

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PUCP**

**PROFILE FITNESS CENTER: GIMNASIO PARA MUJERES CON SOBREPESO**

**Proyecto profesional presentado para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial, presentado por:**

<b>ENRIQUEZ RUIZ, Violeta Del Pilar</b>	<b>20100614</b>
<b>GUTIERREZ CABRERA, Nathaly Zoila</b>	<b>20102423</b>
<b>LEÓN TREJO, Renzo Mauricio</b>	<b>20095853</b>
<b>MARTINEZ ARGUEDAS, Aymet Magdalena Maritza</b>	<b>20101629</b>

**Asesorado por: Mgtr. Carlos Alberto León Milla**

**Lima, 04 de octubre de 2016**



**PUCP**

El proyecto profesional

**PROFILE FITNESS CENTER: GIMNASIO PARA MUJERES CON SOBREPESO**

Ha sido aprobado

---

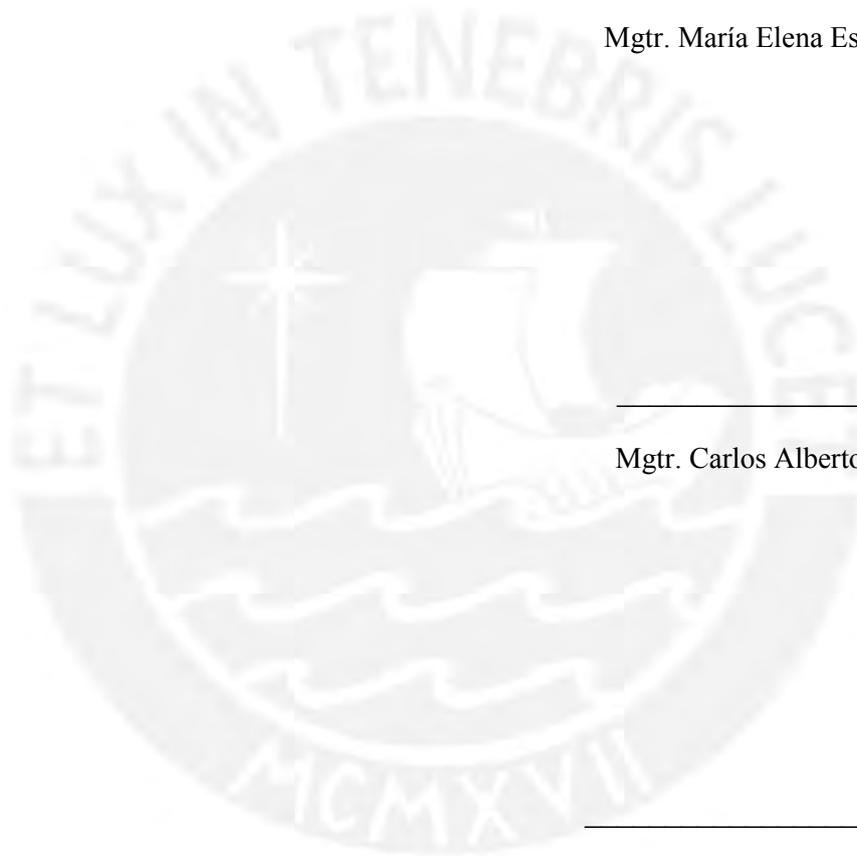
Mgtr. María Elena Esparza Arana

---

Mgtr. Carlos Alberto León Milla

---

Mgtr. Alonso Villanueva González



Agradecer a Dios por ser mi guía en mi camino, a mis padres por el apoyo y por ser mi soporte y también a mis hermanos por siempre ser mis compañeros en todo momento.

**Violeta Enriquez**

A mi madre por ser mi mejor ejemplo y mejor amiga, a mi hermano por alegrarme los días y ser mi compañía, a mi padre por ser siempre la luz de mis días y a todas las personas que me apoyan siempre.

**Nathaly Gutierrez**

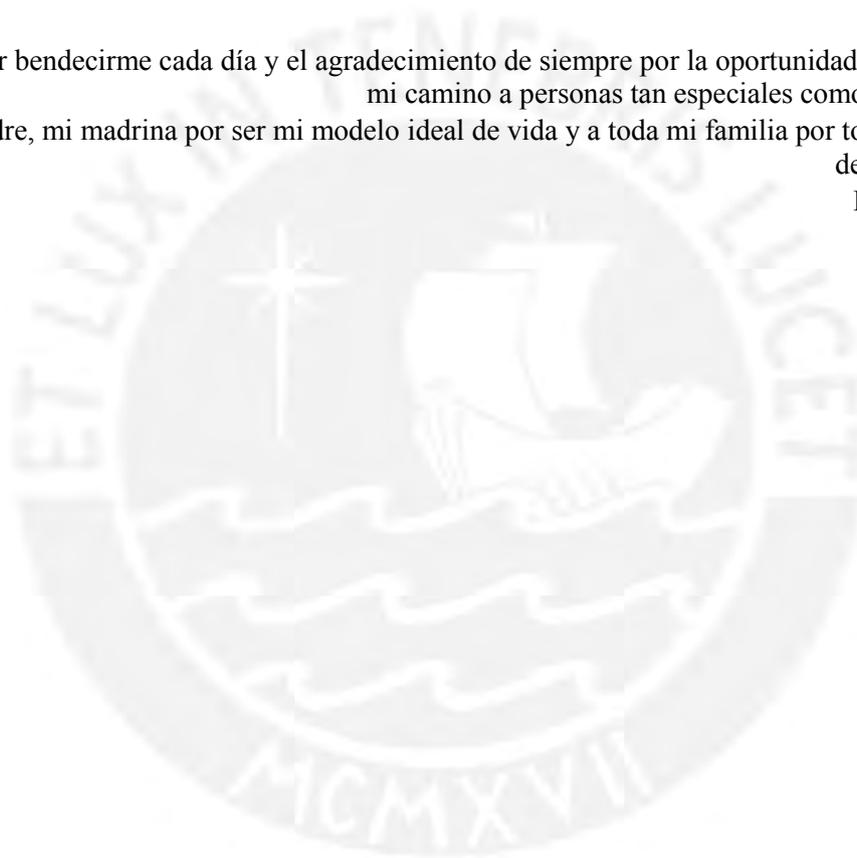
En primer lugar, quiero agradecer a mis padres por brindarme su apoyo incondicional durante esta travesía. A mis tíos, primos y abuelo que estuvieron al tanto de mi avance y me alentaron continuamente. Por último a mis compañeros de grupo y a todas las personas que nos apoyaron durante el desarrollo de la tesis.

**Maritza Martinez**

A Dios por bendecirme cada día y el agradecimiento de siempre por la oportunidad de poner en mi camino a personas tan especiales como este grupo.

A mi madre, mi madrina por ser mi modelo ideal de vida y a toda mi familia por todo el apoyo desde siempre

**Renzo León**



Un especial agradecimiento al profesor Carlos León, quien fue nuestro guía, compañero y sobre todo maestro durante este arduo camino.  
Finalmente agradecer a todas las personas que contribuyeron al desarrollo de esta tesis.



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO .....	3
1. Sector de servicios.....	3
2. Concepto de fitness .....	3
3. Antecedentes de la industria fitness .....	4
4. Análisis de la industria fitness.....	4
5. Los gimnasios en el mercado peruano .....	5
6. Contexto del sobrepeso .....	6
7. ¿En qué negocio estamos?.....	7
8. Conclusiones .....	8
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	9
1. Análisis PESTA .....	9
1.1. Factor político y legal.....	9
1.2. Factor económico .....	10
1.3. Factor socio-cultural.....	11
1.4. Factor tecnológico .....	13
1.5. Factor ambiental.....	13
2. Macro-tendencias del consumidor .....	14
3. Tendencias internacionales del fitness .....	15
4. Tendencias del consumidor a nivel regional .....	16
5. Tendencias del consumidor peruano .....	16
6. Oferta nacional .....	17
7. Oferta internacional.....	18
8. Benchmarking nacional e internacional .....	20
9. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter (industria fitness) .....	21
10. Conclusiones .....	22

CAPITULO III: CONCEPTO DEL NEGOCIO .....	23
1. Identificando la necesidad .....	23
1.1. Inadecuada cobertura del servicio .....	23
1.2. Intimidación visual de las afiliadas .....	23
1.3. La mujer como mercado emergente .....	24
2. Presentación del concepto .....	25
3. Metodología para la evaluación de la necesidad .....	25
4. Resultados de la evaluación de la necesidad y concepto.....	28
4.1. Conclusiones por observación de los competidores indirectos .....	28
4.2. Resultados de la investigación cualitativa.....	29
5. Conclusiones de las entrevistas a clientas .....	30
6. Conclusiones .....	31
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE MERCADO .....	32
1. Segmentación .....	32
2. Estimación del mercado potencial.....	33
3. Propuesta de valor inicial .....	33
4. Metodología de la investigación cualitativa.....	34
4.1. Principales resultados de la investigación cualitativa: .....	36
5. Metodología de la investigación cuantitativa.....	38
6. Resultados de la investigación cuantitativa.....	39
6.1. Aspectos asociados al consumo de gimnasios .....	39
6.2. Comportamiento de asistencia a gimnasio .....	40
6.3. Aspectos sobre actividades y servicios del gimnasio .....	42
6.4. Evaluación de atributos .....	43
6.5. Evaluación de la propuesta de valor.....	44
7. Propuesta de valor final.....	46
8. Cuantificación del grupo objetivo .....	46

9. Conclusiones .....	47
CAPÍTULO V: PLAN COMERCIAL .....	48
1. Objetivos de marketing .....	48
2. Estrategia de segmentación .....	48
3. Estrategia de diferenciación .....	48
4. Estrategia de posicionamiento.....	50
5. Matriz de crecimiento.....	51
6. Marketing Operativo .....	52
6.1. Producto/Servicio .....	52
6.2. Marca.....	55
6.3. Plaza .....	56
6.4. Precio.....	57
6.5. Promoción .....	57
7. Conclusiones .....	60
CAPITULO VI: PLAN OPERATIVO.....	61
1. Análisis de macro procesos .....	61
2. Análisis de cadena de valor .....	62
3. Procesos claves.....	64
3.1. Proceso de abastecimiento .....	64
3.2. Procesos de servicio al cliente.....	65
3.3. Proceso de recursos humanos.....	66
3.4. Proceso de <i>marketing</i> .....	66
4. Ciclo típico del servicio.....	67
4.1. Recepción de la clienta y registro de asistencia .....	67
4.2. Inicio del circuito de entrenamiento .....	67
4.3. Participación en las actividades Profile.....	68
4.4. Uso de servicios complementarios .....	68

4.5. Protocolo de salida .....	68
5. Localización .....	68
5.1. Análisis de macro localización.....	68
5.2. Análisis de micro localización .....	69
5.3. Distribución del local .....	69
6. Estacionalidad .....	70
7. Día típico.....	70
8. Hora punta.....	71
9. Capacidad instalada y proyectada para el periodo de evaluación .....	71
10. Riesgos .....	72
10.1. Entrada de nuevos gimnasio especializado .....	72
10.2. Estructura de costos.....	73
10.3. Potencial aumento en el costo de alquiler .....	73
10.4. Inseguridad.....	73
11. Conclusiones .....	73
CAPÍTULO VII: RECURSOS HUMANOS.....	75
1. Naturaleza y constitución del negocio.....	75
2. Misión .....	75
3. Visión.....	75
4. Valores corporativos .....	76
5. Organización de la empresa .....	76
6. Horarios de trabajo de personal.....	79
7. Proyección del personal .....	79
8. Estrategia de recursos humanos .....	80
8.1. Estrategias de reclutamiento y selección.....	80
8.2. Estrategia de compensaciones.....	81
8.3. Estrategias de Desarrollo del Personal .....	83

8.4. Evaluación de Desempeño .....	87
8.5. Sistema de retención.....	87
9. Conclusión.....	88
CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS FINANCIERO .....	89
1. Horizonte de Evaluación .....	89
2. Cuadro de Inversión .....	89
3. Financiamiento del Proyecto .....	90
3.1. Escenario sin deuda.....	90
3.2. Escenario con deuda.....	90
4. Estructura de Costos.....	91
5. Supuestos para la evaluación financiera.....	92
6. Proyección de Ventas del negocio.....	94
7. Evaluación económica y financiera.....	95
7.1. Escenario sin deuda: Estado de Ganancias y Pérdidas de caja – Flujo de Caja .....	95
7.2. Escenario con deuda: Estado de Ganancias y Pérdidas de caja – Flujo de Caja .....	95
8. Punto de Equilibrio.....	96
9. Sensibilidad .....	96
10. Conclusiones .....	97
CONCLUSIONES .....	99
REFERENCIAS .....	101

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Clasificación de gimnasios.....	107
ANEXO B: Contexto económico de la industria <i>fitness</i> .....	108
ANEXO C: La industria <i>fitness</i> en Latinoamérica.....	109
ANEXO D: Factores que propician el sobrepeso y la obesidad.....	110
ANEXO E: Zonas APEIM distribuidas por niveles socioeconómicos .....	111
ANEXO F: Oferta nacional.....	113
ANEXO G: Oferta internacional.....	114
ANEXO H: Benchmarking nacional e internacional .....	116
ANEXO I: Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter .....	117
ANEXO J: Análisis por observación .....	119
ANEXO K: Matriz de consistencia.....	129
ANEXO L: Guía de Preguntas .....	130
ANEXO M: Análisis de entrevistas a profundidad.....	135
ANEXO N: Resultados de Investigación Cualitativa.....	141
ANEXO O: Guía de indagación de la investigación cualitativa .....	156
ANEXO P: Resultados de las entrevistas a los especialistas .....	159
ANEXO Q: Resultados de la Investigación Cualitativa a las potenciales clientes .....	164
ANEXO R: Investigación de mercado, herramientas y resultados .....	184
ANEXO S: Servicios concesionados .....	199
ANEXO T: Alianza estratégica.....	201
ANEXO U: Gantt de promociones de marketing.....	202
ANEXO U: Gantt de promociones de marketing (continuación) .....	203
ANEXO V: Afiche de Open Day .....	204
ANEXO W: Afiche del Día de la Mujer .....	205
ANEXO X: Mensaje de Bienvenida .....	206
ANEXO Y: Flujograma de Procesos Claves.....	207

ANEXO Z: Fichas del Negocio .....	221
ANEXO AA: Variables consideradas para la macro localización .....	238
ANEXO AB: Variables consideradas para la micro localización.....	239
ANEXO AC: Documentos de intención de alquiler del local .....	240
ANEXO AD: Distribución del local .....	242
ANEXO AE: Lay out de Profile .....	243
ANEXO AF: Características de una Sociedad Anónima Cerrada.....	245
ANEXO AG: Plantilla de Perfil del Puesto.....	246
ANEXO AH : Staff de Vive Profile.....	256
ANEXO AI: Horarios de Personal .....	257
ANEXO AJ: Modalidades contractuales.....	259
ANEXO AK: Reclutamiento y selección de personal.....	260
ANEXO AL: Programa de inducciones .....	261
ANEXO AM: Hoja de Ruta Individual.....	262
ANEXO AN: Evaluación de Desempeño 360 .....	263
ANEXO AO: Resultados de la Evaluación de Desempeño 360 .....	264
ANEXO AP: Análisis Financiero del Negocio .....	265
ANEXO AQ: Estado de Ganancia y Pérdidas – Escenario sin Deuda.....	266
ANEXO AR: Flujo de Caja Económico – Escenario sin Deuda.....	267
ANEXO AS: Estado de Ganancias y Pérdidas – Escenario con Deuda.....	268
ANEXO AT: Flujo de Caja Económico – Escenario con Deuda.....	269
ANEXO AU: Flujo de Caja Financiero – Escenario con Deuda.....	270

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación del IMC .....	7
Tabla 2: Gastos según Niveles socioeconómicos (Comparativo APEIM 2013 a 2016) – Lima Metropolitana .....	11
Tabla 3: Ingreso Promedio Mensual proveniente del Trabajo, según ámbito geográfico, 2010 - 2014, Lima Metropolitana.....	11
Tabla 4: Oferta representativa de gimnasios en el Perú .....	17
Tabla 5: Gimnasios representativos especializados para mujeres a nivel internacional .....	18
Tabla 6: Gimnasios representativos para personas con sobrepeso a nivel internacional .....	19
Tabla 7: Benchmarking a nivel nacional e internacional .....	20
Tabla 8: Metodología para fuentes primarias y secundarias .....	26
Tabla 9: Metodología para la investigación primaria de la necesidad y el concepto .....	27
Tabla 10: Clasificación de la muestra .....	30
Tabla 11: Variables para la segmentación del grupo objetivo .....	32
Tabla 12: Mercado Objetivo .....	33
Tabla 13: Propuesta de valor inicial .....	34
Tabla 14: Metodología de la Investigación Cualitativa.....	35
Tabla 15: Distribución de potenciales clientas.....	37
Tabla 16: Propuesta de valor final.....	46
Tabla 17: Matriz de Ansoff.....	52
Tabla 18: Programas de entrenamiento .....	53
Tabla 19: Descripción de Actividades de Vive Profile .....	54
Tabla 20: Servicios adicionales concesionados.....	55
Tabla 21: Servicios adicionales concesionados.....	55
Tabla 22: Servicio adicional por alianza estratégica .....	55
Tabla 23: Membresías Profile .....	57
Tabla 24: Estrategias de lanzamiento.....	58

Tabla 25: Estrategias de mantenimiento .....	59
Tabla 26: Estrategia de Fidelización .....	60
Tabla 27: Matriz valorativa de los distritos .....	69
Tabla 28: Matriz valorativa de los locales .....	69
Tabla 29: Estacionalidad – Investigación Cuantitativa .....	70
Tabla 30: Día Típico – Investigación cuantitativa .....	70
Tabla 31: Capacidad instalada del negocio .....	71
Tabla 32: Capacidad efectiva del negocio .....	72
Tabla 33: Capacidad objetivo proyectada .....	72
Tabla 34: Requisitos para obtener licencia de funcionamiento .....	75
Tabla 35: Proyección del personal .....	79
Tabla 36: Fuentes de Reclutamiento .....	80
Tabla 37: Remuneración de Personal Profile .....	81
Tabla 38: Sistema de beneficios de Profile .....	82
Tabla 39: Capacitaciones Internacionales .....	86
Tabla 40: Capacitaciones Nacionales .....	86
Tabla 41: Cuadro de Inversión .....	89
Tabla 42: Escenario sin deuda .....	90
Tabla 43: Escenario con deuda .....	91
Tabla 44: Estructura de Costos: Costos directos (CD) .....	91
Tabla 45: Estructura de Costos: Costos indirectos (CI) .....	92
Tabla 46: Margen por la venta de programas de entrenamiento .....	92
Tabla 47: Supuestos .....	93
Tabla 48: Precios de Membresías .....	94
Tabla 49: Proyección de Ventas .....	94
Tabla 50: Resultados – Escenario sin Deuda – Flujo Económico .....	95
Tabla 51: Resultados – Escenario con Deuda – Flujo Económico .....	95

Tabla 52: Resultados – Escenario con Deuda – Flujo Financiero.....	96
Tabla 53: Punto de Equilibrio .....	96
Tabla 54: Sensibilidad de los precios de los programas.....	97
Tabla 55: Sensibilidad de la cantidad de afiliadas .....	97



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Penetración a nivel de Latinoamérica.....	6
Figura 2: Distribución de niveles socioeconómicos A & B por zona APEIM 2013 a 2016 – comparativo zona 7 .....	12
Figura 3: Cantidad de mujeres (15 a más años de edad) con sobrepeso en el Perú 2013 – 2015	12
Figura 4: Tendencias globales del consumidor .....	14
Figura 5: Tendencias internacionales del fitness.....	15
Figura 6: Análisis de las 5 fuerzas de Porter (industria fitness).....	21
Figura 7: Competidores Indirectos .....	28
Figura 8: Principales resultados de la investigación cualitativa.....	37
Figura 9: Gimnasios a los que usualmente asisten .....	39
Figura 10: Principales razones de inasistencia al gimnasio.....	40
Figura 11: Días de asistencia durante la semana .....	40
Figura 12: Frecuencia de asistencia durante la semana.....	41
Figura 13: Tiempo de permanencia durante el día .....	41
Figura 14: Actividades que practican o practicarían en el gimnasio .....	42
Figura 15: Actividades que les gustaría encontrar en un gimnasio .....	42
Figura 16: Servicios complementarios que consideraría realizar un desembolso adicional .....	43
Figura 17: Preferencia de las membresías .....	43
Figura 18: Atributos valorados en un gimnasio .....	44
Figura 19: Nivel de agrado de la propuesta.....	44
Figura 20: Evaluación de servicios y características de la propuesta de negocio .....	45
Figura 21: La disposición de inscribirse en este gimnasio a los próximos meses.....	45
Figura 22: Cuantificación del grupo objetivo.....	47
Figura 23: Los factores diferenciadores de Profile .....	49
Figura 24: Mapa de Posicionamiento.....	51
Figura 25: Logo y Logotipo de Profile Fitness Center.....	56

Figura 26: Macroprocesos de Profile Fitness Center .....	62
Figura 27: Cadena de valor (Michael Porter) – Adaptado a Profile.....	63
Figura 28: Procesos claves de Profile .....	64
Figura 29: Ciclo típico .....	67
Figura 30: Organigrama de Profile.....	77
Figura 31: Ciclo de desempeño y desarrollo .....	84
Figura 32: Etapas del proceso de la capacitación.....	85



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios busca proponer un gimnasio especializado en la reducción de peso saludable basado en las necesidades de las mujeres con sobrepeso. Este servicio pretende enfocarse en el aspecto físico, emocional y social a través de programas que incluyen un modelo de entrenamiento personalizado, máquinas acondicionadas, supervisión de especialistas, y actividades de integración. El público objetivo se encuentra en el rango de edad de 25 a 45 años de los NSE A y B. Asimismo, pertenecen a la Zona 7 según APEIM, la cual comprende los distritos de Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina.

En cuanto a las macro tendencias del consumidor y tendencias de la industria fitness, estas evidencian que el consumidor tendrá preferencia por un servicio integral y personalizado que los fortalezcan tanto a nivel físico como emocional. Por otro lado, a nivel nacional el sobrepeso ha experimentado un aumento en los últimos años, debido a factores como el sedentarismo y hábitos alimenticios. En el mercado nacional, se identificó un público desatendido en este segmento de personas con sobrepeso por la oferta actual de gimnasios, lo cual junto a lo anteriormente mencionado propicia un contexto favorable para el desarrollo del negocio.

De esta manera, se realizó una investigación de mercado dirigida al público objetivo con entrevistas a expertos de la industria, especialistas de la salud, entrenadores y proveedores, que permitieron identificar las necesidades de estos consumidores y medir la aceptación de la propuesta de negocio. Se complementó con una investigación cuantitativa, donde se alcanzó un nivel de aprobación de la propuesta de valor de un 90%; mientras que, la intención de compra obtuvo un 62% de aceptación (conformado por un 58% y 4 % de personas que indicaron que “probablemente sí” y “definitivamente sí”).

En cuanto al análisis financiero, se desarrolló una evaluación en un horizonte de 10 años y la inversión estimada asciende a S/. 1, 248, 312 para el inicio del negocio. En un escenario sin deuda, la tasa interna de retorno (TIR) es de 30.48%, el VPN de S/. 515,478 y el periodo de recupero de la inversión de 6.6 años. Por otra lado, en un escenario con deuda, se alcanzó un TIR financiera es de 36.06% y la TIR económica de 30.48%, un VPN para el accionista de S/. 504,806 y el VPN para el proyecto de S/. 561,234 con un retorno de inversión de 5.73 años para el accionista; mientras que para la empresa es de 6.53 años.

Por último, se evidencia que el plan de negocio se presenta como una opción de inversión rentable en el mercado de gimnasios, con un buen tamaño de mercado donde la propuesta de valor tiene buena aceptación y la inversión es rentable.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como fin demostrar la viabilidad de la propuesta de negocio “Profile Fitness Center”, la cual se basa en satisfacer las necesidades de las mujeres que padecen sobrepeso y fomentar un estilo de vida saludable en ellas. Ante ello, se identificó la necesidad del negocio por medio de fuentes primarias, tales como entrevistas a diferentes especialistas; y fuentes secundarias, como reportes de las principales entidades de la industria y publicaciones de instituciones reconocidas a nivel nacional.

En el primer capítulo, se pretende describir el contexto en donde se desarrollará el negocio, el cual comprende el sector al que pertenece, los conceptos asociados al término fitness, antecedentes y análisis de la industria. De la misma manera, se presenta la clasificación de gimnasios con la finalidad de reconocer la categoría a la que pertenece el negocio. También, se explica el desenvolvimiento de los gimnasios en el mercado peruano, así como la situación actual del sobrepeso en los peruanos.

En el segundo capítulo, se analiza el entorno a nivel interno y externo por medio del empleo de herramientas como el análisis PESTA y el reconocimiento de las principales tendencias nacionales e internacionales alineadas al negocio. Esto permitirá, conocer si el entorno es favorable para la implementación de la propuesta. Asimismo, se detalla la oferta de gimnasios y el benchmarking internacional con el objetivo de determinar la existencia de una propuesta similar en el mercado y los modelos referentes en mejores prácticas, respectivamente.

En el tercer y cuarto capítulo, se manifiestan los principales resultados obtenidos de la investigación cualitativa con el fin de identificar la necesidad y establecer la idea de negocio. Para ello, se realizaron entrevistas a expertos de la industria fitness, administradores de gimnasios, especialistas de la salud, proveedores y público objetivo. Posteriormente, se realizó una investigación cuantitativa a través de una encuesta con la cual se conoció la aceptación de la propuesta de valor en el mercado.

En el quinto capítulo, tiene como base los principales resultados de la investigación cuantitativa, bajo las cuales se esbozarán las principales estrategias de marketing. Estas permitirán difundir el concepto de la marca en el mercado y la diferenciación de la propuesta con respecto a los competidores. Por lo que, se establece como eje las estrategias de lanzamiento, mantenimiento y fidelización.

En el sexto capítulo, se profundiza en el plan operativo del negocio los macroprocesos, cadena de valor y procesos claves, los cuales son fundamentales para el funcionamiento del negocio. La elección del distrito y el local se llevaron a cabo mediante el empleo del análisis de

macro y micro localización, respectivamente. Además, se elaboró la distribución del local tomando en cuenta los servicios a ofrecer y la cantidad de personas a entender. La capacidad de atención se determina por la cantidad de horarios de circuitos de entrenamiento y la cantidad de personas por la sesión. Se detectaron riesgos que pueden presentarse en el desarrollo del negocio.

En el séptimo capítulo, se detalla los aspectos del modelo organizacional; asimismo, se establecen los horarios y el dimensionamiento del personal. También, se describen las estrategias de recursos humanos, entre las que se encuentran las de reclutamiento y selección, compensación, desarrollo, evaluación y retención.

Finalmente el octavo capítulo se concentra en el análisis financiero del negocio, en el cual se formulan los supuestos para la evaluación del proyecto. Se establece el monto de inversión que se requiere para el inicio de las operaciones. Del mismo modo, se realiza la proyección de ventas, estructura de costos, gastos, estados de ganancias y pérdidas, y flujo de caja. Por último, se establece el punto de equilibrio y sensibilización del precio y cantidad que demuestran la rentabilidad del negocio.



## CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Con el fin de definir el contexto bajo el cual se desarrollará el siguiente plan de negocios, se procede a detallar información relevante asociada a este. Para ello, se ha contado con información primaria de entrevistas con especialistas relacionadas al negocio e información secundaria proveniente de entidades de la industria.

### 1. Sector de servicios

Según la Organización de Naciones Unidas (ONU), los gimnasios se encuentran dentro de la Sección de Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas, la cual comprende la división de Actividades Deportivas, de Esparcimiento y Recreativas. Esta a su vez considera como grupo a las Actividades Deportivas. Dentro de este, se encuentra la clase 9311: Gestión de instalaciones deportivas. Esta incluye las siguientes actividades (2009):

- La gestión de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con o sin asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, cricket, béisbol, canchas de frontón; circuitos de carreras de automóviles, canódromos, hipódromos; piscinas y estadios; estadios de atletismo; pistas y estadios para deportes de invierno; pistas de hockey sobre hielo; pabellones de boxeo; campos de golf; boleras; gimnasios.
- La organización y gestión de competiciones deportivas al aire libre o bajo techo, con participación de deportistas profesionales o aficionados, por parte de organizaciones con instalaciones propias.

### 2. Concepto de fitness

Con el objetivo de explicar el término fitness, a continuación se detallarán los conceptos de las palabras con las que es asociado:

- La actividad física se define como “cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía” (OMS, s.f.). En este sentido, no implica movimiento corporal planificado ni estructurado (Roosvell, s.f.).
- El ejercicio físico pertenece a una subcategoría dentro de la actividad física y se diferencia de esta última, ya que es estructurado y programado. Además, tiene como objetivo mantener o mejorar uno o más componentes de la forma física (Gonzales, s.f., pág. 29).
- La salud, según la OMS, es un estado que comprende de manera integral el bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedades (2016).

Se puede definir al fitness como un estado que sobrepasa lo establecido por la salud. Esto es debido a que no solo trata de lograr un bienestar integral en los tres ámbitos mencionados anteriormente, sino que también implica aspirar conscientemente a una capacidad de rendimiento psico-físico mediante ejercicio físico, alimentación saludable y sana actitud (Dietrich, Carl, & Lehnertz, 2001).

### **3. Antecedentes de la industria fitness**

La industria fitness comenzó a inicios del siglo XIX en Estados Unidos, con los primeros clubes sociales y deportivos destinados a hombres. En aquella época, adquirir una membresía se consideraba un signo de status. También, estos lugares eran frecuentados para realizar negociaciones y socializar. De esta manera, en 1900 en Nueva York, nacen los primeros gimnasios comerciales, cuyo objetivo era el desarrollo físico (Mercado Fitness, s.f.).

De este modo, la industria hasta el día de hoy ha ido evolucionando. En cuanto a las instalaciones que comúnmente ofrece un gimnasio se encuentran las dedicadas a clases grupales, pesas, sauna, tienda de artículos deportivos, entre otros. Asimismo, entre los programas más comúnmente ofrecidos en los gimnasios se ubican entre los primeros lugares el entrenamiento personalizado, steps, evaluación física y entrenamiento de fuerza (IHRSA, 2014).

Con relación al desarrollo de la industria en el Perú, según la Gerente General de la consultora Fitness Marketing, Karem Pezúa (comunicación personal, 7 de abril, 2016), esta se inició aproximadamente hace un poco más de 30 años, originalmente como una moda copiada de los ejercicios aeróbicos que se realizaban en Estados Unidos. A partir de esto, la tendencia empezó a evolucionar y se fueron creando escuelas como la Federación de Fisicoculturismo y la Escuela Nacional de Aeróbicos (ENDA).

Posteriormente, la industria comenzó a desarrollarse principalmente enfocada en clases grupales dirigidas a mujeres y las máquinas dirigidos a los hombres. Desde entonces, se desarrollaron programas y accesorios para que las personas puedan acondicionar su cuerpo y mejorar su salud.

### **4. Análisis de la industria fitness**

Según al estudio “The IHRSA Global Report 2015”, la industria en el 2014 generó a nivel mundial \$ 84 mil millones en ingresos con más de 180,000 gimnasios y 144 millones de miembros nuevos aproximadamente (Ver Anexo B). Con respecto a los países con mayores ingresos en la industria, Estados Unidos es el principal con \$ 24,200 millones al año y 34,460 gimnasios. Este hecho demuestra el interés de las personas en acudir a los centros deportivos para realizar ejercicio físico.

Por un lado en el año 2012, de acuerdo al “IHRSA Latin American Report”, último reporte latinoamericano generado por la asociación, Brasil es el país que se encuentra en primer lugar obteniendo \$ 2,442 millones de ingresos y 31,809 gimnasios; y en segundo lugar, México con \$ 1,479 millones de ingresos y 7,826 gimnasios (Ver Anexo C).

Mientras que por otro lado, como se mencionó anteriormente, los ingresos de la industria en el Perú se aproximan a \$ 115 millones al año y la cantidad de gimnasios que se presenta es de 1,128 (IHRSA, 2012). Se puede apreciar que en el mercado peruano, a comparación de los otros países latinoamericanos, todavía existe potencial para seguir creciendo.

De acuerdo al especialista, Gustavo Yepes (comunicación personal, 08 de setiembre, 2016), la industria fitness en el Perú ha ido creciendo a una velocidad exponencial en los últimos 4 años. Por lo que, actualmente calcula que se encontrarían aproximadamente 1800 gimnasios en el mercado.

En relación al futuro de los gimnasios el Perú, según el especialista, Guillermo Vélez (comunicación personal, 30 de junio, 2016) se basa en dos casos emblemáticos de modelos relativamente nuevos en el país. Uno de los casos es el ingreso de la marca Smart Fit, cadena de gimnasios brasilera, la cual se diferencia por un modelo de negocio de low cost caracterizado por poseer una buena infraestructura. Otro de los casos considerado importante es el modelo de gimnasios de nicho, debido a que está por incorporarse la marca estadounidense OrangeTheory Fitness. Por lo tanto, estos casos estarían marcando el futuro de la industria en el Perú.

## **5. Los gimnasios en el mercado peruano**

El concepto de gimnasio en el mercado local se dirige principalmente a establecimientos con máquinas especializadas y espacios de entrenamiento. Según la especialista Karem Pezúa (comunicación personal, 07 de abril, 2016), esta aplicación nacional es limitada, ya que en gimnasios del mercado internacional existe la posibilidad de practicar deportes que complementen adecuadamente la condición física.

De acuerdo al Gerente General de la consultora Gestión Fit, Gustavo Yepes<sup>1</sup> (comunicación personal, 8 de setiembre, 2016), existen en la actualidad un promedio de 1,800 gimnasios en el Perú. Esta cantidad demuestra un crecimiento a comparación del último reporte latinoamericano del IHRSA<sup>2</sup> en el 2012, el cual registraba una cantidad de 1,128 gimnasios en el mercado peruano y con una facturación de US\$ 115 millones.

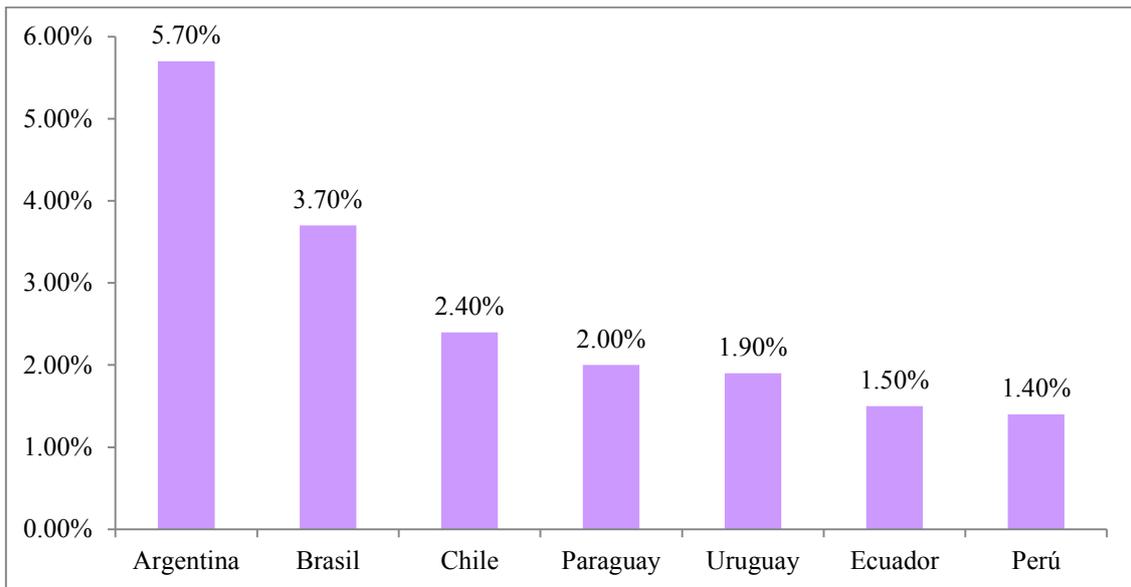
---

<sup>1</sup> Especialista encargado de realizar el reporte de gimnasios en el Perú ante la institución IHRSA.

<sup>2</sup> Asociación Internacional de la Salud, Raqueta y Clubes Deportivos.

Por otro lado, en el reporte anteriormente mencionado también señala que la penetración de gimnasios en el Perú es de 1.4 %. Sin embargo, todavía existe un potencial de crecimiento ya que otros países latinoamericanos como Argentina registra un nivel de penetración de 5.7 %. Asimismo, se observa que Perú se encuentra por debajo de la media, la cual es de 1.7 % tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Figura 1: Penetración a nivel de Latinoamérica**



Adaptado de: IHRSA (2012)

Cabe resaltar que los gimnasios no se rigen por una clasificación oficial nacional ni internacional, según lo expresado por el Director de la revista Mercado Fitness, Guillermo Vélez (comunicación personal, 30 de junio, 2016). Debido a ello, se ha construido una clasificación a partir de la información provista por el IHRSA (ver Anexo A) junto con la orientación del especialista mencionado, con el fin de categorizar a los gimnasios por las características que presentan.

De esta manera, se considera que en el Perú se concentra una mayor cantidad de “gimnasios de barrio” distribuidos en Lima y en provincias. Sin embargo, la mayor presencia de mercado es representado por las cadenas de gimnasios (IHRSA, 2012).

## 6. Contexto del sobrepeso

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define al sobrepeso como “una acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud” (2016). De este modo, es considerado como un factor de riesgo para diferentes enfermedades, entre las cuales se encuentran la diabetes, las enfermedades cardiovasculares y el cáncer (2016)

Por otro lado, con el fin de identificar si un adulto padece de sobrepeso u obesidad, se utiliza el índice de masa corporal (IMC), este indicador se obtiene a partir del peso y la talla de la persona (OMS, 2016). Asimismo, para determinar que la persona presente sobrepeso debe de encontrarse en el rango de IMC igual o superior a 25 hasta 29.9. En la siguiente tabla se muestra la clasificación del IMC:

**Tabla 1: Clasificación del IMC**

Clasificación del IMC	
Sobrepeso:	$\geq 25.0$ a 29.9 IMC
Obesidad: Clase I Clase II	30.0 a 34.9 IMC 35.0 a 39.9 IMC
Obesidad mórbida: Clase III	$\geq 40$ IMC

Adaptado de: OMS (s.f.)

Según la OMS, el sobrepeso aumenta cerca del 1% al año en el Perú. En el año 2013, el 33.8% de la población de 15 a más años lo tenía; un 34.7% en 2014 y en el 2015 creció hasta 35.5% (INEI, 2016). Con este aumento, el riesgo de adquirir enfermedades crónicas no transmisibles llega a incrementarse, esto se ve reflejado al representar un 58.3% de las causas de muerte en el Perú según el Ministerio de Salud (MINSA, 2015).

Los principales factores que contribuyen al logro del mantenimiento de un estilo de vida saludable son la práctica constante de actividad física y una alimentación basada en una dieta saludable, de acuerdo a la OMS (2016). Con el objetivo de identificar los hábitos del cuidado de la salud en los peruanos, se tomarán los factores mencionados como ejes de partida (ver Anexo D).

## 7. ¿En qué negocio estamos?

La industria fitness continúa creciendo significativamente, debido a la demanda de los consumidores por programas que ayuden a solucionar problemas de obesidad, nutrición, entre otros (IHRSA, 2015). Ante este escenario, se presenta “Profile Fitness Center” como una propuesta de negocio, la cual será sometida a la clasificación anteriormente presentada, puesto que es de suma importancia identificar la categoría en la que se encuentra.

De acuerdo a esta clasificación (ver Anexo A), “Profile Fitness Center”, de ahora en adelante Profile, está dentro de la categoría de gimnasios de nicho. Sin embargo, esta propuesta no solo se limita a ofrecer programas especializados, sino que además apunta a ser un gimnasio con concepto integral, cuyo formato está diseñado en base a las necesidades de las usuarias.

Cabe mencionar que la propuesta de negocio será exclusiva para mujeres que sufren de sobrepeso, lo que marca una clara diferenciación en el mercado.

Con el fin de alcanzar un estado de bienestar y un estilo de vida saludable de forma integral, brindará programas que permitan la adopción gradual del ejercicio físico. De la misma manera, se contará con la atención de especialistas en el campo del sobrepeso que supervisen el progreso de las usuarias.

Finalmente, se considera que Profile pueda ser una propuesta innovadora por su nivel de especialización y por su sistema basado en las necesidades del mercado potencial. Esto se verá reflejado a través de sus servicios ofrecidos de forma integral teniendo como objetivo a un público no atendido por el mercado peruano.

## **8. Conclusiones**

En conclusión, de acuerdo a los especialistas de la industria fitness, esta ha ido creciendo considerablemente en los últimos años; no obstante, aún existe una brecha en comparación con los países latinoamericanos.

En la clasificación mencionada anteriormente, se encontró que la mayoría de gimnasios del mercado peruano se concentran en los llamados “gimnasios de barrio”, ya que al ser independientes y de reducido tamaño buscan captar al cliente con precios más accesibles que las cadenas de gimnasios. Sin embargo, la tendencia en el mercado apuntaría a los gimnasios de nicho y los gimnasios low cost.

Esto podría significar que la mayoría de gimnasios no atiende de manera integral las características particulares de un determinado público objetivo. Por lo tanto, se identifican oportunidades en el mercado que aún no estarían siendo explotadas como nuevas propuestas de negocio para esta industria.

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo se realizará el análisis externo e interno del entorno en el que se desarrolla el negocio. Además, se determinará las principales macro-tendencias del comportamiento del consumidor, las tendencias de la industria fitness a nivel mundial, las tendencias de consumidor a nivel regional y las tendencias del consumidor peruano. Del mismo modo, se evaluará la oferta nacional e internacional y los modelos de negocio referentes en cuanto a buenas prácticas. Por último, se llevará a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter con la finalidad de crear estrategias que permitan que el negocio sea competitivo.

### 1. Análisis PESTA

A continuación se desarrollará el análisis PESTA con el fin de identificar los factores del entorno que afectarán a las operaciones de la empresa.

#### 1.1. Factor político y legal

El escenario actual del gobierno del Perú genera un ambiente propicio para el desarrollo del negocio, ya que apoya a la inversión privada. Esto contribuye a una menor incertidumbre en la gobernabilidad<sup>3</sup> de los próximos años en relación al factor económico y social con menores tasas de impuesto.

En cuanto a la ley N° 30021 de promoción de la alimentación saludable (2013), esta fomenta la presencia de kioscos saludables en los colegios que comprometen al escolar al consumo de alimentos nutritivos. Asimismo, se establecen medidas a través del Ministerio de Salud que promueven la alimentación saludable en el marco de dicha ley (2016) con el fin de promover desde temprana edad un estilo de vida sano (Ministerio de Salud, 2012).

Existe la ley N° 27159 o ley general del deporte (1999), la cual establece las condiciones básicas para un ordenamiento del deporte regulado por el Instituto Peruano del Deporte (IPD). También, se encuentra la ley N° 28036 o ley de promoción y desarrollo del deporte, la cual incentiva el sistema deportivo nacional (2003).

Por otra parte, según la especialista Karem Pezúa (comunicación personal, 07 de abril, 2016) y gerentes de gimnasios entrevistados<sup>4</sup>, no se encuentra una entidad propia de la industria fitness que regule a los gimnasios en el Perú. En ese sentido, las municipalidades son las encargadas de la regulación general y de supervisar un adecuado funcionamiento de los establecimientos mas no fijan los parámetros de los servicios.

<sup>3</sup> Plan Nacional de Peruanos por el Cambio, 2016

<sup>4</sup>Gerente de gimnasio Personal Training: Alexis Delgado; Gerente Comercial de cadena de gimnasio: GC1

Cabe resaltar que la propuesta de negocio se ubicará en el distrito de Santiago de Surco, por lo que se toma en consideración el Reglamento de Edificaciones (2009) que distingue tanto las zonas de operación comercial, así como, las residenciales. De esta manera, se obtiene un panorama general de la zonificación y sus restricciones.

Dentro de las municipalidades que promueven un estilo de vida saludable, se considera a San Borja y Santiago de Surco con su programa de ciclovías interconectadas (Municipalidad de Santiago de Surco, 2016). Esta Red está avalada por el Proyecto Especial Metropolitano de Transporte no motorizado (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2004), el cual propicia la construcción de ciclovías para un mejor uso del transporte no motorizado y para fomentar su educación vial.

## **1.2. Factor económico**

En los primeros trimestres del año 2016, la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI), registró un crecimiento de 4.4% y de 3.7% en el primer y segundo trimestre, respectivamente. Principalmente, este crecimiento fue influenciado por el mayor gasto de consumo de las familias en bienes y servicios como el desempeño de actividades extractivas.

El Fondo Monetario Internacional proyectó un crecimiento del PBI en 3.7% por factores relevantes como mercados financieros saludables y buenas políticas macroeconómica para el año 2016 (Fondo Monetario Internacional, 2016). Sin embargo; una mayor proyección la informó el Banco Central de Reserva con 4% de crecimiento señalado en su informe de proyecciones macroeconómicas (BCRP, 2016).

Adicionalmente, por parte del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) la economía peruana crecerá en 4.6% para el año 2017 debido a un contexto favorable como mayor producción minera, constante ejecución de megaproyectos en infraestructura, la normalización de agentes económicos post ciclo electoral y la mejora del ámbito internacional (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016)

Asimismo, tal como se presenta en la siguiente tabla, se muestra una dinámica de crecimiento del gasto promedio del Grupo 7, el cual considera los gastos en esparcimiento, diversión, entre otros.

**Tabla 2: Gastos según Niveles socioeconómicos (Comparativo APEIM 2013 a 2016) – Lima Metropolitana**

Lima Metropolitana	Años	Niveles Socioeconómicos	
		A	B
Grupo 7: Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza - gasto promedio	2013	S/. 901	S/.406
	2014	S/.1,026	S/.484
	2015	S/.1,056	S/.459
	2016	S/.879	S/.375

Adaptado de: APEIM (2013), APEIM (2014), APEIM (2015), APEIM (2016)

En la tabla anterior, se puede observar que en los anteriores tres años se ha desarrollado una dinámica de crecimiento del gasto en los niveles socioeconómicos del grupo objetivo (A y B). De esta manera, Profile puede ser considerada una alternativa atractiva de gasto por pertenecer a este grupo a pesar de la disminución del gasto en el último estudio, ya que el ciudadano de Lima Metropolitana destina una cantidad considerable de su canasta familiar mensual a este tipo de entretenimiento.

Por último, se debe considerar el aumento de los ingresos registrados a lo largo de los últimos años, si bien desde el año 2004 hasta el año 2013 ha tenido una tasa de crecimiento promedio anual de 5.1%; entre los años 2013 y 2014 ha crecido a una tasa de 6.6%. Por lo tanto, este crecimiento otorga un mayor poder adquisitivo al ciudadano de Lima Metropolitana (INEI, 2014).

**Tabla 3: Ingreso Promedio Mensual proveniente del Trabajo, según ámbito geográfico, 2010 -2014, Lima Metropolitana.**

Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo - Lima Metropolitana					
Año	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos	S/. 1276	S/. 1386	S/. 1509	S/. 1554	S/. 1656

Adaptado de: INEI (2015)

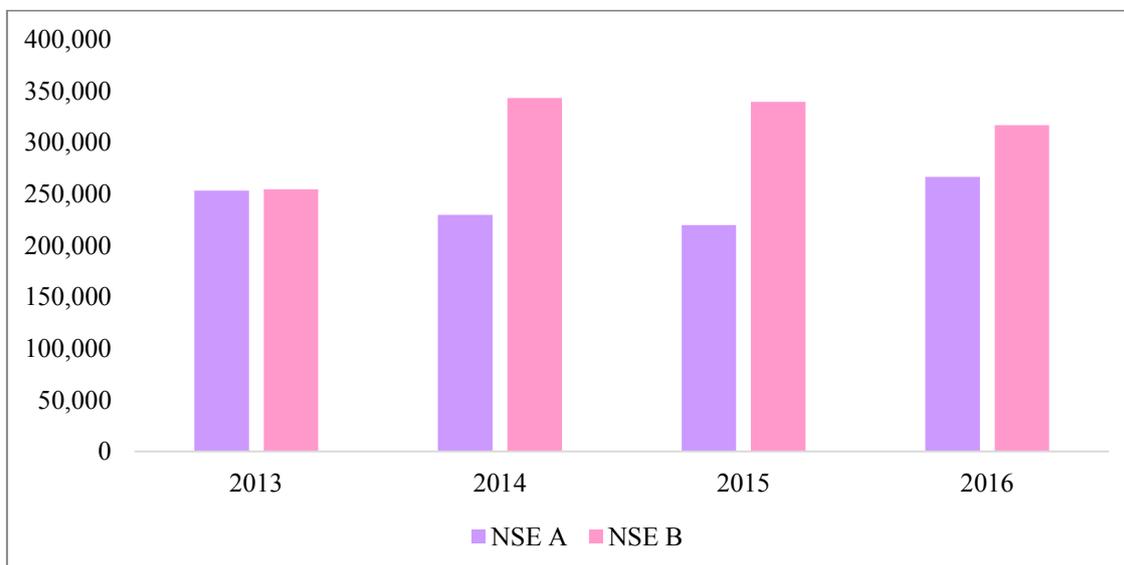
### 1.3. Factor socio-cultural

Los distritos de Lima se pueden dividir en específicas zonas geográficas, socioculturales y socioeconómicas. Se presentan los siguientes distritos pertenecientes a la Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina, los cuales comprenden los mayores Niveles Socioeconómicos A y B de toda Lima Metropolitana (APEIM, 2015), siendo estos los que influyen en la propuesta de negocio Profile (ver Anexo E).

Según la clasificación de los niveles socioeconómicos desarrollado por APEIM, en cuanto a la cantidad de personas, la presencia de NSE A se mantiene constante desde el estudio del año 2013, mientras que el NSE B se ha ido incrementando. Asimismo, ambos niveles socioeconómicos representan el 74.5% de la población de la Zona 7 actualmente, siendo la

primera categoría zonal de estos NSE en Lima Metropolitana y pertinentes en el presente plan de negocios.

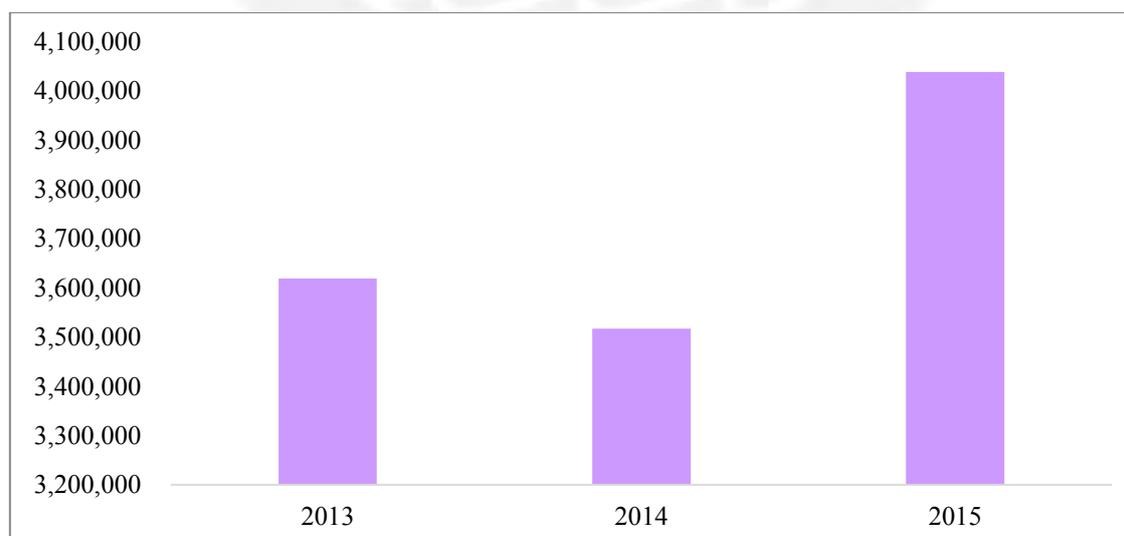
**Figura 2: Distribución de niveles socioeconómicos A & B por zona APEIM 2013 a 2016 – comparativo zona 7**



Adaptado de: APEIM (2013), APEIM (2014), APEIM (2015), APEIM (2016)

Según el último informe elaborado por la Encuesta Nacional de Demografía y Salud Familiar (ENDES) en el año 2015, el 35.8% de mujeres de 15 a más años de edad presentan sobrepeso. Esto puede ser considerado como un aumento de cantidad de mujeres que padecen de sobrepeso en los últimos tres años, siendo el 31.70% y 34.80% de los años 2014 y 2013, respectivamente (INEI, 2016).

**Figura 3: Cantidad de mujeres (15 a más años de edad) con sobrepeso en el Perú 2013 – 2015**



Adaptado de INEI (2014), INEI (2015), INEI (2016)

Dentro de la distribución de rango de edades, se considera los más altos porcentajes de sobrepeso entre los 30 a 39 años (43.9%) y 40 a 49 años (44.5%). Además, esta organización ha calculado el porcentaje de sobrepeso considerando el índice de masa corporal (IMC); en este caso, el de mayor incidencia se encuentra también en las mujeres con un promedio de 26.8 kg/m<sup>2</sup> (INEI, 2016).

Según el IHRSA en el año 2012, solo el 3% de la población peruana asistía regularmente a un gimnasio (2012). Actualmente, de acuerdo a la especialista Karem Pezúa (comunicación personal, 07 de abril, 2016), se ha incrementado a un 5% aproximado de la población actual.

#### **1.4. Factor tecnológico**

De acuerdo al Dr. Segundo Seclén, Director de la Unidad de Diabetes, Hipertensión y Lípidos de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, (comunicación personal, 28 de enero, 2016), existen actualmente Kits Genéticos para detectar la predisposición de una persona a presentar sobrepeso. De esta manera, este dispositivo contribuye a la detección temprana de esta condición, lo que permitiría minimizar los potenciales riesgos de salud.

En cuanto a las soluciones innovadoras de reducción de peso, se distingue el tratamiento denominado “embolización arterial bariátrica” (BAE), el cual busca ser lo menos invasivo posible para acceder a los vasos sanguíneos correspondientes con el fin de bloquear el flujo de sangre al estómago y la hormona grelina. De esta manera, se controla a la hormona responsable de generar hambre en los pacientes (Cluster Salud, 2016).

Según el Sr. Luigi Doto, ejecutivo de ventas internacional de la empresa Bodytone<sup>5</sup> (comunicación personal, 05 de julio, 2016), la tecnología de las máquinas de gimnasio como la implementación de sistema de poleas previene de posibles lesiones a los usuarios. Asimismo, existen aplicaciones tecnológicas para celulares diseñadas con el fin de motivar al usuario en la práctica de ejercicios en lugares diversos y en cualquier momento (Technogym, 2016).

#### **1.5. Factor ambiental**

El Estado, diseña y aplica las políticas, normas y sanciones que sean necesarios para garantizar el correcto cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades contenidos en la ley sobre el tema ambiental. Para su regulación, existe la Política Nacional del Ambiente y Reglamento del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (2009).

Desde el año 2014, la Municipalidad de Santiago de Surco contribuye a que exista un equilibrio entre el desarrollo de las actividades económicas y el cuidado del medio ambiente,

<sup>5</sup> Fabricante Español de maquinaria Fitness con más de 20 años de experiencia

tanto en su evaluación como fiscalización mediante el Plan Anual de Evaluación y Fiscalización Ambiental (Municipalidad de Santiago de Surco, 2014).

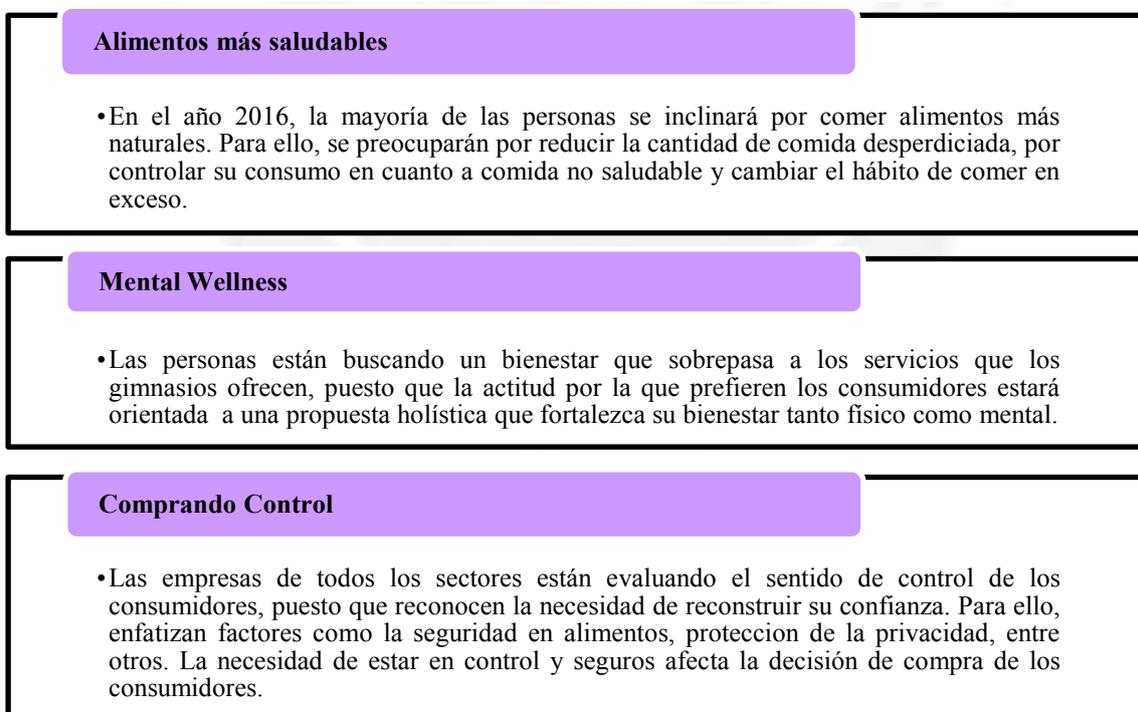
De la misma manera, se presenta la Ordenanza de la Municipalidad de Santiago de Surco sobre la prevención y control de ruidos molestos (2001), el cual imparte los rangos máximos de ruido permanente o eventual según la zonificación y el horario. Dicha ordenanza se encuentra avalada por el Reglamento de Estándares Nacionales de Calidad Ambiental para ruido (2003).

Cabe resaltar que el distrito de ubicación del negocio será una zona comercial, lo que permite 70 decibeles<sup>6</sup> en horario diurno y 60 decibeles en horario nocturno. Los ruidos con niveles superiores quedan prohibidos. De esta manera, se orienta a un control adecuado del ruido para evitar mayor contaminación acústica ambiental.

## 2. Macro-tendencias del consumidor

En el año 2016, la reconocida empresa de investigación Euromonitor International<sup>7</sup> (2016) reveló las diez tendencias globales del consumidor, de las cuales se presentarán a continuación las más relevantes de acuerdo a la propuesta de negocio:

**Figura 4: Tendencias globales del consumidor**



Adaptado de: Euromonitor (2016)

<sup>6</sup> Unidad de intensidad acústica.

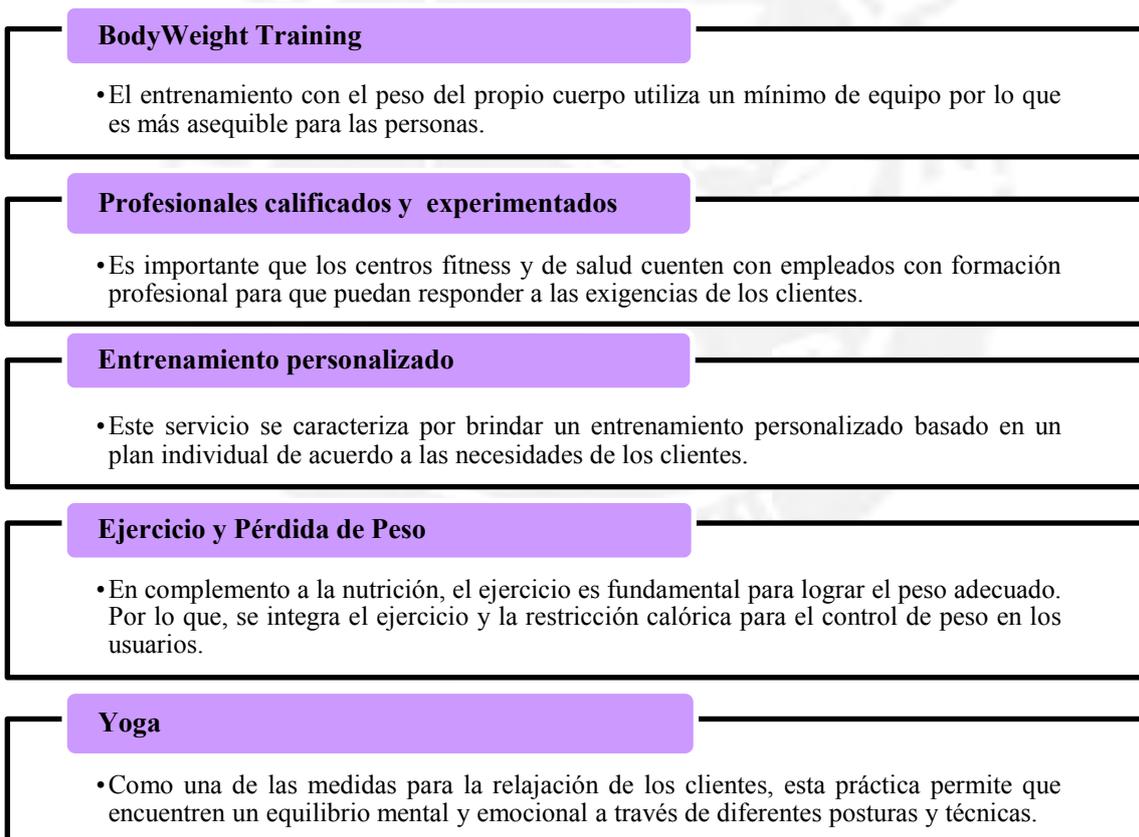
<sup>7</sup> Líder en investigaciones estratégicas de mercados de consumo.

En conclusión, las presentes tendencias globales reflejan el concepto de la idea de negocio que se busca promover entre los participantes con el fin de que adopten un estilo de vida que les permita estar más saludables. Así como también, se manifiesta la necesidad por un espacio en el cual las personas puedan desarrollarse de forma integral, lo cual evidencia una oportunidad de desarrollo en el mercado.

### 3. Tendencias internacionales del fitness

El Colegio Americano de Medicina del Deporte (ACSM, 2015) realizó una encuesta a profesionales del sector de la actividad física y la salud sobre las tendencias en el sector fitness 2016. Esta se desarrolló con el objetivo de proveer información a los clubes y gimnasios para la elaboración de sus estrategias relacionadas al desarrollo de su negocio. Entre las tendencias presentadas se toman en consideración las siguientes cinco por su relación con la presente idea de negocio:

**Figura 5: Tendencias internacionales del fitness**



Adaptado de: Colegio Americano de Medicina del Deporte (2015)

Como se observa las principales tendencias se centran en contar con profesionales, quienes deben estar capacitados y poseer los conocimientos necesarios para cumplir de la mejor

manera sus funciones. Además, se aprecia que los clientes tienen diversos requerimientos para los cuales los centros fitness y de salud deben ofrecer servicios que cumplan con sus exigencias.

#### 4. Tendencias del consumidor a nivel regional

En América Central y del Sur se ha experimentado diversos retos políticos, económicos, sociales y ambientales. Frente a ello, se ha generado oportunidades para la creación de nuevas marcas y negocios; satisfacer nuevas necesidades; y facilitar la vida de los consumidores. Al respecto, TrendWatching (2015) ha identificado 5 tendencias del consumidor a nivel regional, de las cuales se mencionarán las que influirán en el negocio a continuación:

- **Fin de la Espera (End of Waiting):** Las clases medias de América Latina están percibiendo mayores ingresos, trabajando más horas y experimentando diferentes opciones de consumo. Debido a ello, los consumidores buscarán nuevas formas de aprovecharlas al máximo a través de servicios que prioricen la reducción de tiempo de espera.
- **Intercambios Valiosos (Valuable Exchanges):** En 2016, los consumidores de América del Sur y Central han identificado a las redes sociales como un espacio de interacción disponible en cualquier momento. Ante ello, los consumidores buscarán una mayor interacción con las marcas, ya que esperan que estas impulsen redes de personas conectadas con el fin de mejorar su oferta.
- **Masa Organizada (Organized Mass):** En los últimos años, en América Latina hubo un significativo aumento de microempresas y pequeños negocios. Este hecho originó una gran masa de servicios, los cuales deberán diferenciar sus servicios para lograr una mayor visibilidad en los consumidores.

Se aprecia que los cambios generados en los últimos años han repercutido en las exigencias de los consumidores al servicio. Por lo que, se tiene que tomar en cuenta en las nuevas propuestas ofrecidas en el mercado.

#### 5. Tendencias del consumidor peruano

En los últimos años, se han generado grandes cambios en el Perú en relación al ámbito tecnológico, económico y social. Esto ha producido nuevas tendencias (ESAN, 2015) en los hábitos de consumo locales. A continuación se presentarán aquellas que están alineadas con la propuesta de negocio:

- **Nuevos segmentos:** Si bien la sociedad peruana se caracteriza por ser tradicional, se ha estado experimentando el surgimiento de nuevos modelos, de los cuales se

han generado nuevos segmentos de mercado que serán aprovechados por las marcas.

- **La necesidad de lo instantáneo:** Cada vez más son los consumidores reticentes a desperdiciar su tiempo. Ante ello, estos consumidores suelen optar por soluciones instantáneas que les permitan una obtención eficiente de resultados.
- **Buscando el toque humano:** Se está produciendo un movimiento global denominado “Slow”, el cual busca recuperar el toque humano. A partir de ello, dicho concepto busca mejorar la experiencia de los consumidores.

Como se evidencia el consumidor peruano está orientado a la búsqueda de propuestas diferentes acorde a sus necesidades. De la misma manera, desean vivenciar nuevas experiencias acompañadas de interacción con sus pares. Frente ello, sería necesario considerar estas tendencias con el objetivo de brindarles un servicio que cumpla con sus expectativas.

## 6. Oferta nacional

De acuerdo al especialista del sector fitness Gustavo Yepes (comunicación personal, 08 de abril, 2016), existen gimnasios referentes en el mercado nacional según factores tales como reconocimiento de marca, estilo de entrenamiento, tecnología, ubicación, local, entre otros. De esta manera, en base a la información proporcionada por el especialista, se elegirán los gimnasios referentes del mercado fitness nacional (Ver Anexo F)

**Tabla 4: Oferta representativa de gimnasios en el Perú**

Provincia	Gimnasio	Concepto
Arequipa	Punto Fitness	Se caracteriza por su diseño de concepto de club.
Piura	FitBody	Se diferencia por sus clases de entrenamiento funcional, grupales y personalizadas.
Ica	Alpamayo	Se distingue por brindar salud a sus afiliados en un ambiente de calidad.
Lima	Bodytech	Se define como un centro médico deportivo, ya que busca mejorar la calidad de vida de sus afiliados.
	Gold's Gym	Se presenta como un ambiente relajante para ayudar a alcanzar los objetivos de sus miembros combinando diversos servicios de la industria con la mejor formación de su personal.
	Megaforce	Se caracterizado por brindar bienestar a sus miembros generando valor para a su empresa, colaboradores y comunidad.
	Aventura	Se identifica como una cadena de gimnasios con más de 7 años de experiencia en el mercado que se especializa por mejorar la salud integral y el estilo de vida de las personas.

Adaptado de: Gustavo Yepes (comunicación personal, 08 de abril, 2016)

A través de la búsqueda realizada a nivel nacional vía web y entrevistas a especialistas de la industria, no se ha logrado identificar una oferta de gimnasios dirigida para mujeres ni mujeres con sobrepeso. Sin embargo, a través del trabajo de campo, se identificó existencia de un centro de entrenamiento especializado, Personal Training, el cual ofrece un programa de entrenamiento dirigido a personas con sobrepeso. Asimismo, Gold's Gym también brinda un programa de entrenamiento llamado "Gold's Circuit" dirigido al mismo público. En cuanto al resto de gimnasios, Bodytech y Sportlife, no cuentan con programas que atiendan a este tipo de personas, sino que construyen su plan de entrenamiento en base a una evaluación hecha por los especialistas.

## 7. Oferta internacional

Los gimnasios seleccionados<sup>8</sup> han sido elegidos en base al ranking de los países más representativos de la industria fitness de acuerdo a su nivel de ingresos del "IHRSA Global Report 2015" (ver Anexo B). De esta manera, los gimnasios escogidos se dividirán en dos grupos, por un lado, en aquellos especializados en mujeres y, por otro lado, en personas con sobrepeso.

En el siguiente cuadro se muestran la lista de gimnasios elegidos dirigidos a mujeres según los países señalados (ver Anexo G):

**Tabla 5: Gimnasios representativos especializados para mujeres a nivel internacional**

País	Compañía	Concepto
Estados Unidos	Curves	Se presenta como una cadena de club fitness para mujeres conocidos por sus circuitos de 30 minutos.
	The Women Health Club	Se diferencia por brindar ejercicio, salud, belleza y programas de pérdida de peso.
Reino Unido	Exclusive Fitness for women	Se caracteriza por promover un estilo de vida saludable mediante el ejercicio y adaptarlo a las necesidades personales de sus clientas.
	Hearts Health Club	Se dirige a mujeres por mujeres, enfocado en ayudar a la perder de peso, mejorar la condición física y alcanzar sus objetivos de salud.
Alemania	Lady Fitness Center	Se enfoca en la salud, entrenamiento, atmósfera y comodidad de sus miembros.
	My Sport Lady	Se presenta como uno de los primeros y principales gimnasios en Alemania que ofrece excelente equipamiento y soporte durante el entrenamiento.
España	VivaFit	Se caracteriza por motivar a las mujeres a adelgazar a través del hábito del ejercicio y de la alimentación saludable.
	Be you women	Se origina con el objetivo de crear un espacio deportivo en el que cada una se sienta cómoda.

<sup>8</sup> Se realizó una búsqueda de aproximadamente 100 páginas web de gimnasios

**Tabla 5: Gimnasios representativos especializados para mujeres a nivel internacional (continuación)**

País	Compañía	Concepto
España	Gimnasio Stylo de Mujer	Se basa en sesiones cortas de circuitos con máquinas y entrenamiento cardiovascular.
Japón	La Lla Fitness Club	Se identifica como un gimnasio a bajo costo, con acceso ilimitado, ofreciendo dos tipos de conceptos “día” y “noche”.
	Fit One	Se distingue por combinar ejercicios aeróbicos y de estiramiento, por medio de una variedad de clases.

A partir de la investigación desarrollada, se ha podido evidenciar la existencia de diferentes propuestas a nivel internacional que han identificado a las mujeres como un público significativo que se debe atender. Para ello, se observa que sus servicios han considerado los aspectos diferenciadores para este segmento.

Por otro lado, en el siguiente cuadro se muestra la lista de gimnasios dirigidos a personas con sobrepeso o programas que apuntan a este tipo de público (Ver Anexo G).

**Tabla 6: Gimnasios representativos para personas con sobrepeso a nivel internacional**

País	Compañía	Concepto
Estados Unidos	Downsize Fitness	Se define como el primer gimnasio del mundo para personas comprometidas con la pérdida de peso.
	Fitness Unlimited	Se caracteriza por proporcionar un ambiente confortable y privado que permita a cumplir con los objetivos de entrenamiento de las afiliadas.
Reino Unido	Easy Gym	Se basa en un concepto low cost, afiliación sin contrato, con membresías invaluable.
	Balance Health Club & Spa	Se presenta como un club cálido y acogedor, donde podrá relajarse y socializar mediante eventos sociales y actividades.
Alemania	JustFit-Club	Se identifica como un gimnasio exclusivo donde puede experimentar un ambiente agradable en un entorno exclusivo.
	World of Fitness	Se define como un santuario para la mente, el cuerpo y el alma.
España	F.A.S.T	Se diferencia por brindar entrenamientos personalizados, de alto rendimiento y rehabilitación funcional de lesiones, utilizando electro-estimulación integral activa.
	Gym-In	Se distingue como un gimnasio online diseñado para que puedas seguir cualquier programa de fitness desde tu lugar preferido.
Japón	Central Sports Co., Ltd	Se presenta como un gimnasio que ofrece un equipo de entrenamiento completo con programas y servicios para todas las edades.
	Konami Sports & Life Co., Ltd	Se enfoca en cumplir el deseo de todos de “estar sanos” a través del ejercicio.

En cuanto a los gimnasios dirigidos a personas con sobrepeso, se ha observado que estos se caracterizan por brindar programas de asesoramiento personalizado, enfocándose en la nutrición. Asimismo, han tomado en cuenta una duración determinada para dichos programas.

En conclusión, Profile Fitness Center pretende considerar las características de los gimnasios anteriormente mencionados alineados a las nuevas tendencias en la industria para brindar un mejor servicio.

## 8. Benchmarking nacional e internacional

El análisis de Benchmarking se llevará a cabo para identificar las mejores prácticas desarrolladas tanto a nivel nacional como internacional. Aquello servirá para determinar las empresas que serán referentes para la presente propuesta de negocio, las cuales serán mostradas a continuación (ver Anexo H):

**Tabla 7: Benchmarking a nivel nacional e internacional**

Empresas referentes	País	Mejores prácticas identificadas
Belcorp	Perú	Gestión de Talento
Marriott International	Estados Unidos	Servicio de atención al cliente
Samsung	Corea	Estrategia de marketing digital
Sports World	México	Innovación en servicios especializados

Por un lado a nivel nacional, se ha identificado a Belcorp como la empresa que aplica las buenas prácticas en gestión de talento. Además, ha sido reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en el 2015 por el Great Place to Work Institute, título que ha sostenido por cinco años. Esta empresa se caracteriza por su cultura organizacional fomentando la participación activa de sus colaboradores orientada al logro de resultados. Ante ello, se observa que el modelo presentado es flexible, el cual se puede adaptar al contexto de Profile Fitness Center y a su vez contribuir en la supervisión del desempeño de los trabajadores.

Por otro lado, en cuanto a las mejores prácticas a nivel internacional, se ha identificado a Samsung como referente en cuanto a estrategia de marketing digital. Esta empresa, además de haber sido nombrada como “Marketer Creativo del Año” por el Festival Internacional de Creatividad Cannes Lions en el 2016, cuenta con una numerosa cantidad<sup>9</sup> de premios (Lee, 2016) que la reconocen por sus innovadoras campañas de marketing. Por lo tanto, el negocio pretende desarrollar estrategias de marketing basadas en el concepto de Samsung, el cual está orientado a satisfacer las necesidades de sus consumidores.

El Marriott International es reconocido por los premios obtenidos en servicio de atención al cliente<sup>10</sup>, ya que buscan superar las expectativas de estos. Asimismo, se caracteriza por el compromiso con las necesidades del cliente a través de la excelencia en su calidad del

<sup>9</sup> Actualmente, cuenta con alrededor de 74 premios otorgados por organizaciones de marketing

<sup>10</sup> En el 2016, Marriott International obtuvo el premio de Servicio al cliente del año por parte de The Stevie Award

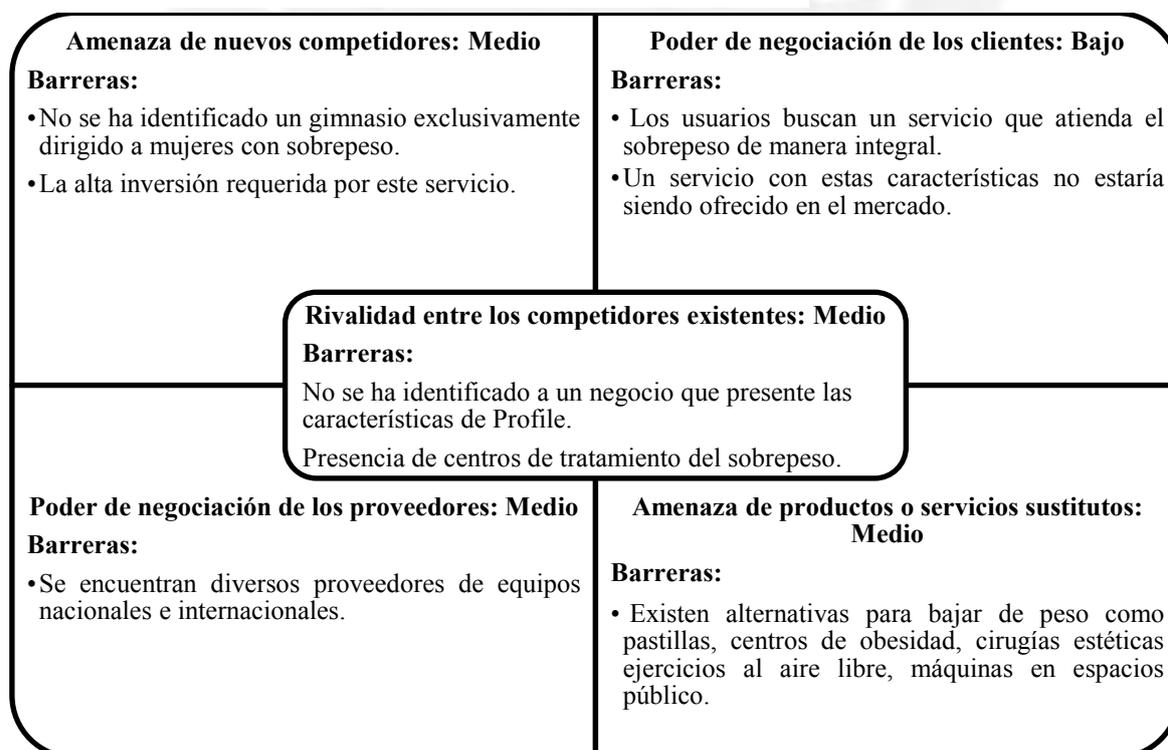
servicio y hospitalidad, lo cual forma parte de su filosofía. De esta manera, transmiten estos valores y creencias a sus empleados, quienes son los encargados de mantener un contacto directo con los clientes (Willar, 1964). Por ello, en Profile establece de manera primordial la satisfacción de las clientas con respecto a los servicios que se brindan para mejorar constantemente.

En relación a la innovación en servicios especializados, se presenta el club deportivo Sports World de México, el cual además de proveer entrenamiento físico con fines estéticos, también tienen como fin último el estar saludables. Del mismo modo, brinda servicios especializados médicos para aquellas personas que sufren enfermedades como diabetes, hipertensión y obesidad. Este negocio es un referente en cuanto al servicio que brinda debido a que la presente propuesta busca ofrecer un servicio especializado para mujeres con sobrepeso incorporando especialistas de la salud.

## 9. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter (industria fitness)

El modelo de las cinco fuerzas es una herramienta desarrollada por Michael Porter, la cual permite analizar el sector donde se encuentra el negocio (Porter, 2008). El análisis del entorno permitirá aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que se presentan en la industria. A continuación se observa el nivel de riesgo que se ha identificado en cada factor y las acciones que se toman para enfrentarlos. (Ver Anexo I).

**Figura 6: Análisis de las 5 fuerzas de Porter (industria fitness)**



Finalmente, se encuentra una oportunidad para desarrollar un negocio en el mercado nacional debido a que se ofrece una propuesta diferente, la cual brinda un servicio integral para las mujeres con sobrepeso teniendo como pilares el ejercicio físico y alimentación saludable. Por lo tanto, el entorno en que se haya el negocio es favorable para la presente propuesta.

## **10. Conclusiones**

En relación al análisis del entorno se determina que se presenta un escenario prometedor para la presente propuesta de negocio, ya que se manifiesta una estabilidad política que fomenta la inversión privada. Asimismo, el poder adquisitivo del NSE A y B ha ido aumentando en los últimos años, lo que representa un potencial consumo para el servicio.

Las tendencias globales se inclinan por consumir alimentos más saludables y por cuidar de la salud de forma integral, lo cual evidencia una oportunidad de negocio para nuestra propuesta. En cuanto a la oferta nacional, se ha podido concluir que la mayoría de los gimnasios brindan un servicio masivo; no obstante, existen excepciones como el Gold's Gym y el Personal Training que brindan programas especializados. Con respecto a la oferta internacional, se ha podido identificar a un gimnasio, Downsize Fitness (Estados Unidos), que se dirige a personas con sobrepeso; sin embargo, no es exclusivo para mujeres.

En cuanto a las mejoras prácticas, se consideró a Belcorp para la gestión de talento, Samsung para la estrategia de marketing digital, Marriott International para servicio de atención al cliente y Sports World para innovación en servicios especializados. Los cuales han sido identificados mediante premiaciones, rankings y publicaciones de instituciones reconocidas.

Finalmente, se llevó a cabo un análisis de las fuerzas de Porter con el objetivo de establecer barreras que impidan el ingreso de potenciales competidores. Entre ellas se encuentran las capacitaciones de los entrenadores a nivel nacional e internacional, así como el concepto integral que manejará este negocio y su diferenciación que se dirige a brindar una solución especializada.

Por consiguiente, según la investigación realizada, no se ha podido identificar un servicio diseñado de acuerdo a las necesidades de las usuarias puede ser satisfecha por una propuesta innovadora e integral como Profile.

## CAPITULO III: CONCEPTO DEL NEGOCIO

En el presente capítulo se evaluará la necesidad que justifica la idea de negocio en mujeres con sobrepeso; asimismo, se buscará identificarla por fuentes primarias por medio de una investigación cualitativa, entrevistas a expertos del sector y especialistas de la salud. También, se utilizará fuentes secundarias como reportes de entidades de la industria e investigadoras de mercado.

### 1. Identificando la necesidad

Se han identificado tres variables que contextualizan las necesidades de las mujeres con sobrepeso con el fin de determinar un potencial servicio dirigido a este público objetivo

#### 1.1. Inadecuada cobertura del servicio

Si bien en la investigación de la oferta nacional no se ha identificado un gimnasio exclusivo para mujeres con sobrepeso<sup>11</sup>, se ha podido encontrar entre los gimnasios que brindan programas para bajar de peso al Personal Training y el Gold's Gym, los cuales ofrecen los programas RPM 50 y Gold's Circuit respectivamente. Estos se caracterizan por basar el ejercicio físico en circuitos de entrenamiento. Sin embargo, la mayoría de gimnasios no ofrecen una adecuada atención a estas personas, ya que no brindan un servicio integral. Por lo tanto, se presenta una oportunidad de negocio con el fin de satisfacer las necesidades de estas personas

En relación al servicio que se pretende brindar, se ha tomado en cuenta los aspectos considerados por los expertos de la salud. Según el Dr. Segundo Seclén (comunicación personal, 28 de enero, 2016), se tiene que realizar una evaluación previa a las personas que padecen sobrepeso, debido a que generalmente sufren de otras enfermedades. Esto permite indicar alguna observación en el desarrollo del ejercicio físico. Además, señaló que el modelo integral para el tratamiento de estas personas debe estar conformado principalmente por el endocrinólogo, el nutricionista y la psicóloga.

#### 1.2. Intimidación visual de las afiliadas

Gymtimidation es el término utilizado para definir la intimidación que sienten algunas personas al ser observadas por otras mientras se ejercitan en el gimnasio (Mercado Fitness, 2014). De este modo, una encuesta realizada para la revista Cosmopolitan Body reveló que la sensación de vergüenza es el doble para las mujeres en comparación a los hombres. Asimismo, la encuesta reveló que el mayor temor de ellas es ser juzgadas por no estar en forma. De esta

---

<sup>11</sup> En el capítulo 2 se realizó la investigación de la Oferta Nacional.

manera, la mayoría confesó percibir al gimnasio como un lugar donde se juzga demasiado a las personas (Mercado Fitness, 2014).

Por otro lado, según un estudio realizado por la franquicia Curves en países de Oceanía, de un total de 1200 mujeres, el 51% dice tener miedo de ejercitarse en público, debido a cómo lucen con ropa deportiva y el 53% teme verse tonta frente a la mirada de los demás. Asimismo, señaló que un 36 % considera como principal factor que le dificulta ir al gimnasio a la ansiedad y un 56% se sienten intimidadas al asistir a este lugar y no saber cómo usar la maquinaria (Mercado Fitness, s.f.).

Frente a esta situación, según la psicóloga de la Pontificia Universidad Católica del Perú Carla Rodríguez (comunicación personal, 24 de junio, 2016), existen tres factores que se deben tener en cuenta cuando se quiere crear espacios que satisfagan las necesidades psicológicas básicas con el fin de que las personas se sientan cómodas. Uno es la autonomía, es decir, que puedan elegir qué hacer. Otra es sentirse competentes, el entrenamiento debe ser gradual mostrando a las personas cuánto han mejorado de acuerdo a sus objetivos planteados. Por último, la relación con otras personas, a través de la formación de grupos de soporte donde se formen vínculos de confianza por medio de compartir intereses en común y experiencias.

### **1.3. La mujer como mercado emergente**

Actualmente, las mujeres son consideradas como “las consumidoras más poderosas del mundo y su impacto en la economía crece cada año” (Brennan, 2015). De acuerdo a la firma de servicios profesionales Ernst & Young, los ingresos de las mujeres alcanzarán hasta 18 mil millones de dólares para el año 2018 (2013).

Según Giuliana Reyna<sup>12</sup>, en el caso de las mujeres peruanas, estas han sido señaladas como “exigentes al evaluar cada gasto que realizan, pudiendo ser más racionales al momento del consumo” (El Comercio, 2016). Debido a ello, esperan que los servicios y productos por los que optan sean de calidad y les brinden una experiencia reconfortante.

De acuerdo con el Dr. Rolando Arellano<sup>13</sup>, “hay más productos y servicios enfocados en el segmento femenino (...). Estos hechos reflejan el desarrollo de la categoría, pues el rol de la mujer ha cambiado en los últimos años; por ello es importante que el mercado vaya de la mano con esta evolución” (2014). Ante ello, él sugiere que los negocios tales como gimnasios que estén dirigidos al público femenino deberían poner énfasis en factores como la comodidad y la exclusividad.

---

<sup>12</sup>Gerente general de Global Research Márketing (GRM)

<sup>13</sup> Presidente del Directorio de Arellano Marketing

## **2. Presentación del concepto**

En el capítulo anterior, se evidenció el aumento en el poder adquisitivo del público objetivo, los cuales se encuentran en los NSE A y NSE B. En adición, el porcentaje de mujeres con sobrepeso ha experimentado un aumento constante los últimos 3 años, considerando esta enfermedad no transmisible como una de las principales causas de muerte. También, se observó una dinámica de crecimiento en el consumo de actividades de Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza, cuyo monto representa uno de los principales gastos de la canasta familiar.

Por otro lado, dentro de las tendencias se ha identificado lo siguiente: A nivel global, los consumidores tienden a dirigirse a servicios completos e integrales que les inspiren confianza y seguridad. A nivel nacional, los consumidores estarían en búsqueda de nuevas experiencias y soluciones instantáneas que les permitan emplear su tiempo de manera productiva. Bajo ese escenario, existiría la necesidad de atender nuevos segmentos, los cuales aún no habrían sido atendidos de forma especializada como es el caso de las mujeres con sobrepeso.

Ante lo mencionado, se presenta el concepto alineado con las tendencias que se han expuesto, el cual sería:

“Gimnasio con modelo integral diseñado en base a las necesidades de las clientas, mediante programas especializados que se complementan con actividades que tienen como objetivo contribuir al logro de un estilo de vida saludable. De la misma forma, esta propuesta se dirige a mujeres entre los 25 a 45 años de edad”.

## **3. Metodología para la evaluación de la necesidad**

La metodología consiste en describir, explicar y justificar el modelo de investigación a aplicar (Hernández Sampieri, 2014). Dentro del modelo, se utilizará técnicas de investigación de mercado para diferentes grupos de interés para obtener información relevante que contribuya a formular la propuesta de valor. A continuación, se muestran las respectivas fuentes y objetivos que guían la investigación del presente proyecto:

**Tabla 8: Metodología para fuentes primarias y secundarias**

Tipos de fuentes	Fuentes	Objetivos
Primarias	Entrevistas a especialistas de la salud en tratar a personas con sobrepeso y entrenadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recoger información relevante sobre las causas de la enfermedad.</li> <li>● Identificar las características del público objetivo.</li> <li>● Averiguar sobre cómo debe ser tratamiento para personas que padecen de sobrepeso.</li> </ul>
	Entrevistas a especialistas de la industria fitness	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar los principales atributos (tendencia, clasificación de gimnasios, antecedentes) de la industria fitness.</li> <li>● Reconocer la oferta de gimnasios a nivel internacional y nacional.</li> </ul>
	Entrevistas a gerentes de las principales cadenas de gimnasio	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Consultar acerca de los servicios diferenciales que brindan.</li> <li>● Conocer acerca de sus procesos en cuanto al desarrollo de sus servicios</li> <li>● Determinar el perfil de los miembros del gimnasio.</li> </ul>
	Entrevista a proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocer la dinámica de trabajo del proveedor.</li> </ul>
	Centros de tratamiento de sobrepeso y obesidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocer la dinámica de trabajo para el tratamiento del sobrepeso.</li> </ul>
Secundarias	Instituto Nacional de Estadística e Informática	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocer factores económicos que determinaron el crecimiento del PBI.</li> <li>● Detallar el ingreso promedio mensual de Lima Metropolitana.</li> </ul>
	Encuesta Nacional de Demografía y Salud Familiar (ENDES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Registrar la cantidad de personas que sufren de sobrepeso y obesidad en el Perú.</li> <li>● Identificar y conocer el contexto de la obesidad y sobrepeso en el Perú.</li> </ul>
	Revistas informativas de la industria fitness	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recolectar información acerca de las principales noticias y especialistas de la industria.</li> </ul>
	Reportes de las principales entidades de la industria	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reunir datos (facturación, cantidad de gimnasios y asistentes) de la industria fitness a nivel nacional e internacional.</li> <li>● Identificar las tendencias de la industria fitness</li> </ul>
	Organización de las Naciones Unidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Averiguar la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU).</li> </ul>

Con el fin de evaluar la necesidad y desarrollar el concepto del presente proyecto, en la siguiente tabla, se muestra la descripción de los especialistas entrevistados durante la investigación realizada:

**Tabla 9: Metodología para la investigación primaria de la necesidad y el concepto**

Tipos de especialistas		Detalles
Especialistas de la salud y entrenadores	<b>Médicos endocrinólogos (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dr. Segundo Seclén, Director del Instituto de Endocrinología, Diabetes y Obesidad.</li> <li>• Dr. Miguel Pinto, Master en epidemiología clínica</li> <li>• Dr. Eduardo Pretell, Profesor Emérito y Profesor Investigador Extraordinario de la Universidad Peruana Cayetano Heredia</li> </ul>
	<b>Nutricionistas (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dr. Jaime Pajuelo, Médico Nutriólogo</li> <li>• Dr. Gian Patroni, Nutricionista clínico y fundador del centro de nutrición y terapia física ANTAY</li> <li>• Lic. Ernesto Godoy, Nutricionista de la Pontificia Universidad Católica del Perú</li> </ul>
	<b>Psicólogas (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• María Antonia Rodríguez, Psicóloga Clínica de la salud y docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú</li> <li>• Adhara Ampuero, Psicóloga Psicoterapeuta de la Pontificia Universidad Católica del Perú</li> </ul>
	<b>Fisioterapeutas (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. Rocío Salas Cabrera, Fisioterapeuta y Directora General NOPAIN</li> <li>• Ricardo Bullón, Licenciado Tecnólogo Médico en Terapia Física y Rehabilitación por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</li> </ul>
	<b>Traumatólogos (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dr. Carlos Tochio, Médico cirujano de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y traumatólogo de la Clínica Anglo Americano</li> <li>• Dr. Edson Serrano, Médico Cirujano Ortopédico y Traumatológico de la de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.</li> </ul>
	<b>Especialista de medicina alternativa (2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dr. José Luis Pérez Albela, Master en Medicina Natural y Director del Instituto Bien de Salud</li> <li>• Dr. Santiago Roda, Médico especializado en medicina alternativa</li> </ul>
	<b>Trainers (4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prof. Zezetti Noriega, Entrenadora de la PUCP</li> <li>• Prof. Luis Chávez Reyes, Personal Trainer – Luis Trainer Max</li> <li>• Prof. Raúl Yzaguirre, Licenciado en Educación Física entrenador de la cadena Gold's Gym</li> <li>• Prof. Luis García, Instructor con especialización en Fitness de Combate por la Federación Peruana de Aeróbicos.</li> </ul>
<b>Expertos en la industria (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gustavo Yepes, Director de Gestión Fit</li> <li>• Kárem Pezúa, Gerente Comercial de Befit Bewell</li> <li>• Guillermo Vélez, Director de la Revista Internacional Mercado Fitness</li> </ul>	
<b>Negocios similares (5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente comercial de cadena de gimnasio</li> <li>• Cristian Solis, Administrador de Bodytech Sede principal.</li> <li>• Cesar Huaita, Jefe de Marketing de Sportlife Fitness Club Perú</li> <li>• Alexis Delgado, Gerente General de Personal Training</li> <li>• Jonathan del Corral, Administrador General de VO2</li> </ul>	
<b>Proveedores y concesionarios (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carol Abbusabah, Dueña y fundadora de Cafefit</li> <li>• Luigi Doto, Ejecutivo de ventas internacionales, Bodytone – Proveedor de máquinas</li> <li>• José Antonio García, Director y fundador de José Antonio Escuela</li> </ul>	

**Tabla 9: Metodología para la investigación primaria de la necesidad y el concepto (continuación)**

Tipos de especialistas	Detalles
Centros de tratamiento de sobrepeso y obesidad (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dr. Helard Manrique, Médico endocrinólogo y Director del Centro de Investigación de Diabetes, Obesidad y Nutrición (CIDON)</li> <li>• Mayra Barco, nutricionista del Instituto Peruano Endocrino Cardiometaabólico (IPECAM)</li> </ul>
Clientes potenciales (30)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas a profundidad</li> </ul>

Elaboración propia en función de entrevistas a profundidad

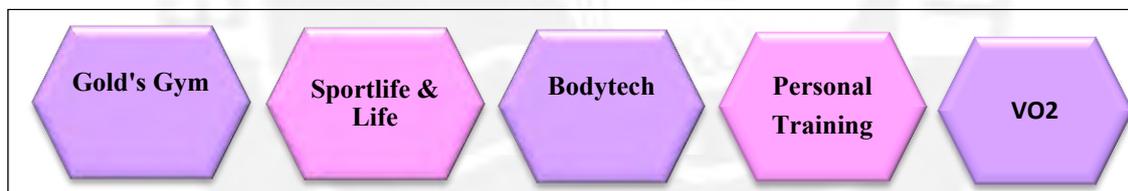
#### 4. Resultados de la evaluación de la necesidad y concepto

Los resultados de la evaluación de la necesidad y concepto se muestran según los análisis de observación y entrevista a profundidad llevados a cabo. A continuación, se dan a conocer los resultados:

##### 4.1. Conclusiones por observación de los competidores indirectos

En relación a la evaluación de la necesidad por observación, se realizó la visita a tres cadenas de gimnasios más conocidas en el mercado limeño y a dos gimnasios especializados con diferentes programas de circuito de entrenamiento. De esta manera, se muestra la experiencia en estos gimnasios (ver Anexo J).

**Figura 7: Competidores Indirectos**



En la investigación realizada a través de las visitas de gimnasios, los entrenamientos destacan por ser anaeróbicos, mayormente por el uso de máquinas de musculación; y aeróbicos, por las clases grupales, siendo la de baile una de los más demandadas. Asimismo, se identificaron lugares comunes como la cafetería que ofrecen productos naturales a sus clientes complementando con su nutrición.

Los gimnasios Personal Training y el VO2 se basan únicamente en circuitos de entrenamientos con tiempos establecidos por estación. De esta manera, ofrecen una mayor diversidad de ejercicio para el cliente dependiendo de sus objetivos. Por último, cabe señalar que cada gimnasio incluye citas médicas, citas de nutrición y programas adicionales para complementar con el entrenamiento del cliente.

## **4.2. Resultados de la investigación cualitativa**

Con respecto a la evaluación de la necesidad por entrevistas a especialista de la salud, de la industria, negocios similares y proveedores, se presentan los principales datos recogidos a los actores mencionados anteriormente. Se empleará una matriz de consistencia (ver Anexo K), herramienta que permitirá la formulación de la hipótesis, objetivos e interrogantes, las cuales servirán como base para la creación de la guía de preguntas (ver Anexo L). Cabe indicar que están organizados por tipo de especialista. En líneas generales, se puede ver que los diferentes actores reconocen la necesidad y el potencial de un gimnasio enfocado en mujeres con sobrepeso que brinde servicios especializados. Asimismo, brindan sus recomendaciones para poder complementar la idea de negocio (ver Anexo M).

### ***4.2.1. Entrevistas a especialistas de la salud y entrenadores***

Los especialistas coinciden en que actualmente el sobrepeso es un problema nacional, con mayor presencia entre las mujeres, sin embargo no se brinda la atención adecuada para su tratamiento. De esta manera, se resalta que el servicio integral, es decir, debe ser brindado de manera conjunta por un endocrinólogo, nutricionista y psicóloga, así como brindar los exámenes iniciales correspondientes. Asimismo, se enfatizó tener especial cuidado en las articulaciones con ejercicios graduales y máquinas especializadas.

### ***4.2.2. Entrevistas a expertos en el sector***

Los especialistas coinciden en que actualmente la oferta de gimnasios en el Perú es poco desarrollada, en contraste con el mercado internacional y se caracteriza por ser masiva y poco personalizada generando una deserción por parte de sus afiliados. En este sentido, señalan que la tendencia internacional gira en torno a los gimnasios de nicho que brinden servicios especializados centrados no solo en el ejercicio físico, sino en acompañamiento nutricional y psicológico (ver Anexo M).

### ***4.2.3. Entrevista a negocios similares***

Los administradores resaltaron la importancia de brindar como parte del servicio la atención médica por parte de especialistas y brindar evaluaciones al afiliado antes de que realice la rutina de ejercicios. Asimismo, sugirieron que los entrenadores sean capacitados en habilidades blandas y en otras disciplinas afines al entrenamiento. Por otro lado, se pudo observar que el Gold's Gym y Personal Training contaban con programas dirigidos a personas con sobrepeso (ver Anexo M).

#### **4.2.4. Entrevistas a proveedores**

Señalan que la industria se ha ido desarrollando de manera creciente en los últimos años. Por el lado de la cafetería, el proveedor indica que la oferta de sus productos ha ido variando, debido a la demanda de los clientes de los gimnasios por productos saludables que complementen su entrenamiento. Por su lado, la empresa de maquinaria de gimnasios, señala que debido a la demanda por máquinas especializadas se han ido creando máquinas que ayudan a proteger las articulaciones por medio de un sistema de poleas.

#### **4.2.5. Centros de tratamientos para sobrepeso y obesidad**

Los especialistas señalan que dentro de sus clientes la mayoría se concentra en el público femenino. Asimismo, destacaron que el tratamiento del sobrepeso debe ser abordado por medio de un equipo de especialistas de nutrición, endocrinología y psicología.

### **5. Conclusiones de las entrevistas a clientas**

En este apartado se llevará a cabo el análisis de una muestra que permitirá reconocer las preferencias de las usuarias con relación a los servicios impartidos en los gimnasios en el mercado nacional. Dicha muestra comprenderá a mujeres entre los 25 y 45 años que resida en la Zona 7 de Lima Metropolitana de APEIM, la cual está comprendida por los siguientes distritos: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.

La determinación del público objetivo se elaboró de acuerdo a lo manifestado por los especialistas de la salud, de la industria y autoridades de los gimnasios en las entrevistas realizadas. Mientras que la elección de los distritos está basada tanto en los aportes de los mencionados como en la distribución de Nivel Socioeconómico de Lima Metropolitana.

Con la finalidad de establecer el modelo de entrevista que se aplicaría a la muestra, se desarrolló una matriz de consistencia (ver Anexo K). Esta herramienta contribuyó a con la definición de la estructura de la guía de preguntas (ver Anexo N), la cual fue aplicada a 30 personas distribuidas de la siguiente manera:

**Tabla 10: Clasificación de la muestra**

<b>Rango de edades</b>	<b>Nivel socioeconómico A</b>	<b>Nivel socioeconómico B</b>
25-30 años	3	7
31- 40 años	3	7
41- 45 años	3	7

Con respecto a los resultados de la indagación (ver Anexo N), este mostró que la mayoría de mujeres se ven motivadas a asistir a algún gimnasio por temas de salud e imagen

personal. De la misma manera, recalcaron la falta de personalización en cuanto al monitoreo y rutinas brindados por los entrenadores basándose en sus experiencias pasadas.

Las entrevistadas también expresaron su aceptación en cuanto a un formato especializado para mujeres con sobrepeso, puesto que según ellas, este es un público que necesita una atención personalizada y el involucramiento de especialistas de la salud tales como nutricionistas y psicólogas. De hecho, la mayoría de las participantes manifestaron su interés por asistir a este gimnasio, generalmente motivadas por su concepto integral. Con relación a lo mencionado, se ha podido identificar oportunidad de negocio existente, debido a la carencia de una propuesta que esté acondicionada a las necesidades de este público.

## **6. Conclusiones**

Según la investigación realizada a las potenciales clientas, estas se encuentran interesadas en un gimnasio con concepto especializado que vele por el bienestar físico, emocional y social a través de la atención de especialistas de la salud. A su vez, expresan que es una idea innovadora, pues se atiende en un solo lugar los problemas del sobrepeso con diferentes técnicas para evitar el estrés como la meditación. Por último, recomendaron realizar un debido seguimiento, contar con entrenadores con experiencia, brindar servicios de alimentación sana, entre otros.

En relación a lo señalado por los expertos de la industria, indican que es importante conocer cómo ha ido desenvolviéndose esta y las principales dificultades que enfrenta. Además, la mayoría de ellos no conoce un gimnasio especializado en mujeres con sobrepeso por lo que se halla una oportunidad para atender la necesidad de este público.

En conclusión de acuerdo a lo analizado en las entrevistas desarrolladas a los especialistas de la salud, de la industria, de los negocios similares y muestra del público objetivo, se presenta la necesidad de una opción diferente en atender a mujeres que padecen de sobrepeso. Por ende, el modelo de negocio propuesto busca satisfacer dicha necesidad.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE MERCADO

En el presente capítulo se procede a evaluar una propuesta de valor con una diferenciación basada en el concepto del negocio descrito en el capítulo anterior. El objetivo va alineado con las principales características del mercado y del consumidor al cual se dirige Profile. Esto con el fin de elaborar estrategias que permitan posicionar y comercializar la propuesta de negocio en el mercado actual.

### 1. Segmentación

Se establece las características del grupo objetivo al cual se orienta el plan de negocio para la generación de la estrategia de segmentación. A continuación, se presentan las características establecidas:

**Tabla 11: Variables para la segmentación del grupo objetivo**

Variables	
Género	Femenino
Sobrepeso	Grados y porcentajes
Edad	25 - 45 años
Nivel Socioeconómico	A y B
Zonificación APEIM	Zona 7

Fuente: APEIM (2016)

El negocio estará dirigido exclusivamente a mujeres que presenten sobrepeso, porque de acuerdo a la investigación<sup>14</sup> realizada se identificó que sus necesidades no han sido del todo satisfechas con las actuales ofertas de gimnasios en el mercado. Además, el rango de edades seleccionadas entre los 25 y 45 años se debe a que el mayor porcentaje de asistentes a gimnasios se encuentran en esas edades<sup>15</sup>.

Por otro lado, se consideran los NSE A y B, ya que presentan un promedio de gasto superior en el consumo en cuanto a “actividades de Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza” (APEIM, 2016) lo cual les permite adquirir servicios como los ofrecidos por la presente propuesta de negocio. Asimismo, la mayor presencia de NSE A y B se encuentra en la zonificación 7 de APEIM que involucra a distritos como San Isidro, Miraflores, La Molina, San Borja y Santiago de Surco.

<sup>14</sup> Entrevistas llevadas a cabo a las posibles clientas.

<sup>15</sup> De acuerdo a las entrevistas realizadas a los administradores de gimnasios presentada en el capítulo 3.

## 2. Estimación del mercado potencial

Según la delimitación del público objetivo en el plan de negocios, se procede a calcular el mercado potencial dirigido. A continuación, se muestra las variables utilizadas aplicadas en el proceso del cálculo:

**Tabla 12: Mercado Objetivo**

<b>Mercado Potencial 2016</b>	<b>Nº Personas</b>
Total Lima Metropolitana	10,012,437
Población NSE A - Lima Metropolitana (4.80%)	480,597
Población NSE B - Lima Metropolitana (21.70%)	2,172,699
Zona 7 - NSE A (55.50%)	266,731
Zona 7 - NSE B (14.60%)	317,214
Personas de 25 a 45 años (30.51%) para NSE A	81,380
Personas de 25 a 45 años (30.51%) para NSE B	96,782
Total Mujeres de Lima Metropolitana (51.40%)	41,829
Total Mujeres de Lima Metropolitana (51.40%)	49,746
Total Personas con sobrepeso de Lima Metropolitana (39.90%)	16,690
Total Personas con sobrepeso de Lima Metropolitana (39.90%)	19,849
<b>TOTAL</b>	<b>36,538</b>

Adaptado: INEI (2015) y APEIM (2016)

Por lo tanto, el negocio se dirige a un mercado potencial<sup>16</sup> de 36,538 mujeres. Asimismo, la investigación se circunscribe principalmente a las mujeres con sobrepeso que viven en el distrito de la zona 7 de APEIM. El distrito seleccionado fue Santiago de Surco<sup>17</sup>, ya que tiene la mayor cantidad de mujeres en comparación del resto de distritos de dicha zona (INEI). Cabe resaltar que debido a las limitadas fuentes de investigación, se complementaron las fuentes del INEI 2015 y APEIM 2016.

## 3. Propuesta de valor inicial

La presente propuesta de valor inicial del negocio a desarrollar es en base a la estrategia de diferenciación en el sector. Se plantea de acuerdo al resultado de entrevistas realizadas a representantes de diferentes grupos de interés para generar un posicionamiento efectivo en el público objetivo. A continuación, se presenta los aspectos considerados en el desarrollo de la propuesta de valor inicial:

<sup>16</sup> Para el cálculo del mercado potencial, se asume que los porcentajes de las personas en el rango de edad de 25-45 años, de la cantidad de mujeres y de personas con sobrepeso en Lima Metropolitana se aplican de manera proporcional a los distritos de Lima Metropolitana.

<sup>17</sup> Dentro de la zona 7 se ha identificado los siguientes distritos: Santiago de Surco con 186 656 mujeres, La Molina con 92 951 mujeres, San Borja con 60 632 mujeres, Miraflores con 45 510 mujeres y San Isidro con 30 759 mujeres.

**Tabla 13: Propuesta de valor inicial**

<b>Beneficio Base</b>	Entrenamiento enfocado en la reducción saludable de peso.
<b>Beneficio Esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supervisión de los entrenadores</li> <li>● Rutina de entrenamiento saludable</li> <li>● Ejercicios que cumplan con los objetivos</li> <li>● Variedad de servicios</li> <li>● Seguimiento continuo de parte de profesionales especializados (físico y emocional)</li> <li>● Evaluación permanente del grado de avance</li> <li>● Buen horario de atención</li> <li>● Higiene en las instalaciones</li> <li>● Seguridad</li> </ul>
<b>Beneficio Añadido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Modelo basado en necesidades de las mujeres con sobrepeso</li> <li>● Máquinas especializadas para mujeres con sobrepeso</li> </ul>
<b>Beneficio Complementario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis periódico de la salud</li> <li>● Control de nutrición para mujeres con sobrepeso</li> <li>● Meditación y yoga</li> </ul>
<b>Imagen</b>	Gimnasio comprometido con satisfacer las necesidades de las mujeres con sobrepeso mediante un sistema de entrenamiento especializado en reducción de peso saludable.
<b>Interacción Cliente- Empresa</b>	Monitoreo constante de su progreso, evaluación periódica de satisfacción del servicio, servicio de atención de reclamos y sugerencias, atención en caso de accidentes, sistema de fidelización y actividades sociales, página web con artículos de interés sobre salud y bienestar.

#### 4. Metodología de la investigación cualitativa

El enfoque cualitativo de la investigación se caracteriza por proporcionar “profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa y contextualización del entorno” (Hernández Sampieri, 2014). Es por ello que con el fin de evaluar la propuesta de valor inicial, se procede a recoger información de diversos grupos de interés a través de la técnica de entrevistas a profundidad. Asimismo, se utilizarán diferentes guías de indagación (ver Anexo O) de acuerdo a los objetivos planteados. A continuación se presenta la tabla que describe los objetivos y las herramientas con sus respectivos involucrados:

**Tabla 14: Metodología de la Investigación Cualitativa**

Objetivo	Herramienta	Especialistas
<p>Identificar el tratamiento que deben recibir las personas con sobrepeso en un gimnasio, el desarrollo de los ejercicios, opinión de la propuesta de valor inicial.</p>	<p>Entrevistas a especialistas de la salud y entrenadores</p>	<p>Médicos endocrinólogos (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dr. Segundo Seclén, Director del Instituto de Endocrinología, Diabetes y Obesidad.</li> <li>• Dr. Eduardo Pretell, Profesor Emérito y Profesor Investigador Extraordinario de la Universidad Peruana Cayetano Heredia</li> </ul>
		<p>Nutricionistas (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dr. Gian Patroni, Nutricionista clínico y fundador del centro de nutrición y terapia física ANTAY</li> <li>• Lic. Ernesto Godoy, Nutricionista de la Pontificia Universidad Católica del Perú</li> </ul>
		<p>Psicólogas (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Karla Rodríguez - Psicóloga y docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú</li> <li>• Nancy Valdez, Psicóloga Clínica de la salud y docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú</li> <li>• María Antonia Rodríguez, Psicóloga Clínica de la salud y docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú</li> </ul>
		<p>Fisioterapeutas (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lic. Rocío Salas Cabrera, Fisioterapeuta y Directora General NOPAIN</li> <li>• Ricardo Bullón, Director del Centro de Reeducción Neuromuscular y Medicina Física</li> </ul>
		<p>Traumatólogos (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dr. Carlos Tochio, Médico cirujano de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y traumatólogo de la Clínica Anglo Americano</li> <li>• Dr. Edson Serrano, Médico Cirujano Ortopédico y Traumatológico de la de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos</li> </ul>
		<p>Entrenadores (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raúl Yzaguirre, Licenciado en Educación Física y entrenador de la cadena Gold's Gym</li> <li>• Luis García, Instructor con especialización en Fitness de Combate por la Federación Peruana de Aeróbicos</li> <li>• Zezetti Noriega, Entrenadora de la Pontificia Universidad Católica del Perú</li> </ul>
<p>Identificar los gimnasios referentes, conocer las características generales de la industria y la opinión de la propuesta de valor inicial.</p>	<p>Entrevistas a expertos en la industria (3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karem Pezúa, Gerente Comercial de BeFit Bewell</li> <li>• Guillermo Vélez, Director de la Revista Internacional Mercado Fitness</li> <li>• Gustavo Yepes, Director de Gestión Fit</li> </ul>

**Tabla 14: Metodología de la Investigación Cualitativa (continuación)**

Objetivos	Herramienta	Especialistas
Determinar los procesos de operación del negocio, comportamiento del negocio y conocer su opinión de la propuesta de valor inicial	Entrevistas a administradores de negocios similares (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cesar Huaita, Jefe de Marketing del Sportlife</li> <li>• Héctor Tena, Administrador del Gold's Gym</li> <li>• Alexis Delgado, Gerente General de Personal Training</li> <li>• Jonathan Del Corral, Administrador General del VO2</li> </ul>
Conocer la dinámica de trabajo del proveedor/concesionario y su opinión de la propuesta de valor inicial	Entrevistas a proveedores y concesionarios (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carol Abbusabah, Dueña y fundadora de Cafefit</li> <li>• Luigi Doto, Ejecutivo de ventas internacionales, Bodytone - Proveedor de máquinas</li> <li>• José Antonio García, Director y fundador de José Antonio Escuela</li> </ul>
Conocer las leyes que competen en el negocio.	Visita a entidades de control (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita a Municipalidad de Surco</li> </ul>
Definir el comportamiento del consumidor en la industria fitness y apreciación cualitativa de la propuesta de valor inicial. Determinar las categorías de preguntas para la investigación cuantitativa.	Entrevistas a clientas (39)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas a profundidad</li> </ul>

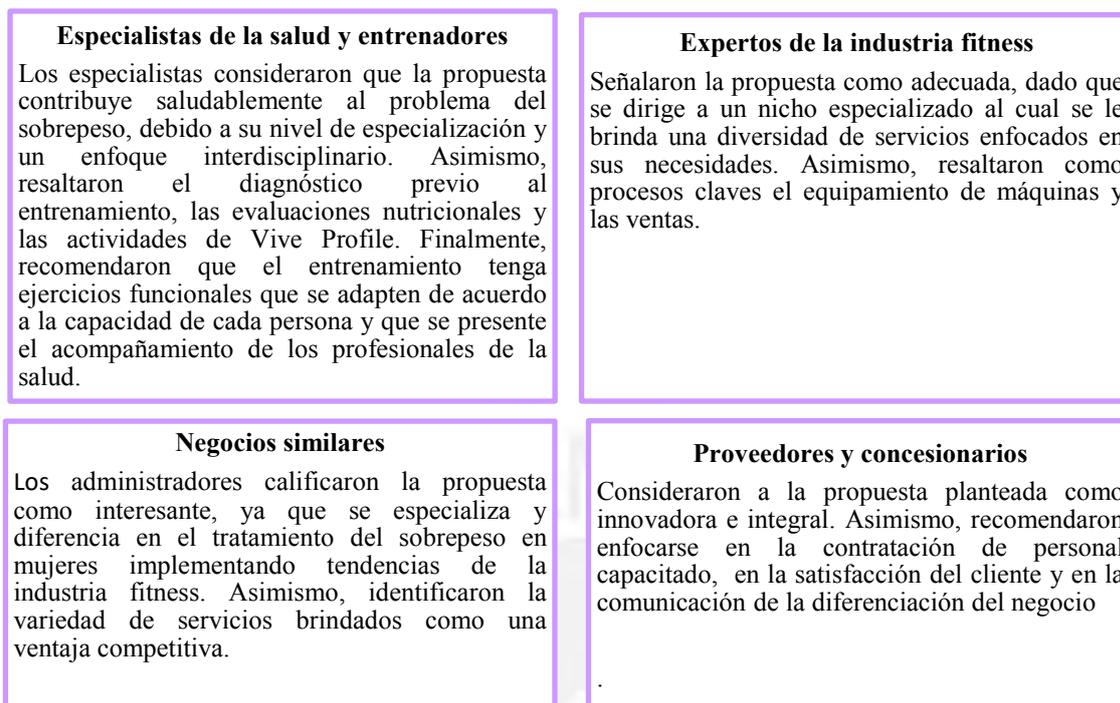
#### **4.1. Principales resultados de la investigación cualitativa:**

Seguidamente, se presentan las conclusiones más relevantes de la investigación cualitativa con todos los grupos de interés propuestos con el propósito de obtener información para la aplicación del negocio.

##### **4.1.1. Principales resultados de las entrevistas a los especialistas:**

Con respecto a los resultados obtenidos a partir de la información brindada por los especialistas, se pueden resaltar los siguientes hallazgos (ver Anexo P):

**Figura 8: Principales resultados de la investigación cualitativa**



**4.1.2. Principales resultados de las entrevistas a potenciales clientas**

Se realizaron 39 entrevistas a mujeres con sobrepeso entre los 25 a 45 años de edad que residan en la Zona de 7 de APEIM y se encuentren en los NSE A y B, cuya distribución se muestra a continuación (ver Anexo Q):

**Tabla 15: Distribución de potenciales clientas**

Rango de edades	Nivel socioeconómico A	Nivel socioeconómico B
25-30 años	3	10
31- 40 años	3	10
41- 45 años	3	10

Los principales resultados encontrados en las entrevistas a potenciales clientas fueron los siguientes:

- **Comportamiento de consumo**

El gimnasio más conocido entre las entrevistadas fue el Gold’s Gym. La mayoría de ellas indicó que ha asistido al menos una vez en su vida al gimnasio y que su nivel de satisfacción en general fue bueno. Asimismo, expresaron asistir al gimnasio entre un rango de 3 a 4 veces a la semana y permanecer 1 hora y media durante el día aproximadamente.

Con respecto a las membresías, los planes preferidos fueron los trimestrales y los semestrales de los cuales la percepción de precio de las membresías son de aproximadamente S/. 600 y S/. 1800, respectivamente. Las potenciales clientas indicaron que los medios por los cuales se enteran de la oferta de los gimnasios son mediante correo electrónico, redes sociales y llamadas telefónicas.

Por otro lado, entre los tres factores considerados más importantes en un gimnasio se encuentran en orden de importancia las máquinas, los entrenadores y la limpieza. Con respecto a los servicios adicionales que adquieren en el gimnasio, manifestaron que son el sauna, la cafetería y el servicio de nutrición.

- **Evaluación de la propuesta de negocio**

Las entrevistadas opinaron que la propuesta les parece innovadora y completa, debido a que los servicios adicionales que se ofrecen no los encuentran en otros gimnasios del mercado. Asimismo, la mayoría indicó que los precios les parecían altos, en comparación a las membresías que han tomado. Sin embargo, manifestaron que el elevado costo se justifica por las actividades adicionales. De este modo, gran parte de ellas declaró que sí asistiría al gimnasio presentado.

Asimismo, los aspectos que más resaltaron de la propuesta fueron las actividades de integración por considerarlas innovadoras y diferentes a lo que normalmente se brindan en un gimnasio como servicios estándar, además destacaron el seguimiento de los profesionales de la salud y el sistema de entrenamiento. Finalmente, entre las recomendaciones que indicaron fueron cuidar la calidad del servicio y seguimiento del entrenador hacia el cliente.

## **5. Metodología de la investigación cuantitativa**

En el presente capítulo se utilizará la metodología de investigación cuantitativa con el fin de analizar el comportamiento de consumo en los distritos comprendidos de la Zona 7. Para ello, se implementó el uso de la herramienta de encuesta destinada al público objetivo (ver Anexo R) para identificar el nivel de aceptación del público objetivo en relación a la propuesta de valor final.

Con el propósito de mejorar el diseño del cuestionario, se llevaron a cabo 4 pruebas pilotos de una duración de 15 a 20 minutos aproximadamente cada una. Estas se aplicaron alrededor de los gimnasios ubicados en los distritos de Zona 7 de APEIM (ver Anexo R).

Con respecto a las encuestas, se realizó la recogida de información por intercepción y en los hogares del público objetivo. Para ello, se planteó una muestra de 380 casos, lo cual permite trabajar con un nivel de confianza del 95%, un error de muestreo de 5%, y una probabilidad de

éxito de 50%. No obstante, se consideró a 400 casos como tamaño de la muestra con la finalidad de obtener un resultado más confiable (ver Anexo R).

En cuanto a la aplicación de dichas encuestas, se realizaron del 12 al 24 de agosto del 2016. Para ello se empleó una distribución proporcional por cantidad poblacional aplicada en los distritos de Santiago de Surco, San Isidro, San Borja, Miraflores y La Molina.

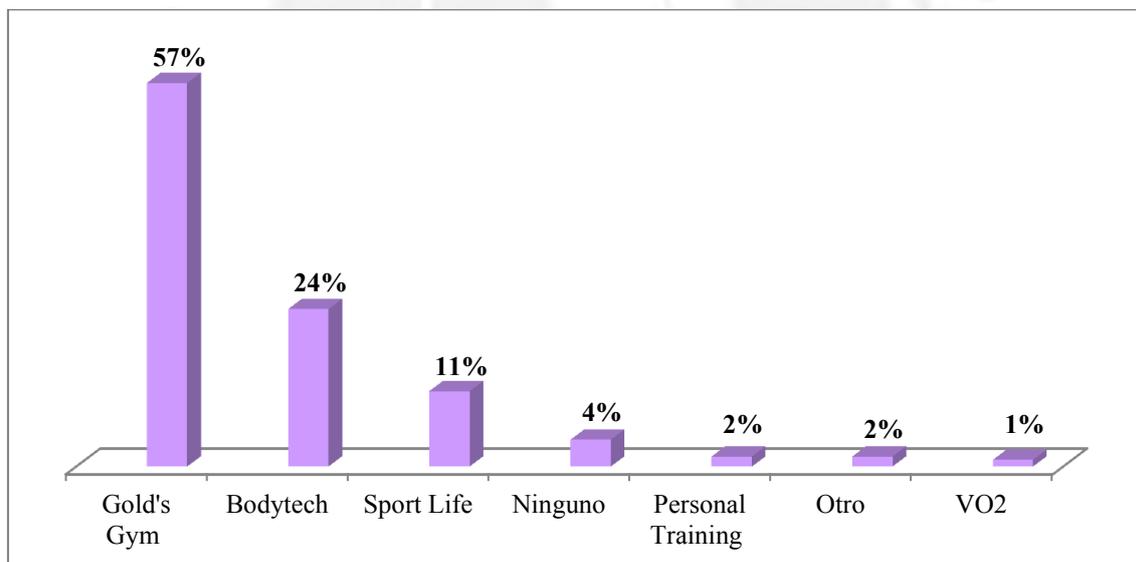
## 6. Resultados de la investigación cuantitativa

En el siguiente apartado, se presentarán los resultados de las 400 encuestas. Estas fueron aplicadas en dos formatos según el público objetivo, el cual está conformado por usuarias<sup>18</sup> y no usuarias<sup>19</sup>.

### 6.1. Aspectos asociados al consumo de gimnasios

En cuanto a los gimnasios que asistieron o asisten actualmente, un 57% de las encuestadas manifestó haber asistido al Gold's Gym, siendo esta opción la que representa un mayor porcentaje seguido por Bodytech (24%) y Sportlife (11%). Asimismo, estos se caracterizan por ser gimnasios cadenas.

Figura 9: Gimnasios a los que usualmente asisten



N° de respuestas: 400

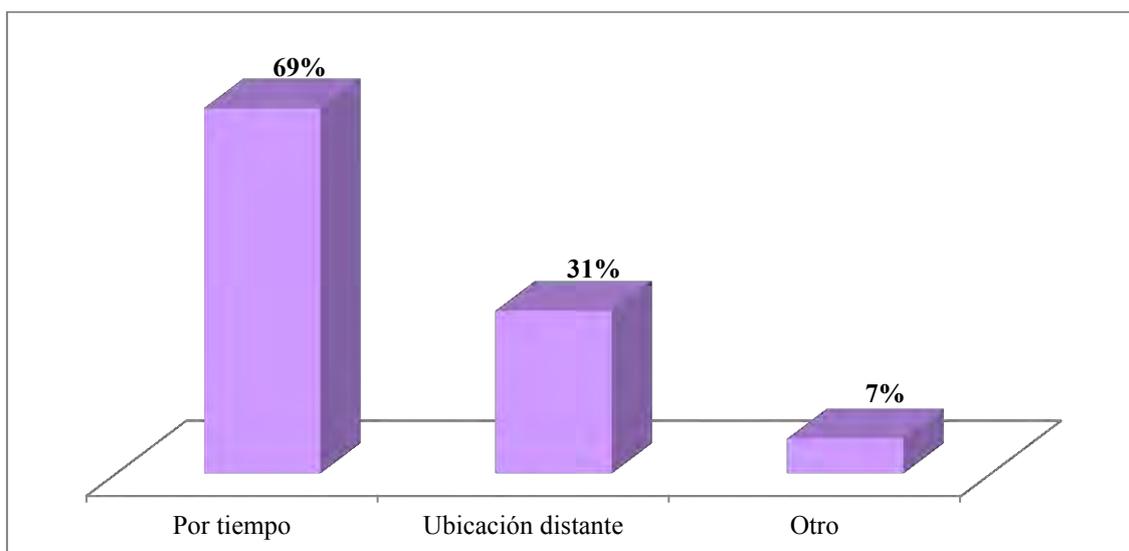
Respuesta única

Con respecto a las principales razones por las que las no usuarias no asisten a un gimnasio actualmente, las encuestadas manifestaron que en su mayoría es por razones de tiempo, siendo esta un 69%.

<sup>18</sup> Mujeres que asisten actualmente o han asistido hace menos de un año a un gimnasio.

<sup>19</sup> Mujeres que no asisten hace más de un año o nunca asistido a un gimnasio.

**Figura 10: Principales razones de inasistencia al gimnasio**



N° de Respuestas: 200

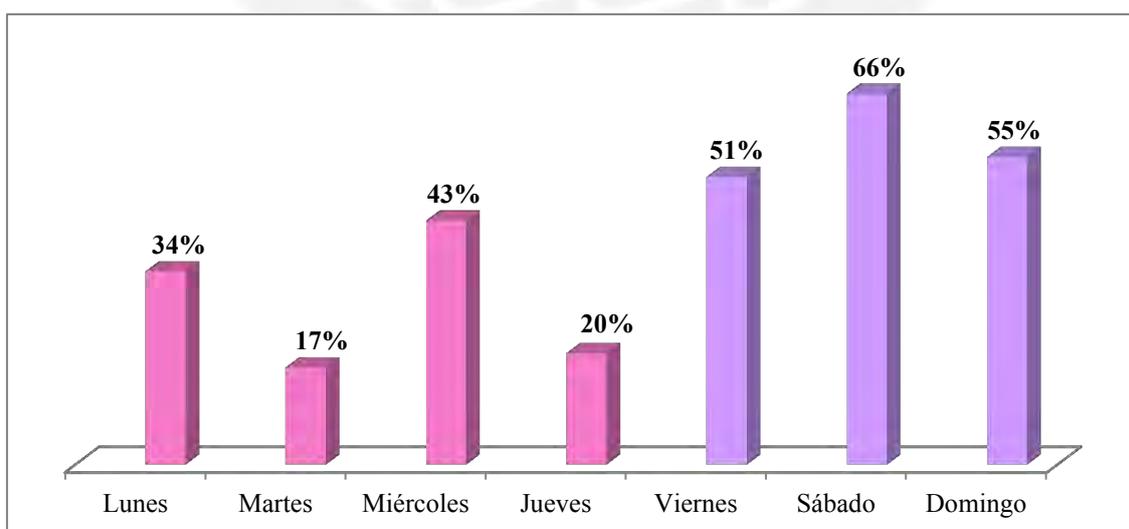
Respuesta múltiple

## 6.2. Comportamiento de asistencia a gimnasio

Con el fin de conocer el comportamiento de asistencia del público objetivo, se desarrolló el siguiente análisis que permite indagar sobre la frecuencia en relación a los días, permanencia diaria y horario de asistencia:

El nivel de asistencia en cuanto a los días, la mayor afluencia se da en los días Viernes, Sábado y Domingo, donde el 50% a más de personas señaló que asiste/ asistiría al gimnasio. En contraste, los días donde se manifestó una menor asistencia son los Martes y Jueves con porcentajes de 17% y 20% respectivamente.

**Figura 11: Días de asistencia durante la semana**

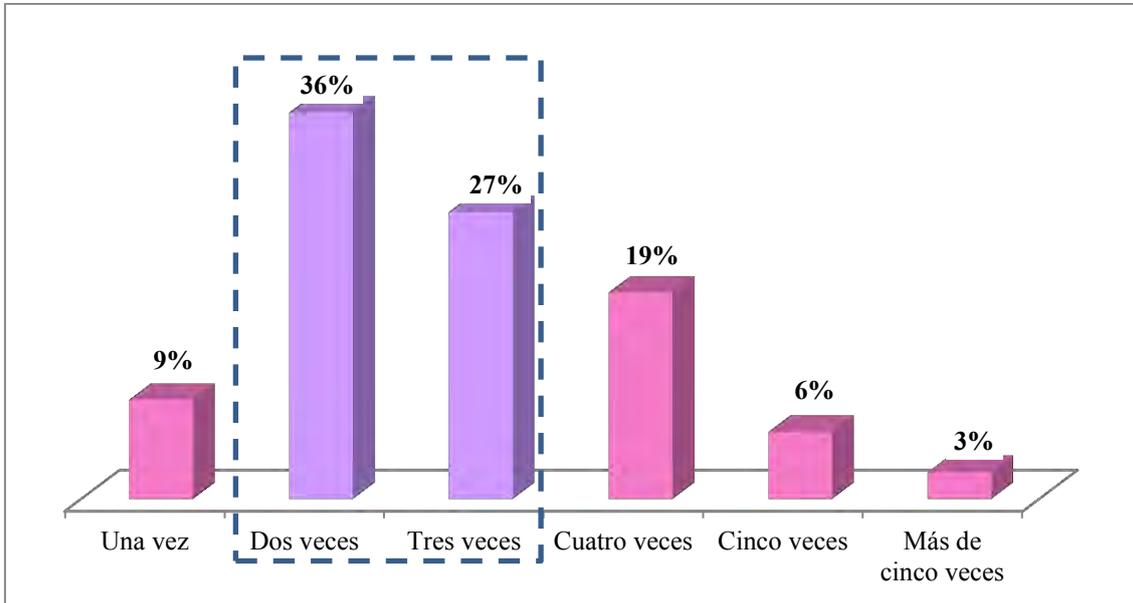


N° de Respuestas: 400

Respuesta múltiple

Las encuestadas indicaron que en primer lugar asisten de dos veces a la semana (36%); mientras que en segundo lugar se encuentra la frecuencia de tres veces a la semana (27%).

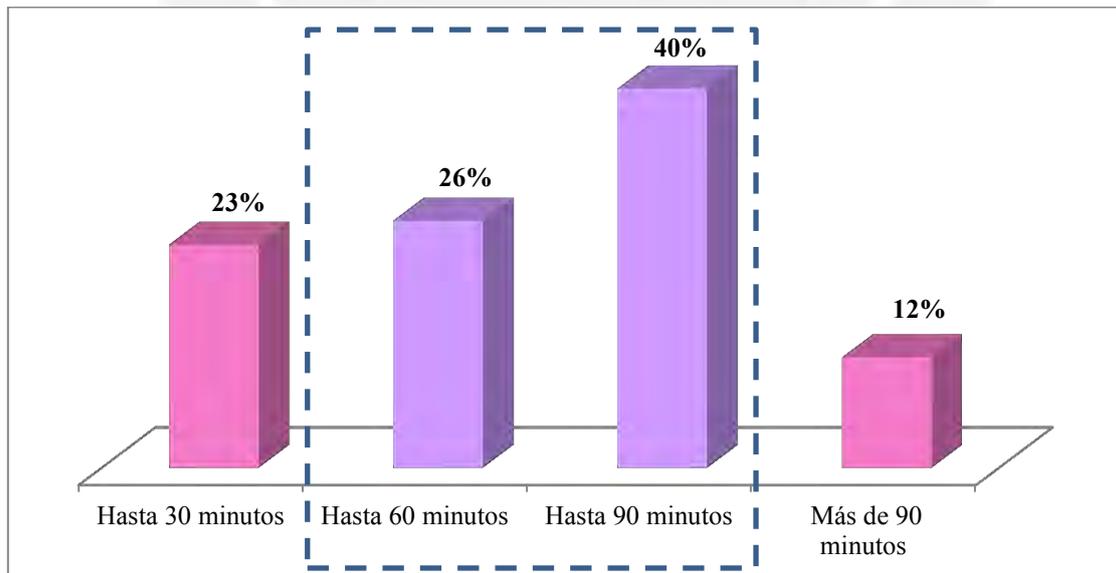
**Figura 12: Frecuencia de asistencia durante la semana**



N° de Respuestas: 400  
Respuesta múltiple

En cuanto al tiempo de permanencia en el gimnasio, la mayoría declaró permanecer en promedio de 60 a 90 minutos (66%).

**Figura 13: Tiempo de permanencia durante el día**

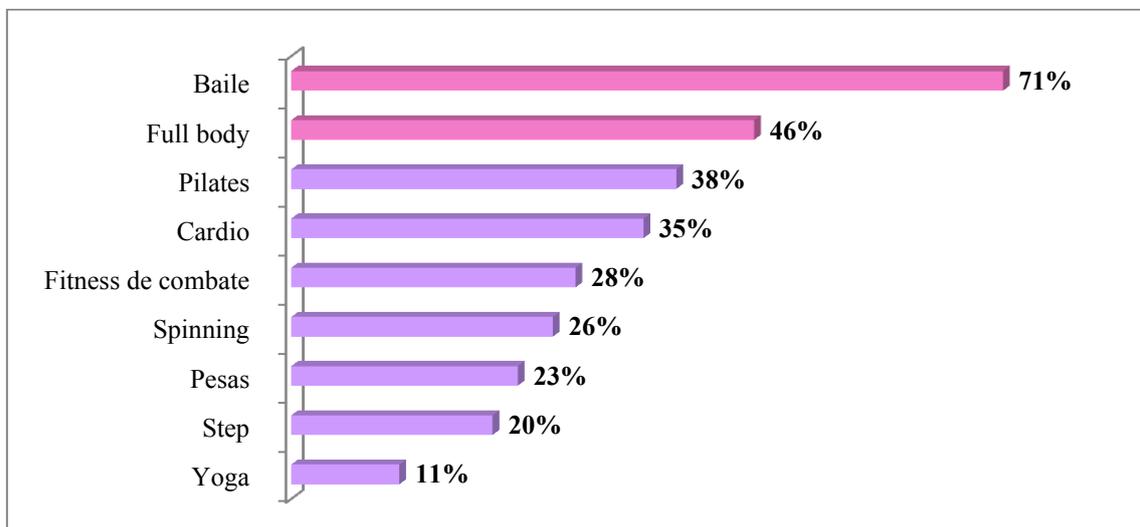


N° de Respuestas: 400  
Respuesta única

### 6.3. Aspectos sobre actividades y servicios del gimnasio

La investigación permitió conocer las actividades que suelen practicar en un gimnasio, las cuales son baile (71%) y full body (46%).

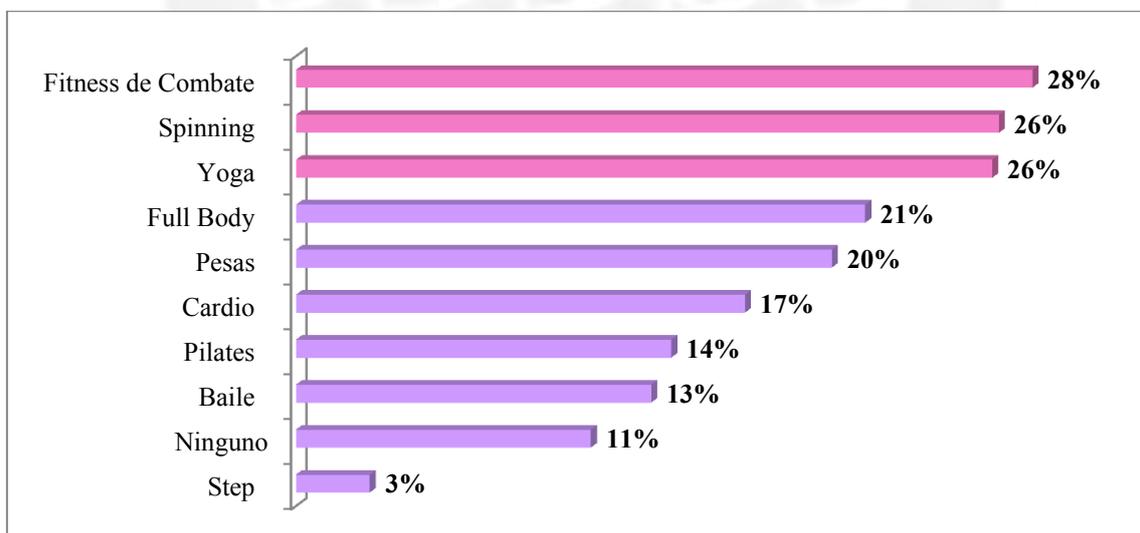
**Figura 14: Actividades que practican o practicarían en el gimnasio**



N° de Respuestas: 400  
Respuesta múltiple

De la misma manera, entre las actividades que les gustaría encontrar, las principales son las de fitness combate (28%), yoga (26%) y spinning (26%)

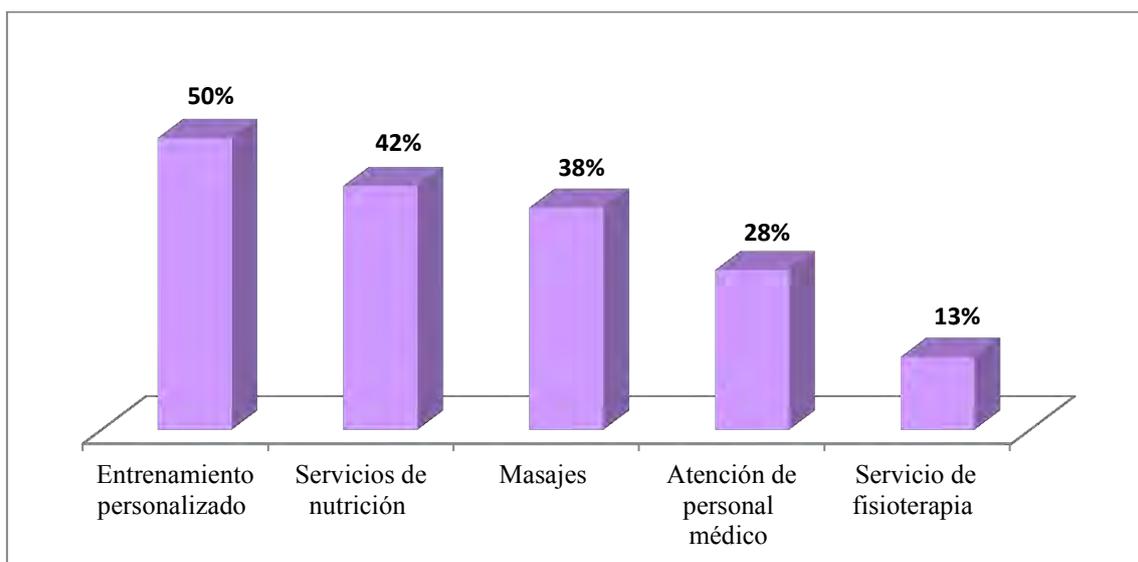
**Figura 15: Actividades que les gustaría encontrar en un gimnasio**



N° de Respuestas: 400  
Respuesta múltiple

En cuanto a los servicios por el que las encuestadas realizarían un desembolso adicional, un 50 % respondió que sería por el servicio de entrenamiento personalizado; mientras que; un 42% por el servicio de nutrición.

**Figura 16: Servicios complementarios que consideraría realizar un desembolso adicional**

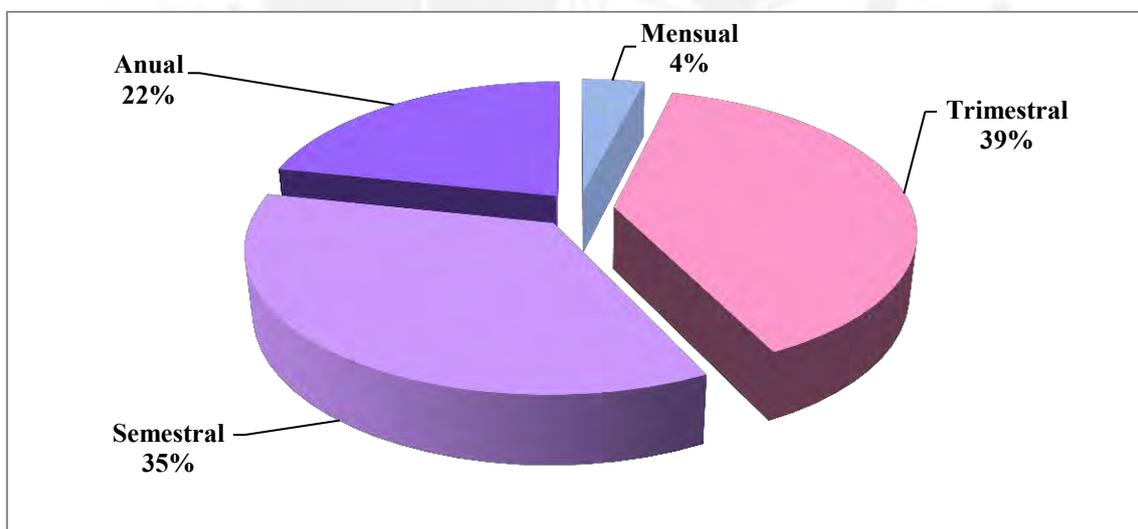


Nº de Respuestas: 400

Respuesta múltiple

El siguiente gráfico analiza el tipo de membresía preferido por las encuestadas según el cual la membresía trimestral (39%) y semestral (36%) tienen el mayor porcentaje de preferencia.

**Figura 17: Preferencia de las membresías**



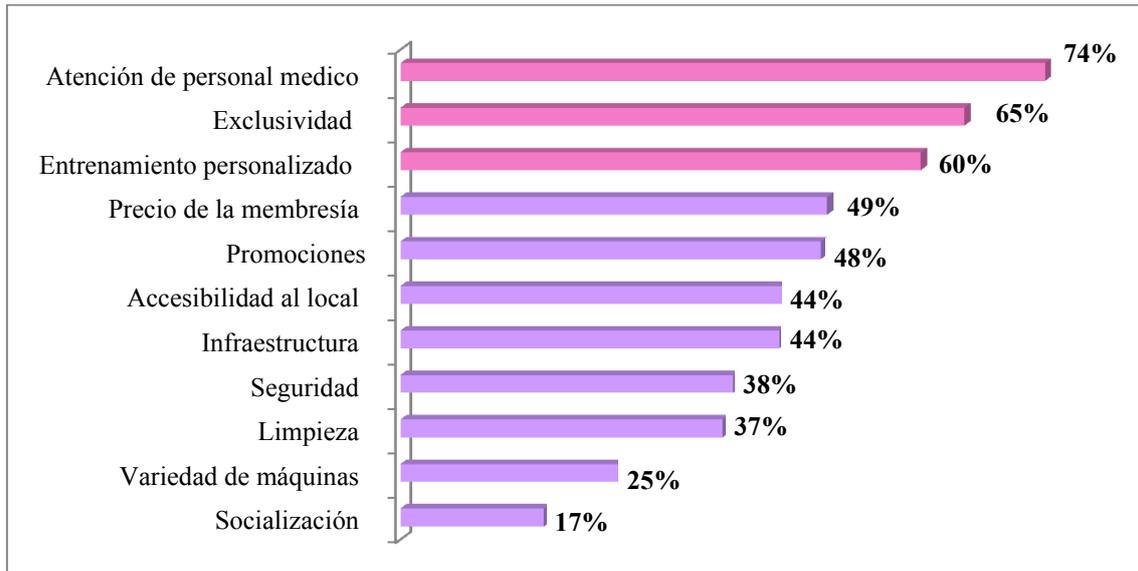
Nº de Respuestas: 400

Respuesta única

#### **6.4. Evaluación de atributos**

La investigación cuantitativa permitió identificar los atributos que son considerados para la atracción de un gimnasio. Se determinó que la mayoría valora el atributo de atención de personal médico (74%), exclusividad (65%) y entrenamiento personalizado (60%), los cuales forman parte importante de la propuesta de negocio.

**Figura 18: Atributos valorados en un gimnasio**



Nº de Respuestas: 400

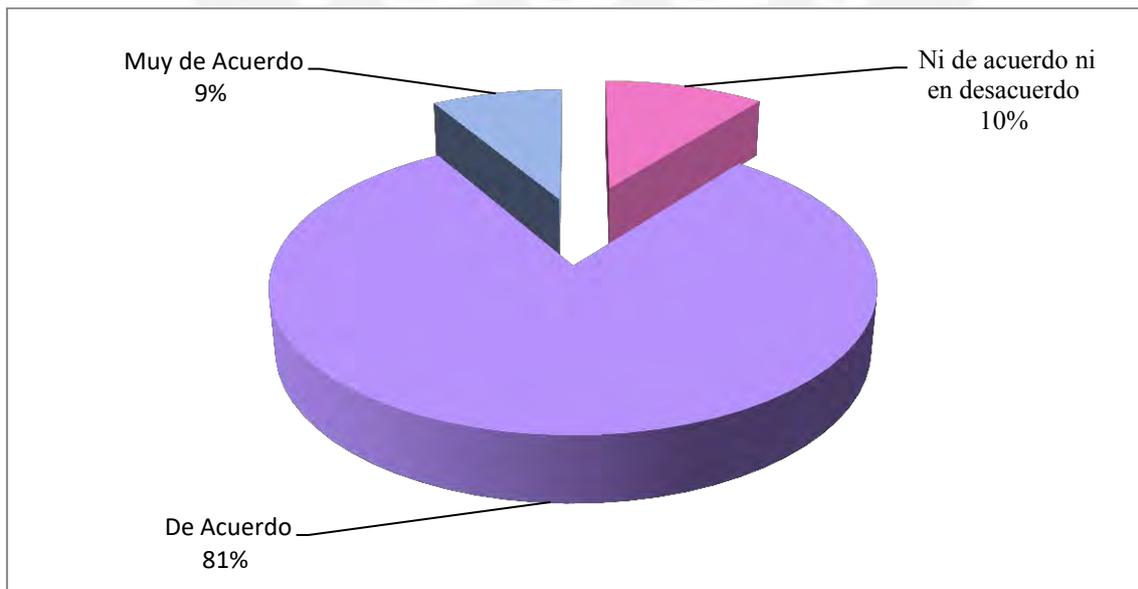
Respuesta única

## 6.5. Evaluación de la propuesta de valor

### 6.5.1. Evaluación de atributos de la propuesta

La propuesta presentada tiene un nivel de agrado promedio del 90% tanto para las usuarias como no usuarias. En este sentido, los atributos más valorados que permitirán generar una experiencia positiva y agradable son los circuitos de ejercicios, las clases de baile, la evaluación por el endocrinólogo, los cuales están alineados al giro del negocio.

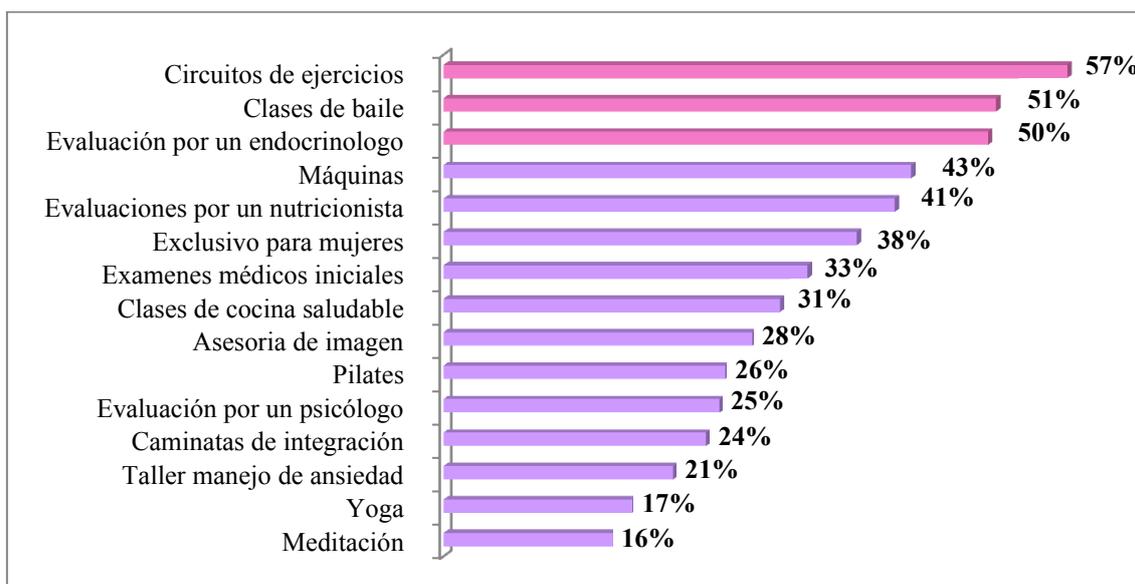
**Figura 19: Nivel de agrado de la propuesta**



Nº de Respuestas: 400

Respuesta única

**Figura 20: Evaluación de servicios y características de la propuesta de negocio**



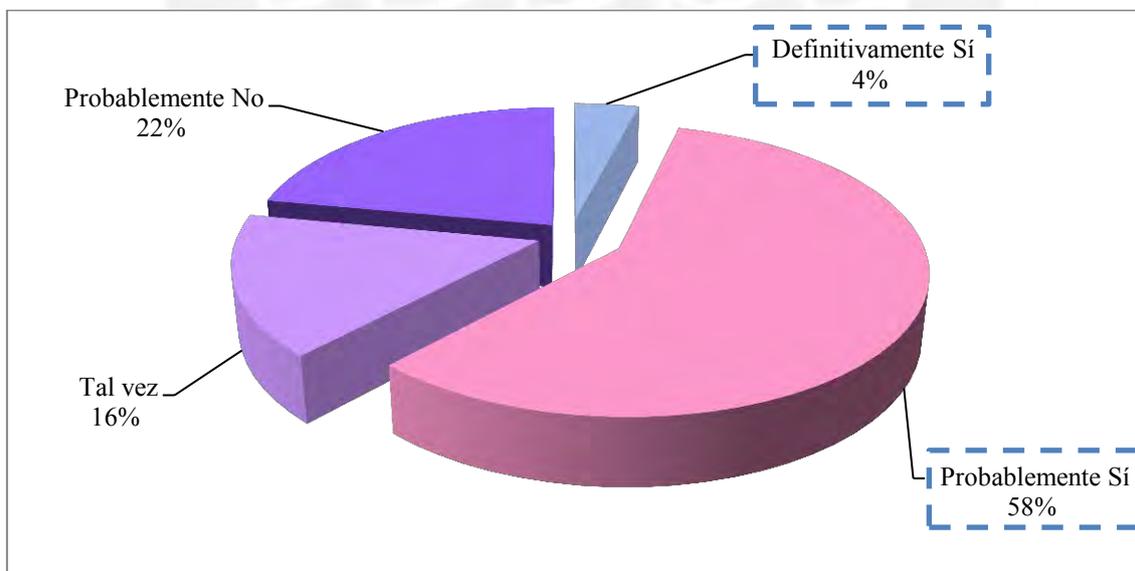
Nº de Respuestas: 400

Respuesta única

### 6.5.2. Aspectos referidos a la aceptación de la propuesta

En relación a la intención de compra, un 4% indicó que “definitivamente sí” se inscribirá en el gimnasios propuesto en los próximos meses; mientras que, un 58% señaló que “probablemente sí”.

**Figura 21: La disposición de inscribirse en este gimnasio a los próximos meses**



Nº de Respuestas: 400

Respuesta única

## 7. Propuesta de valor final

Luego de haber desarrollado las investigaciones cualitativas y cuantitativas, se pudo recoger la información brindada por los diferentes grupos de interés para definir la propuesta de valor final, la cual se muestra a continuación:

**Tabla 16: Propuesta de valor final**

<b>Beneficio Base</b>	Entrenamiento enfocado en la reducción saludable de peso.
<b>Beneficio Esperado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación de condición física</li> <li>● Supervisión de los entrenadores</li> <li>● Máquinas de entrenamiento</li> <li>● Rutina de entrenamiento saludable</li> <li>● Ejercicios que cumplan con los objetivos del cliente</li> <li>● Variedad de servicios (sauna, cafetería, estacionamiento)</li> <li>● Evaluación del grado de avance del cliente</li> <li>● Buen horario de atención</li> <li>● Higiene en las instalaciones</li> <li>● Seguridad</li> <li>● Precio asequible</li> </ul>
<b>Beneficio Añadido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Modelo diseñado según las necesidades de las mujeres con sobrepeso</li> <li>● Ejercicios especializados basados en los principales problemas para las mujeres que presentan sobrepeso</li> <li>● Máquinas especializadas para mujeres con sobrepeso</li> <li>● Seguimiento continuo de parte de profesionales especializados (físico y emocional)</li> <li>● Diagnóstico inicial por parte de los especialistas de la salud (endocrinólogo, nutricionista, psicóloga)</li> <li>● Control de nutrición para mujeres con sobrepeso</li> <li>● Actividades complementarias de Vive Profile</li> <li>● Promociones</li> </ul>
<b>Beneficio Complementario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Programa de nutrición para mujeres con sobrepeso</li> <li>● Servicio de consultas con el psicóloga y endocrinólogo</li> <li>● Masajes (reductores y relajantes)</li> </ul>
<b>Imagen</b>	Empresa comprometida en satisfacer las necesidades de las mujeres con sobrepeso para lograr su bienestar físico y emocional mediante un sistema de entrenamiento especializado bajo la supervisión de profesionales capacitados.
<b>Interacción Cliente- Empresa</b>	Monitoreo constante de su progreso, evaluación periódica de satisfacción del servicio, servicio de atención de reclamos y sugerencias, atención en caso de accidentes, sistema de fidelización y actividades sociales, página web con artículos de interés sobre salud y bienestar, incentivos basado en reconocimiento.

## 8. Cuantificación del grupo objetivo

Después de haber identificado el nivel de aceptación de la propuesta de negocio, se realizará la cuantificación del Público Objetivo Meta que Profile se dirigirá:

**Figura 22: Cuantificación del grupo objetivo**



Tras el cálculo descrito en la figura anterior, se tiene que las encuestadas respondieron “Probablemente sí” y “Definitivamente sí” un 58% y 4%, respectivamente, a la pregunta de que si se inscribiría en Profile. A partir de ello, se obtuvo un 62%, lo que representa 22,654 potenciales clientas. Sin embargo, se asumió un escenario conservador de 5% de participación de mercado, lo cual resultó en 1,133 personas como público objetivo meta.

## 9. Conclusiones

Después de reconocer la necesidad de nuevas propuestas de gimnasios especializados en el mercado, se estableció que el público objetivo estaría conformado exclusivamente por mujeres con sobrepeso entre los 25 y 45 años de edad, del NSE A y B, pertenecientes a la zona 7 de acuerdo a APEIM. Luego, se determinó que el mercado potencial cumpliendo con los anteriormente mencionado está conformado por 36, 538 mujeres.

Es importante resaltar que la propuesta de valor presentada se fundamenta en la necesidad de las mujeres que presentan sobrepeso por un servicio especializado en la industria fitness. De esta forma, se busca diferenciar el negocio de los gimnasios convencionales brindando un entrenamiento físico diseñado en base a las necesidades del público objetivo. Asimismo, este es acompañado por un conjunto de actividades orientado a lograr un equilibrio físico, emocional y social.

En relación a la investigación cualitativa, se identifica a la propuesta como interesante y novedosa con un buen nivel de aceptación, resaltando el servicio por parte de los especialistas de la salud como endocrinólogo, nutricionista y psicóloga. Del mismo modo, se rescatan las actividades complementarias, las cuales consideran que son innovadoras.

Por último, después de realizar la investigación cuantitativa, se ha podido profundizar acerca de los aspectos asociados al consumo de gimnasios. Además, se identificó de manera más precisa el nivel de aceptación de la propuesta de valor, el cual fue un 58 % de “probablemente sí” y un 4% de “definitivamente sí”.

## CAPÍTULO V: PLAN COMERCIAL

En el presente capítulo, después de haber reconocido la existencia de una oportunidad en el mercado y una demanda potencial para el desarrollo del negocio, se procede a presentar el plan comercial de Profile. El objetivo está orientado en asegurar la viabilidad del negocio mediante la implementación de estrategias que se detallarán a continuación:

### 1. Objetivos de marketing

- Difundir el concepto de la marca en el público objetivo
- Lograr las ventas proyectadas definidas anualmente.
- Posicionar a Profile como el primer gimnasio en Lima Metropolitana cuyo modelo está diseñado según las necesidades de las mujeres con sobrepeso.

### 2. Estrategia de segmentación

De acuerdo con Kotler & Keller, para definir la segmentación se debe separar el mercado en segmentos reconocer y determinar el perfil de los diversos grupos de consumidores “ que podrían preferir o requerir mezclas variadas de productos y servicios mediante el examen de diferencias demográficas, psicográficas y conductuales entre los compradores" (2012). Ante ello, la segmentación que se ha definido para el público objetivo y al cual las estrategias comerciales estarán dirigidas son mujeres con sobrepeso de los NSE A y B entre las edades de 25 - 45 años de la Zona 7 de Lima Metropolitana según APEIM.

### 3. Estrategia de diferenciación

Con el fin de identificar la diferenciación de la propuesta de negocio, se han planteado diferentes factores, los cuales se muestran a continuación:

**Figura 23: Los factores diferenciadores de Profile**

<p>Posicionamiento: Primer gimnasio especializado en mujeres con sobrepeso con un modelo basado en sus necesidades y enfocado en los aspectos físicos, emocionales y sociales.</p>		
<p>Dos programas de entrenamiento especializados en la reducción de peso y la adopción de un estilo de vida saludable.</p> 	<p>Máquinas de alta calidad especialmente acondicionadas para personas con sobrepeso que protegen de potenciales lesiones.</p> 	<p>Seguimiento continuo de parte de profesionales con experiencia en el tratamiento de personas con sobrepeso.</p> 
<p>Exámenes médicos iniciales de laboratorio.</p> 	<p>Entrenamiento especializado por circuitos de 45 minutos con limitada cantidad de participantes.</p> 	<p>Actividades innovadoras de Vive Profile.</p> 

- Profile es el primer gimnasio en Lima Metropolitana especializado en mujeres con sobrepeso enfocado en el logro de su bienestar físico, emocional y social mediante un modelo basado en sus necesidades.
- Los programas de entrenamiento han sido diseñados en base a las necesidades de las usuarias con el fin de que logren la reducción de peso de forma saludable y efectiva. Asimismo, estos incluyen diversas actividades complementarias que contribuirán al alcance de sus objetivos.
- Profile cuenta con máquinas de alta calidad y especialmente acondicionadas para personas con sobrepeso y adaptadas a un sistema de poleas, el cual protege las articulaciones de las usuarias de potenciales lesiones durante el entrenamiento.
- Seguimiento con citas periódicas por parte de profesionales con amplia experiencia en cuanto al tema de sobrepeso que evalúan el rendimiento de la cliente en su circuito de entrenamiento.
- Las actividades de Vive Profile están dirigidas a complementar el entrenamiento de nuestras socias. Dependiendo del programa en el que se han inscrito, tendrán acceso a las diferentes actividades como clases de baile, pilates, caminata de integración,

clases de cocina saludable, yoga, taller manejo de ansiedad, asesoría de imagen y meditación.

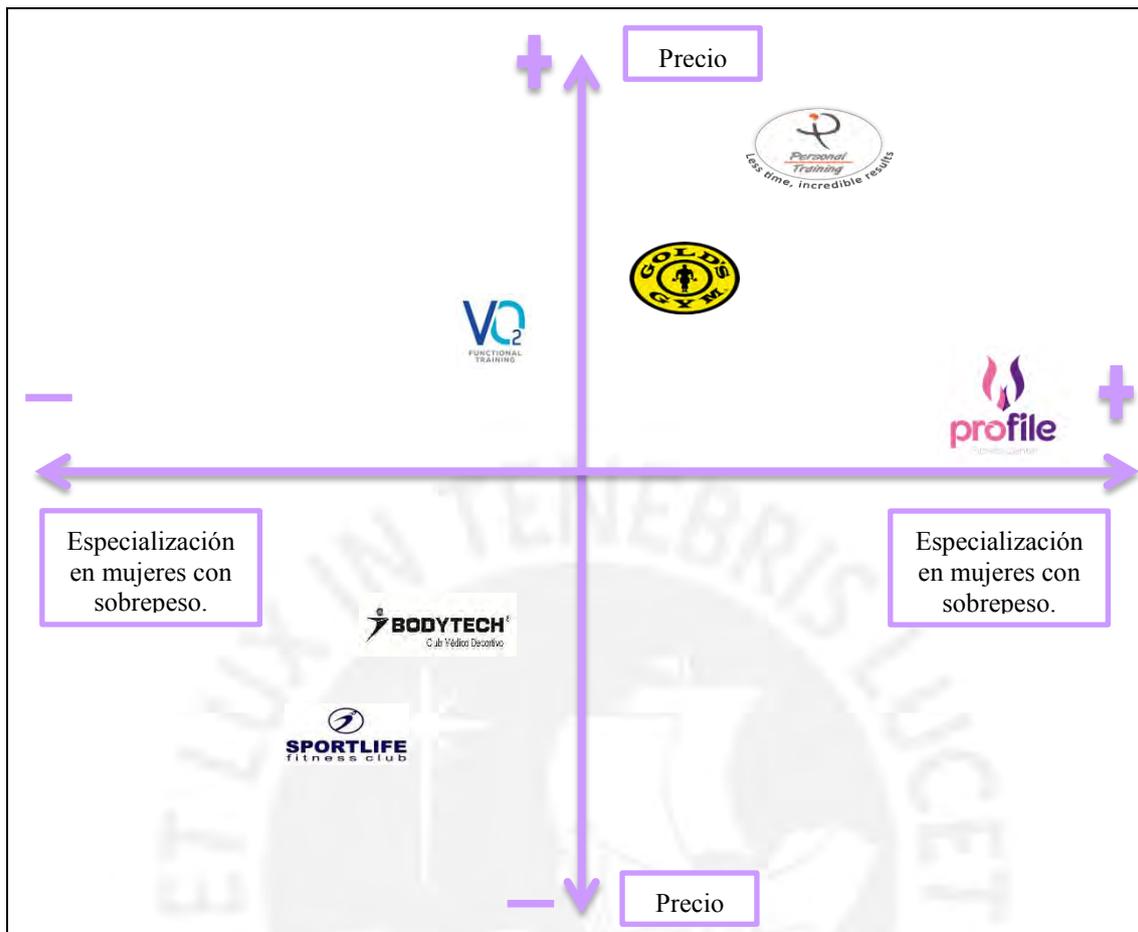
- El entrenamiento es desarrollado en base a circuitos de 45 minutos, el cual consta de 5 estaciones que combinan ejercicios aeróbicos y anaeróbicos.
- Profile realiza exámenes médicos iniciales de laboratorio, los cuales son de glucosa, perfil lipídico y perfil hepático para descartar posibles complicaciones de salud antes de empezar el programa de entrenamiento.

#### **4. Estrategia de posicionamiento**

Profile pretende posicionarse en el mercado mediante un servicio integral dirigido a satisfacer las necesidades de las mujeres con sobrepeso. Esto se diferencia de los gimnasios convencionales donde prevalece el entrenamiento masivo y no personalizado (Karem Pezúa, comunicación personal, 7 de abril, 2016).

Según Kotler & Keller, luego de reconocer los segmentos de mercado, se debe de identificar el que presente una mayor oportunidad, por lo que este segmento será identificado como mercado meta. “Para cada uno, la empresa desarrolla una oferta de mercado, la cual posicionará en la mente de los compradores meta como algo que les entregará un beneficio central” (2012). De esta manera, se muestra el siguiente gráfico de posicionamiento, en donde se podrá determinar la oportunidad de mercado existente.

Figura 24: Mapa de Posicionamiento



## 5. Matriz de crecimiento

Las estrategias de esta naturaleza permiten identificar oportunidades de negocio mediante la implementación de la innovación en el desarrollo de los productos o mercados que permitan dirigir el futuro de la empresa. De esta manera, se ha optado por aplicar la matriz de Ansoff en el modelo de negocio de Profile, en la cual se observa las diferentes estrategias de crecimiento que se desarrollarán en el tiempo.

**Tabla 17: Matriz de Ansoff**

		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	<b>Penetración de Mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones según la estacionalidad del negocio.</li> <li>• Eventos en fechas especiales que estén relacionadas al negocio y que influyan en la fidelización de las usuarias.</li> <li>• Comunicación constante sobre temas de salud a través de las redes sociales.</li> </ul>	<b>Desarrollo de Producto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar nuevos programas como el de mantenimiento en el segundo año.</li> <li>• -Implementar los programas de pre y post-parto en el cuarto año.</li> </ul>
	Nuevo	<b>Desarrollo de Mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de Profile a Zona 6 de acuerdo al APEIM dirigido a los NSE A, B y C en el distrito de San Miguel en el quinto año</li> <li>• Expansión en Arequipa en el sexto año.</li> </ul>	<b>Diversificación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se llevará a cabo, dado que significa un alto riesgo con respecto a la recuperación de la inversión.</li> </ul>

Adaptado de Ansoff, (1997)

## 6. Marketing Operativo

La mezcla de marketing implica un conjunto de herramientas que se combinan con el fin de generar la respuesta deseada en el mercado meta (Kotler, 2012). Por lo tanto, se aplicará la estructura de las 4P, las cuales se desarrollan en el presente modelo.

### 6.1. Producto/Servicio

El servicio tiene como objetivo principal brindar un entrenamiento especializado a mujeres que padecen de sobrepeso, el cual se divide en dos programas de reducción de peso “Desafiate” y “Reto 180”. Asimismo, antes de empezar la rutina de entrenamiento se realizará una evaluación médica para el cuidado debido en el desarrollo del ejercicio y llevar el control del avance saludable de la clienta. En la siguiente tabla se exponen los programas mencionados:

**Tabla 18: Programas de entrenamiento**

Programa	Desafiate	Reto 180
Tiempo	3 meses	6 meses
Análisis de laboratorio	Exámenes médicos iniciales: glucosa, perfil lipídico y perfil hepático	
Especialistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 cita inicial (30 min) con el endocrinólogo.</li> <li>• 6 citas (c/u 20 min) con el nutricionista.</li> <li>• 1 cita inicial (40 min) con el psicóloga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 cita inicial (30 min) con el endocrinólogo.</li> <li>• 12 citas (c/u 20 min) con el nutricionista.</li> <li>• 1 cita inicial (40 min) con el psicóloga.</li> </ul>
Circuito de entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 sesiones (c/u 45 min) mensuales de entrenamiento que consisten en:</li> <li>• Ejercicio con máquinas cardiovasculares (12 min.).</li> <li>• Ejercicios de trabajo localizado en extremidades inferiores (7 min.).</li> <li>• Ejercicios con step y combate fitness (7 min.).</li> <li>• Ejercicios de trabajo localizado en extremidades superiores (7 min.).</li> <li>• Ejercicios en máquinas de musculación (12 min.).</li> <li>• En la primera estación se incluye el ejercicio de calentamiento; mientras que, en la última, el ejercicio de enfriamiento</li> </ul>	
Actividades de Vive Profile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baile</li> <li>• Caminatas de Integración</li> <li>• Pilates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría de imagen</li> <li>• Baile</li> <li>• Caminatas de Integración</li> <li>• Clases de cocina saludable</li> <li>• Taller manejo de ansiedad</li> <li>• Meditación</li> <li>• Pilates</li> <li>• Yoga</li> </ul>

Con respecto a las actividades ofrecidas de Vive Profile, las clientas que opten por el programa “Desafiate” podrán acceder a clases de baile, pilates y caminatas. Por otro lado, si se inscriben en el programa “Reto 180” las clientas tendrán el total acceso a las actividades mencionadas anteriormente incluyendo las clases de yoga, clases de cocina saludable, asesoría de imagen, taller de manejo de ansiedad y meditación. A continuación se presenta la descripción de cada una de las actividades:

**Tabla 19: Descripción de Actividades de Vive Profile**

Actividades	Duración	Descripción	Programas
Caminatas	50 min.	Se realizarán caminatas grupales los domingos, las cuales estarán dirigidas por un entrenador. Esto con el fin de incentivar a las clientas a crear lazos de amistad.	Desafiate y Reto 180
Clases de baile	50 min.	Esta clase permitirá quemar calorías de manera divertida acompañada de diversos géneros musicales como festejo, salsa, latín, pop, entre otros.	Desafiate y Reto 180
Pilates	50 min.	La clase permitirá trabajar el cuerpo y la mente con el objetivo de fortalecer la musculatura, aumentar la fuerza y flexibilidad del cuerpo.	Desafiate y Reto 180
Yoga	50 min.	La clase tendrá como objetivo buscar un estado de tranquilidad trabajando el aspecto físico y mental de la clienta. Entre los beneficios de esta práctica se encuentran la reducción del estrés, la corrección de la postura, entre otros (Lima Yoga, 2012).	Reto 180
Meditación	50 min.	Se buscará promover la relajación teniendo como punto de equilibrio mente y cuerpo.	Reto 180
Clases de cocina saludable	50 min.	El chef enseñará a preparar comidas de manera saludable promoviendo los hábitos de vida sana. Se brindará información sobre los alimentos que contribuyen a la reducción de peso, un mejor rendimiento físico, entre otros.	Reto 180
Asesoría de Imagen	50 min.	Se brindará asesoría de imagen personal de maquillaje, peinado, manicure vestimenta con el fin de potenciar el estilo personal de la usuaria.	Reto 180
Taller de manejo de ansiedad	1 hora	Se les enseñará técnicas a las clientas para que puedan identificar las causas de su ansiedad y la manera de poder controlarlo	Reto 180

### **6.1.1. Servicios Adicionales**

Con el objetivo de complementar los programas de entrenamiento “Desafiate” y “Reto 180”, se ofrecen diversos servicios adicionales. En base a los resultados de la investigación cuantitativa se reconoció como el servicio más utilizado el de sauna, por lo que este espacio será libre acceso para las afiliadas. Este empleará elementos (proyector de cromoterapia y equipo de sonido-terapia) en su ambientación para ofrecerles una experiencia más relajante

Por otro lado, en dicha investigación también se identificaron los servicios de nutrición y atención médica como aquellos por los que las clientas estarían dispuestas a realizar un desembolso adicional. De esta forma, Profile ha optado por ofrecer estos servicios los cuales se describen a continuación:

**Tabla 20: Servicios adicionales concesionados**

Servicio	Descripción	Precio sin IGV
Cita con endocrinólogo	Consiste en una cita con el especialista, el cual profundizara en el estado de salud de la usuaria para contribuir a lograr su objetivo propuesto.	S/.93.00
Plan de asesoría nutricional	Consiste en la elaboración personalizada de planes dietarios de acuerdo a los objetivos de la clienta. El número de citas será dos veces al mes.	S/.102.00
Cita con psicóloga	Este servicio consiste en una consulta, en la cual se evaluara de forma más detallada a la usuaria en base a su diagnóstico obtenido en la cita inicial.	S/.76.00
Sauna	El servicio de sauna tiene como objetivo brindar a las clientas un momento de relajación después de realizar la rutina de ejercicio.	-

En relación a los servicios adicionales serán concesionados los de cafetería, masajes para ofrecerles una mayor comodidad a las usuarias durante su estadía en el establecimiento. De esta forma, se pretende garantizar la calidad del servicio, puesto que las empresas seleccionadas (ver Anexo S) son expertos en sus campos respectivos.

**Tabla 21: Servicios adicionales concesionados**

Servicio	Descripción
Cafetería	Se ofrecerá diferentes productos como bebidas, productos naturales y frutas en diversas presentaciones (jugo, ensaladas, entre otros) para fomentar una alimentación saludable.
Masajes	Se brindará el servicio de masajes reductores que permitirán conseguir resultados más efectivos en diferentes zonas del cuerpo. También, se ofrecerá sesiones de masajes relajantes para que las clientas puedan relajarse después del entrenamiento. Por este servicio se cobrará un pago adicional.

Con respecto al servicio de laboratorio, se optara por establecer una alianza estratégica con el laboratorio Blufstein, el cual se encontrara dentro de las instalaciones. Esto con el motivo de facilitar el acceso a las pruebas médicas a las afiliadas.

**Tabla 22: Servicio adicional por alianza estratégica**

Servicio	Descripción
Laboratorio	El servicio de laboratorio estará a cargo de Blufstein, el cual se encargara de realizar los exámenes iniciales de laboratorio (ver Anexo T).

## 6.2. Marca

Según Kotler & Keller, “la capacidad de la marca para simplificar el proceso de decisión de compra y reducir los riesgos es invaluable” (2012). Ante ello, la marca es considerada como un factor importante en la relación que establece la empresa con el cliente, cuya principal característica es ser recordada por el público objetivo e influir positivamente en su decisión de compra.

El nombre propuesto Profile, en español Perfil, significa conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo (RAE, s.f.). En ese sentido, el nombre hace referencia al interés por la adopción de un estilo de vida saludable, basado en el ejercicio físico y alimentación sana, como característica distintiva de las usuarias de Profile.

En cuanto al logo de la marca, se ha optado por la imagen de un tulipán, el cual otorga status, debido a su valor en el mercado. Se han utilizado sus pétalos para dar forma a la silueta del cuerpo de una mujer, con el motivo de transmitir la delicadeza y el concepto integral de bienestar. Asimismo, se ha optado por emplear los colores rosado y morado, los cuales hacen referencia a un antes y después en cuanto a las preferencias de la mujer durante las etapas de su vida.

Con respecto a la selección del nombre y logo, este se realizó mediante una sesión creativa con la asesoría de un diseñador gráfico, dentro de la cual se evaluaron diferentes nombres y logos potenciales para el negocio. De este modo, se optó por seleccionar el nombre de Profile Fitness Center con su respectivo logo (ver figura 25), previa búsqueda en Indecopi y en la web del nombre para corroborar que no exista un negocio similar con el mismo nombre.

De esta manera, el nombre y logo fueron testeados en la investigación de mercado logrando un nivel de aceptación del nombre y logo del 92%.

**Figura 25: Logo y Logotipo de Profile Fitness Center**



### **6.3. Plaza**

En base a las características del público objetivo establecido, se inició con la búsqueda de la locación más adecuada considerando los requerimientos del negocio. De este modo, el local elegido cuenta con un área total de 962,50 m<sup>2</sup>, ya que se ha tomado en cuenta los espacios necesarios para el desarrollo de los servicios de Profile. Dicho local está ubicado en Av. Pedro

Venturo 105 en el distrito de Santiago de Surco. Asimismo, se encuentra cerca de una avenida principal, lo que facilitará el acceso a las usuarias.

#### 6.4. Precio

Los precios establecidos para los programas de Profile se sustentan por el análisis de los precios fijados por los competidores y la consideración de los costos que deben ser cubiertos; así como, la obtención de un margen de ganancia. De esta manera, en el siguiente cuadro se muestra una comparación de los precios de los principales competidores de acuerdo al tipo de programa que ofrecen.

**Tabla 23: Membresías Profile**

Cadena	Plan / Programa	Trimestral (S/.)	Semestral (S/.)
Personal Training	RPM	1,849	2,899
Gold's Gym	Gold's Circuit	1,499	2,024
VO2	Programa Funcional	1,399	2,299
Profile	Programas Reductores	1,199	2,198
Bodytech	En línea - Sede one	1,020	1,770
Sportlife	En línea	929	1,599

Fuente: Entrevistas a gerentes<sup>20</sup> de cadenas de gimnasios representativos

Como se puede observar, los precios establecidos para los servicios de Profile son inferiores a los fijados por Personal Training, Gold's Gym y VO2, cuyo(s) programa(s) de entrenamiento se caracterizan por ser personalizados y por circuitos. Este posicionamiento de los precios se debe a que los gimnasios mencionados cuentan con una mayor trayectoria operando en el mercado y poseen un público fidelizado. ,

Por otro lado, los precios propuestos superan a los del Bodytech y Sportlife, los cuales son sustentados por los servicios diferenciados y personalizados, además del nivel de especialización que se brinda en Profile.

#### 6.5. Promoción

En el siguiente apartado, se expondrán las estrategias de lanzamiento, mantenimiento y fidelización que apuntan a comunicar la propuesta de valor al público objetivo de Profile, las cuales se desarrollarán de acuerdo a un cronograma establecido (ver Anexo U)

<sup>20</sup> Cristian Solis (Administrador de la sede de Bodytech); Gerente GC1, Cesar Huaita (Jefe de Marketing de Sportlife); Alexis Delgado (Gerente General de Personal Training), Jonathan del Corral (Administrador de VO2).

### 6.5.1. Estrategia de lanzamiento

Objetivos:

- Crear gran expectativa sobre el servicio y formato ofrecido por Profile.
- Comunicar el concepto bajo el que opera Profile con el fin de que las usuarias identifiquen la diferenciación con respecto a la competencia.
- Alcanzar el nivel proyectado de ventas en los primeros 3 meses.

A continuación, se presentará la campaña de lanzamiento del negocio. La cual tendrá una duración de tres meses aproximadamente.

**Tabla 24: Estrategias de lanzamiento**

Acción	Descripción
1. Difusión mediante medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de página web</li> <li>• Presencia en diversas redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube).</li> <li>• Compra de anuncios publicitarios vía Facebook.</li> <li>• Repartición de volantes a puerta en el distrito de Santiago de Surco y en lugares aledaños.</li> <li>• Televisión: Entrevistas en el noticiero de RPP, programas médicos como Bien de Salud y Dr. TV para poder explicar sobre la propuesta del negocio y que esta pueda ser conocida por nuestro público.</li> <li>• Revistas: Se publicará un aviso publicitario sobre el negocio en la revista ¡Hola!</li> </ul>
2. Open day	<p>Este evento, que se llevará a cabo días antes de la apertura oficial, brindará clases demostrativas a los asistentes en el horario de 8:00 am a 8:00 pm. Para incentivar a que las clientas asistan, se realizarán las siguientes acciones (ver Anexo V):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorteo de premios entre los asistentes (vales de una semana).</li> <li>• Se regalarán a 3 de los endocrinólogos y nutricionistas más reconocidos 10 pases libres a cada uno para que les entreguen a sus pacientes (mujeres).</li> <li>• Se entregarán pases libres a centros de tratamiento de sobrepeso para que sus clientas puedan asistir.</li> <li>• Visitas a empresas de la zona para brindar clases cortas de gimnasia laboral y brindando pases gratis al público objetivo.</li> <li>• La base de datos recogidas en los Open Day serán trabajadas por los ejecutivos de venta por medio de llamadas promocionando los programas al ser potenciales clientas.</li> </ul>
3. Marketing digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de la técnica de SEO para el buscador Google.</li> <li>• Creación de contenido de valor a través de las redes sociales para atraer tráfico a la web.</li> </ul>
4. Día de inauguración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evento que contará con la participación de autoridades del distrito de Surco, especialistas del sector fitness, endocrinólogos y nutricionistas reconocidos, líderes de opinión y deportistas.</li> <li>• Contará con un buffet en base a comida saludable y se emitirá un video donde se muestre el concepto del negocio, el cual también será colgado en la web.</li> </ul>

### 6.5.2. Estrategias de mantenimiento

Estas estrategias son relevantes ya que están enfocadas en la atención de las clientas del gimnasio. Además, se realizarán a lo largo del desarrollo del negocio

Objetivos:

- Lograr una relación cercana con las clientas.
- Mantener la presencia de la marca y concepto del negocio.

**Tabla 25: Estrategias de mantenimiento**

Acción	Descripción
E-mail bienvenida de	Luego de que la socia se inscriba recibirá una carta de bienvenida firmada por el Gerente del gimnasio en donde la felicitará por la decisión tomada en beneficio de su salud. (ver Anexo W)
Kit de regalo	Las clientas nuevas al inscribirse recibirán un kit de regalo, el cual consiste en una toalla, una botella deportiva y una bolsa deportiva.
Promociones especiales	Se brindará ofertas especiales en los paquetes de entrenamiento en las siguientes ocasiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiestas Patrias: Durante ese mes se realizarán 10 sorteos para vales de extensión de 3 sesiones de entrenamiento.</li> <li>• Día de la madre: Las nuevas inscripciones y renovaciones solo por este mes se llevaran un buzo de regalo. Además, se sortearán tres canastas de alimentos saludables</li> <li>• Día de la mujer: Las nuevas inscripciones solo por este mes se llevaran un maletín para gimnasio. Además, se sortearán tres canastas de alimentos saludables (ver Anexo W)</li> <li>• Navidad: Durante ese mes se realizarán 10 sorteos para vales de extensión de 3 sesiones de entrenamiento.</li> <li>• Temporada baja: Las personas que se inscriban durante estos meses<sup>21</sup> recibirán una extensión de 6 sesiones de entrenamiento.</li> <li>• Aniversario de Profile: se sortearán tres canastas de alimentos saludables entre las asistentes.</li> </ul>
Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría nutricional en temas de la salud a través de enlaces en vivo en Facebook.</li> <li>• Información constante sobre temas de salud, nutrición, ejercicio.</li> <li>• Comunicación progresiva con las clientas</li> <li>• Se compartirán, vía Facebook, las publicaciones de las usuarias sobre sus rutinas saludables con la finalidad de fomentar una participación activa.</li> </ul>
Reconocimiento de usuarias a través de página web	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada mes se reconocerá a las afiliadas que logró cumplir sus objetivos por medio de una publicación en nuestra página web, mostrando su foto y experiencia.</li> </ul>
Free pass	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pase libre para poder entrenar equivalente a tres días gratis, previo inscripción de datos de las clientas en la página web.</li> </ul>
Visitas a empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se brindaran clases de gimnasia laboral y se otorgarán pases libres por tres días al público objetivo. Aquellas personas que acepten recibir el pase deberán ser registradas en la base de datos.</li> </ul>
E-mailing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enviarán boletines con noticias y promociones a la base de datos recogida.</li> </ul>
Amiga Profile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se otorgarán de regalo una extensión de 6 sesiones de entrenamiento a la afiliada que recomiende el servicio a otra persona y logre que se inscriba.</li> </ul>

<sup>21</sup> De acuerdo a las encuestas realizadas, se identificó como meses de temporada baja a Abril y Mayo.

### 6.5.3. Estrategias de fidelización

Por medio de las presentes estrategias, se pretende fortalecer el lazo entre la afiliada y Profile. Para ello, se ha establecido ciertas actividades que apuntan a cumplir con los siguientes objetivos:

- Aumentar el nivel de renovaciones de las membresías.
- Alcanzar un nivel adecuado de satisfacción de la clienta.

**Tabla 26: Estrategia de Fidelización**

Acción	Descripción
Plan de comunicación	Se enviarán al correo de las afiliadas artículos informativos sobre las actividades del club que buscan mantenerlo conectado con este.
Tarjeta de servicios	Para las personas que renueven más de dos veces en el programa de mantenimiento <sup>22</sup> , se harán acreedoras de una tarjeta de servicios que les permitirá obtener: <ul style="list-style-type: none"><li>• Descuentos en masajes</li><li>• Descuentos en la cafetería</li><li>• Descuentos en restaurantes orgánicos.</li></ul>
Cumpleaños	Envío de saludos vía e-mail.

## 7. Conclusiones

A partir de la segmentación del público objetivo escogida, el posicionamiento se basará en aspectos diferenciadores. Estos son los dos programas de entrenamiento por circuitos dirigidos a la sana reducción de peso, las máquinas acondicionadas y únicas en el mercado, el seguimiento continuo de profesionales capacitados, los exámenes médicos iniciales de laboratorio y las actividades innovadoras de Vive Profile que fortalecen el vínculo entre las usuarias.

A través del marketing mix se permitirá constituir las estrategias anteriormente presentadas con el fin de brindar un servicio especializado a mujeres a través de un concepto integral que busca fomentar un estilo de vida saludable. Asimismo, el precio ha sido fijado de acuerdo a las variables propias del negocio, público objetivo y de los competidores.

Finalmente, en cuanto a las estrategias de promoción, estas han sido establecidas para atraer a nuevas clientas tanto como retener a las inscritas. Asimismo, se consideró la estacionalidad propia del negocio para reforzar la implementación de estrategias en temporadas de baja demanda.

<sup>22</sup> De acuerdo a la matriz de Ansoff, este programa se llevará a cabo a partir del segundo año de ejecución.

## CAPITULO VI: PLAN OPERATIVO

En el presente capítulo tiene como propósito determinar los procesos que contribuirán con la diferenciación del negocio. A partir de los mencionados, se pretende brindar un servicio eficientemente garantizando la calidad del mismo y el cumplimiento de las expectativas de las clientas. Ante ello, se expondrá el análisis de macro procesos, la cadena de valor, los cuales permitirán reconocer los procesos claves de Profile. Estos a su vez cuentan con sus respectivos flujogramas de determinada duración.

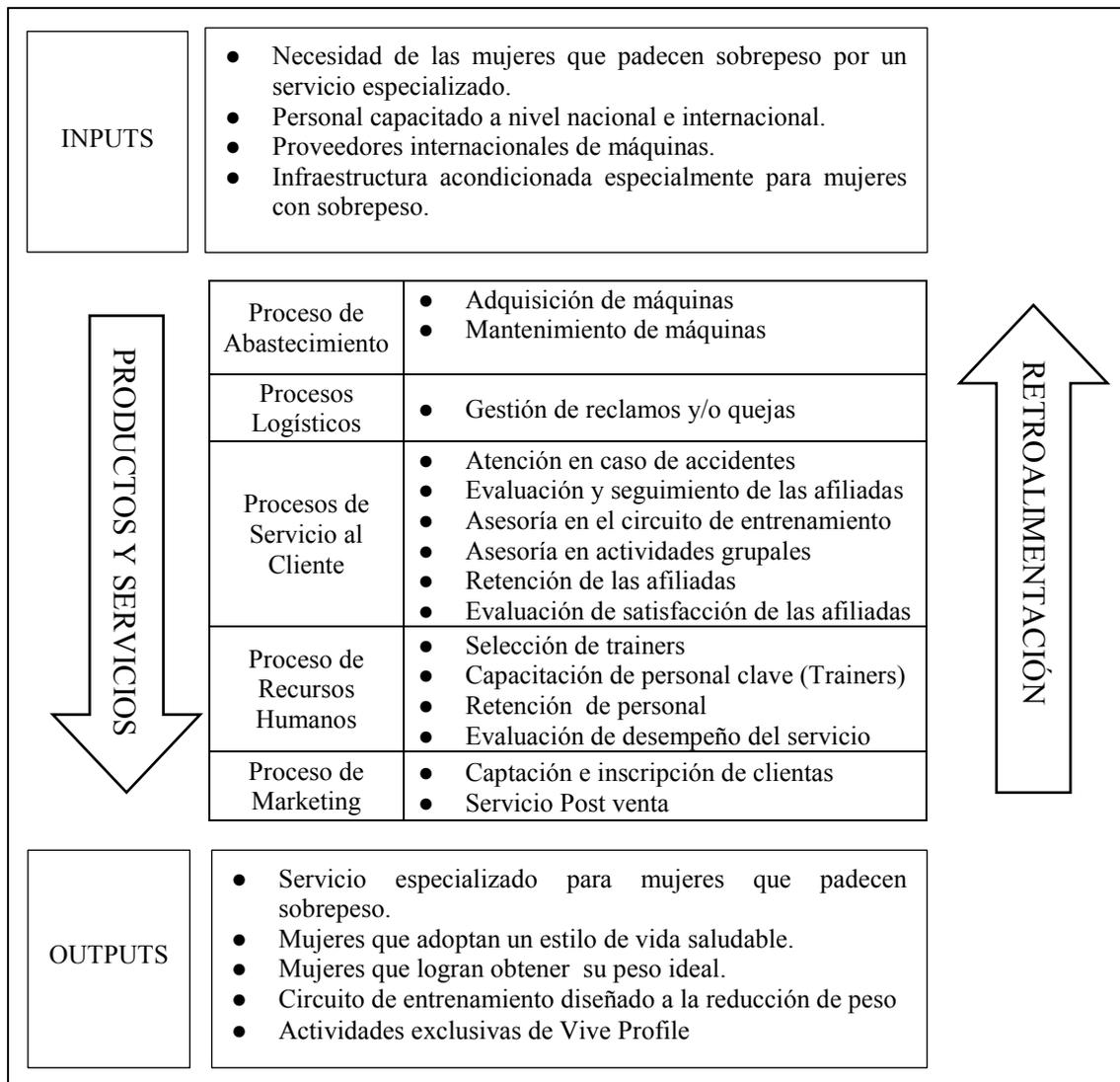
Del mismo modo se muestra el ciclo típico en el cual se detalla los procesos que se desarrollan durante la estadía de la afiliada. También, se presenta la ubicación del local establecida de acuerdo a las herramientas de Macro y Micro Localización. Se complementa con la exposición de la capacidad de dicho local y la afluencia de las clientas.

### 1. Análisis de macro procesos

La administración de operaciones son “las actividades que se relacionan con la creación de bienes y servicios a través de la transformación de insumos en salidas” (1996, pág. 4). Por lo que, es importante conocer los procesos que conllevan a esta transformación para tener como resultado un servicio de calidad que satisfaga la necesidad de las clientas de Profile.

En relación con los inputs, después de hallados se ejecuta la transformación de los procesos de abastecimiento, logística, servicio al cliente y recursos humanos. Esto habilitará que las diversas estrategias se alineen con el concepto que el negocio aspira transmitir. El producto final son los outputs, los cuales comprenden los programas de entrenamiento y los servicios complementarios; así como, los resultados obtenidos por parte de las afiliadas.

**Figura 26: Macroprocesos de Profile Fitness Center**



## 2. Análisis de cadena de valor

Michael Porter explica la cadena de valor como la interrelación de procesos de la organización que crean un servicio o bien para los clientes. Por lo tanto, se presentan las actividades principales y de apoyo que Profile desarrollará para la generación de valor con un mayor margen de ganancia (2002), las cuales se muestran en la siguiente figura:

**Figura 27: Cadena de valor (Michael Porter) – Adaptado a Profile**

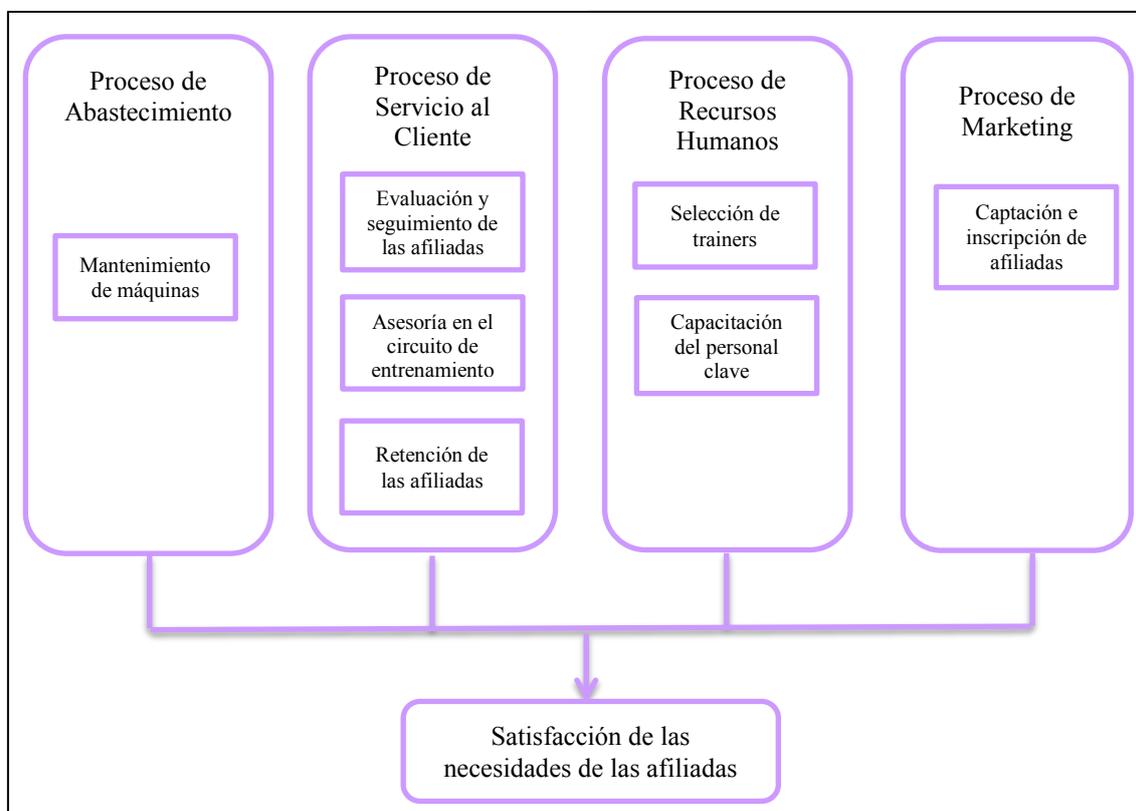
<p><b>Infraestructura:</b> El establecimiento contará con un nivel, el cual estará distribuido estratégicamente con el objetivo de proveer a las usuarias un ambiente confortable y motivador.</p>				
<p><b>Recursos Humanos:</b> Se llevará a cabo un minucioso proceso de selección para lograr que profesionales calificados formen parte del personal de Profile. Por otro lado, se brindarán capacitaciones con el fin de transmitir los lineamientos del negocio a sus colaboradores; así como, cursos y talleres a manera de incentivos, basados en los resultados de la evaluación de desempeño a los que serán sometidos. Se establecerá una política de compensación y un sistema de retención con el fin de mantener el compromiso de los colaboradores.</p>				
<p><b>Desarrollo de la tecnología:</b> El gimnasio contará con un software que permitirá el desarrollo eficiente de las operaciones del negocio. Este sistema mantendrá el registro de las usuarias, sus membresías, la reservación de las clases de su preferencia, horario de los entrenadores entre otros procedimientos. Del mismo modo, se emplearán equipos de entrenamiento de última tecnología que contribuirán al desarrollo de los programas.</p>				
<p><b>Abastecimiento:</b> Se considera al proveedor encargado de brindar las máquinas de entrenamiento, las que a su vez serán personalizadas de acuerdo a las necesidades de las clientas. Asimismo, se encuentran los proveedores de servicios como los de limpieza, vigilancia y valet parking. Del mismo modo, se coordina la recepción de insumos necesarios con los proveedores para el funcionamiento del gimnasio.</p>				
<p><b>Logística de entrada</b> La captación de las clientas se centrará en brindar información sobre el servicio. Se realizará la inscripción de clientas.</p>	<p><b>Operaciones</b> Se ofrecerá un servicio diferenciador en el programa de entrenamiento mediante un circuito con variedad de ejercicios diseñado para la reducción saludable de peso. Se contará con un trato personalizado por parte del trainer debido a la supervisión en el desarrollo de los ejercicios y la capacidad limitada en la sala. Se llevará un seguimiento diario de control de asistencia de cada clienta. Se tomará en consideración la encuesta de satisfacción periódica que cada clienta tenga del gimnasio para mejorar el servicio ofrecido (ver Anexo Z).</p>	<p><b>Logística de salida</b> Se brindará una evaluación final a la afiliada con el fin de certificar que su objetivo ha sido cumplido en base a ciertos indicadores. En cuanto a la logística inversa, se contará con una política de reembolso dentro del reglamento interno de Profile (ver Anexo Z).</p>	<p><b>Marketing y ventas</b> Las campañas de marketing buscarán incrementar las inscripciones. La implementación de la página web y redes sociales permitirán difundir las campañas y promociones. La fuerza de ventas estará centrada en las ejecutivas de ventas.</p>	<p><b>Servicio Post-venta (fuera del ciclo operativo)</b> Se cuenta con una política de gestión adecuada de quejas y reclamos (ver Anexo Z). Se comunicará con las ex afiliadas después de finalizado el servicio.</p>

Adaptado de: Porter (2002)

### 3. Procesos claves

En relación a los procesos mencionados anteriormente, se han identificado a los siguientes como procesos claves del negocio:

**Figura 28: Procesos claves de Profile**



#### 3.1. Proceso de abastecimiento

En relación al proceso de abastecimiento, se ha identificado el mantenimiento de máquinas como el proceso más relevante para el desarrollo del negocio:

##### 3.1.1. Mantenimiento de máquinas

El desarrollo de este proceso es importante, ya que las máquinas complementan el entrenamiento y ayudan a evitar lesiones. La adquisición de máquinas comienza con el establecimiento de las necesidades de compra de estas y de los requisitos para la selección de los proveedores. Para el negocio se ha seleccionado el proveedor internacional Bodytone, debido a las características de sus máquinas (ver Anexo Y). En relación al mantenimiento, se realizará de manera anual con el motivo de arreglar cualquier desperfecto y evitar que se perjudique el entrenamiento de las afiliadas (ver Anexo Y).

## **3.2. Procesos de servicio al cliente**

Este proceso es relevante ya que se tiene que brindar un servicio de calidad con el fin de satisfacer las necesidades de la clienta, los cuales se muestran a continuación:

### ***3.2.1. Evaluación y seguimiento de las afiliadas***

El desarrollo de este proceso (ver Anexo Y) es relevante, debido a que los resultados obtenidos de esta evaluación lo que permitirá adoptar ciertos ejercicios de la rutina de entrenamiento. Durante este proceso, las afiliadas serán evaluadas por el endocrinólogo, el nutricionista, la psicóloga, y la jefa trainer con el fin de prevenir complicaciones en la realización de su rutina (ver Anexo Z). Como parte de la evaluación médica se encuentran preguntas sobre su historial médico y sus hábitos alimenticios; así como los análisis en laboratorio.

Con el propósito de que las afiliadas puedan cumplir con sus objetivos propuestos, se llevará una ficha control, la cual se completará por parte de la nutricionista (Ver Anexo Z). Esta percibirá como ha estado su alimentación, si ha seguido correctamente las indicaciones brindadas para cumplir con el objetivo, entre otros. También, colocará los avances que ha tenido la clienta, los aspectos a reforzar y sus observaciones. Por último, la jefa trainer llevará una ficha de control en la cual anotará las observaciones correspondientes y la clienta pueda observar su progreso (ver Anexo Z).

### ***3.2.2. Asesoría en el circuito de entrenamiento***

Se considera un proceso clave por ser la guía de ejercicios que ayude a la clienta a desarrollarlos de una manera adecuada que evite dolencias o lesiones. Cada clienta dispondrá de 45 minutos para realizar la diversidad de ejercicios en las cinco estaciones del circuito de entrenamiento. El proceso incluye la explicación de la trainer sobre el modo de realizar el ejercicio hasta la intervención de la jefa trainer, quién observará la ejecución del mismo, en caso le cueste realizarla, se acercará a la clienta para asesorarla ya sea regulando la intensidad o adaptándola a un ejercicio más sencillo (ver Anexo Y).

### ***3.2.3. Retención de las afiliadas***

El proceso se basa en efectuar acciones que contrarresten a los posibles motivos de abandono, entre los que se considera, la insatisfacción de la clienta por el incumplimiento de sus objetivos.

El nutricionista realizará la revisión del avance en relación a la última cita de la clienta como parte de su control. En caso no se encuentre satisfecha por el objetivo logrado, se verificará qué actividades no han funcionado y se formularán nuevas recomendaciones. Del

mismo modo, se resalta que el informe del avance de la clienta lo revisará la jefa trainer para poder adaptar el ejercicio de esta, si en caso lo requiera (ver Anexo Y).

### **3.3. Proceso de recursos humanos**

Entre los procesos de recursos humanos necesarios para el óptimo desarrollo del negocio, se han considerado como los más relevantes los que se presentan a continuación:

#### ***3.3.1. Selección de trainers***

El desarrollo de este proceso es relevante debido a que las trainers son el personal clave del negocio al ser ellas las que se encargan del desarrollo de la rutina de entrenamiento. Este proceso comienza con la solicitud de requerimiento de personal y termina cuando se elige al candidato de acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas y entrevistas (ver Anexo Y).

#### ***3.3.2. Capacitación de personal clave (Trainers)***

Las trainers son consideradas como personal clave, ya que son estas las que mayor contacto tienen con las usuarias. Con el objetivo de que su desempeño se lleve a cabo según los lineamientos establecidos por Profile, se les brindará una serie de capacitaciones. Estas además de garantizar un servicio de calidad estándar, servirán como motivación para aquellas que tengan un buen desempeño. Para ello, será necesario que se realice una búsqueda minuciosa y una selección oportuna de dichas capacitaciones (ver Anexo Y).

### **3.4. Proceso de *marketing***

El siguiente proceso es considerado importante para poder cerrar el proceso de venta con las potenciales clientas y lograr los objetivos de ventas planteados:

#### ***3.4.1. Captación e Inscripción de clientas***

Este proceso es considerado clave, ya que de este dependerá alcanzar el nivel de ventas deseado (ver Anexo Y). Este empezará desde que la clienta es recibida en recepción donde se le dará la bienvenida y se le entregará una ficha de visita (Ver Anexo Z). Una vez llenada su ficha de inscripción la clienta recibirá el consentimiento informado de Profile y el reglamento del gimnasio (ver Anexo Z). Del mismo modo, recibirá su kit Profile y se le enviará un correo de bienvenida (Ver Anexo X). Finalmente, se le programará su cita en el laboratorio para que pueda pasar con el especialista correspondiente.

## 4. Ciclo típico del servicio

Figura 29: Ciclo típico



### 4.1. Recepción de la clienta y registro de asistencia

La recepcionista recibirá de manera cordial a la clienta quien tendrá que registrar su número de identificación en el sistema para poder ingresar a los ambientes del gimnasio. Para comodidad de las clientas, podrán disponer de lockers ubicados en los servicios higiénicos.

#### 4.1.1. Registro del avance de la clienta

La clienta llegará al gimnasio y observará su ficha de control, en esta se establecerá la rutina de circuito de entrenamiento. Luego podrá acercarse a la trainer para su respectivo control del peso y en la ficha se colocan estos resultados. Asimismo, durante el entrenamiento la jefa trainer escribirá sus observaciones y comentarios en caso sea necesario.

### 4.2. Inicio del circuito de entrenamiento

La trainer será la encargada de recibir a la clienta en la sala de entrenamiento. También, realizará el circuito respectivo; mientras que, la jefa trainer se encargará de supervisar a las clientas y asistirles si la requieren.

En caso la clienta llegue tarde, deberá esperar al siguiente turno con el fin de que realice debidamente todas las estaciones del circuito. Luego de haber concluido con los 45 minutos de entrenamiento, podrá hacer uso de los diferentes servicios del gimnasio.

### **4.3. Participación en las actividades Profile**

La recepcionista será la encargada de manejar la disponibilidad de las actividades. Para poder participar en estas, la clienta deberá inscribirse previamente en recepción. Esto se debe a que se contará con un límite de capacidad, con el fin de que ellas se sientan cómodas durante el desarrollo de la clase.

#### **4.3.1. Asesoría en actividades grupales (baile)**

Las afiliadas tendrán que registrarse en la lista de asistencia en recepción para poder ingresar a las actividades grupales. Luego al ingresar, la profesora deberá preguntar quiénes asisten por primera vez para que se les explique con más detalle la rutina de baile. Al empezar la clase, se iniciará con ejercicios de calentamiento, para luego continuar con el desarrollo de la clase de esta y terminar con ejercicios de estiramiento.

### **4.4. Uso de servicios complementarios**

Las clientas podrán disponer de los servicios de cafetería, sauna, masajes y valet parking, que se encuentran dentro de las instalaciones del gimnasio. A excepción del sauna, los servicios mencionados contarán con una persona encargada para la atención de las clientas. En el caso del sauna, será manejado de manera automática.

### **4.5. Protocolo de salida**

La recepcionista despedirá a la clienta debido a que es importante mantener una relación cordial hasta la salida de la clienta del establecimiento.

## **5. Localización**

Con el objetivo de establecer la ubicación del local del negocio, se ha realizado la evaluación a nivel distrital de la Zona 7 APEIM (Macro localización) y de los locales del distrito elegido (Micro localización). La calificación en ambos análisis se ha basado en la investigación realizada, siendo 5 el de mayor puntaje y 1 el de menor puntaje:

### **5.1. Análisis de macro localización**

De acuerdo a la información brindada por los especialistas en la investigación y las características del negocio se han elegido diferentes variables que son relevantes para la elección del distrito (ver Anexo AA). Las variables consideradas han sido consultadas con expertos de la industria, así como también, los pesos determinados. Es importante resaltar que el precio por m<sup>2</sup> y la cantidad de competidores es inversamente proporcional a la valoración mencionada en el párrafo anterior. La matriz valorativa se enseña a continuación:

**Tabla 27: Matriz valorativa de los distritos**

Variables para la elección del distrito	Peso	San Isidro	Miraflores	La Molina	San Borja	Surco
Público objetivo	30%	2	3	4	3.5	4.5
Tamaño del local	25%	3	3	2.5	3.5	4
Precio por m <sup>2</sup> <sup>23</sup>	20%	2.5	4	3.5	2	3
Cantidad de competidores	15%	3.5	3	3	3.5	2.5
Seguridad	10%	4	3	3.5	2.5	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2.78</b>	<b>3.20</b>	<b>3.33</b>	<b>3.10</b>	<b>3.53</b>

Se concluye que el distrito de Santiago de Surco es el adecuado para la ubicación del local. Esto se debe a que cuenta con características relevantes como una mayor cantidad de mujeres del NSE A y B y con mayor disponibilidad de espacios de alquiler de acuerdo a las características del proyecto asignado.

## 5.2. Análisis de micro localización

Posterior a la elección del distrito, se establecieron diversas características determinadas por el trabajo de campo y entrevistas a expertos de la industria, las cuales son consideradas destacadas para el negocio con el fin de elegir la ubicación del local. Es importante mencionar que la relación precio – espacio y el costo por remodelación es inversamente proporcional. A continuación se muestra la matriz valorativa (ver Anexo AB):

**Tabla 28: Matriz valorativa de los locales**

Características	Peso	Opción 1 Av. Circunvalación	Opción 2 Av. Pedro Venturo	Opción 3 Jr. Preciados
Ubicación	30%	3.5	4.5	2
Área total	25%	3	5	2
Relación precio – espacio	20%	3.5	4.5	2.5
Costo por remodelación	15%	2	3.5	2.5
Estacionamiento	10%	3.5	4.5	2.5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3.15</b>	<b>4.48</b>	<b>2.23</b>

Por lo tanto, la opción más adecuada es el local de la Av. Pedro Venturo, ya que se encuentran en una de las principales avenidas del distrito por lo que es accesible para las usuarias. El área del local genera una ventaja para poder distribuir adecuadamente los servicios ofrecidos. También, el precio por m<sup>2</sup> es favorable con respecto al presupuesto del negocio.

## 5.3. Distribución del local

El local se encuentra ubicado en la esquina de Av. Pedro Venturo N° 105 cruce con Jr. Intihuatana contando con una dimensión de 962.50 m<sup>2</sup>. Asimismo, dispone de dos niveles, en

<sup>23</sup>Información extraída del (BCRP, 2016)

los cuales se distribuyen estratégicamente los espacios del negocio como se muestra a continuación:

El área del circuito de entrenamiento tiene una dimensión de 96 m<sup>2</sup> y el área de máquinas abarca 143 m<sup>2</sup> sumando en total 239 m<sup>2</sup>, el cual permitirá brindar mayor comodidad a las clientas en su entrenamiento (ver Anexo AD). El club de “Vive Profile” tiene un área de 69 m<sup>2</sup> con espacios para colocar accesorios como colchonetas y pelotas de yoga, los cuales se requerirán para algunas clases.

En relación a los servicios complementarios, se brindará una cafetería, laboratorio y servicio de masajes, estos suman en total 102 m<sup>2</sup>. También, se ofrecerá a las clientas amplios espacios de servicios higiénicos con un área de 98 m<sup>2</sup>, es esta se incluye el área del sauna que tiene una dimensión de 16 m<sup>2</sup>. Por otro lado, la recepción y la sala de espera cuentan con un área de 11 m<sup>2</sup> y 5 m<sup>2</sup> respectivamente. Del mismo modo, se cuenta también con un tóxico de 18 m<sup>2</sup> y un depósito de 6 m<sup>2</sup>.

Por último, se posee un espacio de 52 m<sup>2</sup> destinados a las oficinas del personal administrativo y de los entrenadores; mientras que 68 m<sup>2</sup> para las oficinas de los especialistas de la salud y entrenadores. De esta manera, se respeta las normas del Reglamento Nacional de Edificaciones (ver Anexo AC).

## 6. Estacionalidad

De acuerdo con la investigación cuantitativa, se ha podido identificar la estacionalidad en cuanto a la afluencia de miembros en los gimnasios. A continuación, se muestra la mencionada:

**Tabla 29: Estacionalidad – Investigación Cuantitativa**

Estacionalidad.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Alta	X	X						X	X			
Media			X			X	X			X	X	X
Baja				X	X							

## 7. Día típico

Se brindará un horario de atención según los resultados de las encuestas realizadas a las potenciales usuarias. De esta manera, se identificó los días con mayor demanda de asistencia.

**Tabla 30: Día Típico – Investigación cuantitativa**

Días	Horario
Lunes a Sábado	6:00 am a 10:00 pm
Domingo	9:00 am – 1:00 pm

De los días mencionados, miércoles, viernes, sábado y domingo cuentan con la mayor afluencia de público, mientras que los días lunes, martes y jueves se cuenta con una demanda promedio.

## 8. Hora punta

De acuerdo a la investigación de mercado desarrollada, se ha establecido que las horas punta son de 6:00 am a 10:00 am y de 6:00 pm a 10:00 pm. De acuerdo a ello, las afiliadas deberán inscribirse previamente en recepción, lo que les permitirá reservar su vacante en la sesión que desea participar. Razón por la cual, no aplicaría una estrategia de desborde ya que solo asistirían las participantes inscritas a cada clase.

En caso la afiliada no logre inscribirse, deberá esperar al siguiente turno si así lo desea. Asimismo, durante la espera la afiliada tendrá a su disposición servicios alternativos como son las actividades de Vive Profile, las cuales cuentan con una diversidad de horarios que han sido establecidos en base a las horas de mayor concurrencia y el servicio de sauna, el cual está disponible durante el horario de atención.

Del mismo modo, otro factor que se ha considerado es el horario del personal, el cual ha sido establecido con el objetivo de contar con la cantidad suficiente de colaboradores, cuya participación está directamente ligada con el desarrollo del programa de entrenamiento de la afiliada. Asimismo, la cantidad de circuitos que se desarrollarán simultáneamente por hora estarán determinados según la cantidad de afiliadas asistentes, por lo que en los horarios pico se presentarán una mayor cantidad de los circuitos mencionados.

## 9. Capacidad instalada y proyectada para el periodo de evaluación

Se toma en cuenta el aforo del local de 225 personas según las normativas del Reglamento Nacional de Edificaciones. Asimismo, en relación a la capacidad que se atenderá en cada circuito de 45 minutos durante los días de semana (lunes a sábado) considerando los días domingo como recuperación, se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla 31: Capacidad instalada del negocio**

<b>CAPACIDAD INSTALADA</b>	<b>100%</b>						
<b>Horario de atención</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábado</b>	<b>Domingo</b>
Circuitos por día	42	42	42	42	42	42	42
Cantidad de personas por circuito	14	14	14	14	14	14	14
Capacidad Diaria	588	588	588	588	588	588	588
Capacidad Semanal	4,116						

Como se observa en la tabla anterior, se congregan 42 circuitos al día de 14 personas por circuito para el entrenamiento como la capacidad instalada de lunes a domingo. Sin embargo, la capacidad efectiva considera los horarios de restricción del día domingo y la cantidad por circuito de 12 personas que se trabajará por ser conservadores en la estrategia del gimnasio especializado.

**Tabla 32: Capacidad efectiva del negocio**

<b>CAPACIDAD EFECTIVA</b>	100%						
Horario de atención	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Circuitos por día	42	42	42	42	42	42	10
Cantidad de personas por circuito	12	12	12	12	12	12	12
Capacidad Diaria	504	504	504	504	504	504	120
Capacidad Semanal	3,144						

De esta manera, se considera utilizar una capacidad diaria para efectuar el funcionamiento del negocio, por lo tanto, se promedia una capacidad repartida proporcionalmente de lunes a domingo de 449 personas al día. Asimismo, cada persona podrá asistir 3 veces por semana a su circuito de entrenamiento.

De esta manera, *Profile* plantea iniciar su funcionamiento con una capacidad objetivo de 53% al término del primer año considerando un escenario conservador. Adicionalmente, se proyecta alcanzar el 94% de la capacidad establecida, siendo la mayor cantidad de afluencia durante los años de evaluación.

**Tabla 33: Capacidad objetivo proyectada**

<b>Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Proyección % capacidad utilizada	53%	56%	59%	61%	67%	72%	75%	80%	86%	94%
Total Capacidad Diaria	240	252	264	276	300	324	336	360	384	420

## 10. Riesgos

### 10.1. Entrada de nuevos gimnasio especializado

Actualmente, existe programas para la reducción de sobrepeso en las grandes cadenas de gimnasio como Gold's Gym y en gimnasios especializados como Personal Training; sin embargo, la exclusividad hacia las mujeres con sobrepeso no se encuentra en el mercado.

Al estudiar la necesidad de la clientela y del mercado, se orienta la creación de un gimnasio especializado en la reducción saludable del sobrepeso para mujeres. Por lo tanto, la entrada de nuevos gimnasios especializados sobre el mismo segmento es un riesgo para el

negocio. Para mitigarlo, se centrará en el desarrollo de mercado con expansión territorial y de servicios relacionados.

### **10.2. Estructura de costos**

Entre los riesgos propios del negocio se ha identificado el que se origina a partir de la concentración de la inversión en los costos fijos, entre los cuales se encuentran los destinados a recursos humanos y alquiler del establecimiento. Con respecto a lo mencionado, Profile incide en mayor riesgo, ya que el cumplimiento de la proyección de ventas influye en gran medida en el pago de dichos costos, por lo que se considerará en el análisis de sensibilidad las variables precio y cantidad.

### **10.3. Potencial aumento en el costo de alquiler**

El costo de alquiler es relevante ya que tiene un peso considerable en la estructura de costos. Además, este requiere de un desembolso mensualmente por lo que se toma como un riesgo su potencial aumento. Ante ello, se ha considerado un 5% como aumento anual del costo de alquiler, el cual ha sido establecido en el contrato de alquiler de dicho local.

### **10.4. Inseguridad**

Sobre la seguridad del local y sus alrededores, se cuenta con personal de seguridad contratado que vele por la integridad de las clientas al llegar y salir del gimnasio. Asimismo, habrá un control de lockers para que el cuidado de los bienes de las clientas mediante cámaras de seguridad instaladas en el recinto durante su entrenamiento.

## **11. Conclusiones**

Los procesos de Profile están relacionados con el giro del negocio y los objetivos establecidos. Además, estos tienen como fin ofrecer un servicio especializado de calidad que genere una experiencia única en las clientas. Asimismo, se han identificado los procesos claves, en los cuales se ha medido los tiempos que estos requieren con el fin de llevar un mayor control de estos.

En relación a la localización, se desarrolló el análisis de macro y micro localización, en las cuales se determinaron las variables para la elección del distrito y el local respectivamente. Por lo que, Profile se ubicará en el distrito de Santiago de Surco, en la Av. Pedro Venturo en una zona comercial accesible a las potenciales usuarias. El establecimiento cuenta con un área de 962.5 metros cuadrados, lo cual contribuirá con el adecuado desarrollo del servicio.

Finalmente, el negocio posee una capacidad diaria de 449 personas. Las proyecciones del uso de la capacidad al término del primer año serán de aproximadamente 53% y al finalizar el año 10 se proyecta alcanzar el 94% de la capacidad.



## CAPÍTULO VII: RECURSOS HUMANOS

La estrategia de Recursos Humanos en la organización permite “lograr o mantener una ventaja frente a sus competidores en el mercado. Consiste, por tanto, en definir el enfoque general que adoptará una organización para garantizar la utilización eficaz de su personal con el fin de lograr su misión” (Gómez, 2008, pág. 3). Por lo tanto, se presenta los componentes y estrategias que Profile implementará para una adecuada gestión del talento humano.

### 1. Naturaleza y constitución del negocio

La modalidad de constitución del negocio es de una Sociedad Anónima Cerrada, cuya principal característica es que las personas no responden personalmente por las deudas del negocio (Ver Anexo AB). A continuación se mencionan los principales datos de la organización:

- Razón Social: “Profile Fitness Center S.A.C.”
- Nombre comercial: “Profile”
- Número de socios: Cuatro

La organización operará en el distrito de Santiago de Surco, por lo cual los requisitos necesarios para obtener la licencia de funcionamiento ante dicha municipalidad se detallan a continuación:

**Tabla 34: Requisitos para obtener licencia de funcionamiento**

<b>Requisitos</b>	1. Solicitud de licencia de funcionamiento, con carácter de Declaración Jurada.
	2. Vigencia de Poder del representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos, no mayor a 3 meses de antigüedad.
	3. Declaración Jurada de Observancia de condiciones de seguridad o inspección técnica de seguridad en defensa civil de detalle o multidisciplinaria, según corresponda
<b>Costo</b>	s/147.30

Fuente: Municipalidad de Surco

### 2. Misión

“Somos el primer gimnasio especializado en mujeres basado en un modelo único en el Perú diseñado de acuerdo a sus necesidades, el cual brinda un servicio integral bajo la supervisión constante de nuestros especialistas con amplia experiencia en la sana reducción de peso, fomentando la adopción de un estilo de vida saludable”.

### 3. Visión

“Ser considerados como el gimnasio líder especializado en mujeres en el mercado limeño, posicionándonos como un referente en brindar servicios de calidad orientados a

promover un estilo de vida saludable entre nuestras clientas con la experiencia y conocimiento de nuestros especialistas”.

#### **4. Valores corporativos**

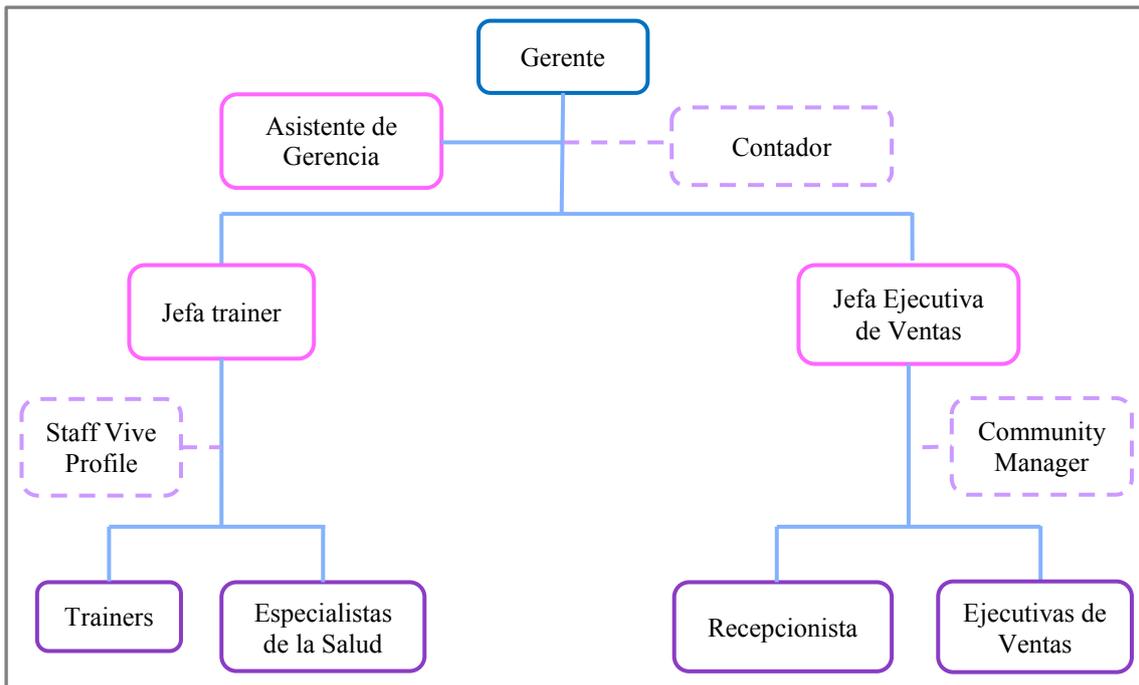
A continuación, se presentan los valores estratégicos por los que se rigen los colaboradores de Profile Fitness Center:

- Servicio de Calidad: Enfocado en atender las necesidades de las usuarias, ya que su satisfacción determinará el nivel de calidad de los servicios. Esto con el fin de brindarle un servicio personalizado que contribuirá a distinguir la propuesta con respecto a la competencia.
- Trabajo en equipo: La experiencia Profile está sujeta al involucramiento de diversos especialistas, por lo que la labor de uno servirá de insumo para otros. Por ello, debe prevalecer la colaboración mutua con el fin de brindar un servicio integral al público objetivo.
- Orientación al cliente: En Profile, las usuarias se constituyen como uno de sus ejes principales, por lo que los objetivos y las iniciativas estratégicas del negocio se determinan a partir de ellas.
- Proactividad: Orientado a actuar de forma instantánea y a decidir eficazmente frente a todo tipo de situaciones. Esto implica la toma de iniciativa en cuanto a la implementación de mejoras en el negocio.

#### **5. Organización de la empresa**

Profile define su organigrama según su nivel jerárquico de los puestos de trabajo correspondientes a cada área de la empresa (Chiavenato, 2009). De esta manera, se considera a cada puesto parte de una unidad o departamento de la empresa siendo relacionados del siguiente modo:

**Figura 30: Organigrama de Profile**



Con el organigrama propuesto, se muestran cuatro funciones principales: la unidad de gerencia, la unidad de operaciones, la unidad administrativa y la unidad comercial. Por lo tanto, se presentan las principales características de la estructura con los puestos de trabajo correspondientes (Ver Anexo AG):

*a. Gerencia*

Esta unidad se rige bajo la función del **Gerente**, quien es el que se encarga de la dirección del negocio. Dentro de sus principales funciones destaca evaluar, decidir, controlar y supervisar los planes generales de la organización. También es responsable de asegurar el cumplimiento de las normas internas de la organización y de elaborar su reglamento.

*b. Unidad Administrativa*

Esta unidad se encuentra bajo el mando del **Asistente de Gerencia**, el cual desempeña un rol de soporte de Gerencia. A su vez es encargado de la supervisión de las funciones del personal de los servicios generales (cafetería, masajes, limpieza, valet parking, seguridad); así como de la coordinación de los procesos de reclutamiento, selección de personal y de las capacitaciones de los colaboradores.

*c. Unidad de Operaciones*

La **Jefa Trainer** es la encargada de supervisar el desarrollo de las funciones de las trainers, además de coordinar y diseñar los ejercicios de entrenamiento junto con ellas. También

es la responsable de vigilar el desempeño del personal médico; así como del staff de Vive Profile. A continuación se detallarán las funciones de los puestos que se encuentran bajo el mando de la Jefa Trainer:

- **Trainers:** Se encarga de dirigir el circuito de entrenamiento enseñando la correcta ejecución de los ejercicios físicos y el funcionamiento de las máquinas. Asimismo, realiza el despistaje de lesiones de la clienta.
- **Médico Endocrinólogo:** Realiza el análisis de los resultados de la evaluación médica de cada clienta y el despistaje ante enfermedades complementarias. De esta manera, presenta el diagnóstico de la afiliada a los demás especialistas y recomienda que actividades está en capacidad de realizar.
- **Nutricionista:** Realiza la historia nutricional de la clienta y evalúa su composición corporal. Además, elabora el plan dietario de forma personalizada y/o brinda asesoría nutricional. Se encarga del seguimiento por cada clienta realizando la evaluación de sus medidas y peso.
- **Psicóloga:** Realiza la evaluación psicológica y elabora el perfil de cada clienta con el fin de darle un adecuado entrenamiento en el gimnasio. Asimismo, brinda orientaciones y consejería a las afiliadas y presenta el diagnóstico a los demás especialistas.
- **Staff de Vive Profile:** Se requerirá personal por horas para las actividades de cocina, baile, asesoría de maquillaje, pilates, meditación y yoga (ver Anexo AH).

#### d. *Unidad Comercial*

La presente unidad tiene como responsable al **Jefa Ejecutiva de Ventas**, el cual tiene como función principal dirigir a los ejecutivos de ventas para lograr el objetivo de ventas proyectado. Otra de sus funciones primordiales es el de ejercer el rol de supervisor de los siguientes puestos:

- **Ejecutivo de Ventas:** Maneja los registros de base de datos de las potenciales clientas y les muestra el ambiente del gimnasio. Realiza las ventas y renovaciones de membresías del gimnasio informando a las clientas sobre los servicios.
- **Recepcionista:** Atiende en el counter a las clientas del gimnasio controlando su ingreso y salida, maneja la información de cada clienta y realiza seguimiento de su asistencia. Se encarga de la atención de llamadas telefónicas y realiza los cobros de membresías.

- **Community manager:** Se encarga de la administración de las redes sociales de la empresa, manteniendo una constante comunicación con las afiliadas por medio de la creación de contenido de valor así como de la formulación de respuestas rápidas y acertadas ante sus consultas vía online.

## 6. Horarios de trabajo de personal

A partir de la estacionalidad de la industria y de los horarios de atención considerando las horas de mayor afluencia según la demanda, se elabora el horario de personal de los puestos en planilla y de las actividades de Vive Profile (ver Anexo AI).

Por un lado, se establece que el horario de los puestos full time consisten en 48 horas semanales; mientras que, los part time, 20 horas semanales. Por otro lado, se considera las horas que cada actividad de Vive Profile demandará cada semana por lo que solo se requerirá por horas al puesto encargado. Asimismo, debido a que los domingos solo se atenderá cuatro horas se solicitará a las personas encargadas (Jefa trainer y trainer) por este tiempo requerido.

## 7. Proyección del personal

Considerando la demanda de Profile, la proyección de personal se encuentra alineada a los diez años de evaluación de la organización tomando en cuenta tanto el personal administrativo como operativo. Por un lado, el personal administrativo permanecerá con la misma cantidad de puestos de trabajo. Por otro lado, el personal operativo llegará a variar al considerar la proyección de ventas y la estacionalidad de la industria (Ver Anexo AJ). De esta manera, se toma en cuenta la capacidad máxima y horario de personal para definir la siguiente proyección:

**Tabla 35: Proyección del personal**

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gerente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Gerencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepcionista	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Jefe Ejecutivo de Ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo de Ventas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Endocrinólogo	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Psicóloga	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Nutricionista	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5
Jefa Trainer	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Trainer	3	3	4	4	5	5	5	6	6	6

## 8. Estrategia de recursos humanos

### 8.1. Estrategias de reclutamiento y selección

El proceso de selección (Ver Anexo AK) es un método eficiente para aumentar el capital humano dentro de las organización; sin embargo, para que este sea realizado de la mejor manera debe ser enfocada como la adquisición de competencias individuales esenciales para el éxito de la organización (Chiavenato, 2009)

De esta manera, en Profile se utilizaran las siguientes fuentes de reclutamiento mostradas en la siguiente tabla:

**Tabla 36: Fuentes de Reclutamiento**

Tipo de Personal		Fuente de Reclutamiento
Operativo	● Jefa Trainer	● Bolsas de trabajo de universidades y virtuales. ● Referencias ● Convocatoria interna
	● Trainer	● Bolsas de trabajo de universidades y virtuales. ● Referencias
Personal de salud	● Endocrinólogo ● Nutricionista ● Psicólogo	● Bolsas de trabajo de universidades, colegio médico y colegio de psicólogos. ● Referencias
Administrativo	● Gerente	● Avisos en periódicos ● Referencias
	● Asistente administrativo ● Recepcionista	● Bolsas de trabajo de universidades y virtuales ● Referencias
	● Jefe Ejecutivo de Ventas	● Bolsas de trabajo virtuales. ● Referencias ● Convocatoria interna
	● Ejecutivo de ventas	● Bolsas de trabajo virtuales ● Referencias

#### 8.1.1. Inducción

El objetivo del programa de inducción es familiarizar a los nuevos miembros con la cultura organizacional, estructura, servicios/productos, misión y objetivos de la organización para que así puedan realizar un buen desempeño (Chiavenato, 2009). El tipo de inducción está establecida de acuerdo al tipo de puesto y las exigencias de cada uno de ellos (Ver Anexo AL).

De esta manera, durante la primera etapa, se brindará una charla de bienvenida a cargo del gerente, donde se explicará el giro del negocio, misión, visión, cultura organizacional y valores. Asimismo, se les explicará los aspectos diferenciales que caracterizan al negocio para que puedan transmitirle esto a las clientas.

Luego, dependiendo del puesto, serán capacitados por su jefe inmediato en cuanto a las especificaciones del mismo, detalles de la forma de trabajo e interacción con las otras áreas con el objetivo de que se brinde un servicio de calidad y estandarizado.

Con el fin de ofrecer condiciones de trabajo seguras para los colaboradores se brindará anualmente el curso de capacitaciones de Seguridad en el Trabajo vía *on-line*. Este curso permitirá conocer sobre accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales e incidentes peligrosos. Asimismo, el curso se llevará a cabo por la empresa BS Grupo.

Por último, las trainers y jefas trainers serán los que tendrán capacitaciones adicionales en esta etapa, debido al mayor contacto que tienen con las clientas. De este modo, serán capacitadas en temas generales de nutrición, fisioterapia, para que ante cualquier consulta o sugerencia puedan responder con conocimiento del tema. También recibirán capacitaciones en primeros auxilios con el fin de estar preparadas ante cualquier eventualidad. Finalmente, serán capacitadas mediante un taller de habilidades blandas que les permitirá ofrecer un trato diferenciado a las clientas.

## 8.2. Estrategia de compensaciones

“La compensación se puede enfocar en la medida en el que puesto contribuye a los valores de la organización o en la medida en que los conocimientos y las competencias de las personas contribuyen al trabajo o a la organización” (Chiavenato, 2009). De esta manera, Profile define los salarios competitivos para sus colaboradores considerando el monto promedio del mercado y la estrategia de la organización. Por lo tanto, se presentan los salarios de acuerdo a planilla adscritos al Régimen Laboral Especial durante el primer año:

**Tabla 37: Remuneración de Personal Profile**

Cargo	Cantidad	Remuneración bruto Mensual	Remuneración anual
Gerente	Full Time: 1	S/. 6,000	S/. 78,000
Asistente de Gerencia	Full Time: 1	S/. 2,000	S/. 26,000
Recepcionista	Full Time: 2	S/. 1,200	S/. 31,200
Jefe Ejecutivo de Ventas	Full Time: 1	S/. 1,500	S/. 19,500
Ejecutivo de Ventas	Full Time: 1	S/. 1,000	S/. 13,000
	Part time: 2	S/. 500	S/. 13,000
Médico Endocrinólogo	Part Time: 1	S/. 2,500	S/. 32,500
Nutricionista	Full Time: 1	S/. 2,500	S/. 32,500
	Part Time: 2	S/. 1,250	S/. 32,500
Psicólogo	Part Time: 1	S/. 1,500	S/. 19,500
Jefa Trainer	Full Time: 2	S/. 3,500	S/. 91,000
Trainer	Full Time: 2	S/. 1,800	S/. 46,800
	Part Time: 1	S/. 900	S/. 11,700

### 8.2.1. Sistemas de beneficios

El sistema de beneficios cuenta como objetivo principal generar un mayor nivel de compromiso por parte de los colaboradores cuidando su bienestar. Se les considera como ventajas que las organizaciones conceden para elevar la productividad y la satisfacción del colaborador (Chiavenato, 2011). Ante ello, Profile brindará además de los beneficios por ley establecidos por el Régimen Laboral en el que se encuentra, beneficios adicionales con el fin de asegurar un óptimo rendimiento por parte de sus colaboradores. Dicho beneficios se presentan a continuación:

**Tabla 38: Sistema de beneficios de Profile**

Beneficios		Descripción
Beneficios de acuerdo a la ley	CTS (Compensación por Tiempo de servicios)	El trabajador percibirá el 50% de su remuneración básica por cada año de trabajo.
	Pago de ESSALUD	Equivale a un 9% de su salario bruto
	Gratificación	En julio y diciembre, el colaborador le corresponde el 50% de su remuneración básica.
Beneficios adicionales	Celebración de fin de año	Cada fin de año se celebrará un evento corporativo que permita integrar a todos los colaboradores, conocer los resultados de los objetivos alcanzados y presentar los objetivos del año siguiente. De esta manera, se da la oportunidad de reunir a toda la organización para fortalecer los lazos interpersonales y evaluar el último año.
	Aniversario de Profile	Cada aniversario, Profile generará en el colaborador un mayor compromiso, identificación y fidelización con la empresa mediante un almuerzo.
	Celebración de cumpleaños a fin de mes	Se realizará un compartir en reconocimiento a los que cumplen años con la finalidad de felicitarlos en su día, promoviendo el compañerismo dentro de la organización. Generalmente, esta celebración se realizará cada fin de mes.

### 8.2.2. Plan de incentivos

El presente plan tiene como fin motivar y generar sentido de compromiso entre los colaboradores, para ello se brindarán incentivos monetarios y no monetarios a aquellos que han obtenido un buen desempeño a lo largo del periodo. A continuación, se presentan los siguientes:

- Bonos por desempeño

Por un lado, se brindarán un bono al ejecutivo de venta, del periodo previo, que haya alcanzado el objetivo en cuanto a la cantidad de membresías vendidas. Los bonos serán de S/.600.00 y serán entregados semestralmente

Por otro lado, se otorgará un bono al trainer que haya presentado el mejor desempeño durante el periodo previo. Lo mencionado anteriormente está relacionado con la evaluación de desempeño realizada por la usuaria, puesto que será escogido aquel que haya obtenido los

mejores resultados durante ese proceso. Los bonos serán de S/. 650.00 y serán entregados semestralmente.

- Reconocimiento mensual (Personal Operativo)

Anualmente, se premiará a los mejores colaboradores de cada categoría (entrenadores, nutricionista y ejecutivos de ventas), a los cuales se les reconocerá mediante la exposición de su foto como colaborador del mes en sus respectivos espacios. Tiene como finalidad reconocer el buen desempeño de los colaboradores y motivar al resto a que siga el ejemplo de los premiados.

- Día libre por su cumpleaños

Los colaboradores, como motivo de su cumpleaños, podrán disponer de un día libre remunerado, siempre y cuando dicho día esté dentro de la misma semana de la fecha de su onomástico.

- Evento por cierre de año

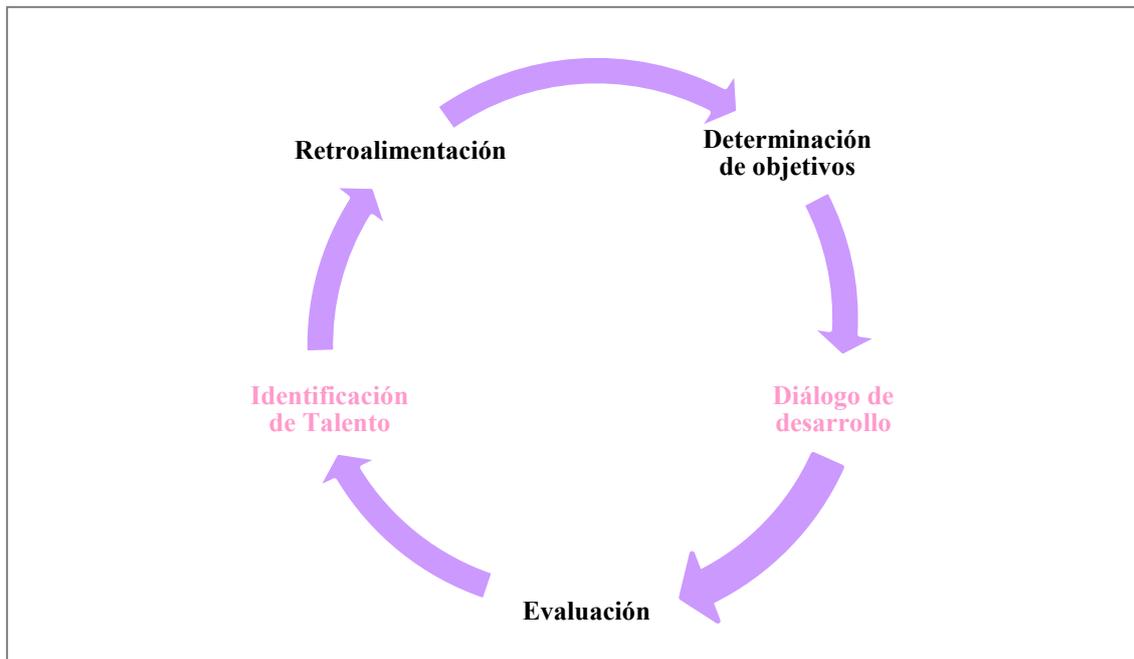
Cada fin de año, se llevará a cabo un evento en el que se premiará al colaborador del año, el cual es considerado como tal por su excelente desempeño durante el año. Se les otorgará una placa con su nombre y distinción a manera de reconocimiento. Dicho evento se llevará a cabo todos los años y contará con la participación de todos los colaboradores de Profile sin excepción.

### **8.3. Estrategias de Desarrollo del Personal**

Según Chiavenato, el desarrollo de personas significa “brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos” (2009), y de esa manera su desempeño sea más eficaz. Ante lo mencionado, la estrategia organizacional por la que se opta es aquella que está estrechamente relacionada con el desarrollo del personal y seguimiento constante del desempeño.

A continuación, se presentarán los procesos que se implementarán en Profile, los cuales están orientados a contribuir con la mejora de desempeño del personal.

**Figura 31: Ciclo de desempeño y desarrollo**



Adaptado de: Belcorp (2013)

Con relación a las fases que forman parte de la gestión de desempeño, se encuentran las siguientes:

- **Determinación de objetivos:** Se lleva a cabo con el fin de alinear los objetivos individuales con las estrategias del negocio, orientando a los colaboradores que contribuyan activamente al logro de los objetivos corporativos, los cuales deben contar con indicadores que permitan visualizar su desempeño en el tiempo.
- **Evaluación de Desempeño:** Se pretende implementar la evaluación 360, la cual se detallará más adelante.
- **Retroalimentación:** Durante esta fase, se produce la retroalimentación y el reconocimiento al colaborador con respecto a su desempeño en el año previo. Asimismo, se diseña una hoja de ruta individual (Ver Anexo AM) de desarrollo que contribuya al logro de los objetivos del nuevo año.

Con respecto a la gestión de desarrollo del personal, se encuentran los siguientes:

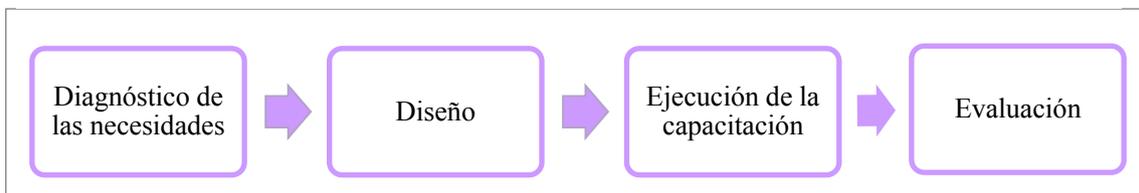
- **Diálogo de Desarrollo:** Son espacios de retroalimentación en los que los jefes directos brindarán asesoramiento y guía a los colaboradores con la finalidad de que ellos desarrollen las competencias necesarias para cumplir con los objetivos anteriormente establecidos.

- Identificación de Talento: Los jefes directos se encargan de identificar el talento de acuerdo a las competencias de cada colaborador, lo cual permitirá potenciar su desarrollo en la organización mediante capacitaciones, entre otros.

### 8.3.1. Estrategias de capacitación

La capacitación permite desarrollar las competencias de las personas con el fin de que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras y contribuyan a los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009). Por lo tanto, en Profile se considera un factor importante realizar diferentes capacitaciones para agregar valor tanto a los colaboradores como a la organización. Se buscará potenciar las habilidades y competencias relacionadas con el desempeño del trabajo.

**Figura 32: Etapas del proceso de la capacitación**



Fuente: Chiavenato: (2009, p.376)

El proceso de la capacitación comenzará con el análisis de las necesidades en los trabajadores de acuerdo a las competencias requeridas para lograr los objetivos, así como, de los requisitos que se exigen en el perfil de puestos y cambios en la industria fitness. Luego, se realizará un diseño de las capacitaciones, en la cual se especificarán a los trabajadores que formarán parte de estas según los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

Del mismo modo, se llevará a cabo capacitaciones nacionales e internacionales considerando el número de personal y el presupuesto del negocio. De esta manera, se ejecutarán las capacitaciones con el personal requerido. Por último, para conocer si se lograron los objetivos propuestos, se realizará una evaluación para conocer el impacto que ha tenido la capacitación en el trabajador y en la organización.

Con respecto a las capacitaciones internacionales, es importante resaltar que el personal que acceda a estas deberá contar con un año mínimo en el negocio y trabajar a tiempo completo. Estas se llevarán a cabo una vez al año con el objetivo de incrementar los conocimientos de los colaboradores:

**Tabla 39: Capacitaciones Internacionales**

Capacitación	Objetivo	Entidad	Nº de personas	Días	Costo Personal + Pasaje, hotel y viáticos	Puesto de Trabajo
Curso Fitness y entrenamiento personal (México)	Permitirá al entrenador profundizar acerca del entrenamiento en función de los objetivos obteniendo el certificado de la European Health and Fitness Association (EHFA)	Sector Fitness European Academy	1	4 días	S/. 3,023	Jefa trainer
Conferencia Latinoamericana y Exposición Comercial IHRSA (Brasil)	Se podrá conocer las últimas tendencias que están predominando en la industria	IHRSA	1	3 días	S/. 5,095	Gerente

Con respecto a las capacitaciones a nivel nacional, se desarrollarán una vez al año con el motivo de reforzar las competencias y habilidades de los colaboradores. A continuación se presentan los cursos y talleres que se brindarán:

**Tabla 40: Capacitaciones Nacionales**

Entrenamiento	Objetivo	Entidad	Nº de personas	Costo Personal	Puesto de Trabajo
Curso para instructores de gimnasio	Permitirá reforzar temas sobre el entrenamiento de fuerza y cardiovascular	Federación Internacional de Educación Física	1	S/. 1,050	Trainers
Taller de Liderazgo	Se enfocará en desarrollar capacidades de liderazgo con el fin de formar equipos de alto rendimiento	Universidad de Lima	1	S/. 1,500	Gerente
Curso de técnicas de ventas	Conocerá diferentes técnicas de ventas y métodos para obtener la actitud positiva del comprador	Instituto Peruano de Marketing	2	S/. 840	Jefe ejecutivo de ventas y ejecutivo de ventas

- Es importante mencionar que se desarrollarán anualmente capacitaciones de primeros auxilios a los entrenadores. Este se llevará a cabo por la Cruz Roja y permitirá que el personal mencionado tenga las capacidades necesarias para saber actuar en caso se produzca un accidente en el gimnasio.
- Con el fin de que los entrenadores puedan realizar un despistaje ante alguna lesión de las clientas, se les capacitará anualmente por parte de un fisioterapeuta del Centro de Fisioterapia y Rehabilitación NoPain.

- Los entrenadores tendrán un taller de Habilidades blandas de la Universidad ESAN mediante el cual podrán potenciar su capacidad de comunicación efectiva y expresarse mejor para una mayor comprensión en el desarrollo de los ejercicios.

#### **8.4. Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño se define como una “valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2009). Este proceso tiene como utilidad estimar el valor y las competencias de un colaborador y los aportes de este en el negocio.

Profile pretende implementar la evaluación 360, la cual consistirá en evaluar a todos los colaboradores con los que interactúa, lo que a su vez enriquecerá la retroalimentación. Esto se debe a que proporcionará información procedente de varios ángulos y contribuirá a asegurar un mejor desempeño por parte de los colaboradores como de los jefes directos.

Esta evaluación menciona dentro de sus áreas a evaluar (Ver Anexo AN), aquellas que hacen referencia a los valores corporativos del negocio y a las competencias genéricas que se consideran que los colaboradores deben contar para ofrecer un servicio estándar de calidad. Para ello, se ha propuesto una matriz en la que se puede ubicar al evaluado en base a cinco criterios, que son Deficiente, Por Mejorar, Bueno, Muy Bueno y Excelente.

Cabe mencionar que una vez completado el proceso, el representante de Profile, se encargará de calificar a cada uno de los colaboradores y registrar dichos resultados en la ficha de evaluación (Ver Anexo AO) con el fin de poder visualizar el progreso a lo largo del tiempo.

#### **8.5. Sistema de retención**

La retención de los trabajadores tiene como objetivo mantener a los trabajadores satisfechos y motivados a trabajar. Por lo tanto, el sistema que se llevará a cabo para retener al capital humano en el negocio se menciona en el presente apartado.

Con respecto a la retención de los empleados, las medidas que se consideran son las siguientes:

- Programa de ayuda al trabajador: Tiene como propósito orientar y asistir al trabajador en situaciones como diagnóstico de enfermedades degenerativas del trabajador, fallecimiento de padres o hijos e invalidez por accidentes. Se le brindará apoyo en un tiempo no mayor a tres meses, los aspectos se muestran a continuación:

- Apoyo laboral: Horarios flexibles coordinado con el jefe directo del colaborador.
- Apoyo económico: Mediante subvención económica.

Con respecto a la retención de colaboradores clave, el mecanismo que se toma en cuenta es el siguiente:

- Capacitaciones internacionales: Con el motivo de que se sigan creciendo profesionalmente la empresa realizará el pago íntegro del curso otorgado. Para lo cual, el trabajador firmará un compromiso de capacitación permaneciendo en la empresa por un periodo mínimo de 3 años a partir de la finalización del curso. Por otro lado, de no cumplir con el periodo establecido en el compromiso, el trabajador tendrá que pagar la totalidad del curso durante tres años.
- Línea de Carrera: Se buscará potenciar el desarrollo de las trainers y de los ejecutivos de venta, ya que juegan roles fundamentales para el buen desempeño del negocio. En base a las capacitaciones que se les brindarán, se esperará con colaboradores competentes que alcancen los objetivos planteados del puesto. Por tal motivo, se les considerará como aptos para puestos superiores, a los cuales podrán acceder mediante la convocatoria interna.

De esta forma, se desea disminuir el nivel de rotación de personal y aumentar el compromiso del trabajador en cumplir con los objetivos de la organización.

## **9. Conclusión**

El personal de la organización es considerado clave para el éxito de la organización, debido a que de ellos depende la calidad del servicio brindado. De esta manera, Profile se ha enfocado en el crecimiento profesional de sus colaboradores por medio de capacitaciones, nacionales e internacionales.

De igual modo, se ofrece una serie de incentivos para reconocer el desempeño del personal en el desarrollo de sus funciones. También, se brindan beneficios y mecanismos de retención para aumentar la fidelización y clima laboral. Esto influirá positivamente en la productividad de los colaboradores, lo cual se verá reflejado en el logro de los objetivos.

Finalmente, la remuneración salarial establecida ha considerado el promedio ofrecido en el mercado y los requisitos profesionales con los que deben contar los potenciales colaboradores.

## CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS FINANCIERO

Posterior a la presentación del negocio relacionado a sus estrategias comerciales, de operaciones y recursos humanos, se evalúa financiera y económicamente con un horizonte de diez años la viabilidad de Profile. Se empezará por describir los supuestos asumidos en la propuesta, la proyección de ventas, estados financieros del negocio, flujo de caja y el posterior análisis del proyecto con su sensibilidad.

### 1. Horizonte de Evaluación

Se toma como horizonte de evaluación de los flujos un periodo de 10 años considerando previamente 3 meses para las actividades pre-operativas como el caso de acondicionamiento del local antes de comenzar los servicios del gimnasio. Asimismo, al finalizar el horizonte de evaluación se considera la liquidación de la empresa recuperando su capital de trabajo y el valor terminal por venta de activos (ver Anexo AP).

### 2. Cuadro de Inversión

Profile considera pertinente la planificación de su inversión, por lo tanto, sostiene una inversión necesaria de S/. 1, 248,312 dividiéndose principalmente en inversión pre-operativa, inversión en activos fijos y la inversión de capital de trabajo (ver Anexo AP).

**Tabla 41: Cuadro de Inversión**

Tipo de Inversión	Monto (S/.)	Porcentaje
Inversión Pre-operativa	895,718	72%
Inversión Activos Fijos	248,060	20%
Inversión Capital de Trabajo	104,534	8%
<b>Total de Inversión</b>	<b>1,248,312</b>	<b>100%</b>

Cabe resaltar que la principal inversión se concentra en las actividades pre-operativas, la cual considera el acondicionamiento del local como el más importante con un 78% de su total inversión. Asimismo, los activos fijos reflejan que las máquinas del gimnasio son lo más relevantes por considerarse parte del circuito de entrenamiento representando el 46% de esta partida. Finalmente, se elige un capital de trabajo de S/. 104,534 para operar en el inicio de las operaciones.

### 3. Financiamiento del Proyecto

Para efectos de la evaluación del negocio, se considera dos escenarios que representan el modelo sin deuda y un modelo con financiamiento que refleja la deuda (ver Anexo AP).

#### 3.1. Escenario sin deuda

Al considerar un escenario sin deuda, se establece aportes igualitarios de parte de los 4 socios del negocio considerando los siguientes montos:

**Tabla 42: Escenario sin deuda**

Aportante	Monto (S/.)	Porcentaje
Socio 1	312,078	25.00%
Socio 2	312,078	25.00%
Socio 3	312,078	25.00%
Socio 4	312,078	25.00%
<b>Total</b>	<b>1,248,312</b>	<b>100%</b>

Asimismo, se utiliza una tasa de descuento COK de 21.36% obtenido de la fórmula del Ke (costo de capital) sin ningún apalancamiento, ya que todo el capital será propio de los accionistas.

Cabe resaltar que se halló el costo de capital (Ke) de acuerdo a sus componentes: la tasa libre de riesgo (1.75%) obtenida de Bonos del Tesoro Americano<sup>24</sup>; la prima de mercado de la industria entretenimiento (6.18%) y la beta desapalancada (0.94), de Damodaran<sup>25</sup>; el riesgo país (2.15%), de Banco Central de Reserva (BCRP)<sup>26</sup>; y una prima de tamaño de pequeña empresa (11.65%), de Morningstar<sup>27</sup>.

#### 3.2. Escenario con deuda

Al considerar un escenario con deuda, se distribuye el aporte de los socios en relación al préstamo a obtener. Para fines de evaluación, se está otorgando un préstamo modalidad tipo bullet del 30% de la inversión total, el cual solo paga intereses durante todo el horizonte de tiempo y al final devuelve el préstamo principal, a una TEA<sup>28</sup> de 21.81% (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016) por parte de los 4 socios hacia la empresa.

<sup>24</sup> Información extraída de (US Department of the Treasury, 2016).

<sup>25</sup> Información extraída de (Damodaran, 2016).

<sup>26</sup> Información extraída de (BCRP, s/f).

<sup>27</sup> Información extraída de (Morningstar, 2013).

<sup>28</sup> Se considera la tasa promedio de préstamo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) a más de 360 días para las pequeñas empresa.

**Tabla 43: Escenario con deuda**

Aportante	Préstamo		Capital	
	Monto (S/.)	Porcentaje	Monto (S/.)	Porcentaje
Socio 1	93,623	7.50%	218,455	17.50%
Socio 2	93,623	7.50%	218,455	17.50%
Socio 3	93,623	7.50%	218,455	17.50%
Socio 4	93,623	7.50%	218,455	17.50%
<b>Total</b>	<b>374,494</b>	<b>30%</b>	<b>873,818</b>	<b>70%</b>

Del mismo modo, se elabora el costo de capital ( $K_e$ ) de acuerdo a los componentes anteriormente mencionados (Ver punto 3.1). Adicional a esta información, se cuenta con una beta apalancada según el nivel de deuda/capital que corresponde a 0.3/0.7. Por lo tanto, al tener costo de deuda ( $K_d$ ) de 21.81% y un costo de capital ( $K_e$ ) de 23.10%, trae como resultado el costo promedio ponderado de capital (WACC) de 20.75%.

#### 4. Estructura de Costos

Con el objetivo de hallar el costo unitario por persona, se tomó como referencia el año 1. De esta manera, los costos fueron repartidos entre costos directos e indirectos. Los costos directos, se encuentran asociados a cada circuito como mano de obra, costos de materiales y costo indirecto de servicio (ver Anexo AP).

**Tabla 44: Estructura de Costos: Costos directos (CD)**

Costos directos por persona				
Partida	Trimestral (S/.)	%	Semestral (S/.)	%
Costo mano de obra	162	16.0%	295	15.9%
Materiales	5	0.5%	10	0.5%
Costos indirectos de servicio	10	1.0%	20	1.1%
<b>TOTAL</b>	<b>177</b>	<b>17.4%</b>	<b>325</b>	<b>17.4%</b>

Por otra parte, los costos indirectos son aquellos no asociados directamente al servicio de entrenamiento, pero que se incurren de manera indirecta como planilla administrativa, capacitaciones, entre otros (ver Anexo AP), los cuales se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 45: Estructura de Costos: Costos indirectos (CI)**

<b>Costos indirectos por persona</b>				
<b>Partida</b>	<b>Trimestral (S/.)</b>	<b>%</b>	<b>Semestral (S/.)</b>	<b>%</b>
Alquileres (local y estacionamiento)	257.4	25.3%	514.8	27.6%
Otros gastos operativos	20.8	2.0%	41.6	2.2%
Planilla	136.2	13.4%	272.3	14.6%
Tercerizado-Servicios	74.1	7.3%	148.3	8.0%
Tercerizado-Vive Profile	10.0	1.0%	103.9	5.6%
RR.HH.: Desarrollo	2.0	0.2%	4.1	0.2%
RR.HH.: Incentivos y beneficios	3.5	0.3%	7.0	0.4%
Marketing: Mantenimiento	5.3	0.5%	10.6	0.6%
Mantenimiento - Activo Fijo	3.9	0.4%	7.9	0.4%
<b>TOTAL</b>	<b>513</b>	<b>50.5%</b>	<b>1,111</b>	<b>59.6%</b>

Posterior a los costos identificados, se presentan los márgenes correspondientes a los programas de entrenamiento a continuación:

**Tabla 46: Margen por la venta de programas de entrenamiento**

<b>Cantidad de inscripciones al año</b>	<b>1,080</b>		<b>249</b>	
<b>Partida</b>	<b>Trimestral (S/.)</b>	<b>%</b>	<b>Semestral (S/.)</b>	<b>%</b>
CD por persona	177	17.4%	325	17.4%
CI por persona	513	50.5%	1,111	59.6%
<b>Costos totales</b>	<b>690</b>	<b>67.9%</b>	<b>1,435</b>	<b>77.1%</b>
Margen	326	<b>32 %</b>	427	<b>23 %</b>
<b>Precio sin IGV</b>	<b>1,016</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,863</b>	<b>100.0%</b>

Tal como lo detallado en las tablas, el costo que representa un mayor porcentaje de los costos indirectos son los alquileres del local, estacionamiento, planilla, servicios tercerizados y actividades de Vive Profile, los cuales son relevantes para mantener la diferencia del negocio en el mercado.

En relación al precio de los programas, el paquete trimestral considera un precio de S/1,016 sin IGV; y para el semestral, de S/1,863 sin IGV. Sin embargo, los costos por cada paquete serán de S/690 y S/1,435, respectivamente. En consecuencia, con estos resultados se consigue un margen del 32 % para el paquete trimestral y de 23 % para el paquete semestral.

## 5. Supuestos para la evaluación financiera

Los supuestos establecidos para la evaluación financiera de Profile se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 47: Supuestos**

<b>Profile - Supuestos Generales</b>	
Tipo de Cambio	Durante todo el proyecto de evaluación se considera el tipo de cambio a S/.3.30.
IGV	No se toma en cuenta el IGV tanto para los ingresos como para los costos.
Costos fijos y variables	Se asume que los costos fijos y variables se mantienen a lo largo del horizonte de 10 años. Sin embargo, el costo de alquiler incrementará en 5 % anual. Tanto los precios de los productos como los costos a lo largo del horizonte de evaluación no se alteran.
<b>Beneficios Tributarios y Laborales</b>	
Se ha considerado los beneficios del Régimen General de las Ventas por el monto de ventas anuales mayor a 150 UIT.	
Régimen Tributario	El régimen tributario es el establecido en el Régimen General de Renta, el cual es el 30% sobre la venta neta afecta a impuesto en función a los ingresos anuales mayor a 150 UIT.
Depreciación	La depreciación de máquinas, equipo y otros bienes del activo fijo es 10 % anual y para equipos de procesamiento de datos es un 25 %. Esto es de acuerdo a la Regulación del Impuesto a la Renta de la SUNAT.
Participación Laboral	Se considera un 5% según la ley tributaria, debido a que las empresas están obligadas a la participación de utilidades. Cabe resaltar que se considera a las empresas que tengan más de 20 trabajadores. En este caso, Profile lo asume a partir del año 4.
Régimen Laboral	La asignación de CTS y pago de gratificaciones se calcula de acuerdo al régimen laboral para Mypes.
Proyecciones de ventas	Se considera que el mercado meta abarca 1,133 personas, el cual se halló en base al 62 % del mercado potencial (acorde a los resultados de la intención de compra: 4% definitivamente sí y 58% probablemente sí) y se consideró en un escenario conservador una participación de mercado de 5%. De acuerdo al promedio ponderado del crecimiento de las mujeres con sobrepeso y del crecimiento de los NSE A y NSE B, se obtiene una tasa de crecimiento de 11%; sin embargo, dicha tasa es influenciada negativamente por la tasa de deserción de 4%, obteniéndose una tasa de crecimiento final de 7%.
<b>Recursos Humanos</b>	
<b>Año 0</b>	<b>Gasto Pre-operativo:</b> Antes de la apertura del negocio, se realiza la contratación del siguiente personal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente (Un mes)</li> <li>• Asistente de Gerencia (Un mes )</li> <li>• Recepcionista (Un mes)</li> <li>• Jefe ejecutivo de venta (Un mes)</li> <li>• Jefa trainer (Un mes)</li> <li>• Trainer (Un mes)</li> </ul>
<b>Año 1 – Año 10</b>	<b>Horas laborales:</b> Las horas laborales de los colaboradores se divide a continuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo labora 48 horas semanales.</li> <li>• En el personal operativo, las jefas trainers y trainers laboran 48 horas semanales. El endocrinólogo y nutricionista 20 horas semanales y el nutricionista 48 horas semanales.</li> </ul>
<b>Año 1 – Año 10</b>	<b>Incentivos:</b> Se determinan bonos por cumplimiento de objetivo de S/. 600 y por buen desempeño, el cual tiene un valor de S/. 650.
	<b>Capacitaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones a nivel nacional al gerente, jefa trainer, trainer, y ejecutivo de ventas con frecuencia anual.</li> <li>• Capacitación internacional al Gerente y Jefa Trainer con frecuencia anual.</li> </ul>

**Tabla 47: Supuestos (continuación)**

Costos Fijos	
<b>Año 1 – Año 10</b>	<b>Gastos diversos:</b> El costo de alquiler del local tiene un crecimiento anual de 5 % en los 10 años de horizonte.
<b>Costos Variables</b> Se toma un escenario conservador con respecto a las personas que van a pagar con el servicio POS, el cual consta de 2.8 % de débito y 3.5 % de crédito.	
Gastos Promocionales	
<b>Año 1 – Año 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se incluye los gastos de las estrategias de lanzamiento, mantenimiento y fidelización.</li> <li>Se incluye los gastos del E-mailing a la base de datos y Hosting de la página web.</li> </ul>

## 6. Proyección de Ventas del negocio

La proyección de ventas del negocio se elaboró en base a la información obtenida de las entrevistas a los especialistas de la industria fitness, gerentes de los gimnasios y de las entrevistas a profundidad a las clientas potenciales. Por lo tanto, se indica la demanda correspondiente para cada programa del gimnasio:

**Tabla 48: Precios de Membresías**

Programas del gimnasio	Precio sin IGV	Precio con IGV	Preferencia de la clienta
Desafíate	S/. 1,016	S/. 1,199	78%
Reto 180	S/. 1,863	S/. 2,198	22%

De esta manera, se proyectaron los ingresos en el horizonte de evaluación siendo un punto relevante la estacionalidad del negocio. Asimismo, se muestra la proyección de ventas consideradas para la empresa.

**Tabla 49: Proyección de Ventas**

Partidas	Desafíate (S/.)	Reto 180 (S/.)	Renovación Desafíate (S/.)	Total ingresos (S/.)
<b>Año 1</b>	898,097	464,365	199,519	<b>1,561,982</b>
<b>Año 2</b>	960,909	496,843	288,784	<b>1,746,535</b>
<b>Año 3</b>	1,028,173	531,622	303,594	<b>1,863,388</b>
<b>Año 4</b>	1,100,145	568,835	324,845	<b>1,993,825</b>
<b>Año 5</b>	1,177,155	608,654	347,585	<b>2,133,393</b>
<b>Año 6</b>	1,259,556	651,259	371,916	<b>2,282,731</b>
<b>Año 7</b>	1,347,725	696,848	397,950	<b>2,442,522</b>
<b>Año 8</b>	1,442,065	745,627	425,806	<b>2,613,498</b>
<b>Año 9</b>	1,543,010	797,821	455,613	<b>2,796,443</b>
<b>Año 10</b>	1,651,021	853,668	487,505	<b>2,992,194</b>

## 7. Evaluación económica y financiera

Con respecto a la evaluación económica y financiera de la propuesta de negocio, se estima una proyección del estado de ganancias y pérdidas, y los flujos de caja en base a 10 años del horizonte de evaluación. De esta manera, se dispone a evaluar la rentabilidad del proyecto ante los dos escenarios propuestos.

### 7.1. Escenario sin deuda: Estado de Ganancias y Pérdidas de caja – Flujo de Caja

Sobre la evaluación del escenario sin deuda, se considera una tasa de descuento COK de 21.36% durante su horizonte de evaluación. También, esto determina que el valor presente neto (VPN) del proyecto sea S/. 515,478 con una TIR de 30.48% y un período de recuperación de 6.66 años (ver Anexo AQ y AR).

**Tabla 50: Resultados – Escenario sin Deuda – Flujo Económico**

Indicadores Financieros	
Tasa de descuento COK	21.36 %
Valor presente neto (VPN)	S/. 515,478
Tasa interna de retorno (TIR)	30.48 %
Retorno de inversión	6.66 años

### 7.2. Escenario con deuda: Estado de Ganancias y Pérdidas de caja – Flujo de Caja

Sobre la evaluación del escenario con deuda, se considera un costo promedio de capital (WACC) de 20.75% durante su horizonte de evaluación. Además, esto determina que el valor presente neto (VPN) del proyecto sea S/. 561,234 con una TIR de 30.48% y un período de recuperación de 6.53 años (ver Anexo AS, Anexo AT y Anexo AU).

**Tabla 51: Resultados – Escenario con Deuda – Flujo Económico**

Indicadores Financieros	
Costo promedio de capital (WACC)	20.75 %
Valor presente neto (VPN)	S/. 561,234
Tasa interna de retorno (TIR)	30.48 %
Retorno de inversión	6.53 años

Adicional a la evaluación, se considera un costo de capital ( $K_e$ ) de 23.10% durante su horizonte de evaluación. Asimismo, esto determina que el valor presente neto (VPN) para el accionista sea S/. 504,806 con una TIR de 36.06% y un período de recuperación de 5.73 años.

**Tabla 52: Resultados – Escenario con Deuda – Flujo Financiero**

Indicadores Financieros	
Costo de capital (Ke)	23.10 %
Valor presente neto (VPN)	S/. 504,806
Tasa interna de retorno (TIR)	36.06 %
Retorno de inversión	5.73 años

## 8. Punto de Equilibrio

Para realizar el análisis del punto de equilibrio, se determina el nivel de ventas que se necesita para cubrir todos los costos fijos por año (Gitman, 2012). De esta manera, la empresa busca relacionar su rentabilidad con diversos rangos de ventas que logren el objetivo de cubrir los costos operativos en la cual no se incurre en utilidad ni en pérdidas.

Para fines de la evaluación, Profile logra cubrir sus costos fijos de manera constante con su nivel de ingresos desde el primer año hasta el año final de su horizonte de evaluación. Esto determina un 77% relacionado a las ventas y lo restante significaría un 23% como margen de seguridad de las mismas para el primer año. Posteriormente al año 10, ambas partidas son más equitativas con el 53% como punto de equilibrio y lo restante otorga un mayor margen de seguridad para las ventas (ver anexo AP).

Por último, cabe mencionar que el punto de equilibrio se obtiene con una cantidad de suscripciones de 1,047 al décimo mes del primer año.

**Tabla 53: Punto de Equilibrio**

Punto de equilibrio	Año 1	Año 5	Año 10
Ventas	1,599,240	2,174,235	3,037,426
Costos variables	71,419	96,400	135,209
Margen de contribución	1,527,820	2,077,834	2,902,216
Margen de contribución (%)	96%	96%	96%
Gastos fijos	1,173,558	1,380,172	1,541,080
Punto de equilibrio	1,228,417	1,444,205	1,612,876
Punto de equilibrio	Año 1	Año 5	Año 10
<b>Punto de equilibrio (%)</b>	<b>77%</b>	<b>66%</b>	<b>53%</b>
Margen de seguridad	370,823	730,030	1,424,550
<b>Margen de seguridad (%)</b>	<b>23%</b>	<b>34%</b>	<b>47%</b>

## 9. Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es útil para evaluar la incertidumbre de las estimaciones de la empresa y determinar su efecto potencial sobre el valor de la operación (Berk & DeMarzo, 2008). Asimismo, conlleva a considerar diferentes escenarios para determinar las posibilidades

de rendimiento del negocio considerando las variables de precio de membresía y cantidad de clientes. Cabe resaltar que el escenario límite es al momento en que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es igual a la tasa de descuento y el valor presente neto (VPN) es cero.

Por un lado, la variación del precio considera una disminución de 10% y 12% manteniendo la rentabilidad del negocio. Sin embargo; con una disminución mayor del 12% se detecta que el negocio no es viable.

**Tabla 54: Sensibilidad de los precios de los programas**

Sensibilidad Precio	Valores Actuales	Reducción		
		Precio -15%	Precio - 12%	Precio - 10%
Precio trimestral	S/. 1,016	S/. 884	S/. 897	S/. 924
Precio semestral	S/. 1,863	S/. 1,620	S/. 1,644	S/. 1,693
Cantidad inicial	1,133	1,133	1,133	1,133
Resultados:				
COK	21.36%	21.36%	21.36%	21.36%
VPN	S/. 515,478	- S/. 57,007	S/. 0	S/. 115,943
TIR	30.48%	20.32%	21.36%	23.45%
PRD	6.66	10.47	9.97	9.06

Por otro lado, la variación de la cantidad contempla una disminución de 10% y 11%, los cuales mantienen viables el negocio. Sin embargo; con una reducción mayor a 11% se detecta que el negocio no es viable.

**Tabla 55: Sensibilidad de la cantidad de afiliadas**

Sensibilidad Cantidad	Valores Actuales	Reducción		
		Cantidad - 15%	Cantidad - 11%	Cantidad - 10%
Precio trimestral	S/. 1,016	S/. 1,016	S/. 1,016	S/. 1,016
Precio semestral	S/. 1,863	S/. 1,863	S/. 1,863	S/. 1,863
Cantidad inicial	1,133	985	1,021	1,030
Resultados:				
COK	21.36%	21.36%	21.36%	21.36%
VPN	S/. 515,478	- S/. 165,570	S/. 0	S/. 41,828
TIR	30.48%	18.30%	21.36%	22.12%
PRD	6.66	11.53	9.97	9.63

Finalmente, se concluye que tanto la cantidad como precio resisten la disminución de 10% en sus variables. Sin embargo; ambos no llegan a resistir la disminución del 15%, por lo que incurrir en dicha práctica, ya no mantendría viable el negocio.

## 10. Conclusiones

El presente plan de negocios propone ser evaluado en un horizonte de 10 años para mostrar una oportunidad de potencial crecimiento en la industria fitness. Principalmente, la

inversión total requerida es de S/. 1, 248,312 considerando el acondicionamiento del local representa el 78% de las actividades-pre-operativas y las máquinas de gimnasio, el 46% de los activos fijos.

Con respecto a la evaluación de la propuesta, se considera los escenarios sin deuda y con deuda. Por un lado, al escenario sin deuda le corresponde una tasa de descuento COK de 21.36%. Por otro lado, el escenario con deuda contempla un costo promedio de capital (WACC) de 20.75%, obtenido del costo de capital ( $K_e$ ) y del costo de deuda ( $K_d$ ). Este último adopta una modalidad de préstamo tipo bullet con una deuda del 30% de la inversión total de los accionistas.

En consecuencia, el análisis de sensibilidad influye directamente al VPN, ya que la disminución de la cantidad o de cada precio en 10% logra sostener al proyecto manteniéndolo viable. Sin embargo, disminuirlo en 15% afectaría de negativamente al negocio.

Por último, relacionando con los escenarios evaluados, se logra concluir que el escenario sin deuda demuestra una TIR económica de 30.48%, un VPN de S/. 515,478 y un período de recuperación de 6.6 años. Por otra parte, el escenario con deuda contempla una TIR económica de 30.48%, un VPN de S/. 561,234 y un período de recuperación de 6.53 años. De esta manera, se considera que el financiamiento es una opción de mayor rentabilidad para el accionista por tener mejores indicadores financieros al presentar una TIR financiera de 36.06%, un VPN de S/. 504,806 y un período de recuperación en 5.73 años.

## CONCLUSIONES

- La industria fitness en el Perú ha ido aumentando en los últimos años, no obstante todavía existe un potencial crecimiento. Esto se refleja en la baja penetración de gimnasios en el mercado en comparación con otros países de la región. Además, se ha identificado que la industria fitness se orienta hacia los servicios especializados. Este escenario permite la creación de un nuevo modelo de negocios que satisfaga las necesidades de un nicho de mercado.
- En cuanto al entorno del negocio, se evidencia un escenario prometedor debido a que el poder adquisitivo del público objetivo ha experimentado un crecimiento en los últimos años. Las tendencias presentadas tanto a nivel nacional como internacional manifiestan que las personas preferirían servicios personalizados, integrales e instantáneos.
- Con el fin de identificar la necesidad del mercado, se realizó una investigación a través de entrevistas con potenciales clientas, así como entrevistas con especialistas y expertos de la industria, y observación de competidores. De esta manera, se logró identificar que existe una necesidad del mercado que aún no está siendo satisfecha por la oferta actual.
- La investigación de mercado a potenciales clientas permitió reconocer el nivel de aceptación de la propuesta, el cual obtuvo un 90%; mientras que, la intención de compra fue de un 62%. A partir de ello, se determinó como público objetivo la cantidad de 1,133 afiliadas al primer año.
- Por el lado de la estrategia comercial, en la estrategia de lanzamiento, esta se ha enfocado en conseguir que la mayor parte de potenciales clientas pruebe el servicio. De este modo, se busca la promoción boca a boca, por lo cual se brindan incentivos a las clientas para que inviten a sus allegadas a vivenciar el servicio. Se establecieron estrategias de marketing digital, ya que permiten llegar a una mayor cantidad de público dirigido.
- En relación a la parte operativa, el local se ubica en una zona concurrida cerca de una avenida principal, Av. Aviación, con un área total de 962.5 m<sup>2</sup> distribuidos estratégicamente para asegurar la mayor comodidad a las clientas. En el primer año se da un uso del 53% de la capacidad instalada. Del mismo modo se definieron los procesos claves que asegurarán la calidad del servicio a la clienta.

- Con respecto a recursos humanos, se establecieron estrategias que permitan retener el talento así como asegurar la calidad del servicio a las clientas. De este modo, se pueden destacar las capacitaciones periódicas al personal clave como los entrenadores, remuneraciones competitivas de mercado, y una estrategia de evaluación de desempeño 360 que permite asegurar la mejora continua del servicio.
- En relación al análisis financiero se establece que el negocio es rentable por el VPN positivo en los dos escenarios (sin deuda y con deuda) que se evalúa en el proyecto, ya que va creando valor tanto para el negocio como para el accionista. Asimismo, el negocio consigue un punto de equilibrio en el primer año incrementando sus ventas en los siguientes. Por último, la TIR económica y financiera resultan mayor a sus tasas de descuentos correspondientes, con un periodo de recuperación de 6.53 años para el negocio y de 5.73 años para el accionista. De esta manera, se resalta la viabilidad del negocio.



## REFERENCIAS

- American College of Sports Medicine [ACSM]. (Diciembre de 2015). *WORLDWIDE SURVEY OF FITNESS TRENDS FOR 2016: 10th Anniversary Edition*. Obtenido de sitio web de LWW Journals: [http://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2015/11000/WORLDWIDE\\_SURVEY\\_OF\\_FITNESS\\_TRENDS\\_FOR\\_2016\\_\\_10th.5.aspx](http://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2015/11000/WORLDWIDE_SURVEY_OF_FITNESS_TRENDS_FOR_2016__10th.5.aspx)
- Active Life. (s.f.). *Catálogo Virtual*. Obtenido de sitio web de Active Life: <http://www.activelife.pe/catalogo%20virtual.php>
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Washington D.C: Addison- Weasley Iberoamericano.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (Junio de 2013). *Niveles socioeconómicos 2013*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de sitio web de APEIM: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (Agosto de 2014). *Niveles socioeconómicos 2014*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de sitio web de APEIM: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (Julio de 2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de sitio web de APEIM: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (Agosto de 2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado el 2016 de Agosto de 30, de sitio web de APEIM: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Arellano Marketing. (2014). *Prohibido para hombres*. Recuperado el 6 de Agosto de 2016, de sitio web de Arellano Marketing: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/prohibido-para-hombres/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Notas de estudio del BCRP*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2016/nota-de-estudios-08-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (Junio de 2016). *Reporte de Inflación*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (s/f). *Portal institucional*. Obtenido de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/P01861EMD/html>
- BELCORP. (2013). *Federación Interamericana de Gestion de Talento Humano*. Obtenido de sitio web de Federación Interamericana de Gestion de Talento Humano: <http://fidagh.org/Ganador-Premio2015-FIDAGH-BELCORP.pdf>

- Berk, J., & DeMarzo, P. (2008). *Finanzas Corporativas*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Bodytone. (2016). *Productos*. Obtenido de sitio web de Bodytone: <http://bodytone.eu/bodytone-factory/>
- Brennan, B. (2015). Top 10 Things Everyone Should Know About Women Consumers. *Forbes*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México D.F, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Cluster Salud. (13 de Abril de 2016). *La obesidad en tiempos de récord a nivel mundial*. Obtenido de sitio web de Cluster Salud: <http://clustersalud.americaeconomia.com/la-obesidad-en-tiempos-de-record-a-nivel-mundial/>
- Damodaran, A. (2016). *Historical Implied Equity Risk Premiums*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/implpr.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/implpr.html)
- DATUM Internacional. (2013). *Estudio de opinion publica sobre nutricion y habitos de alimentacion saludable*. Obtenido de <http://www.datum.com.pe/pdf/HAS.pdf>
- Decreto de Alcaldía N°13-2009-MSS. (17 de Julio de 2009). *REGLAMENTO DE PARAMETROS URBANISTICOS*. Recuperado el 2 de Mayo de 2016, de sitio web de Municipalidad de Surco: <http://www.munisurco.gob.pe/municipio/laGestion/lasNormasEmitidas/decretos/2009/DA-13-2009-MSS.pdf>
- Decreto Supremo N° 085-2003-PCM. (2003). *Aprueban el Reglamento de Estándares Nacionales de Calidad Ambiental para Ruido*. Obtenido de <http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2014/07/D.S.-N%C2%B0-085-2003-PCM-Reglamento-de-Est%C3%A1ndares-Nacionales-de-Calidad-Ambiental-para-Ruido.pdf>
- Dietrich, M., Carl, K., & Lehnertz, K. (2001). *Manual de metodologia de entrenamiento deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- DS N°27-2016-SA. (23 de Julio de 2016). Establecen medidas destinadas a promover la alimentación saludable en el marco de la Ley N° 30021. *El Peruano*. Lima, Perú: <http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/establecen-medidas-destinadas-a-promover-la-alimentacion-sal-decreto-supremo-n-027-2016-sa-1408436-2>.
- El Comercio. (16 de Marzo de 2016). *Mujeres maravilla: el perfil de la consumidora peruana de hoy*. Recuperado el 25 de Mayo de 2016, de sitio web de El Comercio: <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/mujeres-maravilla-perfil-consumidora-peruana-hoy-noticia-1884234>
- Ernst & Young. (2013). *Women: The next emerging market*. United Kingdom.
- ESAN. (2015). *Siete nuevas tendencias de los consumidores peruanos*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de sitio web de ESAN: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/siete-nuevas-tendencias-de-los-consumidores-peruanos/>

- Euromonitor. (2016). *Top 10 Global Consumer: Trends for 2016*. Londres.
- Fit4life. (2016). *Quienes somos*:. Obtenido de sitio web de Fit4life: [http://www.fit4life.pe/index.php?route=information/information&information\\_id=4](http://www.fit4life.pe/index.php?route=information/information&information_id=4)
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2016). *Perspectivas económicas: Las Américas*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/reo/2016/whd/eng/pdf/wreo1016s.pdf>
- Fundacion de Enfermería de Cantabria [FECAN]. (s/a). *Valoración de la Composición Corporal*. Obtenido de <http://www.enfermeriacantabria.com/enfermeriacantabria/web/articulos/6/35>
- GFK. (2013). *Perfil Peruano Sedentario*. Obtenido de <http://asep.pe/wp-content/uploads/2014/05/PerfilPeruanoSedentario.pdf>
- Gitman, L. J. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Gómez, L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson.
- Gonzales, J. M. (s.f.). *Actividad física, deporte y vida*. Fundacion Oreki.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGrawHill Education.
- International Health, Racquet & Sportsclub Association [IHRSA]. (2012). *Latin American Report*. Boston.
- International Health, Racquet & Sportsclub Association [IHRSA]. (2014). *Profiles of success*. Estados Unidos.
- International Health, Racquet & Sportsclub Association [IHRSA]. (2015). *The IHRSA Global Report 2015*. Estados Unidos.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Ingreso Promedio Proveniente del Trabajo*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1200/cap06.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1200/cap06.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (Mayo de 2014). *Perú: Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles 2013*. Obtenido de sitio web de la INEI: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1152/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1152/index.html)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (Abril de 2015). *Perú: Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles 2014*. Obtenido de sitio web de la INEI: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1212/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1212/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (Mayo de 2016). *Perú: Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles 2015*. Recuperado el 2016 de Abril de 12, de sitio web de Instituto Nacional de Estadística e Informática: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1357/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1357/index.html)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.). *PERÚ: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000-2015*. Obtenido de sitio web de INEI: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/>
- Kotler, P. (2012). *Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México D.F: Pearson.
- Lee, Y. (12 de Junio de 2016). Q&A: How Samsung Embraced Innovation to Become a Global Master of Brand Marketing and earn Cannes' Marketer of the Year honors for 2016 . (N. O'Leary, Entrevistador)
- Ley N° 28036. (23 de Julio de 2003). *Ley de promoción y de desarrollo del deporte*. Recuperado el 30 de Abril de 2016, de sitio web de Instituto Peruano de Deporte: [http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Resoluciones/Archivo/ley/ley\\_28036.pdf](http://sistemas.ipd.gob.pe:8190/secgral/Resoluciones/Archivo/ley/ley_28036.pdf)
- Ley N° 30021. (17 de Julio de 2013). *Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes*. Obtenido de <http://www4.congreso.gob.pe/pvp/leyes/ley30021.pdf>
- Ley N°27159. (20 de Julio de 1999). *Ley General del Deporte*. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de sitio web de Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura: [http://adepor.pe/legislacion/LEY%20GENERAL\\_DEL%20DEPORTE%20\(LEY\\_N\\_%2027159\).pdf](http://adepor.pe/legislacion/LEY%20GENERAL_DEL%20DEPORTE%20(LEY_N_%2027159).pdf)
- Ley N°27446. (2009). *Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental y su Reglamento*. Obtenido de sitio web de Ministerio de Ambiente: <http://cdam.minam.gob.pe/novedades/leyseiareglamento.pdf>
- Lima Yoga. (2012). *Preguntas Frecuentes: Lima Yoga*. Obtenido de sitio web de Lima Yoga: <http://www.limayoga.com/index.php/clases-y-precios/preguntas-frecuentes>
- Mercado Fitness. (30 de Enero de 2014). *Las mujeres sienten mas verguenza que los hombres en el gimnasio*. Recuperado el 18 de Junio de 2016, de sitio web de Mercado Fitness: <http://www.mercadofitness.com/blog/noticias/las-mujeres-sienten-mas-verguenza-que-los-hombres-en-el-gimnasio/>
- Mercado Fitness. (s.f.). *Las mujeres tienen miedo a no verse bien en el gimnasio*. Recuperado el 25 de Junio de 2016, de <http://mercadofitness.com.mx/las-mujeres-tienen-miedo-a-no-verse-bien-en-el-gimnasio/>
- Mercado Fitness. (s.f.). *TOP 100*. Recuperado el 28 de Junio de 2016, de sitio web de IHRSA Mercado Fitness México: <http://ihrsamercadofitness.com.mx/libros/resumen-top100.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Marco Macroeconómico Mutianual 2017 - 2019*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)
- Ministerio de Salud [MINSa]. (2012). *Quiosco Saludable*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de sitio web de Ministerio de Salud: <http://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2012/kiosko/index.html>

- Ministerio de Salud [MINSA]. (7 de Febrero de 2015). *“Disfrute y muévase”*: Minsa recomienda actividad física para mantener y mejorar la salud. Recuperado el 2016 de Abril de 12, de sitio web de Ministerio de Salud: <http://www.minsa.gob.pe/?op=51&nota=16091>
- Morningstar. (2013). *2013 Ibbotson SBBI Risk Premia Over Time Report*. Obtenido de <http://www.healthinquiry.net/Public%20Submissions/Netcare%20Ex%20GH-75%20Ibbotson.pdf>
- Municipalidad de Santiago de Surco. (2014). *PLANEFA*. Obtenido de [http://www.munisurco.gob.pe/municipio/laGestion/lasNormasEmitidas/proyecto\\_norma/2014/PLAN%20ANUAL%20DE%20EVALUACION.pdf](http://www.munisurco.gob.pe/municipio/laGestion/lasNormasEmitidas/proyecto_norma/2014/PLAN%20ANUAL%20DE%20EVALUACION.pdf)
- Municipalidad de Santiago de Surco. (15 de Setiembre de 2016). *Surco inauguró ciclovía en el "Día Mundial sin Auto"*. Recuperado el 22 de Mayo de 2016, de sitio web de Municipalidad de Surco: [http://munisurco.gob.pe/surco\\_portal/municipio/app/2015\\_setiembre/59\\_23\\_set\\_surco\\_inauguro\\_ciclovía.html](http://munisurco.gob.pe/surco_portal/municipio/app/2015_setiembre/59_23_set_surco_inauguro_ciclovía.html)
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2004). *Proyecto Especial Metropolitano de Transporte no motorizado*. Obtenido de sitio web de Lima Cómo Vamos: <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2012/09/Ordenanza-MML-612.pdf>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2015). *Centro de Prensa: Obesidad y sobrepeso*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de sitio web de OMS: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2016). *Obesidad*. Recuperado el 2016 de Mayo de 18, de sitio web de la OMS: <http://www.who.int/topics/obesity/es/>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (Junio de 2016). *Obesidad y sobrepeso*. Recuperado el 22 de Mayo de 2016, de sitio web de OMS: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2016). *Preguntas más frecuentes*. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de sitio web de OMS: <http://www.who.int/suggestions/faq/es/>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (s.f.). *Actividad Física*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de sitio web de OMS: <http://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/es/>
- Ordenanza N° 59-MSS. (1 de Marzo de 2001). *Aprueban ordenanza que regula la supresión y limitación de ruidos nocivos y molestos*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/22A0ED08A628F68A05257914007944C0/\\$FILE/59-MSS.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/22A0ED08A628F68A05257914007944C0/$FILE/59-MSS.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F: Grupo patria cultural.

- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 79-93.
- Real Academia Española [RAE]. (s.f.). *Página corporativa*.
- Render, B., & Jay, H. (1996). *Administración de Operaciones*. México D.F, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Roosvell, J. (s.f.). *HFS MEDIC*. Obtenido de [http://www.hfsmedic.com/articulos\\_pdf/el\\_concepto\\_physical\\_fitness\\_y\\_su\\_influencia\\_en\\_la\\_salud\\_y\\_el\\_deporte.pdf](http://www.hfsmedic.com/articulos_pdf/el_concepto_physical_fitness_y_su_influencia_en_la_salud_y_el_deporte.pdf)
- Samsung. (27 de Junio de 2016). *Samsung Newsroom*. Obtenido de Samsung Newsroom: <https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-wins-29-wards-including-creative-marketer-of-the-year-at-cannes-lions-2016>
- Sportlife. (s.f.). *Reglamentos para alumnos*. Obtenido de sitio web de Sportlife: [http://www.sportlife.cl/files/Reglamento\\_de\\_sportlife.pdf](http://www.sportlife.cl/files/Reglamento_de_sportlife.pdf)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016). *Tasa de interés promedio del Sistema Bancario*. Obtenido de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Technogym. (2016). *Technogym App*. Obtenido de sitio web de Technogym: <http://www.technogym.com/int//wellness/technogym-app>
- TrendWatching. (2015). *5 Latin Trends for 2016*. Recuperado el 18 de Junio de 2016, de sitio web de TrendWatching: <http://trendwatching.com/es/trends/5-latin-trends-for-2016/>
- US Department of the Treasury. (2016). *Resource Center*. Obtenido de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2016>
- Willar, M. (Enero de 1964). Recuperado el 27 de Junio de 2016, de sitio web de Marriot: [http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/Marriott\\_Management\\_Philosophy.pdf](http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/Marriott_Management_Philosophy.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO A: Clasificación de gimnasios

La industria de los gimnasios es amplia a nivel internacional, ya que incluye diferentes denominaciones según el nicho que estén dirigidos. Por lo tanto, se presentan los tipos de la clasificación que rige IHRSA según la cantidad de gimnasios y característica de servicio a nivel mundial. Asimismo, se considera la clasificación del Director de la revista Mercado Fitness, Guillermo Vélez.

**Tabla A1: Clasificación de gimnasios / club**

Tipos de Gimnasio	Descripción
Gimnasios de barrio	Estos gimnasios tienen 250 a 300 metros. Se dirigen a pequeñas comunas y se consideran los tipos de gimnasios más pequeños.
Cadenas de gimnasios	Estos gimnasios se centran en cadena, componiéndose de dos a más sedes. Normalmente, se ofrecen los servicios y equipamientos que arman en sus programas.
Gimnasio de nicho especializado	Estos gimnasios se dirigen a cierto nicho de mercado considerando entrenamientos especializados y servicios complementarios.

Adaptado de IHRSA (2014)

## ANEXO B: Contexto económico de la industria *fitness*

El IHRSA representa a los centros de salud y fitness, gimnasios, spas, clubes deportivos y proveedores de todo el mundo. De acuerdo al estudio realizado por la asociación “The 2015 IHRSA Global Report” se muestra los siguientes resultados sobre la industria Fitness:

**Tabla B1.: Contexto Económico de la Industria Fitness**

Región	Ingreso Total	Número de gimnasios	Número de miembros
Europa	\$ 35,009,912,448	51,299	47,668,950
EE.UU – Canadá	\$ 26,800,000,000	40,710	59,750,000
Asia pacífico	\$ 14,416,000,000	31,011	17,355,500
Latinoamérica	\$ 5,892,483,232	55,809	15,719,490
África - medio oriente	\$ 2,180,760,000	5,090	4,184,500
Total	\$ 84,299,155,680	183,919	144,678,440

Fuente: The IHRSA Global Report 2015

En el cuadro anterior se aprecia que en Europa se concentra la mayor cantidad de ingresos a nivel mundial. Asimismo, en Latinoamérica se encuentra un número superior de gimnasios. Finalmente, en EE.UU. – Canadá se halla la mayor agrupación de miembros en relación a las demás regiones.

Con respecto a los ingresos de la industria (en millones), los 10 países que representan el 73% de los ingresos totales de la industria (en millones) son los siguientes:

**Figura B1.: Mercado Global**



Fuente: The IHRSA Global Report 2015

## ANEXO C: La industria *fitness* en Latinoamérica

En cuanto a Latinoamérica, en el 2012 se realizó el último reporte por el IHRSA, el cual informó que Brasil es el país que obtiene mayores cantidades de ingresos de la industria. Además, el país que continúa en segundo lugar es Argentina; y en tercer lugar, México. Esto se aprecia a continuación:

**Tabla C1: La industria *fitness* en Latinoamérica**

País	Ingresos (en millones)	Número de gimnasios	Número de miembros
Brasil	\$ 2,442	31,809	7,950,000
México	\$ 1,479	7,826	2,740,000
Argentina	\$ 1,200	7,900	2,800,000
Colombia	\$ 218	1,197	460,000
Chile	\$ 152	1,687	420,000
Perú	\$ 115	1,128	380,000
Ecuador	\$ 64	857	210,000
Venezuela	\$ 34	561	140,000
Costa Rica	\$ 34	248	90,000
República Dominicana	\$ 33	550	110,000

Fuente: IHRSA (Latin American Report, 2012)

## ANEXO D: Factores que propician el sobrepeso y la obesidad

De acuerdo con la OMS (2015), los principales factores que contribuyen al logro del mantenimiento de un estilo de vida saludable son la práctica constante de actividad física y una alimentación basada en una dieta saludable. Con el objetivo de identificar los hábitos del cuidado de la salud en los peruanos, se tomarán los factores mencionados como ejes de partida.

En cuanto al primer factor, una encuesta sobre el Perfil Peruano Sedentario reveló que sólo el 6 % de los participantes realizan actividades físicas intensas<sup>29</sup> 5 días a la semana. Mientras que, un 34% manifestó realizar actividades físicas de forma moderada<sup>30</sup>, es decir, con una frecuencia de 4 días por semana. Esta información permite concluir que un 60% de la población peruana se considera sedentaria; en otras palabras, no realizan ninguna actividad física, principalmente por falta de tiempo y motivación (GFK, 2013).

Con relación al segundo factor, se llevó a cabo el Estudio de Opinión Pública sobre los hábitos y actitudes de alimentación saludable de los peruanos, en el cual se encontró que 4 de 10 de los entrevistados expresaron su preocupación por seguir una dieta saludable (DATUM Internacional, 2013). Esta falta de interés se presenta por la poca información brindada a la población. De esta manera, según el Médico Nutriólogo Jaime Pajuelo (comunicación personal, 06 de febrero, 2016), los cambios de mayor trascendencia en cuanto a los patrones dietarios han sido la disminución de ingesta de fibra, incremento del consumo de azúcar, sal y grasas saturadas, lo cual contribuye a una inadecuada alimentación.

---

<sup>29</sup> Entre las actividades se encuentran el correr, ir al gimnasio, usar bicicleta, entre otros,

<sup>30</sup> Actividades como nadar, realizar gimnasia, jugar fútbol, fulbito, salir a bailar, entre otros.

## ANEXO E: Zonas APEIM distribuidas por niveles socioeconómicos

Se presenta la distribución de los niveles socioeconómicos por zonificación de Lima Metropolitana según APEIM 2015. Profile Fitness Center está dirigido al público de la Zona 7, la cual incluye el porcentaje más alto de los niveles escogidos. Se destaca los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, La Molina y Santiago de Surco.

**Tabla E1: Zonas APEIM**

Zona	Total	Niveles Socioeconómicos (%)				
		NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	4.7	19.7	42.0	25.5	8.1
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.5	13.7	46.6	26.4	12.8
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	1.9	22.8	52.2	18.6	4.5
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	9.6	43.4	36.6	9.3
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	2.0	21.8	45.4	25.7	5.1
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.2	13.0	41.7	33.6	9.5
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	22.5	46.7	23.9	5.4	1.5
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	29.4	45.1	17.6	5.6	2.3
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	4.5	20.9	40.4	25.3	8.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	9.8	45.5	35.5	9.2
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.6	17.3	42.8	25.9	12.4
Otros	100	0.0	10.1	48.5	26.3	15.1

Fuente: “Niveles Socioeconómicos” – APEIM 2015

Asimismo, se realiza un cuadro comparativo de los tres últimos años de los niveles socioeconómicos A y B por zona APEIM 2015.

**Tabla E2: Zonas APEIM – Comparativo (2013 – 2015)**

Zona	2015 (%)			2014 (%)			2013 (%)		
	Total	NSE A	NSE B	Total	NSE A	NSE B	Total	NSE A	NSE B
Total	100	4.7	19.7	100	4.9	18.8	100	4.8	18.3
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100	0.5	13.7	100	0.0	9.9	100	0.7	9.7
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	1.9	22.8	100	2.7	21.8	100	2.9	24.6
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	9.6	100	2.4	9.1	100	1.0	16.0
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	2.0	21.8	100	1.2	18.4	100	1.7	16.1
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.2	13.0	100	2.7	13.0	100	2.3	14.0
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	22.5	46.7	100	15.7	47.1	100	15.5	49.2
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	29.4	45.1	100	30.4	48.4	100	35.1	35.0
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	4.5	20.9	100	1.5	16.1	100	2.6	16.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	9.8	100	0.3	6.7	100	0.0	6.2
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.6	17.3	100	1.2	15.2	100	1.3	15.8
Otros	100	0.0	10.1	100	0.0	14.6	100	3.8	9.0

Fuente: “Niveles Socioeconómicos” – APEIM 2013, APEIM 2014, APEIM 2015

## ANEXO F: Oferta nacional

Tabla F1: Oferta Nacional

Provincia	Gimnasio	Propuesta
Arequipa	Punto Fitness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de club: cancha de futbol, césped sintético, cafetería estilo campestre</li> <li>• Incluye zona de cardio, musculación, sala de ciclismo indoor, salón de clases grupales y Hard Training Fitness (área donde se desarrollara combinación de entrenamiento funcional con artes marciales)</li> </ul>
	Strong	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gimnasio más popular de Arequipa</li> <li>• Cuenta con un solo local</li> </ul>
Piura	FitBody	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con áreas de musculación y de cardio, equipadas con máquinas Athletic y Star Trac</li> <li>• Ofrece clases de entrenamiento funcional y servicios de personal training, nutrición deportiva y cafetería</li> </ul>
Ica	Alpamayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece clases de aeróbicos, baile, full body, spinning, gym ball, k.boxing, fit impact y pilates</li> <li>• Programa de entrenamiento personalizado</li> </ul>
Lima	Bodytech	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios: salón de clases grupales, salón indoor cycling, zona cardiovascular, zona abdomen, zona de estiramiento, zona húmeda, zona de peso libre, zona de peso seleccionado</li> <li>• Servicios adicionales: servicio de entrenamiento personalizado y programa de nutrición deportiva</li> <li>• Evaluación por especialistas en medicina del deporte, fisioterapeutas y nutricionistas</li> <li>• Planes: estándar, elite, senior, estudiante y militar</li> </ul>
	Gold's Gym	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios: Evaluación física, evaluación nutricional, programa de entrenamiento, zona cardiovascular, zona musculación, free weights</li> <li>• Servicios adicionales: Personal Training</li> <li>• Clases grupales: full body, tae bo, yoga baile, entre otros.</li> </ul>
	Personal Training	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un local ubicado en San Borja</li> <li>• Cuenta con programas especializados: Change your life, RPM50, Muscle Xtreme, Fusion Xtreme, T Xtreme, Post-Natal, Post-Operatorio, PT Caloric Dance</li> <li>• Servicios incluyen exámenes cardiológicos, examen sanguíneo completo y asesoría nutricional permanente</li> </ul>
	Megaforce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios: Cafetín, tienda para ropa deportiva, productos nutricionales y sauna</li> <li>• Clases grupales: full body, baile, top-fighter, aero-training, entre otros</li> <li>• Programa Personal Training</li> </ul>
	Aventura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios: maquinas cardiovasculares, sala de spinning, sala de musculación y clases grupales.</li> <li>• Clases grupales: X55, X-BOX, abdominales, aero-training, entre otros.</li> </ul>

## ANEXO G: Oferta internacional

Gimnasio para mujeres: Se describen los gimnasios de los países representativos.

**Tabla G1: Gimnasios para mujeres**

Compañía	País	Características
Estados Unidos	Curves	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenamiento completo se realiza en 30 minutos</li> <li>Se combina ejercicios de fuerza, cardiovasculares y estiramientos</li> <li>Asesoramiento personalizado</li> </ul>
	The Women Health Club	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría y orientación inicial a nuevos miembros</li> <li>Programas de entrenamientos especialmente diseñados</li> <li>Más de 50 actividades grupales a la semana.</li> <li>Seminarios de nutrición y bienestar</li> </ul>
Reino Unido	Exclusive Fitness for women	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece programa de personal training</li> <li>Servicio: Sauna, cama solares, spa</li> <li>Clases grupales: circuito de entrenamiento, entre otros</li> </ul>
	Hearts Health Club	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sala de yoga y de spinning</li> <li>Equipo de entrenamiento funcional</li> <li>Clínica de belleza con oferta de tratamientos</li> <li>Área de bronceado, spa, sauna y baño de vapor</li> </ul>
Alemania	Lady Fitness Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instructores tienen formación especializada como profesores de fisioterapia, trainers, profesores de gimnasio y aeróbicos</li> <li>Ofrece sauna, cabinas de calor, sala de relajación y sala de bronceado</li> </ul>
	My Sportlady	<ul style="list-style-type: none"> <li>My Day Spa: ofrece sauna, cama solar, y sala de relajación que brinda tratamientos cosméticos de manicure y pedicure</li> <li>Clases prenatales y yoga para embarazadas</li> <li>Servicio de atención médica y clases de cocina</li> </ul>
Japón	La Lla Fitness Club	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecen dos conceptos de entrenamiento dependiendo del momento del día:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Turno Mañana: Ejercicio aeróbico moderado y entrenamiento de fuerza</li> <li>Turno Noche: Entrenamiento por medio del baile y el spinning en un ambiente con luces y sonido</li> </ul> </li> </ul>
	Fit One	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenamiento mediante la combinación de una serie de programas en una sala de desintoxicación con tres niveles de temperaturas, para provocar mayor sudoración</li> </ul>
España	VivaFit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clases grupales: Clásico, Funcional y Pilates</li> <li>Plan personalizado y seguimiento</li> <li>Plan de nutrición</li> </ul>
	Be you women	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialidades: Zumba kids, Gimnasio Hipopresiva, Gimnasia Chicas de Oro, Yoga para embarazadas y Electro estimulación.</li> </ul>
	Gimnasio Stylo de Mujer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenamiento de 40 minutos que combina ejercicio con máquinas y cardiovascular</li> <li>Máquinas preparadas especialmente para trabajar las principales zonas que preocupan a las mujeres</li> </ul>

Fuente: IHRSA GLOBAL REPORT (2015)

Gimnasios con programas para personas con sobrepeso: Se describen los gimnasios de los países representativos.

**Tabla G2: Gimnasios con programas para personas con sobrepeso**

Compañía	País	Características
Estados Unidos	Downsize Fitness	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de nutrición: incluye asesoramiento personalizado, clases grupales de nutrición, demostraciones de cocina y trabajar con personas que han logrado la pérdida de peso.</li> <li>Clases personalizadas en pequeños grupos</li> <li>Clases grupales variadas como entrenamiento de fuerza, yoga, baile y boxeo.</li> </ul>
	Fitness Unlimited	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa para pérdida de peso y nutrición: incluye entrenamiento, nutrición y programas de bienestar.</li> <li>Programa online “Connect the Dots”: integra nutrición, entrenamiento y coaching. Mantiene conectado al participante mientras no está físicamente en el gimnasio.</li> <li>Programa terapia de nutrición médica: implica visitas con un dietista para manejar la condición médica del cliente.</li> </ul>
Reino Unido	Easy Gym	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Fat Loss Program”: Duración 8 semanas de entrenamiento de cardio, resistencia y retos de alta intensidad.</li> </ul>
	Balance Health Club & Spa	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Team Dynamix Weight Loss Program” comprende 4 semanas: 12 sesiones de entrenamiento en grupos pequeños, planes nutricionales, educación para la salud y un libro de refuerzo educacional y para registrar las mediciones y diario de alimentos.</li> </ul>
Alemania	JustFit-Club	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Programa de quemador de grasa”: El programa se centra en el entrenamiento de tonificación muscular y cardiovascular. Se complementa con combinaciones de pasos aeróbicos.</li> </ul>
	World of fitness	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Programa 21 días”: Su objetivo activar el metabolismo, reducir el peso y aumentar la vitalidad. Los cambios se realizan hasta 12 kg menos de grasa corporal en 21 días.</li> </ul>
Japón	Central Sports Co., Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Delgado Up-Dieta: El asesoramiento, orientación al estilo de vida saludable y de apoyo alimentario con el ejercicio en conjunto promueve la reducción de peso en un mes.</li> </ul>
	Konami Sports & Life Co., Ltd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas para ponerse en forma, mejorar la capacidad cardiopulmonar y quemar grasa corporal. Asimismo para el acondicionamiento del cuerpo, flexibilidad y relajación.</li> </ul>
España	F.A.S.T.	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Programa f.a.s.t. reduce”: Tiene como objetivo quemar calorías y reducir el exceso de grasa en tiempo record, por medio de la electro estimulación.</li> </ul>
	Gym-In	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Plan para adelgazar con Aerodance”: comprende de 8 semanas para realizar ejercicios desde casa.</li> <li>Cada semana está diseñada para realizar 3 sesiones de entrenamiento.</li> <li>Entre las actividades desarrolladas en las sesiones se encuentra Aerodance. Fortalece tu espalda, Pilates, GAP y Abdominales.</li> </ul>

Fuente: IHRSA (2015)

## ANEXO H: Benchmarking nacional e internacional

Con respecto a las mejores prácticas a nivel nacional e internacional, se encuentran las siguientes:

**Tabla H1.: Benchmarking nacional e internacional**

Empresas a nivel nacional e industrial	País	Principales características
Belcorp	Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación y feedback constante por parte de los jefes inmediatos mediante espacios de diálogos periódicos.</li> <li>• Programa de participación activa de colaboradores: Summa tu Talento</li> <li>• Comité de Talento que identifica el potencial de los colaboradores según su talento.</li> </ul>
Samsung	Corea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas reconocidas enfocadas en las necesidades de la sociedad como brainBAND and Voices of Life.</li> <li>• Utiliza los segmentos de público establecidos por Facebook para obtener un mayor alcance de su público objetivo.</li> <li>• Samsung ha desarrollado, a través de sus estrategias de marketing, un enfoque orientado a las necesidades y requerimientos del consumidor (Samsung, 2016).</li> </ul>
Marriott International	Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con un programa de Premios de Excelencia, el cual reconoce a sus mejores colaboradores de la compañía por su dedicación, esfuerzo y perseverancia.</li> <li>• Buscan anticiparse el cambio en relación a las necesidades de sus clientes ofreciéndoles nuevas marcas, hoteles internacionales y diferentes experiencias.</li> </ul>
Sports World	México	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece un entrenamiento especializado a sus clientes que ayuda a mejorar su calidad de vida.</li> <li>• Cuenta con programas especializados en salud como:</li> <li>• “FeelHealthy” enfocado en las personas con Diabetes, Hipertensión y Obesidad. Programa avalado por la Asociación Mexicana de Diabetes.</li> <li>• “PhysicalMove” enfocado en prevención de lesiones y la corrección de postura.</li> </ul>

## **ANEXO I: Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter**

- **Amenaza de nuevos competidores (medio)**

El servicio pretende brindar una solución adecuada a las necesidades de las mujeres con sobrepeso. Asimismo, según la investigación realizada en el mercado, no se ha identificado un gimnasio dirigido exclusivamente a este público. Del mismo modo, se ha observado que las cadenas de gimnasio al haber desarrollado su core de negocio de acuerdo al público al que se dirigen de manera masiva, incurrirían en mayores costos si optaran por dirigirse a un público especializado. En consecuencia, existe la posibilidad de riesgo de que su negocio no sea rentable.

Por otro lado, con el fin de crear valor en el servicio se les brindará a los entrenadores capacitaciones tanto nacionales como internacionales. Además, se buscará incorporar actividades complementarias de acuerdo a las tendencias globales del consumidor (salud, alimentación, entre otros.). De esta manera, las usuarias además de buscar sentirse bien, encontrarán diferentes actividades adicionales para su mayor comodidad. Por lo tanto, el ingreso de nuevos competidores es una amenaza media.

- **Amenaza de productos sustitutos (medio)**

En el mercado nacional se encuentran diversos productos y/o servicios para las personas que padecen sobrepeso. Entre estos existen los centros de sobrepeso y obesidad que tratan a las personas con diferentes métodos, los centros de asesoría en alimentación, los centros de spa, entre otros. De la misma manera, se han identificado alternativas rápidas mas no necesariamente saludables como las pastillas adelgazantes, cirugías estéticas, etc.

Por otro lado, las personas pueden realizar ejercicios al aire libre o en las máquinas de ejercicios colocadas en los parques públicos. También, la oferta de máquinas de ejercicios en el mercado hace posible que las personas puedan adquirir las que requieran para ser utilizadas en casa.

Por lo tanto, el negocio brindará un servicio enfocado en el ejercicio físico, alimentación saludable, aspecto emocional y social. Se reducirá la amenaza de los productos sustitutos debido a que se ofrecerá un servicio integral en un solo lugar. Además, se planteará estrategias de marketing para la captación de consumidores según la estacionalidad. En consecuencia, la amenaza de sustitutos enfocados a la salud y bienestar es media.

- **Poder de negociación de los clientes (bajo)**

Los clientes aumentan su capacidad de negociación al escoger entre diferentes gimnasios, esto puede ser por factores como precios, servicios, equipos, cercanía a domicilio, trabajo, etc. Sin embargo, debido a que el servicio es un centro especializado único en el mercado el poder de los clientes disminuye.

Según las tendencias del consumidor, este es cada vez más exigente ya que requieren de servicios que se adecuen a sus necesidades, por lo que el grado de diferenciación es importante. El negocio se especializará en servicios que generen mayor beneficio a las personas que padecen de sobrepeso. En consiguiente, se concluye que el poder de los clientes es bajo.

- **Poder de negociación de los proveedores (medio)**

Existe gran competencia entre los proveedores, ofreciendo variedad de productos y facilidades de pago. Asimismo, es importante que el negocio conozca los precios, la calidad de las maquinarias y la personalización ya que le permitirá escoger al proveedor más óptimo. En el Perú se encuentran diversos proveedores de equipos nacionales e importados como *LifeFitness*, *Fitness Pro*, *Active Life*, *HoistFitness*, entre otros. Por lo que, la empresa que suministre las maquinas requeridas para el negocio permitirá a las personas con sobrepeso realizar cómodamente los ejercicios en estas.

En relación a la lealtad del personal clave (entrenadores), esta se enfocará en crear un sistema de incentivos, beneficios y retención con el fin de que se comprometan con su trabajo y se identifiquen con el negocio. Por lo tanto, el poder de los proveedores es medio.

- **Rivalidad entre los competidores (media)**

Se brindará una propuesta de valor única en el mercado con un servicio integrado y personal capacitado. Con respecto a los competidores directos, en la investigación realizada no se ha identificado un gimnasio exclusivo para mujeres con sobrepeso. También, el negocio a través de su servicio busca un equilibrio entre cuerpo y mente brindando diversas técnicas de relajación como meditación, yoga, entre otras.

En relación a la competencia indirecta que se presenta, esta comprende a los centros dirigidos a personas con sobrepeso y obesidad. Ante ello, el negocio contará con profesionales de la salud (nutricionista, endocrinólogo y psicólogo) y entrenadores capacitados brindando un servicio personalizado. Por ende, la rivalidad entre los competidores es media.

## ANEXO J: Análisis por observación

**Tabla J1: Observación de Gimnasio Gold's Gym**

Nombre del gimnasio	Gold's Gym
Dirección	Av. Alfredo Benavides 247
Instalaciones (distrito-ubicación)	Miraflores
Día de visita	03/05/2016
Horario de observación	7:00 pm - 9:00 pm
Precio membresía	Trimestral: S/. 1,499.00 Semestral: S/. 2,024.00
Tamaño /aforo del local	No se encontró el letrero de aforo en el local.
<b>1. Experiencia al inicio del servicio</b>	
Personal involucrado	1 recepcionista
Tiempo de espera	2 minutos
Tiempo de atención	5 minutos
Detalle de la atención	Explicación de las reglas por parte de la recepcionista.
Oportunidad de mejora	Atención rápida pero no se preocupó en atender otras consultas que se podrían haber tenido.
<b>2. Clases grupales</b>	
Nombre de la clase	Clase de Baile
Duración de clase	40-50 minutos
Personal involucrado	Profesor de Baile
Tamaño de la sala/aforo	80 personas
Materiales utilizados	Equipo de sonido con 4 parlantes.
Infraestructura/ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón amplio.</li> <li>• Ubicado en el segundo piso.</li> <li>• Dos de las paredes estaban cubiertas con espejos.</li> <li>• Mensajes en las paredes referentes al volumen permitido de la música.</li> </ul>
Experiencia del servicio	Empleo de géneros musicales variados.
Oportunidad de mejora	La clase que brindó el profesor parecía ser una clase improvisada, debido al desorden que se percibía.
<b>3. Zona de máquinas</b>	
Personal en la sala	2 trainers
Cantidad de personas en la sala	Aproximado 21 personas
Cantidad de máquinas	83
Infraestructura/temática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicado en el 1er piso y 2do piso.</li> <li>• Contaba con 1 pelota de yoga, 2 steps, 3 mancuernas, 1 colchoneta, 1 pesa, 1 lavadero y 5 televisores.</li> <li>• 2 dispensadores de agua.</li> </ul>
Cantidad de tiempo de espera en usar una máquina	3 minutos
Experiencia del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se recibió en ningún momento asesoría de un trainer ya que había solo uno para aproximadamente 50 personas.</li> <li>• Máquinas estaban muy juntas la una a la otra.</li> <li>• La clase de baile parecía improvisada.</li> </ul>
Oportunidad de mejora	Presencia de solo 2 instructores en todo el local.

**Tabla J1: Observación de Gimnasio Gold's Gym (continuación)**

Nombre del gimnasio	Gold's Gym
<b>4. Baños de mujeres</b>	
Infraestructura/ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Espacio amplio, colores apagados.</li> <li>● Tocado con secadora.</li> <li>● Dispensador de toallas higiénicas, shampoo y jabón.</li> </ul>
Cantidad de personas en los servicios higiénicos	15 personas
Cantidad de baños	6 baños
Tiempo de espera (baño)	Al instante
Cantidad de duchas	12 duchas
Tiempo de espera (ducha)	Aproximadamente 8 minutos
Cantidad de lavaderos	6 lavaderos
Tiempo de espera (lavadero)	Al instante.
Cantidad de vestidores	8 vestidores
Tiempo de espera (vestidor)	Aproximadamente 5 minutos
Cantidad de lockers	258 lockers.
Experiencia del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Demasiados anuncios indicando la falta de atención de ciertos servicios.</li> <li>● Vestuarios con espacios reducidos.</li> </ul>
Oportunidad de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mejorar la ambientación debido a que utilizan colores neutrales y no femeninos.</li> </ul>
<b>5. Otros servicios</b>	
-Cafetería/ Sauna/ Tienda	
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Guardería: 1 pizarra, 2 mesas y 1 estante.</li> <li>● Cafetería</li> <li>● Sala de pilates: 5 camas de pilates</li> </ul>
Rango de precios	-
Servicios/productos ofrecidos	-
Personas involucrado	En los tres espacios descritos no había personal.
Tiempo de atención	-
Experiencia del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La guardería estaba cerrada en horario de atención, se podía usar pero sin personal dentro.</li> <li>● La cafetería estaba fuera de atención.</li> </ul>
Oportunidad de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En el caso de la guardería, por ser cuidado de niños, debería haber personal a cargo.</li> <li>● En el caso de la cafetería debería de atenderse en el horario de funcionamiento del gimnasio, para evitar la incomodidad de los clientes.</li> </ul>

**Tabla J2: Observación de Gimnasio Sportlife & Life**

Nombre del gimnasio	Sportlife
Dirección	Av. Caminos del Inca 331
Instalaciones (distrito-ubicación)	Chacarilla
Día de visita	06/07/2016
Horario de observación	09:00 am - 11:30 am
Precio membresía	Trimestral: S/. 929.00 Semestral: S/. 1,599.00 Anual: S/. 2,749.00
Tamaño /aforo del local	209 Personas
<b>1.Experiencia al inicio del servicio</b>	
Personal involucrado	1 recepcionista
Tiempo de espera	1 min
Tiempo de atención	5 min
Detalle de la atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La recepcionista ofrece el saludo inicial para luego derivar a la ejecutiva de ventas.</li> <li>• Se entregó una cartilla para escribir los datos personales.</li> <li>• Se ofreció una llave del locker para colocar las pertenencias.</li> </ul>
Oportunidad de mejora	Saludar con mayor amabilidad y prestar importancia ya que mientras atendió la recepcionista conversaba con otra persona.
<b>2. Clases grupales</b>	
Nombre de la clase	Funcional Training
Duración de clase	30 Minutos - 3 estaciones
Personal involucrado	1 trainer
Tamaño de la sala/aforo	20 personas
Materiales utilizados	Sujetador colgante, colchoneta, pelota, soga.
Infraestructura/ambiente	Sala con espejos rodeados, música electrónica, paredes de color verde y blanco
Experiencia del servicio	Se explica al inicio del circuito los ejercicios que se van a desarrollar en las estaciones para que la persona luego lo haga sola.
Oportunidad de mejora	Mayor supervisión del trainer ya que si se terminaba de hacer un circuito se tenía que esperar a que llegara la entrenadora.
<b>3.Zona de máquinas</b>	
Personal en la sala	4 trainer y 2 Personal Trainers
Cantidad de personas en la sala	40 personas
Cantidad de máquinas	65 máquinas
Infraestructura/temática	Piso con parquet, las caminadoras cuentan con televisores incluidos, televisores colocados en la pared.
Cantidad de tiempo de espera en usar una máquina	0 minutos
Experiencia del servicio	El entrenador te indica cómo utilizar la máquina.
Oportunidad de mejora	Percepción de máquinas muy juntas, como consecuencia, poca facilidad de caminar por esa zona.

**Tabla J2: Observación de Gimnasio Sportlife & Life (continuación)**

Nombre del gimnasio	Sportlife
Infraestructura/temática	Rodeado de espejos, letreros colgantes con avisos, dispensador de agua y papel toalla.
Cantidad de tiempo de espera en usar una máquina	1 minuto aproximadamente.
Experiencia del servicio	Se dio énfasis a los ejercicios de brazos y de piernas
Oportunidad de mejora	Las máquinas se encuentran muy cerca a otras.
<b>4. Baños de mujeres</b>	
Infraestructura/ambiente	Paredes color crema, 2 secadoras de cabello, ambientador, 4 ventiladores, 3 espejos grandes, 3 bancas, duchas con dispensador de jabón, dispensador de toallas higiénicas, 1 bebedero
Cantidad de personas en los servicios higiénicos	11 personas
Cantidad de baños	4 baños
Tiempo de espera (baño)	Al instante
Cantidad de duchas	7 duchas
Tiempo de espera (ducha)	Al instante
Cantidad de lavaderos	3 lavaderos
Tiempo de espera (lavadero)	Al instante
Cantidad de vestidores	9 vestidores
Tiempo de espera (vestidor)	Al instante
Cantidad de lockers	157 lockers
Experiencia del servicio	Vestidores y baños amplios
Oportunidad de mejora	Los vestidores tenían una cortina de tela por lo que brinda poca seguridad en el momento de cambiarse
<b>5. Otros servicios</b>	
-Cafetería/ Sauna/ Tienda	Cafetería
Infraestructura	3 x 4 metros
Rango de precios	De S/. 3 a S/. 18
Servicios/productos ofrecidos	Jugo y galletas
Personas involucrado	1 personas
Tiempo de atención	2 minutos
Oportunidad de mejora	Mayor calidez en la atención

**Tabla J3: Observación de Gimnasio Personal Training**

Nombre del gimnasio	Personal Training
Dirección	Av. Javier Prado Este 3616
Instalaciones (distrito-ubicación)	San Borja
Día de visita	03/05/2016
Horario de observación	07:00 pm - 8:30 pm
Precio membresía	4 Semanas: S/. 899.00 8 Semanas: S/. 1,399.00 12 Semanas: S/. 1,849.00 16 Semanas: S/. 2,249.00 24 Semanas: S/. 2,899.00
Tamaño /aforo del local	304 Personas
<b>1.Experiencia al inicio del servicio</b>	
Personal involucrado	1 recepcionista
Tiempo de espera	2 min
Tiempo de atención	5 min
Detalle de la atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se correspondió a llenar los datos personales.</li> <li>Antes de entrenar se mide la presión. Si estabas agitado, esperaban a que tu pulso este equilibrado para acceder al entrenamiento</li> </ul>
Oportunidad de mejora	Saludar formalmente desde la entrada.
<b>2. Clases grupales</b>	
Nombre de la clase	Programa RPM
Duración de clase	50 Minutos: 10 minutos por estación - 5 estaciones
Personal involucrado	1 trainer por estación
Tamaño de la sala/aforo	20 personas
Materiales utilizados	Pesas de 1kg, 2kg, 5kg. 1 step
Infraestructura/ambiente	Música variada, paredes de color naranja y plomo, uniforme de los trainers con los colores de la empresa, 1 espejo de 5x4 metros por cada estación
Experiencia del servicio	Hay un entrenador que está pendiente del estado físico en el desarrollo de los ejercicios.
Oportunidad de mejora	La sala tenía poca ventilación de aire.
<b>3.Zona de máquinas</b>	
Personal en la sala	1 trainer
Cantidad de personas en la sala	10 personas
Cantidad de máquinas	25 maquinas
Infraestructura/temática	Máquinas de color plomo, un televisor, una pantalla que indica la hora y las calorías por quemar en cada estación.
Cantidad de tiempo de espera en usar una máquina	0 minutos
Experiencia del servicio	Buena porque se utilizaron diferentes maquinas aproximadamente cada 5 minutos con un trainer supervisando
Oportunidad de mejora	Mayor espacio entre las maquinas

**Tabla J3: Observación de Gimnasio Personal Training (continuación)**

Nombre del gimnasio	Personal Training
<b>4. Baños de mujeres</b>	
Infraestructura/ambiente	Paredes color naranja, 3 bancas, 1 secadora
Cantidad de personas en los servicios higiénicos	10 personas
Cantidad de baños	4 baños
Tiempo de espera (baño)	Al instante
Cantidad de duchas	14 duchas
Tiempo de espera (ducha)	Al instante
Cantidad de lavaderos	2 lavaderos
Tiempo de espera (lavadero)	Al instante
Cantidad de vestidores	6 vestidores
Tiempo de espera (vestidor)	Al instante
Cantidad de lockers	95 lockers
Experiencia del servicio	Espacio reducido en los cambiadores
Oportunidad de mejora	Mejorar el ambiente
<b>5. Otros servicios</b>	
Cafetería/ Sauna/ Tienda	Cafetería
Infraestructura	5x4 metros
Rango de precios	De S/. 3 a S/. 20
Servicios/productos ofrecidos	Galletas
Personas involucrado	1 persona
Tiempo de atención	1 min
Oportunidad de mejora	A la hora de visita (8:00 pm aprox.) la mayoría de los productos se habían agotado

**Tabla J4: Observación de Bodytech**

Nombre del gimnasio	Bodytech
Dirección	AV. Santa Cruz 855 4to Piso.
Instalaciones (distrito-ubicación)	Miraflores
Día de visita	05/08/2016
Horario de observación	09:45 am - 12:00 pm
Precio membresía	3 meses: S/. 1,020.00 6 meses: S/. 1,770.00 12 meses: S/. 2,820.00
Tamaño /aforo del local	310 Personas
<b>1.Experiencia al inicio del servicio</b>	
Personal involucrado	1 recepcionista
Tiempo de espera	1 min
Tiempo de atención	5 min
Detalle de la atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La recepcionista verifica los pases para el gimnasio y recibe los DNI.</li> <li>• La recepcionista ofrece el saludo inicial para luego derivar a la ejecutiva de ventas.</li> </ul>
Oportunidad de mejora	Podría usar su base de datos que tiene como pases libres.
<b>2. Clases grupales</b>	
Nombre de la clase	Baile
Duración de clase	45 minutos
Personal involucrado	1 profesor de baile
Tamaño de la sala/aforo	21 personas
Materiales utilizados	Ninguno en especial para la clase.
Infraestructura/ambiente	Sala con espejos rodeados, música variada, paredes de color naranja y rojo. Se encontraba en la sala sujetadores colgantes, colchonetas, pelotas, sogas.
Experiencia del servicio	Se realizan estiramientos para iniciar la clase. El profesor de baile empieza con los pasos según el ritmo de la música variada. El tipo de música fue salsa, cumbia y reggaetón.
Oportunidad de mejora	Mejor manejo del aire acondicionado en el ambiente.
<b>3.Zona de máquinas</b>	
<b>3.1 Máquinas de calentamiento</b>	
Personal en la sala	4 trainers y 2 Personal Trainers
Cantidad de personas en la sala	40 personas
Cantidad de máquinas	90 maquinas
Infraestructura/temática	Piso con parquet, las máquinas de calentamiento cuentan con televisores incluidos y cargadores para celular, televisores colocados en la pared, un dispensador de agua. Asimismo, el ambiente se encuentra rodeado de espejos, letreros colgantes con avisos, dispensador de agua y ambiente de paredes rojas.
Cantidad de tiempo de espera en usar una máquina	Al instante

**Tabla J4: Observación de Bodytech (continuación)**

Nombre del gimnasio	Bodytech
Cantidad de máquinas	50 máquinas
Infraestructura/temática	
Cantidad de tiempo de espera en usar una máquina	0 minutos
Experiencia del servicio	El entrenador te indica cómo utilizar la máquina Se dio énfasis a los ejercicios de brazos y pecho. Y el entrenador observaba constantemente.
Oportunidad de mejora	Percepción de máquinas muy juntas, como consecuencia poca facilidad de caminar por esa zona Las máquinas se encuentran muy juntas.
<b>4. Baños de mujeres</b>	
Infraestructura/ambiente	Paredes color crema con marrón, 2 secadoras de cabello, 2 alisadoras de cabello, espejos, 3 bancas, duchas con dispensador de jabón, 1 balanza, 1 sauna , cuarto de limpieza, dispensador de toallas higiénicas y de shampoo
Cantidad de personas en los servicios higiénicos	10 personas
Cantidad de baños	4 baños
Tiempo de espera (baño)	Al instante
Cantidad de duchas	8 duchas
Tiempo de espera (ducha)	Al instante
Cantidad de lavaderos	3 lavaderos
Tiempo de espera (lavadero)	Al instante
Cantidad de vestidores	2 vestidores
Tiempo de espera (vestidor)	Al instante
Cantidad de lockers	106 lockers
Experiencia del servicio	Vestidores y baños amplios
Oportunidad de mejora	Al costado de los lavaderos estaba colocado un juego de escoba con recogedor, lo cual generaba una inadecuada apariencia.
<b>5. Otros servicios</b>	
-Cafetería/ Sauna/ Tienda	Cafetería
Infraestructura	1 counter con 9 meses de cuatro sillas
Rango de precios	De S/. 1 a S/. 18
Servicios/productos ofrecidos	Jugo y galletas
Personas involucrado	1 personas
Tiempo de atención	2 min
Oportunidad de mejora	Mayor calidez en la atención

**Tabla J5: Observación de Centro de rendimiento VO2**

Nombre del gimnasio	VO2
Dirección	Av. Derby s/n Jockey Club Puerta 4
Instalaciones (distrito-ubicación)	Santiago de Surco
Día de visita	05/08/2016
Horario de observación	11:00 am - 12:00 pm
Precio membresía	Plan Universitario VO2 Funcional: Trimestral: S/. 999.00 Semestral: S/. 1899.00
Tamaño /aforo del local	270 personas
1. Experiencia al inicio del servicio	
Personal involucrado	1 recepcionista
Tiempo de espera	Atención al instante
Tiempo de atención	3 minutos
Detalle de la atención	Indicación de la firma de documento que señala que los miembros no tienen lesiones.
Oportunidad de mejora	No se explicó detalladamente el documento que entregó para firmar
2. Clases grupales	
Nombre de la clase	Circuito de entrenamiento funcional
Duración de clase	45 minutos
Personal involucrado	1 entrenador
Tamaño de la sala/aforo	198 personas
Materiales utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Colchonetas, taburetes, pelotas, aros, vallas, pesas.</li> </ul>
Infraestructura/ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Salón amplio</li> <li>● Ubicado en el primer piso</li> <li>● Imágenes en las paredes referentes a deportistas</li> </ul>
Experiencia del servicio	Empleo de géneros musicales variados.
Oportunidad de mejora	En ocasiones no se escuchaba las indicaciones del entrenador, debido al ruido de la música. Asimismo, al final del entrenamiento se descuidó, ya que no estaba pendiente como lo fue en el inicio.
3. Baños de mujeres	
Infraestructura/ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Espacio amplio, predomina el color blanco</li> <li>● Las paredes tenían propaganda de grifería VAINSA</li> <li>● Tocado con secadora y alisadora</li> <li>● Dispensador de jabón</li> </ul>
Cantidad de personas en los servicios higiénicos	3 personas
Cantidad de baños	6 baños
Tiempo de espera (baño)	Al instante
Cantidad de duchas	8 duchas
Tiempo de espera (ducha)	Al instante
Cantidad de lavaderos	4 lavaderos
Tiempo de espera (lavadero)	Al instante.
Cantidad de vestidores	6 vestidores
Tiempo de espera (vestidor)	Al instante
Cantidad de lockers	36 lockers.

**Tabla J5: Observación de Centro de rendimiento VO2 (continuación)**

Nombre del gimnasio	VO2
Experiencia del servicio	Se encontraba limpio y vacío. Asimismo, tenía secadora de cabello y alisadora lo cual resulto ser más cómodo.
Oportunidad de mejora	Los cables de la secadora y alisadora estaban expuestos al lado de los lavaderos.
5. Otros servicios	
-Cafetería	
Infraestructura	Cafetería: Tenía 5 mesas con tres sillas cada una. La decoración contaba con colores vivos.
Rango de precios	Entre S/.5 a S/.12 aproximadamente.
Servicios/productos ofrecidos	Vendía productos saludables como jugos, sándwiches y almuerzos bajo en calorías.
Personas involucrado	En los tres espacios descritos no había personal.
Tiempo de atención	Al instante
Experiencia del servicio	La atención rápida y la comida fue agradable.
Oportunidad de mejora	Se recomienda una mejor exposición del menú; así como del espacio de atención.



## ANEXO K: Matriz de consistencia

Tabla K1: Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable general
¿Qué propuesta de mercado permitiría controlar el incremento del sobrepeso en la población de Lima Metropolitana sin necesariamente llegar a una intervención quirúrgica?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar una propuesta innovadora que atienda a las necesidades de forma integral</li> </ul>	La creación de un gimnasio con una propuesta de servicio integral puede favorecer a la disminución del sobrepeso en la población de Lima Metropolitana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variable 1: Gimnasio</li> <li>Variable 2: Persona con sobrepeso</li> </ul>
Problemas específico	Objetivo específico	Hipótesis específico	Variable específica
¿Existe una necesidad por parte de las mujeres que sufren de sobrepeso con respecto a la adopción de un estilo de vida más saludable?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la necesidad del potencial cliente con el fin de conocer los principales atributos del servicio que esperan recibir.</li> </ul>	El negocio atiende las necesidades de las personas con sobrepeso al ofrecer servicios que atienden a las causas que originan estos problemas y cuenta con la atención de especialistas de la salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variable 1: Personas con sobrepeso</li> <li>Variable 2: Especialistas de la salud</li> <li>Variable 3: Servicios especializados.</li> </ul>
¿La propuesta es aceptada por el público que se pretende atender?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocer que el diseño de la propuesta genera expectativa en el público objetivo y una respuesta positiva para su implementación.</li> </ul>	La propuesta es aceptada como una propuesta interesante y novedosa, dado que atiende no solo la parte física sino la emocional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variable 1: Parte emocional, física y social</li> </ul>

## ANEXO L: Guía de Preguntas

Tabla L1: Preguntas Generales

Preguntas Generales
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles son las principales causas que originan el surgimiento del sobrepeso y obesidad?</li><li>• ¿En qué género, edades y nivel socioeconómico se concentra más? ¿Dónde se podrían consultar estas estadísticas?</li><li>• ¿Cuáles son los centros de tratamiento de la obesidad más reconocidos a nivel integral, médico y de nutrición? ¿A nivel de Latinoamérica y mundial?</li><li>• ¿Cuáles son las personas o instituciones más importantes que han realizado investigaciones sobre tratamiento para la obesidad y sobrepeso en el Perú?</li><li>• ¿Conoce algún Modelo Integral para la obesidad? ¿Qué documentación existe al respecto?</li><li>• ¿Qué tratamientos sobre la obesidad se brindan actualmente en el mundo y no se están ofreciendo en el Perú?</li></ul>

Tabla L2: Guía de Preguntas para los médicos endocrinólogos

Endocrinólogo
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿En qué se diferencia la obesidad y el sobrepeso?</li><li>• ¿Existe alguna clasificación en cuanto a sobrepeso y obesidad? ¿Cuáles son?</li><li>• ¿Qué cuidados deben tener las personas con sobrepeso al ejercitarse? ¿Con cuánta frecuencia deben realizar actividad física? ¿Hasta qué peso es recomendable que estas personas asistan a un gimnasio?</li><li>• ¿Cuáles son las principales complicaciones o problemas desde el punto de vista de la endocrinología asociada a la obesidad? ¿Cómo se podría tratar en un gimnasio?</li><li>• ¿Cada cuánto tiempo las personas con obesidad deben ser evaluadas mientras se ejercitan en el gimnasio? ¿Qué pruebas se le deben aplicar?</li><li>• ¿Cómo cree que deberían estar preparados los trainers sabiendo de los cuidados que se deben tener con este tipo de personas?</li><li>• ¿Qué otros profesionales deberían tratar a una persona con sobrepeso que desea asistir a un gimnasio?</li><li>• ¿Cree que existe la necesidad de brindar un servicio a este tipo de público objetivo?</li><li>• ¿Qué servicios considera fundamentales en un gimnasio para personas con obesidad y sobrepeso?</li></ul>

**Tabla L3: Guía de Preguntas para los nutricionistas**

<b>Nutricionista</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué tratamientos se ofrecen en el Perú para las personas que presentan obesidad?</li><li>• ¿Cuál es el perfil de los pacientes que acuden por el tema de obesidad?</li><li>• ¿Cuáles son las principales razones por las que los pacientes requieren de sus servicios?</li><li>• ¿En qué se diferencia una dieta para una persona que sufre de obesidad del resto? ¿Qué alimentos demanda más? ¿Varía a medida que avanza el tratamiento?</li><li>• ¿Debería hacerse una diferenciación importante en cuanto a la dieta a partir de un determinado peso de las personas? ¿Por qué?</li><li>• ¿Qué etapas se pueden observar en el paciente a lo largo del proceso de su dieta? ¿Cómo se trataría cada una de estas para que el paciente no pierda la motivación?</li><li>• ¿Cuáles son las principales complicaciones o problemas desde el punto de vista de la nutrición asociada a la obesidad? cómo se podría tratar en un gimnasio?</li><li>• ¿Cada cuánto tiempo las personas con obesidad deben ser evaluadas mientras se ejercitan en el gimnasio? ¿Qué pruebas se le deben aplicar, qué complicaciones se podrían presentar? ¿Qué cuidados se deben tener para evitar estas complicaciones?</li><li>• ¿Cuáles son los principales mitos en cuanto a la alimentación?</li><li>• ¿Cómo se podría estimular a las personas a que consuman una dieta saludable de una manera diferente y así se convierta en un estilo de vida?</li></ul>

**Tabla L4: Guía de Preguntas para los psicólogos**

<b>Psicólogo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuál es el perfil de una persona con sobrepeso u obesidad?</li><li>• ¿Cuál es el papel del psicólogo en el tratamiento de la obesidad?</li><li>• ¿Existen factores psicológicos que influyen a que una persona tenga sobrepeso y obesidad? ¿Cuáles son?</li><li>• ¿Cuáles son las consecuencias más comunes que se ven desencadenadas en cuanto a la salud mental de las personas que sufren de obesidad?</li><li>• ¿Cómo sería un tratamiento para esta enfermedad? ¿Cuánto tiempo duraría?</li><li>• ¿Qué evaluaciones se les debe realizar para empezar el tratamiento?</li><li>• ¿Cuánto porcentajes de éxito se dan en los tratamientos? Si es que no, ¿a qué factores se debe?</li></ul>

**Tabla L5: Guía de Preguntas para los fisioterapeutas**

<b>Fisioterapeuta</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuál es el perfil de los pacientes que vienen a consulta?</li><li>• ¿Cuántas pacientes acuden a su consultorio por lesiones ocurridas haciendo ejercicio?</li><li>• ¿Cuáles son las lesiones más comunes en las personas con sobrepeso al hacer ejercicio? ¿Qué partes del cuerpo son las más afectadas por un tema de sobrepeso? ¿Varía en hombres o mujeres?</li><li>• ¿Qué tratamientos son los más comunes para atender este tipo de lesiones en las personas con sobrepeso? ¿cuánto tiempo duran las sesiones?</li><li>• ¿Cómo evaluaría en consulta a una persona que tiene una lesión y sobrepeso?</li><li>• ¿Qué tendencias existen en cuanto a tratamientos nuevos en fisioterapia para personas con sobrepeso internacionalmente?</li><li>• ¿Considera que es necesario un fisioterapeuta en un gimnasio? ¿Por qué?</li></ul>

**Tabla L6: Guía de Preguntas para los Traumatólogo**

<b>Traumatólogo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles son los principales errores que se cometen al realizar ejercicios?</li><li>• ¿Cuántas personas en promedio asisten a su consultorio por algún malestar producto de realizar mal los ejercicios?</li><li>• ¿Cuál es el perfil de los pacientes cuyas lesiones han sido producidas por actividades físicas? ¿Cuáles sería los riesgos de estas lesiones?</li><li>• ¿Cuáles son las lesiones más comunes entre los pacientes con sobrepeso y obesidad? ¿Cómo se pueden prevenir?</li><li>• ¿Qué cuidados debe tener una persona que se ha lesionado?</li><li>• ¿De qué forma influye el estado de salud de una persona en la realización de su rutina de ejercicio?</li><li>• ¿Cuáles son los exámenes que se tendría que realizar una persona que quiere empezar a ejercitarse? ¿Con qué especialistas?</li><li>• ¿Cuáles son los cuidados que debería tener una persona con sobrepeso y obesidad que se ejercita constantemente en relación a su salud? ¿Cada cuánto tiempo deben realizarse esos chequeos? ¿Por qué?</li><li>• ¿El uso de ciertos implementos influye en el desarrollo de potenciales lesiones? ¿De qué manera lo hacen?</li><li>• ¿Las personas con sobrepeso y obesidad pueden realizar ejercicios con máquinas?</li><li>• ¿Qué recomendaciones nos puede dar de tratamientos a incluir como parte de los servicios en el gimnasio para las personas con sobrepeso en cuanto a la traumatología?</li></ul>

**Tabla L7: Guía de Preguntas para los especialista de medicina alternativa**

<b>Especialistas en Medicina Naturista</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿En qué consiste la medicina holística?</li><li>• ¿Existen tipos de medicina natural? ¿cuáles son?</li><li>• ¿Qué prácticas más comunes se utilizan?</li><li>• ¿Considera que una persona con sobrepeso debe complementar junto a su régimen alimenticio y de ejercicios, la medicina natural? ¿Por qué?</li><li>• ¿Qué condiciones de riesgo muestra una persona con problema de sobrepeso u obesidad?</li><li>• ¿Cómo debe ser su régimen alimenticio? ¿Qué tipo de alimentos debe incluir?</li><li>• ¿Qué tratamientos recomienda para personas con obesidad y sobrepeso? ¿Alrededor de cuánto tiempo debe durar este tratamiento? ¿Dónde podríamos encontrar mayor información sobre este tipo de tratamiento?</li><li>• ¿Qué otros tratamientos recomienda para un estilo de vida saludable?</li></ul>

**Tabla L8: Guía de Preguntas para los trainers**

Trainer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las tendencias en sistemas de entrenamiento?</li> <li>• ¿Conoce otro tipo de ejercicios innovadores?</li> <li>• ¿Cómo se clasifica los tipos de ejercicios?</li> <li>• ¿Qué evaluaciones debe someterse una persona antes de empezar a hacer ejercicios?</li> <li>• ¿Cómo motiva a las personas que recién empiezan a ejercitarse?</li> <li>• ¿Qué cuidados se debe tener con una persona que sufre de sobrepeso al momento de ejercitarse?</li> <li>• ¿Qué tipo de ejercicios son recomendados para estas personas?</li> <li>• ¿Cuánto tiempo debe durar la rutina de entrenamiento? ¿Cada cuánto se renueva esta rutina?</li> <li>• ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el avance de una persona?</li> <li>• ¿Qué seguimiento se les debe brindar a estas personas para que logren su objetivo?</li> <li>• ¿Conoce gimnasios que ofrezcan programas para personas con sobrepeso u obesidad tanto a nivel nacional como internacional?</li> </ul>

**Tabla L9: Guía de Preguntas para expertos de la industria**

Expertos en la industria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué rubro económico de Latinoamérica se encuentra el negocio de gimnasios?</li> <li>• Comente una breve descripción sobre la industria fitness</li> <li>• ¿Existe alguna entidad que regule la industria fitness a nivel nacional e internacional?</li> <li>• ¿Cuenta la industria fitness con alguna clasificación oficial en cuanto a gimnasios? ¿Cuál es el último reporte acerca de dicha clasificación?</li> <li>• En cuanto a la industria fitness del Perú, ¿cree que los gimnasios aquí se rigen mediante esa clasificación?</li> <li>• ¿Cómo considera que ha ido creciendo la industria fitness en el Perú? ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta?</li> <li>• ¿Cuáles son las principales tendencias del sector fitness en el Perú?</li> <li>• ¿Conoce los ingresos que genera la industria fitness en el Perú al año?</li> <li>• ¿Cuántos gimnasios hay en el Perú? ¿existe algún registro de dicha cantidad a nivel distrital?</li> <li>• A nivel nacional, ¿cuáles son los gimnasios referentes en Lima y provincias? ¿Cuáles son las provincias más representativas en cuanto a desarrollo de la industria fitness?</li> <li>• A nivel internacional, ¿cuáles son los países más representativos de la industria y que factores influyen en esto? ¿cuáles son los gimnasios referentes?</li> <li>• ¿Qué gimnasios considera que tiene las mejores prácticas a nivel nacional e internacional?</li> <li>• Actualmente, ¿qué aspectos de los gimnasios en el Perú considera que se deben mejorar?</li> <li>• En cuanto al consumidor, ¿cuáles son los principales aspectos que se toma en cuenta al elegir un gimnasio?</li> <li>• ¿Conoce gimnasios que se dirijan a atender a personas con sobrepeso? Y ¿uno dirigido exclusivamente a mujeres con sobrepeso?</li> <li>• ¿Cómo considera que debería ser un gimnasio que atienda a mujeres con sobrepeso?</li> <li>• ¿Qué opina de un gimnasio cuyo servicio cuente con un concepto de bienestar físico, mental y emocional dirigido a mujeres con sobrepeso?</li> </ul>

**Tabla L10: Guía de Administradores de Gimnasio**

Administradores de gimnasios
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comente una breve descripción de su empresa y experiencia en el mercado</li><li>• ¿Qué diferencia a su negocio de otros gimnasios?</li><li>• ¿Cuál es el perfil de las personas que acuden al gimnasio?</li><li>• ¿Cuáles son los servicios que ofrece el gimnasio?</li><li>• ¿Qué alianzas tiene con otras empresas para ofrecer mejores servicios?</li><li>• ¿Qué programas especializados ofrece?</li><li>• ¿Con qué profesionales de la salud trabaja y ¿Cuál es su función específica?</li><li>• ¿Cuál es la demanda aproximada durante el año? ¿Cuáles son los meses y horas de mayor afluencia?</li><li>• ¿Cuál es el perfil de los trainers que atienden en el gimnasio? ¿Reciben algún tipo de capacitación por parte de los profesionales de la salud que trabajan aquí?</li><li>• Con respecto a las personas que presentan sobrepeso, ¿Existe algún programa especializado para ellas? ¿En qué consiste?</li></ul>

**Tabla L11: Guía de Preguntas para proveedor de Cafetería**

Cafetería
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuál es el concepto de CafeFit?</li><li>• ¿Cuál es su ventaja competitiva frente a otras marcas?</li><li>• ¿Cuál es el perfil de los consumidores que asisten a su local?</li><li>• ¿Considera que ha ido aumentando la preferencia de las mujeres por llevar una alimentación saludable?</li><li>• ¿Cuáles son los productos más vendidos?</li></ul>

**Tabla L12: Guía de Preguntas para proveedor de Máquinas**

Máquinas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comente una breve descripción de su empresa y experiencia en el mercado</li><li>• ¿Cuál es su ventaja competitiva frente a otras marcas?</li><li>• ¿Con cuántas líneas de productos cuenta? ¿En qué se diferencian?</li><li>• ¿Cuáles son los beneficios de las máquinas?</li><li>• ¿Qué tecnología utilizan?</li><li>• ¿Cómo funciona el sistema de poleas?</li><li>• Para las personas con sobrepeso, ¿se pueden personalizar las máquinas? ¿Cuál sería el costo?</li><li>• Con respecto al mantenimiento, ¿Cómo se tendría que realizar este? Y ¿cada cuánto tiempo?</li></ul>

## ANEXO M: Análisis de entrevistas a profundidad

Tabla M1: Entrevistas a especialistas de la salud

Especialidad	Objetivos	Preguntas	Especialistas	Respuestas
Médicos endocrinólogos	Reconocer las principales características del público objetivo	¿Cuál es el perfil de sus pacientes?	Dr. Miguel Pinto (M.P.), Dr. Segundo Seclén (S.S.), Dr. Eduardo Pretell (E.P)	<b>S.S.:</b> Sus pacientes se caracterizan por tener malos hábitos alimenticios y encontrarse entre los 30 a 40 años, y usualmente se presentan mujeres. <b>E.P.:</b> Comenta que tiene casos de pacientes con sobrepeso de 20 años, aunque mayormente sus pacientes son de 30 años de edad
	Identificar los factores más relevantes que contribuyen a la reducción de peso	¿Qué factores influyen en la reducción de peso de una persona que padece de sobrepeso u obesidad?		<b>S.S.:</b> El experto indicó que el ejercicio es un elemento sustancial para bajar de peso, así la persona tenga o no predisposición genética para la obesidad. <b>E.P.:</b> Consideró que el factor más importante para es la persistencia en un cambio de hábito saludable.
	Determinar qué servicios son necesarios para el público objetivo	¿Qué servicios considera fundamentales en un gimnasio para personas con obesidad y sobrepeso?		<b>S.S.:</b> Señaló que el modelo integral para tratar la obesidad tiene que estar conformado por el endocrinólogo, el nutricionista y el psicólogo. <b>E.P.:</b> Recomendó que los gimnasios deben ser responsables de brindar ejercicios de forma gradual al cliente.
Nutricionistas	Distinguir las etapas que se pueden observar en el paciente a lo largo del proceso de su dieta.	¿Qué etapas se pueden observar en el paciente a lo largo del proceso de su dieta?	Jaime Pajuelo (J.P.), Gian Patroni (G.P.), Ernesto Godoy (E.G.)	<b>J.P.:</b> Manifestó que la obesidad y el sobrepeso se generan debido al factor nutricional, es decir, el mayor consumo de grasa saturada, azúcar y sal y menos fibra. Por ello, se debe reforzar el aspecto preventivo. <b>G.P.:</b> Indicó que se les ha diagnosticado otras enfermedades, encontrándose la hipertensión, diabetes o problemas de dislipidemia.
	Reconocer los problemas en relación a la nutrición que más se encuentra en las personas.	¿Cuáles son los problemas en relación a la nutrición que más encuentra en las personas?		<b>G.P.:</b> Señaló que los pacientes suelen ser profesionales que conocen las propiedades de nutrición y le dan la importancia debida. <b>E.G.:</b> Recomendó reforzar y mantener los hábitos de alimentación, pues el ideal de un programa de nutrición es que estos perduren en el tiempo.
	Establecer el tiempo que deben ser evaluadas las personas con obesidad mientras se ejercitan en el gimnasio.	¿Cada cuánto tiempo las personas con obesidad deben ser evaluadas mientras se ejercitan?		<b>J.P.:</b> Consideró que las personas deben empezar a ver a la actividad física desde el punto de vista de la salud y no como algo estético. <b>E.G.:</b> Recomendó combinar el ejercicio aeróbico y el anaeróbico. Finalmente, señala llevar un seguimiento del cliente, ya que las personas no pueden lograr su objetivo por falta de disciplina.

**Tabla M1: Entrevistas a especialistas de la salud (continuación)**

Especialidad	Objetivos	Preguntas	Especialistas	Respuestas
Psicólogos	Identificar los factores psicológicos que intervienen en que una persona presente sobrepeso	¿Hay factores psicológicos que influyen a que una persona tenga sobrepeso y obesidad? ¿Cuáles son?	María Antonia Rodríguez (M.A.R.), Adhara Ampuero (A.A.)	<b>M.A.R.:</b> Expresó que la obesidad y el sobrepeso son enfermedades multicausales por lo cual también debe ser su tratamiento. Entre las causas se encuentran el estar rodeado por un ambiente de estrés, genética y el no estar presente. <b>A.A.:</b> Señaló que el sobrepeso y la obesidad se debe a una variedad de factores, por lo que lo ideal sería en identificar la relación que tiene la persona con la comida con el fin de poder abordar el problema de forma especializada.
	Conocer el tratamiento de esta enfermedad	¿Cómo sería un tratamiento para este problema?		<b>M.A.R.:</b> Indicó que el trabajo del psicólogo se integra con el de otros profesionales de la salud como el endocrinólogo, médico y nutricionista. <b>A.A.:</b> Resaltó lo relevante de contar con asesoría psicológica, puesto que es necesario para que el usuario continúe motivado y constante durante su tratamiento.
Fisioterapeutas	Reconocer el perfil de los personas con sobrepeso y la importancia del fisioterapeuta en su tratamiento	¿Cuál es el perfil de los pacientes que vienen a consulta?	Ricardo Bullón	El especialista comentó que trabaja con deportistas que presentan lesiones en tendones, a veces, ocasionada por mala práctica de ejercicios. Asimismo, atiende a personas con sobrepeso expuestas a sufrir lesiones articulares, influenciada por el tipo de vida. Se enfoca en la prevención y recuperación de la articulación afectada.
		¿Considera que es necesario un fisioterapeuta en un gimnasio?	Lic. Rocío Salas Cabrera	La Lic. Salas recomendó que sea necesario la consulta médica y el consejo nutricional en relación a los hábitos alimenticios. Además, es importante en un gimnasio, sobre todo, si está aplicado a personas con sobrepeso, conocer sobre la prevención de lesiones articulares ya que facilitaría un entrenamiento sin complicaciones.
Especialistas de Medicina Alternativa	Reconocer las causas que derivan en sobrepeso en las personas	¿Cuáles son las principales causas para que las personas presenten sobrepeso?	José Pérez (J.P), Santiago Roda (S.R)	<b>J.P:</b> El especialista expresó que las personas desean cubrir con alimentos altos en grasa alguna carencia emocional o conflicto. <b>S.R:</b> Señaló que algunas de las causas son por diabetes, ansiedad o genético.
	Establecer las prácticas complementarias para el tratamiento del sobrepeso	¿Qué prácticas contribuyen a combatir el sobrepeso?		<b>J.P:</b> Recomendó incluir la meditación y yoga. <b>S.R:</b> Mencionó que se puede complementar con técnicas como la acupuntura y la meditación.

**Tabla M1: Entrevistas a especialistas de la salud (continuación)**

Especialidad	Objetivos	Preguntas	Especialistas	Respuestas
<b>Trainers</b>	Conocer cómo debe estar estructurado el entrenamiento para personas con sobrepeso.	¿Qué características debe tener el entrenamiento dirigido hacia estas personas?	Zezeti Noriega (Z.N.), Luis Chávez (L.C.), Luis García (L.G.), Raúl Yzaguirre (R.Y.)	<p><b>Z.N:</b> Sugirió elaborar las rutinas individualmente y que estas eviten generar gran impacto en las articulaciones.</p> <p><b>L.C:</b> Recomendó un entrenamiento funcional, el cual debe ser progresivo de acuerdo a la evaluación realizada.</p> <p><b>L.G:</b> De acuerdo con el trainer, los ejercicios que deben de primar deben ser los aeróbicos, ya que son más efectivos para la pérdida de peso</p> <p><b>R.Y:</b> Mencionó el desarrollo de circuitos de 5 estaciones de hasta 45 minutos, en los cuales haya una alternancia en las zonas del cuerpo que incluyan elípticas y caminadoras como parte de la secuencia de calentamiento</p>
	Reconocer los pasos previos al inicio de la rutina de entrenamiento	¿Qué se les debe realizar antes de iniciar la rutina de ejercicios?		<p><b>Z.N:</b> Determinó que se les debe de realizar una evaluación médica, así como también, conocer si padecen de otra enfermedad y la alimentación que llevan en su vida diaria.</p> <p><b>L.C:</b> El trainer especificó que es primordial el diagnóstico previo al ingreso de cada cliente, siendo necesario su aval médico para ejecutar los ejercicios.</p>
<b>Expertos de la industria fitness</b>	Reconocer las particularidades más relevantes de la industria fitness a nivel nacional e internacional	¿Cuáles son las principales características de la industria fitness a nivel internacional?	Karem Pezúa (K.P.), Gustavo Yepes (G.Y.), Guillermo	<p><b>GY:</b> De acuerdo con el experto, en Sudamérica comparado con Europa o Estados Unidos, estamos en plena evolución. El sector es todavía muy débil a comparación de otras industrias como la hotelera.</p>
		¿Cuáles son las principales características de la industria fitness en el Perú?		<p><b>K.P:</b> Destacó que actualmente la mayoría de los gimnasios ofrecen básicamente un servicio no personalizado ya que los clientes no reciben necesariamente el programa de entrenamiento que más se adecue a sus necesidades y si lo reciben no los supervisan. El nuevo modelo de negocio que viene son centros de entrenamiento funcional donde se trabaja en un tiempo determinado en una clase semigrupal</p>
<b>Expertos de la industria fitness</b>	Distinguir las principales inclinaciones de la industria fitness tanto a nivel nacional como a nivel de Latinoamérica	¿Cuáles son las principales tendencias de la industria fitness a nivel de Latinoamérica?	Karem Pezúa (K.P.), Gustavo Yepes (G.Y.), Guillermo Vélez (G.V.)	<p><b>G.V:</b> Una de las tendencias es la polarización de la oferta, en la cual muchos gimnasios van a redefinirse como gimnasios de nicho; otro es el crecimiento en entrenamiento personalizado, que se ha ido popularizando. También, se encuentran los millennials que consumen de manera diferente, por lo que los gimnasios van a tener que personalizar sus propuestas. Por último, las empresas cada vez más entienden la importancia de contar con trabajadores saludables.</p>

**Tabla M1: Entrevistas a especialistas de la salud (continuación)**

Especialidad	Objetivos	Preguntas	Especialista	Respuesta
Expertos de la industria fitness	Distinguir las principales inclinaciones de la industria <i>fitness</i> tanto a nivel nacional como a nivel de Latinoamérica	¿Cuáles son las principales tendencias de la industria fitness en el Perú?	Karem Pezúa (K.P.), Gustavo Yepes (G.Y.), Guillermo Vélez (G.V.)	<p><b>K.P:</b> La experta comentó que el entrenamiento grupal funcional semipersonalizado consiste en una sala con accesorios, en el que un entrenador te puede hacer trabajar todo el cuerpo en una hora.</p> <p><b>GY:</b> Según el experto, lo que está llegando ahora es el gimnasio low cost. Otro tipo de gimnasio son los funcionales, un poco más atlético con accesorios, llámese CrossFit. Otro también son los gimnasios de electro estimulación que son máquinas que en 20 min te entrenan.</p>
	Determinar el desenvolvimiento de la industria, así como, las dificultades que enfrenta en el Perú	¿Cómo considera que ha ido creciendo la industria fitness en el Perú?		<p><b>GY:</b> Indicó que ha ido evolucionando a una velocidad exponencial. A las personas las está atrayendo el hecho de ver como los gimnasios se llenan ya que los ven como una buena inversión. Por ejemplo, en Arequipa están haciendo gimnasios de 2000 m2 que no son de cadena sino que son propios de inversionistas.</p>
		¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta la industria en el Perú?		<p><b>K.P:</b> Mencionó la falta de profesionalismo porque los entrenadores pueden saber de técnica pero algunos no saben manejar al público. Otro es el hábito de estar interesados en el deporte, el cual se puede manejar si se ofrece una oferta más atractiva y diferenciada. Finalmente, señaló que si se quiere colocar un gimnasio lo difícil es conseguir un local con estacionamiento.</p>
Identificar negocios dirigidos a personas con sobrepeso	¿Conoce gimnasios que se dirijan a atender a personas con sobrepeso?	<p><b>G.V:</b> Señaló que a nivel exógeno, es necesario que la gente mejore sus niveles de alfabetización y sus ingresos, ya que les permitirá tanto saber la importancia de la actividad física como pagar por ella respectivamente. Mientras que a nivel endógeno, tenemos limitaciones en cuanto a la disponibilidad de recursos humanos capacitado, dificultades de tipo inmobiliario y la informalidad.</p> <p><b>K.P:</b> No conoce como gimnasio, sino como centros de pérdida de peso. El experto comenta que en todo caso la persona con sobrepeso entra a un gimnasio normal, tal vez le den un programa especial pero no conoce de algún caso que les dé alguna facilidad a las personas con sobrepeso.</p> <p><b>G.Y:</b> Reveló que internacionalmente hay programas dentro de gimnasios que atienden a personas con sobrepeso. En el Perú, el que más se adapta en este concepto es el gimnasio Personal Training con un nicho reducido.</p> <p><b>G.V:</b> Sí conoce un gimnasio que nació en EE.UU. que solo atiende a personas con sobrepeso. Su nombre es Downsize Fitness y es por lo menos el que más marketing ha tenido.</p>		

**Tabla M1: Entrevistas a especialistas de la salud (continuación)**

Especialidad	Objetivos	Preguntas	Especialistas	Respuesta
Negocios similares	Conocer el perfil de las personas con sobrepeso del NSE A y B de Zona 7 de APEIM y como sus necesidades son cubiertas	¿Cuál es el perfil de sus afiliados que padecen de sobrepeso?	Alexis Delgado (Personal Training), GC1 (cadena de gimnasios), Cesar Huaita (Sportlife) Christian Solis (Bodytech)	<p><b>A.D:</b> Especificó que el rango de edades es entre los 25 y 35 años. El 70% de asistentes de Personal son mujeres. Recibimos a las personas que está entre los 15- 30 kilos de sobrepeso.</p> <p><b>GC1:</b> Señaló que su servicio está dirigido a personas obesas, es decir con un IMC por encima de 25, pero también a personas que todavía no se animan a entrar a un gimnasio.</p>
		¿Brinda un programa especial para personas con sobrepeso?		<p><b>A.D:</b> Mencionó al programa RPM50, que es reducción de pesos y medidas, es el formato por excelencia. También está el programa Change Your Life , el cual está dirigido a casos extremos con 20-40 kilos de más</p> <p><b>GC1:</b> Recalcó que el programa de Gold's Circuit es un entrenamiento funcional. Ellos se comprometen a entrenar de Lunes a Viernes 45 min., tienen que seguir las dietas nutricionales incluidas dentro del programa y una medición de sus indicadores corporales en Suiza Lab.</p> <p><b>C.H:</b> Detalló que cada cliente tiene un programa especial en función al análisis que realizan los evaluadores. El jefe fitness les hace un programa que vaya acorde al objetivo que el cliente desee.</p>
	Determinar la ventaja competitiva de los gimnasios más reconocidos en el mercado	¿Cuál es la diferencia de su negocio con respecto a la competencia?		<p><b>A.D:</b> Mencionó que el Personal Training es un centro de entrenamiento dirigido y entrenar con ellos es una disciplina. Otra variable que tiene el gimnasio es que es el único en Latinoamérica que tiene ISO de Calidad.</p> <p><b>GC1:</b> Manifiesta que básicamente la experiencia en la industria fitness, en el Perú tenemos 18 años y en el mundo 50 años, y creo que somos los líderes en todo lo que es tendencias en entrenamiento físico.</p> <p><b>C.H:</b> Explicó que su negocio es un centro deportivo más allá de la musculación con las máquinas y de ganar masa corporal, también hay talleres no solo para los clientes adultos, sino para niños y adolescentes.</p> <p><b>C.S:</b> Comentó que el valor diferencial se origina en contar con un médico, fisioterapeuta y nutricionista el 80 % de las horas de operación del gimnasio. Si el cliente tiene alguna lesión es atendido por un médico; y si no sufriera de esta, por un fisioterapeuta.</p>

**Tabla M1: Entrevistas a especialistas de la salud (continuación)**

Especialidad	Objetivos	Preguntas	Especialistas	Respuesta
<b>Negocios similares</b>	Identificar la dinámica de la industria fitness en zona 7 de APEIM	¿Cuál es la membresía más vendida entre los afiliados?	Alexis Delgado (Personal Training), GC1(cadena de gimnasios), Cesar Huaita (Sportlife) Christian Solis (Bodytech)	<p><b>A.D:</b> Señaló que aproximadamente el 50% de los clientes adquiere membresías entre 12 a 24 semanas</p> <p><b>GC1:</b> Manifestó que es la membresía más vendida es la semestral durante todo el año.</p> <p><b>C.H:</b> Expresó que el Plan que se ve en sectores A, es el trimestral. Asimismo, el ranking de planes sería siguiente: Trimestral, Semestral y Anual.</p> <p><b>C.S:</b> Indicó que en verano las otras sedes como Surco venden en su mayoría planes trimestrales.</p>
<b>Proveedores y concesionarios</b>	Conocer el concepto, los beneficios y la ventaja competitiva que ofrecen los proveedores	¿Cuál es el concepto de CafeFit?	Carol Abusabah	La gerente comentó que su negocio es una propuesta de cafetería que se enfoca en brindar servicios dentro de los gimnasios, por lo que dependen de la afluencia de cada uno. Asimismo, los productos que más se requirieron en los centros de entrenamiento son los jugos y los sándwiches.
		¿Cuáles son los beneficios de las máquinas?	Luigi Doto	El Sr. Luigi Doto indicó que las máquinas se pueden adaptar para personas con sobrepeso, ya que el sistema de poleas como otros implementos puede ajustarse mejor a la condición física de la clienta y apoyar también a su ejercicio. Finalmente, cuentan con la tecnología de la línea de producto Evolution en su funcionamiento biomecánico.
<b>Centros de tratamiento de sobrepeso y obesidad</b>	Identificar las principales complicaciones relacionadas a la obesidad.	¿Cuáles son las principales complicaciones o problemas relacionados a la obesidad?	Helard Manrique (H.M), Mayra Barco (M.B)	<p><b>H.M.:</b> Concluyó que la obesidad es una enfermedad crónica que trae consigo riesgo de desarrollar enfermedades como diabetes, hipertensión, entre otras.</p> <p><b>M.B.:</b> Indicó que por lo general al consultorio asisten pacientes obesos con otras enfermedades como la gastritis.</p>
	Determinar a los profesionales que tratan a una persona con sobrepeso que desean asistir a un gimnasio.	¿Qué otros profesionales deberían tratar a una persona con sobrepeso que desea asistir a un gimnasio?		<p><b>H.M.:</b> Es necesario la atención de un equipo multidisciplinario que conozca a sus pacientes y conozca cómo motivarlos</p> <p><b>M.B.:</b> Recalcó la importancia del seguimiento del avance del paciente para observar si se presenta algún inconveniente para poder realizar los cambios a tiempo.</p>

## **ANEXO N: Resultados de Investigación Cualitativa**

### **Anexo N1: Guía de Indagación**

#### **Objetivos:**

- Identificar la necesidad del potencial cliente con el fin de conocer los principales atributos del servicio que esperan recibir
- Reconocer que el diseño de la propuesta genera expectativa en el público objetivo y una respuesta positiva para su implementación

#### **Datos personales:**

- Edad:
- Distrito:
- Ocupación:
- ¿Qué talla de ropa suele comprar?

#### **Necesidad**

- ¿Cuáles son los motivos por los que decide asistir a un gimnasio?
- ¿Qué es lo que usted cree que se debería ofrecer en los gimnasios pero no lo hacen?
- ¿Conoce algún gimnasio que brinde un servicio especializado para personas que no se encuentren en su peso ideal?
- ¿Cree Ud. que debería haber un gimnasio con esas características?
- ¿Qué servicios considera que debería brindar un gimnasio con esas características?
- ¿Ud. estaría interesada en asistir a un gimnasio con esas características?

#### **Concepto**

- ¿Qué le parecería a Ud. un gimnasio con concepto especializado que vele por el bienestar físico y emocional a través de la atención de varios especialistas de la salud ofreciendo servicios como clases de respiración, meditación y otras técnicas de relajación?
- ¿Cree Ud. que con este gimnasio sus necesidades estarían satisfechas?
- Si la respuesta es positiva, ¿Qué recomendaciones considera que debería tomar en cuenta el gimnasio para mejorar?

- Si la respuesta es negativa, ¿Que tendría que ofrecer el gimnasio para que lo considere como una propuesta atractiva?



## Anexo N2: Resultados de las entrevistas

**Tabla N2.1: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 25-30 años**

	NSE A			NSE B						
Nombre	María del Carmen Prado	María Ludeña.	Araceli Pareiro	Cinthy García	Brenda Zeña	María Fe Arrese	Rosa M. Madalenoitia	Angélica Quenta	Alexandra Godos	Luz Fernández
Edad	25 años	25 años	26 años	25 años	26 años	30 años	25 años	30 años	25 años	25 años
Distrito	Surco	La Molina	Surco	San Isidro	Surco	Surco	Miraflores	Surco	San Borja	San Isidro
Ocupación	Terapeuta	Asistente de Economía	Visitadora médica	Asistente Comercial	Abogada	Comunicadora	Estudiante	Asistente comercial	Asistente de Resp. Social	Administración Hotelera
¿Qué talla de ropa suele comprar?	M	L	M	M	M	L	M	M	L	M
¿Cuáles son los motivos por los que decide asistir a un gimnasio?	Salud	Salud e Imagen	Ejercicio	Salud e Imagen	Ejercicio	Salud y ejercicio	Mantenerse bien físicamente	Salud	Salud y ejercicio	Salud
¿Qué es lo que Ud. cree que se debería ofrecer en los gimnasios pero no lo hacen?	Nunca he ido a uno	La asesoría no es tan personalizada	Fijarse en la atención a sus clientes	Masajes y servicio de nutrición	Paquetes con horarios diferentes de clases	Planes de alimentación que complementen el servicio deportivo y actividades especializadas	Que quede más cerca a su casa y brinde más horarios.	Servicio de sauna, personal trainer que vea el tema de la alimentación y haga seguimiento de los ejercicios.	Más personalizado y con un ambiente decorado	Los trainers no ofrecen el seguimiento debido.

**Tabla N2.1: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 25-30 años (Continuación)**

	NSE A			NSE B						
Nombre	María del Carmen Prado	María U. Ludeña.	Araceli Pareiro	Cinthya García	Brenda Zeña	María Fe Arrese	Rosa M. Madalenoitia	Angélica Quenta	Alexandra Godos	Luz Fernández
¿Conoce algún gimnasio que brinde un servicio especializado para personas con ligero aumento de peso?	No	No está segura	Gold's Gym	No	No conoce	No	No	No	Manifiesta que no hay alguno especializado, pero ofrecen programas	No
¿Cree usted que debería haber un gimnasio con esas características?	Por supuesto	Sí, porque hay asesoramiento pero que no es tan personalizado	Sí, porque hay bastantes personas con sobrepeso	Podría ser necesario, con profesionales especialistas	Le sería ideal aunque considera que actualmente es lo conocido como personal trainer	Claro	Cree que no es necesario. Tienes entrenador que te dice tu peso.	Si solo son personas con sobrepeso podría ser por el lado del seguimiento	Cree que debería de existir y ejecutar como centro especializado	Cree que sí, no todos tienen el mismo sistema inmunológico
¿Qué servicios considera que debería brindar ese gimnasio?	Mayor seguimiento	Nutricionista para que junto con los ejercicios se logre bajar de peso	Personal training y nutricionista	Nutricionista	Un seguimiento personal del peso de las personas, ayudado de un personal nutricional	Sugiere que se debe tener personal capacitado para que las personas no se lesionen y servicio de nutrición.	Psicología, nutricionista y seguimiento especial.	Personal trainer y asesoría nutricional.	Psicólogos y nutricionistas	Nutricionista que se encargue de ver que la dieta esté basada en lo que le gusta comer. Más clases de aeróbicas

**Tabla N2.1: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 25-30 años (Continuación)**

Nombre	NSE A			NSE B						
	María del Carmen Prado	María U. Ludeña.	Araceli Pareiro	Cinthya García	Brenda Zeña	María Fe Arrese	Rosa M. Madalenoitia	Angélica Quenta	Alexandra Godos	Luz Fernández
Ud. estaría interesada en asistir a un gimnasio con esas características	Sí sería interesante	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí porque le ayudaría.	No	No tanto	Sí
¿Qué le parecería un gimnasio con concepto especializado que vele por el bienestar físico, mental y emocional a través de la atención de varios especialistas de la salud ofreciendo servicios como clases de respiración, meditación, acupuntura, entre otras técnicas de relajación?	Suena interesante, le gustaría	Le parece muy interesante, porque hay gente que tiene problemas de obesidad.	Le parece perfecto	Le parece una buena idea que se pueda hacer ejercicio físicos y a la vez que se preocupe por la tranquilidad mental	Sería lo ideal porque sería un gimnasio completo	Muy buena idea.	Si iría.	Es una buena idea, porque completa el tema del ejercicio, ya que mejora el efecto mismo del ejercicio	Le parece completo porque yoga respiración, es medicina alternativa con ejercicios convencionales	Le parecería muy bien, porque muchas veces se encuentra estresada. Se necesita a alguien que la guíe para mantener un equilibrio emocional, porque muchas veces las personas que tienen sobrepeso es por ansiedad y esos se trata con la psicóloga, quien es un especialista.
¿Cree que con este gimnasio sus necesidades estarían satisfechas?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí, porque las clases mencionadas son un plus, entonces considera que tendría bastante acogida.

**Tabla N2.1: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 25-30 años (Continuación)**

	NSE A			NSE B						
Nombre	María del Carmen Prado	María U. Ludeña.	Araceli Pareiro	Cinthya García	Brenda Zeña	María Fe Arrese	Rosa M. Madalendoitia	Angélica Quenta	Alexandra Godos	Luz Fernández
Si la respuesta anterior es positiva, ¿Qué recomendaciones considera que debería tomar en cuenta el gimnasio para mejorar? Si la respuesta anterior es negativa, ¿Que tendría que ofrecer el gimnasio para que lo considere como una propuesta atractiva?	Que se tomen las medidas periódicamente y que exista una asesoría nutricional.	Considera que tendría que ser céntrico.	Que no cobre mucho	Darle incentivos, beneficios, descuentos, establecimientos de interés	Agregar el componente nutricional	El 80% del resultado (sea para perder o subir peso) depende de la alimentación; no serviría de mucho si el gimnasio ofrece todas las herramientas y cursos de relajación posible si no se hace un control de lo que las personas comen en las demás horas del día.	Ofrecer testimonios de gente que ha bajado de peso	Que se enfoque en la limpieza, que tenga máquinas cuidadas por el tema de la seguridad, trainers con experiencia	Sugiere entrenadores con mucha experiencia y paciencia, testimonios de ex personas con sobrepeso y brindar dieta balanceada	Cree que está bien

**Tabla N2.2: Distribución de entrevistas en el rango de 31-40 años**

	NSE A			NSE B						
Nombre	Cinthy Huamán Urbano	Mónica Torres	Roselly Huamani	Mirla Enríquez	Pilar Falcón	Margite Torres	Giovanna Flores Bedón	Ivette Yacolca	Mirella Migliore	Elizabeth Huamanciza López
Edad	32 años	39 años	38 años	33 años	36 años	36 años	35 años	36 años	31 años	35 años
Distrito	San Isidro	La Molina	La Molina	Surco	La Molina	Surco	San Borja	La Molina	San Isidro	Surco
Ocupación	Ingeniera Informática	Ingeniera Industrial	Empresaria	Auditora	Abogada	Empresaria	Asesora de Seguros de Vida	Administradora	Comunicadora	Contadora
¿Qué talla de ropa suele comprar?	M	M	M	M	M	M	L	M	L	L
¿Cuáles son los motivos por los que decide asistir a un gimnasio?	Salud e Imagen, tener resistencia, para hacer ejercicio y hacerlo parte de su rutina.	Salud	Imagen y salud	Salud	Salud e imagen	Para mantener bien su estado de salud y para tener una buena imagen	Salud e imagen	Imagen y salud	Salud e imagen	Imagen, salud, sentirse bien
¿Qué es lo que usted cree que se debería ofrecer en los gimnasios pero no lo hacen?	Sugiere que debe haber sistema más personalizado, mucho más enfocado a la tarea y que sea por tiempo específico.	La asesoría de nutrición se debería incluir en el paquete y que sea más constante.	Premio a la constancia o a la perseverancia dependiendo del objetivo de la persona.	Clases de Pilates	Mayor seguimiento de las personas que asisten.	En algunos no hay servicio de masajes con tratamientos para relajación	Personal que se dedique al cliente para ayudar con las rutinas de ejercicio y que tenga muy buena presencia	Servicios especializados, clases de yoga Diferentes tipos de ejercicios.	Más posibilidades de dieta y trato empático de trainers	Que haya más salas de baile, más horarios de clases de baile, que se cumplan con las promociones.

**Tabla N2.2: Distribución de entrevistas en el rango de 31-40 años (continuación)**

Nombre	NSE A			NSE B						
	Cinthy Huamán Urbano	Mónica Torres	Roselly Huamani	Mirla Enríquez	Pilar Falcón	Margite Torres	Giovanna Flores Bedón	Ivette Yacolca	Mirella Migliore	Elizabeth Huamanciza López
¿Conoce algún gimnasio que brinde un servicio especializado para personas con ligero aumento de peso?	No	Sí, Personal Training.	No	No	No	No	No conoce	No conoce alguno	No	Sí, el Gold's Gym hay un programa Gold's Circuit
¿Cree usted que debería haber un gimnasio con esas características?	Sí, cree que sería necesario. Siempre y cuando esté enfocado en sus metas.	Sí	Sí	Seguramente ayudaría porque daría un servicio integral	Sí	Claro	Sí, sería bueno	Sí, se debe tratar como una enfermedad la obesidad	Sí, sería interesante	Sí considero que debería haber
¿Qué servicios considera que debería brindar ese gimnasio?	Servicio de Nutrición como apoyo al cliente en su proceso	Asesoría de nutrición y brindar comida sana (cafetería)	Un programa de recompensa para quienes logren sus metas y un acompañamiento psicológico	Un Nutriólogo, que ayudaría a dar continuidad a un mejor plan de salud. Una mejor alimentación adecuado plan de ejercicio	Nutrición y psicología.	Tratamiento para mantenimiento	Personal training y alimentación básica	Asesoramiento o médico, nutricional y entrenador con mayor seguimiento	Nutricionista, psicólogos y testimonios de resultados	Cree que debería haber clases de baile

**Tabla N2.2: Distribución de entrevistas en el rango de 31-40 años (continuación)**

Nombre	NSE A			NSE B						
	Cinthy Huamán Urbano	Mónica Torres	Roselly Huamani	Mirla Enríquez	Pilar Falcón	Margite Torres	Giovanna Flores Bedón	Ivette Yacolca	Mirella Migliore	Elizabeth Huamanciza López
¿Usted estaría interesada en asistir a un gimnasio con esas características?	Sí iría	Sí	Sí	Podría ser	Sí, sería más completo y podría cumplir con todos los aspectos que involucran al sobrepeso.	No	Sí asistiría	Sí asistiría	Sí	Sí
¿Qué le parecería un gimnasio con concepto especializado que vele por el bienestar físico, mental y emocional a través de la atención de varios especialistas de la salud ofreciendo servicios como clases de respiración, meditación, acupuntura, entre otras técnicas de relajación?	Le parece genial, cree que los pacientes con sobrepeso tienen un tema emocional y mental. Muy bueno porque la gente va ir para bajar de peso y para conocer qué es lo que le causa ese sobrepeso.	Está bien porque hay personas que tiene diferentes dolencias y está bien que se tenga todo lo que buscas para sentirte bien en un solo lugar.	Sería un valor agregado muy interesante.	Le parecería un concepto novedoso e integral	Muy completo e ideal porque velas por el sentirse bien.	Una excelente idea innovadora	No le atrae.	No le llama la atención	Bueno, ayuda a entender un problema para posteriormente arreglarlo con estas prácticas.	Si claro que le gustaría pero que tenga horarios flexibles

**Tabla N2.2: Distribución de entrevistas en el rango de 31-40 años (continuación)**

Nombre	NSE A			NSE B						
	Cinthya Huamán Urbano	Mónica Torres	Roselly Huamani	Mirla Enríquez	Pilar Falcón	Margite Torres	Giovanna Flores Bedón	Ivette Yacolca	Mirella Migliore	Elizabeth Huamanciza López
¿Cree que con este gimnasio sus necesidades estarían satisfechas?	Cree que sí, porque tendría la oportunidad de trabajar temas interiores.	Sí	Probablemente	No	Sí	Sí	Sí	Sí estaría a favor	Sí	Sí
Si la respuesta anterior es positiva, ¿Qué recomendación es considerada que debería tomar en cuenta el gimnasio para mejorar? Si la respuesta anterior es negativa, ¿Qué tendría que ofrecer el gimnasio para que lo considere como una propuesta atractiva?	Se debe tener cuidado con el enfoque, porque las personas se pueden sentir atacadas. Le gustaría más de servicios de información.	Seguimiento a clientela y atender a detalles para fidelizar a los clientes (promoción por cumpleaños o regalos)	Trabajar en el empoderamiento de las personas que asisten.	En cuestión de ejercicio, le faltarían clases de pilates para que sus necesidades queden satisfechas	Considera que debe ser muy personalizado con apoyo y seguimiento constante.	Si, servicios de alimentación de comida sana	Talleres de meditación; enseñar a cómo armar un almuerzo saludable	Si es para mujeres sería mejor. Cree que se puede tomar el hosting o alojamiento para dar un seguimiento para adaptarse a sus nuevas costumbres.	No atacar a la competencia y dirigirse a la novedad del público.	Que tenga un lugar amplio y que sea cómodo

**Tabla N2.3: Distribución de entrevistas en el rango de 41-45 años**

	NSE A			NSE B						
Nombre	Sylvia Lizama	Rosemary Gibi	Gilda Ruiz	Mónica Venturi A.	Myriam Rodríguez del Águila	Esther Valenzuela	Vicky Goicochea	Katty Muto	Edith Liliana Alanoca	Jessica Flores V.
Edad	44 años	44 años	43 años	43 años	43 años	45 años	San Isidro	42 años	43 años	43 años
Distrito	La Molina	San Borja	Surco	San Isidro	San Isidro	San Borja	43 años	San Borja	La Molina	Surco
Ocupación	Abogada	Inv. de mercado	Docente	Administradora	Asistente bancaria	Independiente	Abogada	Empresaria	Empresaria	Contadora
¿Qué talla de ropa suele comprar?	M	L	L	M	L	M	L	M	L	L
¿Cuáles son los motivos por los que decide asistir a un gimnasio?	Salud	Salud y para adelgazar	Le permite mantenerla activa, con energía y la hace sentir muy bien de salud.	Salud y por estar en forma	Reducir su estrés	Salud e imagen	Imagen y salud	Para mantenerse saludable, cuidar su figura y mantenerse en actividad.	Por ejercicios y salud	Primero, asiste por imagen, seguido de ejercicios para relajarse y por último por salud, ya que para una mujer es importante por el circuito hormonal.

**Tabla N2.3: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 41-45 años (Continuación)**

Nombre	NSE A			NSE B						
	Sylvia Lizama	Rosemary Gibi	Gilda Ruiz	Mónica Venturi A.	Myriam Rodríguez del Águila	Esther Valenzuela	Vicky Goicochea	Katty Muto	Edith Liliana Alanoca	Jessica Flores V.
¿Qué es lo que usted cree que se debería ofrecer en los gimnasios pero no lo hacen	Servicio de masajes, sauna	No se le ocurre alguno	Un servicio completo como nutrición con asesoría que permita a los usuarios a tener mejores hábitos alimenticios que acompañen su rutina de ejercicios.	Realizar eventos	Le gusta entrenamiento o funcional pero se encuentra fuera de la membresía	Servicio integral que incluya diagnóstico inicial de salud, plan de nutrición, de ejercicios, seguimiento de avances, áreas de recreación y ejercicios de relajación.	Nutricionista, precios cómodos basados en la disponibilidad de tiempo.	Servicio de masajes reductores y relajantes.	Una atención personalizada. Por ejemplo, enviar correos cuando se está dejando de asistir o programas de incentivación.	.El acompañamiento constante de los entrenadores. Servicio de nutrición y clases de yoga; así como un psicólogo especializado en trastorno de nutrición, ansiedad,
¿Conoce algún gimnasio que brinde un servicio especializado para personas con ligero aumento de peso?	No	El personal training creo que tiene programas	Conoce algunos, pero en su mayoría tienen costos son muy elevados.	No	No conoce	Aún no	No	No, solo ha escuchado sobre programas.	No	No
¿Cree usted que debería haber un gimnasio con esas características?	Sí	Le parece que está bien	Le encantaría que haya este tipo de gimnasios.	Claro, debería	Si, ya que considera que necesitan otro tipo de entrenamiento	Sí	Sí	No está segura.	Sí	Considera que sería muy bueno.

**Tabla N2.3: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 41-45 años (Continuación)**

	NSE A			NSE B						
Nombre	Sylvia Lizama	Rosemary Gibi	Gilda Ruiz	Mónica Venturi A.	Myriam Rodríguez del Águila	Esther Valenzuela	Vicky Goicochea	Katty Muto	Edith Liliana Alanoca	Jessica Flores V.
¿Qué servicios considera que debería brindar ese gimnasio?	Entrenador personal, seguimiento continuo	Nutricionista y ejercicios	Servicio de nutrición y servicio de salud dedicada a ver el estado de salud en el que llega el usuario.	Personal especializado o que concienticen sobre la importancia de estar saludables.	Tiene que ser completo, nutricionista, entrenadores, masajes	Servicio de diagnóstico inicial de salud, plan de nutrición, stand de venta de comida sana	Nutricionista, seguimiento personalizado y yoga.	Control de peso y masa muscular, servicio de nutrición y entrenamiento especializado.	Actividades para motivar e incentivar a los asistentes.	Entrenadores, nutricionistas, psicólogos.
¿Ud. estaría interesada en asistir a un gimnasio con esas características?	Sí	No, porque le parece bien en el que esta	Sí, ya que le permitiría estar segura de que cuidaran de su integridad física y salud.	Es probable que sí	Si está cerca a su casa sí iría	Probablemente sí	Sí	Supone que sí.	Sí	Sin lugar a dudas

**Tabla N2.3: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 41-45 años (Continuación)**

Nombre	NSE A			NSE B						
	Sylvia Lizama	Rosemary Gibi	Gilda Ruiz	Mónica Venturi A.	Myriam Rodríguez del Águila	Esther Valenzuela	Vicky Goicochea	Katty Muto	Edith Liliana Alanoca	Jessica Flores V.
¿Qué le parecería un gimnasio con concepto especializado que vele por el bienestar físico, mental y emocional a través de la atención de varios especialistas de la salud ofreciendo servicios como clases de respiración, meditación, acupuntura, entre otras técnicas de relajación?	Buena alternativa	Sería bueno	Cree que éste tipo de gimnasios brindaría más opciones, ya que quizás después de ciertos exámenes, él medico podría indicar hacer actividades como yoga acompañado del ejercicio aeróbico y de máquinas.	Muy bueno.	Bueno	Excelente idea,	Interesante.	Le parece interesante, porque trata a la persona más allá de lo corporal. Le gusta practicar yoga, pero le encantaría saber más técnicas de meditación.	Le parece una buena opción un gimnasio que se preocupe en todo sentido.	Le parece una muy buena idea. Considera que no todos se sienten bien con el gimnasio.
¿Cree que con este gimnasio sus necesidades estarían satisfechas?	Sí	Le parece interesante cree que si	Manifiesta que sí	Considera que sí	Manifiesta que sí	En su mayor parte sí	Sí	Considera que sí.	Sí, el gimnasio debería tomar en cuenta no solo la salud física, sino también emocional.	Sí

**Tabla N2.3: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 41-45 años (Continuación)**

Nombre	NSE A			NSE B						
	Sylvia Lizama	Rosemary Gibi	Gilda Ruiz	Mónica Venturi A.	Myriam Rodríguez del Águila	Esther Valenzuela	Vicky Goicochea	Katty Muto	Edith Liliana Alanoca	Jessica Flores V.
Si la respuesta anterior es positiva, ¿Qué recomendaciones considera que debería tomar en cuenta el gimnasio para mejorar? Si la respuesta anterior es negativa, ¿Qué tendría que ofrecer el gimnasio para que lo considere como una propuesta atractiva?	Masajes	No se le ocurre alguno	Cree que un gimnasio de éste tipo podría ofrecer costos razonables, personal capacitado y un ambiente agradable donde el usuario se sienta bien recibido y sienta que le importa a quienes lo ayudarán a sentirse bien y saludable.	Máquinas acondicionadas y de fácil acceso.	El entrenamiento o funcional debería ser la base y no estar aparte.	Recomienda un plan individual para que la persona sienta que lo están acompañando y se están preocupando por su bienestar física y emocional.	Recomienda considerar el seguimiento constante.	Recomienda incluir clases de yoga y pilates.	Considera que es muy buena idea que se incluya meditación y recomienda que también se incluya yoga..	Recomienda que se debe valorar a los clientes para poder detectar sus necesidades y de esa manera poder ayudarlos-

## ANEXO O: Guía de indagación de la investigación cualitativa

Objetivos:

- Consultar la propuesta de valor inicial con los especialistas
- Reconocer que el diseño de la propuesta genera expectativa en los especialistas

Preguntas generales para la formulación de la propuesta de valor final:

**Tabla O1: Preguntas generales**

Preguntas Generales
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué opina de la propuesta de valor? ¿Por qué?</li><li>• ¿Qué aspectos destaca de la propuesta? Mencione 3 aspectos por grado de importancia</li><li>• ¿Qué aspectos mejoraría de la propuesta? Mencione 3 aspectos por grado de importancia</li><li>• ¿Cuál es la percepción de los precios? ¿Por qué?</li><li>• ¿Recomendaría Ud. este gimnasio? ¿Por qué?</li></ul>

**Tabla O2: Guía de preguntas para los médicos endocrinólogos**

Médicos Endocrinólogos
<ul style="list-style-type: none"><li>• En base a su experiencia, ¿Considera que se están aplicando los exámenes médicos requeridos al inicio del programa para que se les brinde un correcto entrenamiento físico?</li><li>• ¿La duración de las consultas para cada cliente cumple los estándares para realizar un correcto seguimiento?</li><li>• ¿Cuáles son los equipos de trabajo (maquinaria médica y accesorios médicos) a implementar son los necesarios para una evaluación efectiva del cliente?</li><li>• ¿Está de acuerdo con el uso de las máquinas presentadas para este público objetivo? ¿Hay alguna máquina adicional que recomiende que no se encuentre en la lista presentada?</li><li>• Mediante el servicio que estamos brindando, ¿Cree que las personas bajarán de peso de acuerdo a los objetivos planteados?</li><li>• ¿Considera que las actividades Vive Profile complementan adecuadamente el objetivo de llevar un estilo de vida saludable a las afiliadas.</li><li>• ¿Considera que se trata adecuadamente a las usuarias que padecen sobrepeso en relación a la alimentación, tratamiento médico y entrenamiento físico?</li><li>• ¿Cómo se adaptaría la función de un médico endocrinólogo en un gimnasio?</li></ul>

**Tabla O3: Guía de Preguntas para los nutricionistas**

<b>Nutricionistas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Considera que el número de citas del seguimiento nutricional de la afiliada propuesto contribuirá con el logro de su objetivo? ¿Cuánto debería ser la duración aproximada de la cita?</li><li>• Según el plan de entrenamiento, ¿cada cuánto tiempo se deberían modificar las dietas para que se alcance los objetivos planteados?</li><li>• ¿Cómo se tendría que estimular a las usuarias para que cumplan con su dieta respectiva?</li><li>• Por favor, explique método de trabajo con una paciente (Ficha de evaluación y procedimiento de trabajo)</li><li>• ¿Considera relevante las charlas nutricionales de las actividades Vive Profile? ¿Qué temas podrían ser tratados?</li><li>• ¿Considera relevante las clases de cocina de las actividades Vive Profile? ¿Cómo deberían desarrollarse? ¿Cómo se les debería de enseñar?</li></ul>

**Tabla O4: Guía de Preguntas para los psicólogos**

<b>Psicólogo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo motivar a las personas con sobrepeso para que se mantengan constantes en el plan de entrenamiento? ¿Considera que los métodos aplicados son adecuados o suficientes para motivar a estas personas?</li><li>• ¿Considera que se está brindando un adecuado tratamiento para este tipo de personas? En caso sea lo contrario, ¿Qué recomendación brindaría acerca del tratamiento?</li><li>• ¿Cuál sería la cantidad de citas correspondientes para una evaluación efectiva de la clienta? ¿Cuánto debería ser la duración aproximada de cada cita?</li><li>• ¿Considera relevante la charla “Manejo de la ansiedad? ¿Cómo se debería desarrollar?</li><li>• ¿Qué recomendaría para contrarrestar el porcentaje de abandono que puedan tener las afiliadas?</li></ul>

**Tabla O5: Guía de Preguntas para los fisioterapeutas**

<b>Fisioterapeuta</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Considera que de acuerdo al programa de ejercicios propuestos las personas estarán seguras ante posibles lesiones?</li><li>• En caso una afiliada presente una lesión, ¿Qué medidas se deberían tomar?</li><li>• ¿Un fisioterapeuta podría capacitar a una trainer para atender lesiones básicas? ¿Qué temas podrían ser tomados en cuenta en la capacitación?</li><li>• ¿Cuál considera que sería la función de una trainer ante una posible lesión por parte de una afiliada?</li></ul>

**Tabla O6: Guía de Preguntas para las trainers**

<b>Trainers</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo es la evaluación del cliente en su primer día? ¿Qué implementos son necesarios para su evaluación?</li><li>• En caso de que las personas con sobrepeso tengan enfermedades complementarias (diabetes, hipertensión, dislipidemia), ¿Cómo debería ser el circuito de entrenamiento? y ¿En cuánto difiere al de una persona que no padece estas enfermedades?</li><li>• En su opinión, ¿Los ejercicios que se presentan en el circuito de entrenamiento son los apropiados? ¿Los tiempos de duración son los adecuados para bajar de peso de manera saludable?</li><li>• ¿Cree que las máquinas seleccionadas son las apropiadas para el logro de la reducción del peso en el tiempo establecido?</li></ul>

**Tabla O7: Guía de Preguntas para expertos de la industria**

<b>Expertos en la industria</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Ud. cree que nuestra propuesta de valor es adecuado para el público objetivo al que se dirige?</li><li>• ¿Cuáles son las principales características que considera relevantes del plan de entrenamiento en la industria fitness?</li><li>• ¿Considera viable la aplicación de la propuesta de valor?</li><li>• ¿Qué tan relevante es la propuesta de valor para la industria?</li></ul>

**Tabla O8: Guía de Preguntas para proveedor de Cafetería**

<b>Cafetería</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo es la implementación de este negocio en un gimnasio? ¿Cuáles son las condiciones y restricciones?</li><li>• ¿Que determina que ingresen a un gimnasio en específico?</li><li>• ¿Cuántos años tienen de experiencia en el mercado y operando en un gimnasio?</li><li>• En caso sea concesionario de nuestro gimnasio, ¿Cuáles serían sus requerimientos en este escenario?</li></ul>

**Tabla O9: Guía de Preguntas para proveedor de Máquinas**

<b>Máquinas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cada cuánto tiempo se tendrían que renovar las máquinas aproximadamente?</li><li>• ¿Cuánto tiempo de garantía tienen estas máquinas?</li><li>• En el caso que se presente algún problema con las máquinas, ¿Los clientes cuentan con algún asesoramiento? ¿En qué consiste?</li><li>• ¿Actualmente le provee máquinas a algún gimnasio en Perú?</li></ul>

## ANEXO P: Resultados de las entrevistas a los especialistas

**Tabla P1: Entrevistas a especialistas de la salud**

Especialidad	Objetivos	Preguntas	Especialistas	Respuesta
Médicos endocrinólogos	Reconocer cómo debe de ser desarrollado el entrenamiento	¿Qué recomendaría para un adecuado desarrollo del ejercicio?	Hans Seclén (H.S.), Eduardo Pretell (E.P.)	<b>H.S.:</b> El entrenamiento tiene que ser en su mayoría aeróbico y antes deben de realizarse exámenes médicos iniciales <b>E.P.:</b> El ejercicio se realice inter-diario con un acompañamiento necesario de los profesionales de salud, conociendo los hábitos del cliente.
Nutricionistas	Identificar los estímulos de las usuarias para cumplir con la dieta respectiva.	¿Cómo se tendría que estimular a las usuarias para que cumplan con su dieta respectiva?	Gian Patroni (G.P.), Ernesto Godoy (E.G.)	<b>G.P.:</b> Mencionó la necesidad de brindar un diagnóstico previo al entrenamiento en cuanto a las condiciones físicas de las usuarias. <b>E.G.:</b> Señaló que la motivación hacia las personas es fundamental, ya que por falta de disciplina y de compromiso en muchas ocasiones no llegan a cumplir sus objetivos.
	Determinar la utilidad de las charlas nutricionales	¿Considera adecuada las charlas nutricionales?		<b>E.G.:</b> Manifestó que la frecuencia de la evaluación nutricional es apropiada, ya que si es una evaluación semanal no se ven resultados por el metabolismo que puede tener el cliente.
Psicólogos	Conocer la opinión de la propuesta de valor, los aspectos que destacan e identificar los que se deben mejorar	¿Qué opina de la propuesta de valor? ¿Por qué?	Karla Rodríguez (K.R.) María Antonia Rodríguez (M.A.R.) Nancy Valdez (N.V.)	<b>K.R.:</b> Consideró que la propuesta es adecuada, ya que aborda el tema del sobrepeso en mujeres desde un enfoque en la salud y no desde la estética. En este aspecto, señaló que las personas que asisten a un gimnasio debido a temas de salud son las que difícilmente lo abandonarán. <b>N.V.:</b> La propuesta de valor le pareció importante porque considera relevante un diagnóstico previo antes de empezar el entrenamiento.
		¿Qué aspectos destaca de la propuesta?		<b>K.R.:</b> Destacó el efecto de las actividades de Vive Profile en las usuarias, ya que este podría volverse en un grupo de soporte donde ellas puedan aumentar su motivación a no solo asistir a entrenar, sino también a relacionarse. <b>M.A.R.:</b> El aspecto que consideró relevante es que el sobrepeso se trate desde un enfoque interdisciplinario a través del trabajo con varios especialistas. También, señaló que el lado social de las actividades propuestas de Vive Profile es muy importante dado que las personas podrán sentirse más motivadas al tener un círculo social y poder compartir sus experiencias. <b>N.V.:</b> Resaltó el servicio de yoga y la interacción de los especialistas de la salud, ya que la parte médica contribuye para descartar enfermedades

**Tabla P1: Entrevistas a especialistas de la salud (continuación)**

Especialidad	Objetivos	Preguntas	Especialistas	Respuesta
Psicólogos	Conocer la opinión de la propuesta de valor, los aspectos que destacan e identificar los que se deben mejorar	¿Qué aspectos mejoraría de la propuesta?	Karla Rodríguez (K.R.) María Antonia Rodríguez (M.A.R.) Nancy Valdez (N.V.)	<b>K.R.:</b> Recomendó capacitar a los trainers en habilidades blandas de trato a las clientas, debido a que estas por su condición son un público especial. <b>N.V.:</b> Sugirió brindar el servicio de consejería psicológica posterior a la evaluación en caso lo requiera la clienta.
Fisioterapeutas	Identificar las opiniones sobre la propuesta presentada	¿Cuáles son sus opiniones acerca de la propuesta presentada?	Ricardo Bullón (R.B.), Rocío Salas (R.S.)	<b>R.S.:</b> La especialista aconsejó incluir clases de baile como parte del circuito y manifestó que este sistema de entrenamiento es más efectivo si se incluyen actividades como caminar. <b>R.B.:</b> El especialista comentó que la propuesta le parece interesante; asimismo, expresó que considera novedoso las diferentes actividades ofrecidas entre ellas el yoga, manejo de la ansiedad y las clases de cocina
	Identificar los aspectos a mejorar de la propuesta presentada	¿Qué recomendaciones brindaría para mejorar la propuesta presentada?		<b>R.S.:</b> Sugirió que los entrenadores deben ser capacitados por un fisioterapeuta para poder despistar las potenciales lesiones de la clientas, mas no para tratarlas. <b>R.B.:</b> Recomendó enfocarnos en ejercicios tantos funcionales como de musculación, ya que de esa manera considera que los resultados serán más efectivos.
Traumatólogos	Conocer los aspectos a tomar en cuenta en el caso de una lesión	¿Cómo se debe afrontar las situaciones, en caso de lesiones?	Carlos Tochio (C.T.), Edson Serrano (E.S.)	<b>E.S.:</b> consideró que es una buena opción al contar con un sistema de poleas que protegen de lesiones. Finalmente, señaló que si durante el ejercicio se presenta una lesión en la clienta se debe derivar al especialista correspondiente.
Trainers	Distinguir los factores relevantes dentro del entrenamiento	¿Qué debe de incluir el entrenamiento, de tal manera que sea más eficaz?	Raúl Yzaguirre (R.Y.), Luis García (L.G.), Zezetti Noriega (Z.N.)	<b>R.Y.:</b> Recomendó tener un convenio con una empresa que brinde el servicio de masajes ya que estos servicios contribuyen a reducir el estrés. Por último, indicó que es importante ofrecer un paquete completo que incluye un endocrinólogo pues la persona puede padecer diferentes enfermedades. <b>L.G.:</b> Hizo hincapié en que los circuitos tengan partes funcionales y se realice un seguimiento constante al cliente.

**Tabla P1: Entrevistas a especialistas de la salud (continuación)**

Especialidad	Objetivos	Preguntas	Especialistas	Respuesta
Expertos en la industria fitness	Identificar las principales características del plan de entrenamiento en la industria fitness.	¿Cuáles son las principales características que considera relevantes del plan de entrenamiento en la industria fitness?	Kárem Pezúa (K.P.), Guillermo Vélez (G.V.), Gustavo Yepes (G.Y.)	<p><b>K.P.:</b> Señaló a las clases de meditación, yoga y asesoría de imagen como actividades relevantes. Del mismo modo, resaltó en la propuesta de valor la presencia de un psicólogo, debido a que el negocio se dirige a un público que padece de sobrepeso.</p> <p><b>G.V.:</b> Indicó que por lo general al consultorio asisten pacientes obesos con otras enfermedades como la gastritis.</p> <p><b>G.Y.:</b> Destacó que la propuesta está enfocada en el logro de resultados, que permite un nivel de comodidad elevado, porque tiene varios servicios en un solo lugar y que genera un alto nivel de calidad de servicios por todo lo que se ofrece.</p>
	Determinar la viabilidad de la propuesta de valor.	¿Considera viable la aplicación de la propuesta de valor? ¿Qué tan relevante es la propuesta de valor para la industria?		<p><b>K.P.:</b> Indicó que le gusta el concepto, porque se está enfocando hacia un público que tiene problema de sobrepeso y el servicio se observa como una solución.</p> <p><b>G.V.:</b> Señaló que la propuesta tiene un nicho especializado, ya que se dirige a mujeres que padecen de un problema común como es el sobrepeso.</p> <p><b>G.Y.:</b> Comentó que en la propuesta existe una buena diversidad de servicios enfocada en el público al que se dirige y según su apreciación lo considera completo.</p>
Negocios similares	Conocer las opiniones de los especialistas a cerca de la propuesta presentada	¿Cuáles son sus opiniones acerca de la propuesta presentada?	Alexis Delgado (Personal Training), Cesar Huaita (Sportlife), Héctor Tena (Gold's Gym), Jonathan Del Corral (VO2)	<p><b>A.D.:</b> La propuesta le parece interesante y muy completa en comparación con los servicios ofrecidos por el mercado.</p> <p><b>C.H.:</b> La propuesta le pareció atractiva, ya que abarca tendencias internacionales de la industria fitness como el entrenamiento personalizado y los circuitos. Además, consideró que estos servicios serán más demandados en el corto plazo por las personas.</p> <p><b>H.T.:</b> La propuesta le pareció interesante, porque al empezar un negocio es importante diferenciarse y especializarse, lo cual ayuda a que la gente lo identifique por lo que ofrece.</p> <p><b>J.D.C:</b> Comentó que la propuesta de negocio le parece interesante ya que consideró que las mujeres tienen una necesidad por un entrenamiento de ejercicio especial.</p>

**Tabla P1: Entrevistas a especialistas de la salud (continuación)**

Especialidad	Objetivos	Preguntas	Especialistas	Respuesta
Negocios similares	Reconocer los atributos relevantes de la propuesta	¿Cuáles son los atributos de la propuesta que considera son más relevantes?	Alexis Delgado (Personal Training), Cesar Huaita (Sportlife), Héctor Tena (Gold's Gym), Jonathan Del Corral (VO2)	<p><b>A.D.:</b> Identificó a las actividades de integración como ventajas competitivas y comentó que la propuesta está correctamente enfocada, ya que se evidencia el deseo de Profile por fidelizar a sus usuarias mediante los diversos beneficios.</p> <p><b>H.T.:</b> Consideró valioso que se brinden varios servicios que el público femenino valora, los cuales se reflejan en el aspecto de bajar de peso y la educación al enseñarles cómo deben de comer.</p> <p><b>J.D.C.:</b> Calificó las clases cocina saludable y yoga como interesantes, pero estas tienen que ser un complemento al entrenamiento. Consideró que el circuito de entrenamiento está bien propuesto, así como los precios, pues están en el rango de este tipo de servicio.</p>
	Identificar los aspectos a mejorar de la propuesta presentada	¿Qué recomendaciones brindaría para mejorar la propuesta presentada?		<p><b>A.D.:</b> Expresó que se debe profundizar en los aspectos de infraestructura y estacionamiento, los cuales son importantes para brindarles un servicio de calidad a las clientas.</p> <p><b>C.H.:</b> Recomendó que el aspecto más importante para que una persona no abandone el gimnasio sea brindar un buen servicio asegurando la satisfacción de los clientes en cuanto al cumplimiento de sus objetivos.</p> <p><b>H.T.:</b> Recomendó ver la manera de cómo reducir costos, ya que en este tipo de negocios los costos son altos en cuanto al capital humano, alquiler, maquinaria, entre otros.</p> <p><b>J.D.C.:</b> Recomendó en un futuro ampliar la gama de programas especializados por ejemplo de preparto y postparto, ya que es relevante tener tarifas diferentes. Finalmente, indicó que el servicio al cliente es muy importante, ya que la experiencia para este tiene que ser completa.</p>
Proveedores y concesionarios	Conocer la opinión de la propuesta de valor e identificar los aspectos a mejorar	¿Qué opina de la propuesta de valor? ¿Por qué?	Carol Abusabah (C.A.) Luigi Doto (L.D.) José Antonio García (J.A.G.)	<p><b>L.D.:</b> Consideró aceptable el planteamiento de la propuesta ya que completa con tres factores que se deben de trabajar de forma íntegra: tipología de entrenamiento, asesoría nutricional y el aspecto psicológico, sobre todo este último por el aporte al estado emocional de la afiliada.</p> <p><b>J.A.G.:</b> Consideró la propuesta innovadora, ya que va acorde a las nuevas tendencias que abordan el sobrepeso en conjunto con especialistas como endocrinólogos, nutricionistas y psicólogos.</p>

**Tabla P1: Entrevistas a especialistas de la salud (continuación)**

Especialidad	Objetivos	Preguntas	Especialistas	Respuesta
Proveedores y concesionarios	Conocer la opinión de la propuesta de valor e identificar los aspectos a mejorar	¿Qué aspectos mejoraría de la propuesta?	Carol Abusabah (C.A.) Luigi Doto (L.D.) José Antonio García (J.A.G.)	<p><b>C.A.:</b> Expresó que se debe comunicar más la diferenciación del negocio, ya que considera que este mercado tiene muchos competidores con diversos formatos. Del mismo modo, sugirió que se debe brindar paquetes, ya que de acuerdo con ella, el público objetivo de Profile le atrae los servicios en ese tipo de formato por considerarlos más detallados y completos.</p> <p><b>L.D.:</b> Indicó que se debe contar con un equipo preparado de entrenadores que apoyen y brinden confianza a la clientela para una reducción saludable del peso.</p> <p><b>J.A.G.:</b> Recomendó cuidar el servicio al cliente, en especial tener cuidado en los detalles que influyen directamente en su satisfacción, ya que es un factor clave en el éxito del negocio. También, señaló que es importante que se incluyan varias clases de masajes dirigidos a eliminar grasa localizada que es un problema frecuente en personas con sobrepeso.</p>

## ANEXO Q: Resultados de la Investigación Cualitativa a las potenciales clientes

**Tabla Q1: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 25-30 años NSE A**

Nombre	Ana Wienke	María Ludeña	Melissa Ríos
Distrito	Santiago de Surco	La Molina	San Borja
Edad	25 años	25 años	29 años
Ocupación	Analista de Marketing	Asistente de Economía	Ingeniera Civil
¿Qué talla de ropa suele comprar?	M	L	M
<b>EXPERIENCIA EN GIMNASIOS</b>			
¿Qué gimnasios conoce?	Golds Gym, Bodytech y Sportlife	Gold's Gym	Gold's Gym
¿Asiste o ha asistido a un gimnasio? Por favor, mencione cuáles.	Si, Gold's Gym solo fue dos semanas de los seis meses que se matriculó porque no tenía tiempo.	No	Sí, Gold Gym
¿Cuántas veces asiste/asistiría a un gimnasio a la semana? ¿En qué horario suele/solía asistir?	2 veces, en el horario de la noche.	Asistiría 3 veces en el horario de la noche	Lunes a Viernes en la mañana
¿En qué plan se inscribió o preferiría inscribirse?	Semestral	Semestral	Anual
¿Cuánto tiempo permanece/ permanecería en el gimnasio?	2 horas.	1hr. y media	2 horas.
¿Cuáles son los factores más importantes que considera en un gimnasio? Por favor, Mencione 3 en orden de importancia	Variedad de clases, personal de training y cantidad de máquinas.	Personal trainer, programas de baile y precio	Salud
¿Qué servicios adicionales adquiere/adquiriría en un gimnasio?	Nutricionista	Cafetería, valet parking, masajes	Ninguno
¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción en los gimnasios?	Bajo, había mucha gente y poco espacio.	-	Buena
¿Cómo se entera de la oferta de los gimnasios? a través de qué medios?	Correo y llamadas.	Correo y Facebook	Redes sociales
¿Cuánto invirtió/invertiría en la membresía de su plan?	S/. 750 en el plan semestral	S/. 500 mensuales	S/. 1500

**Tabla Q1: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 25-30 años NSE A (continuación)**

Nombre	Ana Wienke	María Ludeña	Melissa Ríos
<b>SOBRE EL CONCEPTO DEL NEGOCIO</b>			
¿Qué le parece el gimnasio que estamos proponiendo?	Bueno porque se está proponiendo más cosas. Es importante la variedad de horarios en las clases.	Muy bueno e innovador	Bueno por la variedad de actividades que se ofrece
¿Qué le parece nuestras tarifas?	Como tiene metas de hasta bajar un kilo el precio está bien. Antes no tenía ninguna meta, ni exámenes ni una persona que dé seguimiento.	Accesible	Están bien
.De acuerdo a los precios que ha visto, ¿Se animaría usted a inscribirse en este gimnasio?	No, porque no tiene como objetivo ir al gimnasio para bajar de peso sino por las clases de baile y grupales.	Sí se animaría a inscribirse	Sí lo haría
¿Qué aspectos les ha gustado más de la propuesta presentada? Mencione tres en orden de importancia	Los circuitos tienen varios horarios y el sauna le parecen bien porque muchos lo utilizan.	El servicio de nutrición, la variedad de alternativas y el precio	El seguimiento a nutrición
¿Qué aspectos cree que se deberían mejorar de nuestra propuesta? Por favor mencione.	Debe ser más claro cuál es la diferencia entre los dos niveles y detallar cuántos exámenes hay para saber la diferencia de precio.	Colocar algunas imágenes de observación como muestra.	El seguimiento constante del trainer

**Tabla Q2: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 25-30 años NSE B**

Nombre	Mayra Hidalgo	Ethel Torres	Gabriela Azañero Villarreal	Stephania Harley Caballero	Melissa Robles Valverde	Angélica Quenta	Lorena Palacios Briceño	Susana Morán	Sandra Barrueta	Ramona Marchena	Jessica Aguilar Pacheco
Distrito	San Borja	Surco	San Borja	San Borja	San Borja	Surco	Surco	San Borja	San Borja	La Molina	San Boja
Años	25 años	29 años	26 años	29 años	29 años	30 años	27 años	29 años	26 años	27 años	27 años
Ocupación	Agente inmobiliaria	Tripulante de Cabina	Asistente de Cobranzas	Licenciada en Turismo y Hotelería	Administración	Asistente Comercial	Abogada	Empresaria	Asistente	Contadora	Independiente
¿Qué talla de ropa suele comprar?	L	M	L	M	M	M	M	L	M	L	M
<b>EXPERIENCIA EN GIMNASIOS</b>											
¿Qué gimnasios conoce?	Gold's Gym, Bodytech	Golds Gym, Bodytech y Gym do.	Gold's Gym	Gold's Gym	Golds Gym, Fitness Gym, Gymdo	Golds Gym, Sport Life y Personal Training	Golds gym, Life Sport, Gym 21	Gold's Gym, Bodytech, Sportlife	Gold's Gym y Personal Training	Bodytech y Gold's Gym	GymDO, Bodytech
¿Asiste o ha asistido a un gimnasio? Por favor, mencione cuáles.	Sí, Gold's Gym	Sí, Gold's Gym	Sí, Gold's Gym	Sí, Gold's Gym	Sí, Gold's Gym	Sí, Gold's Gym	Sí, Gold's Gym	Sí, Gold's Gym	Sí, Gold's Gym	Sí, Bodytech	Sí, Gold's Gym
¿Cuántas veces asiste/asistiría a un gimnasio a la semana? ¿En qué horario suele/solía asistir?	3 veces en la mañana y tarde	3 veces en la mañana o la tarde.	5 veces en la noche y fines de semana en el día	4 veces en la noche	5 veces en la noche	3 o 4 veces en la noche	5 veces en la noche y el fin de semana iba en las mañanas.	5 veces en la mañana	4 veces en la mañana y fin de semana en la noche	3 veces por semana en la mañana.	4 veces en la tarde
¿En qué plan se inscribió o preferiría inscribirse?	Semestral	Anual	Semestral	Anual	Anual	Semestral	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual

**Tabla Q2: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 25-30 años NSE B (continuación)**

Nombre	Mayra Hidalgo	Ethel Torres	Gabriela Azañero Villarreal	Stephania Harley Caballero	Melissa Robles Valverde	Angélica Qunta	Lorena Palacios Briceño	Susana Morán	Sandra Barrueta	Ramona Marchena	Jessica Aguilar Pacheco
¿Cuánto tiempo permanece/permanecería en el gimnasio?	1 hora aprox.	1hr. - 2hr.	2 horas.	2 horas.	Hasta 1 hora y 30 min.	2 horas.	2 horas.	1 hora.	3 horas.	1 h	2 horas.
¿Cuáles son los factores más importantes que considera en un gimnasio? Por favor, Mencione 3 en orden de importancia	Espacio	Máquinas, personal amable y precio.	variedad de clases de baile y cantidad de máquinas	Buenas máquinas	Entrenadores capacitados, infraestructura y seguimiento que le hagan a los clientes	Limpieza, Variedad en máquinas / clases y Personal calificado	Las máquinas, las clases y el sauna.	Orientación del personal e higiene	Máquinas, infraestructura, personas que asisten	infraestructura, calidad de servicios personalizados y precios que sean accesibles	Espacio, variedad de máquinas y buenos instructores.
¿Qué servicios adicionales adquiere/ adquiriría en un gimnasio?	Sauna, cafetería	Yoga y baile.	No usa.	sauna y cafetería	No adquiere.	Clases, nutricionista y sauna.	Venta de vitaminas	Sauna	Ninguno	nutricionista	Sauna y de cardio
¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción en los gimnasios?	Buena	Bueno	Bueno	Bueno	Regular	Buena	Regular	Buena	Bueno	Bueno	Bueno
¿Cómo se entera de la oferta de los gimnasios? a través de qué medios?	Internet y redes sociales	Flyers	E-mail	-	Facebook o cuando vengo a preguntar	Amigos	A través del trabajo por convenios.	Redes Sociales	E-mail	E-mail	E-mail
¿Cuánto invirtió/invertiría en la membresía de su plan?	899 plan semestral	S/. 1000	S/. 800	S/. 1700	S/. 1300	S/. 700 en el plan semestral	S/. 1400	S/. 2000	S/. 1300	S/. 1200 en el plan anual	S/. 1500

**Tabla Q2: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 25-30 años NSE B (continuación)**

Nombre	Mayra Hidalgo	Ethel Torres	Gabriela Azañero Villarreal	Stephania Harley Caballero	Melissa Robles Valverde	Angélica Quenta	Lorena Palacios Briceño	Susana Morán	Sandra Barrueta	Ramona Marchena	Jessica Aguilar Pacheco
<b>SOBRE EL CONCEPTO DEL NEGOCIO</b>											
¿Qué le parece el gimnasio que estamos proponiendo?	Le parece ordenado y completo.	Le gustan las actividades.	Sí le parece interesante.	Sí le parece buena.	La propuesta le parece interesante, lo del psicólogo considera fundamental y las clases le agradan.	Interesante e innovador por los servicios adicionales que ofrece.	Le parece muy atractivo que cuenten con clases de yoga.	Diferente por ser solo mujeres	Le parece buena por las máquinas.	Muy bueno.	Bueno, porque tiene un psicólogo.
¿Qué le parece nuestras tarifas?	Un poco elevado	Alto.	Me parece mucho.	Un poco caro.	Es un poco alto.	Buenas pero bajaría un 10% el precio.	Les parece correctas porque si guarda relación con lo que se ofrece.	Ajustar el precio.	Un poco elevados.	De acuerdo porque tiene metas cuantificables.	Normal en promedio, considera que los gimnasios ofrecen esas tarifas (VIP Training)
De acuerdo a los precios que ha visto, ¿Se animaría usted a inscribirse en este gimnasio?	No, porque es elevado.	Sí pero sugiere que se debería armar paquetes.	No.	Sí.	Sí se animaría asistir, pero tendría que ver resultados. Analizar la ubicación y el personal.	Lo pensaría.	No.	Lo pensaría por el precio.	Por ahora no.	Sí al programa trimestral.	No

**Tabla Q2: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 25-30 años NSE B (continuación)**

Nombre	Mayra Hidalgo	Ethel Torres	Gabriela Azañero Villarreal	Stephanía Harley Caballero	Melissa Robles Valverde	Angélica Quenta	Lorena Palacios Briceño	Susana Morán	Sandra Barrueta	Ramona Marchena	Jessica Aguilar Pacheco
Qué aspectos les ha gustado más de la propuesta presentada? Mencione tres en orden de importancia	Que sea solo para mujeres y masajes	Manejo de la ansiedad y meditación.	Asesoría nutricional y yoga.	Evaluación de los especialistas.	Las evaluaciones periódicas y las clases de cocina.	Meditación, taller de manejo de ansiedad y clases de cocina.	Le gustó las clases de yoga.	Masajes y asesoría de imagen.	Máquinas de alta calidad y evaluación médica.	Evaluaciones periódicas, que sea solo de mujeres y que incluya actividades del club.	Exámenes de laboratorio, nutricionista y psicólogo.
Qué aspectos cree que se deberían mejorar de nuestra propuesta? Por favor mencione.	Evaluar el precio.	Mejorar el precio.	Considera que está bien.	Le parece bien lo que se ofrece.	Ver el precio, pero si la nutricionista va a dar un esquema de nutrición estaría bien.	Podrían incluir servicio de peluquería.	Considera que si indican que habrá un límite de personas por horarios, su propuesta sí sería más llamativa.	Solo el precio.	El precio.	Los precios están altos porque en todo el paquete incluyen todos los servicios.	Le parece que está bien

**Tabla Q3: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 31-40 años NSE A**

Nombre	Bettina Burga Pérez	Mónica Torres	Jessica Venturi A.
Distrito	Surco	La Molina	San Isidro
Años	36	39	37
Ocupación	Administradora	Ingeniera Industrial	Independiente
¿Qué talla de ropa suelen usar?	L	M	M
<b>EXPERIENCIA EN GIMNASIOS</b>			
¿Qué gimnasios conoce?	Gold's Gym	Gold's Gym	Bodytech y Gold's Gym
¿Asiste o ha asistido a un gimnasio? Por favor, mencione cuáles.	Gold's Gym	Sí Gold's Gym	Si asiste a un gimnasio, Bodytech
¿Cuántas veces asiste/asistiría a un gimnasio a la semana? ¿En qué horario suele/solía asistir?	4 veces en la mañana	Lunes a Viernes	3 veces por semana en las noches y a veces en las mañanas
¿En qué plan se inscribió o preferiría inscribirse?	Anual	Anual	Anual
¿Cuánto tiempo permanece/permanecería en el gimnasio?	1 hora.	2 horas	3 horas
¿Cuáles son los factores más importantes que considera en un gimnasio? Por favor, Mencione 3 en orden de importancia	Limpieza, que haya espacio para hacer ejercicio y comodidad para estacionamiento	Salud	Máquinas disponibles, Asesoría Permanente, Buen servicio.
¿Qué servicios adicionales adquiere/adquiriría en un gimnasio?	Vitaminas	Ninguno	Servicios de Nutricionista
¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción en los gimnasios?	Regular	Buena	Buena
¿Cómo se entera de la oferta de los gimnasios? a través de qué medios?	E-mail	Redes Sociales	Internet
¿Cuánto invirtió/invertiría en la membresía de su plan?	S/. 1200	S/. 1500	S/.1200

**Tabla Q3: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 31-40 años NSE A (continuación)**

Nombre	Bettina Burga Pérez	Mónica Torres	Jessica Venturi A.
<b>SOBRE EL CONCEPTO DEL NEGOCIO</b>			
¿Qué le parece el gimnasio que estamos proponiendo?	Le parece bien especialmente para las personas que no tienen mucho tiempo para quedarse en el gimnasio.	La variedad de actividades que ofrecen	Muy interesante
¿Qué le parece nuestras tarifas?	Esta dentro del precio para lo que son ejercicios personalizados	Bien	La tarifa le parece un poco elevado
.De acuerdo a los precios que ha visto, ¿Se animaría usted a inscribirse en este gimnasio?	Sí, le parece bien.	Sí, lo haría	Tendría que pensarlo
¿Qué aspectos les ha gustado más de la propuesta presentada? Mencione tres en orden de importancia	Que es personalizado y se enfoca en una sola persona	Seguimiento de nutrición	El servicio de los Especialistas, Entrenamiento físico de moderada intensidad, Duración del programa
¿Qué aspectos cree que se deberían mejorar de nuestra propuesta? Por favor mencione.	El precio no está al alcance de todos.	Entrenamiento personalizado	Los Horarios.

**Tabla Q4: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 31-40 años NSE B**

Nombre	Yoanna Andrade	Ana Silvanio M.	Cinthya Huamán	Melina Gallardo	Zelma Morales	Katherine Enriquez	Elizabeth Huamanciza López	Paola Venturi	Fiona Musso	Margite Torres
Distrito	San Borja	San Borja	San Isidro	San Borja	San Isidro	Miraflores	Surco	Miraflores	San Isidro	Surco
Años	33 años	37 años	32 años	39 años	38 años	35 años	35 años	37 años	30 años	36 años
Ocupación	Abogada	Ingeniera de Sistemas	Ingeniera informática	Comunicadora	Empresaria	Contadora	Contadora	Ama de casa	Fotógrafa	Empresaria
¿Qué talla de ropa usa?	M	L	M	L	M	M	L	L	M	M
<b>EXPERIENCIA EN GIMNASIOS</b>										
¿Qué gimnasios conoce?	Gold's Gym, Bodytech	Gold's Gym	Gold's Gym y Bodytech	Gold Gym	Gold Gym	Sportlife	Personal Training	Sportlife, Gold's Gym, Bodytech	Golds Gym, Bodytech y Sportlife	Bodytech y Gold's Gym
¿Asiste o ha asistido a un gimnasio? Por favor, mencione cuáles.	Si Gold's Gym	Gold's	Si, Bodytech	Sí, Gold Gym	Si de Luis Fabián	Si	Sí, Personal Training	Si, fue hace mucho tiempo, no recuerdo el nombre	Si a los tres. Actualmente en el Bodytech	Si asisto a un gimnasio, nombre del Gimnasio: Bodytech
¿Cuántas veces asiste/asistiría a un gimnasio a la semana? ¿En qué horario suele/solía asistir?	2 veces en la mañana	2 veces en la noche	3 veces en la noche	1 vez el fin de semana	3 veces en la mañana	5 veces a la semana en la mañana o en la noche	Diario en la noche	3 veces a la semana	4 veces en la mañana	3 veces por semana en las noches y a veces en las mañanas
¿En qué plan se inscribió o preferiría inscribirse?	Anual	Anual	Semestral	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Semestral	Semestral	Semestral	Anual

**Tabla Q4: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 31-40 años NSE B (Continuación)**

Nombre	Yoanna Andrade	Ana Silvanio M.	Cintha Huamán	Melina Gallardo	Zelma Morales	Katherine Enriquez	Elizabeth Huamanciza López	Paola Venturi	Fiona Musso	Margite Torres
¿Cuánto tiempo permanece/permanecería en el gimnasio?	2hrs.	2hrs.	1 hora. y media	2hrs.	1 hora.	1 hora.	Entre 1 hora. y 2 horas.	1 hora.	1 hora.	3 horas
¿Cuáles son los factores más importantes que considera en un gimnasio? Por favor, Mencione 3 en orden de importancia	Máquinas, aeróbicos y saunas.	La limpieza, la disponibilidad y variedad de máquinas.	Limpieza, espacio y horarios	Limpieza, máquinas modernas	Por salud, sentirse bien	Limpieza, clases de baile	Rutina, Atención, Horario, Servicios Complementarios	Máquinas, no haya mucha gente y el ambiente limpio.	Buenas maquinas, personas capacitadas y precio.	Máquinas disponibles, Asesoría Permanente, Buen servicio.
¿Qué servicios adicionales adquiere/adquiriría en un gimnasio?	Cafetería y proteínas	Cafetería	Cafetería	Peluquería	Ninguno	Cafetería	Nutricional	Yoga, clases de baile y estacionamiento.	masajes	Servicios de Nutricionista
¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción en los gimnasios?	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Buena por los entrenadores	Bueno	Muy bueno	Gold's Gym no le gusto, el Bodytech y Sportlife sí.	Bueno	Buena
¿Cómo se entera de la oferta de los gimnasios? a través de qué medios?	amigos	Por correo o internet	Facebook o radio	Anuncios	Anuncios	Correo	Recomendaciones de amigas que hayan tenido resultados.	Redes sociales y correo.	Redes sociales	Internet
¿Cuánto invirtió/invertiría en la membresía de su plan?	S/. 150 por mes	S/. 1700	S/. 350 por mes	S/. 350	S/. 350	S/. 715	S/.1800	Entre S/. 1200 - S/. 1500	S/. 1200	S/. 1200

**Tabla Q4: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 31-40 años NSE B (Continuación)**

Nombre	Yoanna Andrade	Ana Silvanio M.	Cinthya Huamán	Melina Gallardo	Zelma Morales	Katherine Enriquez	Elizabeth Huamanciza López	Paola Venturi	Fiona Musso	Margite Torres
<b>SOBRE EL CONCEPTO DEL NEGOCIO</b>										
¿Qué le parece el gimnasio que estamos proponiendo?	Le agrada	Le parece interesante	Completo y diferente	Un buen ambiente	Buena estructura, considera que normalmente no se ofrece todo	Le parece bien porque se está considerando el tema de nutrición	Considera que se parece a lo que se ofrece en el mercado	Le encanta.	Le parece una propuesta muy interesante ya que no hay algo parecido en el mercado	Si muy interesante
¿Qué le parece nuestras tarifas?	Se encuentra en lo que se manejan los gimnasios	Le parece mucho	Para el servicio que se proponen le parece bien.	Sí pagaría	Elevadas	Si va a tener los servicios y va a estar integrado le parece bien.	De acuerdo al mercado.	Considera el costo beneficio, pero eso pagaría porque le ofrecen que los otros gimnasios no.	Los precios son un poco elevados	La tarifa me parece un poco elevado
De acuerdo a los precios que ha visto, ¿Se animaría usted a inscribirse en este gimnasio?	Sí	Depende del precio	Sí	Sí, se podría ver ofertas	Por el precio ahorita	Si porque le parece innovador	No está segura. Le gustaría ver algo más diferente	Cree que sí.	Se animaría	Lo tendría que pensar un poco

**Tabla Q4: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 31-40 años NSE B (Continuación)**

Nombre	Yoanna Andrade	Ana Silvanio M.	Cinthya Huamán Urbano	Melina Gallardo	Zelma Morales	Katherine Enriquez Monge	Mirla Enriquez Ramírez	Paola Venturi	Fiona Musso Ramírez	Margite Torres
¿Qué aspectos les ha gustado más de la propuesta presentada? Mencione tres en orden de importancia	Que tengan servicios adicionales y valet parking	No debe ser tan masivo.	Es un gimnasio netamente para mujeres. Se preocupa por el bienestar y desastres del día a día, y hay sauna	Que sea para mujeres	Sistema alimenticio y la evaluación médica	Asesoría de imagen y nutrición considero que se complementan	Precio, Asesoría de imagen y Caminatas de Integración.	Beneficios de las clases de cocina, asesorías que dan y en general todo lo del gimnasio como las maquinas porque a veces se lesionan bastante	Beneficios de las clases de cocina, asesorías que dan y en general todo lo del gimnasio como las maquinas porque a veces se lesionan bastante.	El servicio de los Especialistas, Entrenamiento físico de moderada intensidad, Duración del programa
¿Qué aspectos cree que se deberían mejorar de nuestra propuesta? Por favor mencione.	Está bien.	Que sea muy personalizado.	Ninguno, me parece que está completo	Salón de belleza	Todo parece bueno	Creo que están bien los circuitos de entrenamiento porque hay una persona que te dirige.	Horario es un poco limitado, y solo hasta sábados.	Le ha gustado todo.	Le ha gustado todo.	Los horarios

**Tabla Q5: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 41-45 años NSE A**

Nombre	Isabel Ruiz	Norma Margarita López Villavicencio	Gilda Ruiz
Distrito	San Isidro	Surco	Surco
Años	45 años	44 años	43 años
Ocupación	Abogada	Psicóloga	Docente
¿Qué talla de ropa suelen usar?	M	M	L
<b>EXPERIENCIA EN GIMNASIOS</b>			
¿Qué gimnasios conoce?	Gold's Gym, Sportlife y Bodytech	Mr. Gym, Gold's Gym	Bodytech, Sportlife, Gold's Gym
¿Asiste o ha asistido a un gimnasio? Por favor, mencione cuáles.	Sí a Gold's Gym	Mr. Gym	Bodytech y Gold's Gym
¿Cuántas veces asiste/asistiría a un gimnasio a la semana? ¿En qué horario suele/solía asistir?	5 veces en la mañana	2 veces en la noche	3 veces por semana. En la noches, aprox. 9 pm
¿En qué plan se inscribió o preferiría inscribirse?	Gold's Circuit de 18 semanas	Mensual	3 veces por semana. En la noches, aprox. 9 pm
¿Cuánto tiempo permanece/permanecería en el gimnasio?	1 hora.	1 hora.	1 hora y media
¿Cuáles son los factores más importantes que considera en un gimnasio? Por favor, Mencione 3 en orden de importancia	limpieza, servicio	Puntualidad, limpieza, disciplina, conocimiento en el entrenador	Diversidad de máquinas Diversidad de disciplinas (box, rumba, cycling, etc.) Limpieza (en especial de los baños)
¿Qué servicios adicionales adquiere/adquiriría en un gimnasio?	ninguno	Masajes reductores	Compra de bebidas, ensaladas, es decir, el uso de una zona de snacks
¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción en los gimnasios?	Bueno	Bueno	Alto
¿Cómo se entera de la oferta de los gimnasios? a través de qué medios?	-	Le enviaban mensaje de texto o llamaban.	Publicidad enviada por email, banners, folletos
¿Cuánto invirtió/invertiría en la membresía de su plan?	S/. 1000	Las clases eran mensuales o por sesión.	S/. 1,350

**Tabla Q5: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 41-45 años NSE A (Continuación)**

Nombre	Isabel Ruiz	Norma Margarita López Villavicencio	Gilda Ruiz
SOBRE EL CONCEPTO DEL NEGOCIO			
¿Qué le parece el gimnasio que estamos proponiendo?	Le gusta que no se pierda el tiempo al ejercitarse	Interesante	Muy retador. Los paquetes que proponen generan altas expectativas
¿Qué le parece nuestras tarifas?	Están bien dentro del rango	Medio alto	En comparación al mercado, son altas
De acuerdo a los precios que ha visto, ¿Se animaría usted a inscribirse en este gimnasio?	Si, dependiendo de la ubicación	Por ahora no, porque se encuentra en diversos proyectos en el trabajo.	Puede que sí pero mi expectativa sería tan alta que podría terminar arrepintiéndome
¿Qué aspectos les ha gustado más de la propuesta presentada? Mencione tres en orden de importancia	Tiene todo, dentro de paquete todos los beneficios	Los especialistas, tiempo de la sesión y promesa de baja de peso	Me gusta que hayan identificado los objetivos reales de las mujeres al ir a un gimnasio. Segundo, el enfoque que le dan al gimnasio al mostrarlo como una rutina saludable de vida, es decir, como complemento para tener calidad de vida y no vender solo lo físico como resultado. Tercero, lo complementario a los entrenamientos.
¿Qué aspectos cree que se deberían mejorar de nuestra propuesta? Por favor mencione.	Es lo que busca tiene todo, se tiene que buscar que el personal atienda bien al cliente	Algo que no han considerado, si sería importante es el seguimiento, a cada alumno y los profesionales en el entrenamiento dentro del Gym. Considera que no solo es llegar al objetivo, sino mantenerlo.	A veces cuando tratamos de hacer tan llamativa nuestra propuesta podemos terminar generando altas (o muy altas) expectativas lo que puede generar malestar en los pequeños errores. En cuanto a los horarios, propondría que fueran más extendidos. Por ejemplo, L-V de 6 a 11 y sábados y domingos de 7 a 6.

**Tabla Q6: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 41-45 años NSE B**

Nombre	Silvia Lizama	Edith Alanoca	Esther Valenzuela	Katty Muto	Judith Maldonado	Vicky Goicochea	Pilar Falcón	Carla Valdivia	Jessica Flores	Mónica Venturi
Distrito	La Molina	La Molina	San Borja	San Borja	San Borja	San Isidro	San Borja	Surco	Surco	San Isidro
Años	44 años	43 años	45 años	42 años	45 años	43 años	41 años	45 años	43 años	43 años
Ocupación	Abogada	Empresaria	Independiente	Empresaria	Contadora	Abogada	Ventas	Agente inmobiliaria	Contadora	Empresaria
¿Qué talla de ropa suelen usar?	M	L	M	M	M	L	M	M	L	M
<b>EXPERIENCIA EN GIMNASIOS</b>										
¿Qué gimnasios conoce?	Gold's Gym y Bodytech	Bodytech	Gold's Gym	Gold's Gym Sportlife	Gold's Gym y Bodytech	Gold's Gym, Sportlife	Gold's Gym	Gold's Gym, Bodytech	Gold's Gym	Gold's Gym Life Sport & Fitness Gymnasia del Peru no Japanese
¿Asiste o ha asistido a un gimnasio? Por favor, mencione cuáles.	Si, actualmente	Si	Si Gold Gym	Si Gold's Gym	Si Gold's Gym	Si	Si Gold's Gym	Si Gold's Gym	Si he asistido, pero no recuerdo el nombre	Asistió al Gold's Gym
¿Cuántas veces asiste/asistiría a un gimnasio a la semana? ¿En qué horario suele/solía asistir?	3 veces en la mañana	4 veces en la noche	5 veces en la mañana o noche	4 veces en la noche y sábado en la mañana	2 a 3 veces en la noche y sábado en la mañana	4 veces en la mañana y en la noche	3 veces a la semana	3 veces en la tarde y sábado al medio día	Todos los días a las 8 am hasta las 9:30	Tres veces a la semana – 10 am
¿En qué plan se inscribió o preferiría inscribirse?	Anual	Anual	Semestral	Anual	Anual	Semestral	Semestral	Anual	Sesión de maquinas	Trimestral

**Tabla Q6: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 41-45 años NSE B (Continuación)**

Nombre	Silvia Lizama	Edith Alanoca	Esther Valenzuela	Katty Muto	Judith Maldonado	Vicky Goicochea	Pilar Falcón	Carla Valdivia	Jessica Flores	Mónica Venturi
¿Cuánto tiempo permanece/permanecería en el gimnasio?	3 horas.	1 hora. - 2 hora.	2 horas.	2 horas.	1 hora.	1 hora.	1 hora.	1 hora.	Máximo 2 horas	Una hora – hora y media
¿Cuáles son los factores más importantes que considera en un gimnasio? Por favor, Mencione 3 en orden de importancia	espacio, limpieza y maquinas	variedad de clases y maquinas, espacio	salud y relajarse	servicio, confianza y clases de baile	limpio, profesores capacitados y horarios variados	Instructores, infraestructura y ambientes	Instructor, ambiente	la limpieza, máquinas más modernas	Las condiciones de las maquinas, variabilidad en el horario, personal calificado (entrenador)	Persona encargada de las rutinas variedad de máquinas baile
¿Qué servicios adicionales adquiere/adquiriría en un gimnasio?	cafetería y sauna	sauna, estacionamiento	sauna	nutrición, asesoría de trainers, ropa	No	Compra de artículos de ropa	Cafetería	sauna, per es básico de que haya estacionamiento	Cita con el nutricionista, uso de casilleros, duchas y descuentos en suplementos alimenticios	Evaluación del físico
¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción en los gimnasios?	Bueno	Regular	Bueno	Bueno	Regular	Regular	Regular	Bueno	Muy bueno debido a que mi entrenador me ayudó mucho a bajar de peso y me exigía mucho	bueno

**Tabla Q6: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 41-45 años NSE B (Continuación)**

Nombre	Silvia Lizama	Edith Alanoca	Esther Valenzuela	Katty Muto	Judith Maldonado	Vicky Goicochea	Pilar Falcón	Carla Valdivia	Jessica Flores	Mónica Venturi
¿Cómo se entera de la oferta de los gimnasios? a través de qué medios?	Llamas de vendedores	Correo	Correo	Correo	No le llega	Por teléfono y e-mail	Correo	Por teléfono	A través de sus familiares.	En el mismo lugar / FB
¿Cuánto invirtió/invertiría en la membresía de su plan?	S/. 1300	S/. 1800	S/. 800	S/. 1600	S/. 1300	S/. 600	No recuerda	S/. 1500	300 soles mensuales	120 soles aprox.
<b>SOBRE EL CONCEPTO DEL NEGOCIO</b>										
¿Qué le parece el gimnasio que estamos proponiendo?	Sauna y estacionamiento es bueno, asesoramiento de imagen, nutrición y sauna a vapor importante	Interesante	Bien	Bueno y especializado y bien diferenciado	Está bien, pero le falta que tenga más cadenas	Buena con máquinas prevención de lesiones	Completo	Le encanta el yoga y la meditación para que la mujer se relaje. Asiste para relajarse y estar saludable.	Le resultan agradables los servicios que presentan.	Muy bueno
¿Qué le parece nuestras tarifas?	Precios caros	Un poco alto.	Alto.	Un poco alto.	Está caro.	Opción más flexible	Adecuado	S/. 400 mensuales por todo lo que se ofrece le parece un buen precio,	Un poco altas, pero si estaría dispuesta a pagar.	Un poco Alto

**Tabla Q6: Cuadro de distribución de entrevistas en el rango de 41-45 años NSE B (Continuación)**

Nombre	Silvia Lizama	Edith Alanoca	Esther Valenzuela	Katty Muto	Judith Maldonado	Vicky Goicochea	Pilar Falcón	Carla Valdivia	Jessica Flores	Mónica Venturi
¿Qué le parece nuestras tarifas?	Precios caros	Un poco alto.	Alto.	Un poco alto.	Está caro.	Opción más flexible	Adecuado	S/. 400 mensuales por todo lo que se ofrece le parece un buen precio,	Un poco altas, pero si estaría dispuesta a pagar.	Un poco Alto
De acuerdo a los precios que ha visto, ¿Se animaría usted a inscribirse en este gimnasio?	No	Si podría ser para probar	No	No	Por ahora no, porque tiene otra membresía.	Un ajuste de precio podría considerarlo	Si le gustaría	Sí porque es más personalizado y más practico	Me inscribiría para probar que tan bueno es el gimnasio y si me da mayores beneficios que los demás. Si en caso de que me satisface entonces me inscribiría trimestralmente	Lo evaluaría, ofrecen buenas cosas, pero igual los precios son un poco al.
¿Qué aspectos les ha gustado más de la propuesta presentada? Mencione tres en orden de importancia	Nutrición y asesoría de imagen	Las actividades adicionales como yoga y caminatas de integración	Las actividades grupales son novedosas	Yoga, asesoría de imagen, clases de baile	El seguimiento de los especialistas	Máquinas y el psicólogo	Tiene todo, asesoría de maquillaje y yoga	Le encantó el Yoga y meditación	La membresía me gusta porque incluye clases de meditación, Las caminatas de integración me encantan porque suelo caminar	Evaluaciones periódicas Masajes

## Anexo Q1: Brochure de Profile Fitness Center

Centro fitness con un modelo único diseñado en base a las necesidades de las clientas. Liderado por especialistas con experiencia en reducción saludable de peso. Entrenadores certificados por reconocidas instituciones.



511 795 3751

Lunes a Viernes:  
6:00 a.m. - 10:00 p.m.  
Sábado:  
7:00 a.m. - 4:00 p.m.

Av. Pedro Venturo 105,  
Santiago de Surco.

/Profile  
Fitness Center



[www.profilefitnesscenter.com.pe](http://www.profilefitnesscenter.com.pe)



profile  
Female Fitness Center

f /Profile Fitness Center

## Anexo Q1: Brochure de Profile Fitness Center (continuación)



Centro Fitness dirigido a mujeres decididas con espíritu de superación, que buscan un estilo de vida saludable.

**"Mente sana en cuerpo sano"**



Clases especializadas dirigidas a la reducción saludable del peso.



Máquinas de alta calidad que protegen de potenciales lesiones.



Evaluaciones periódicas por profesionales capacitados: Endocrinólogo - Nutricionista - Psicólogo - Entrenador.



Exámenes médicos iniciales de laboratorio.



Entrenamiento por circuitos. Sesiones de 45 minutos.



¡Únete a actividades de **Vive Profile**!

**Programas reductores:** Baja hasta 1 kilo por semana de manera saludable con nuestro plan de entrenamiento elaborado por nuestros profesionales de la salud.

**DESAFÍATE**

Duración: 3 meses.

**RETO 180**

Duración: 6 meses.



**Programa de mantenimiento:** Te ayudará a fortalecer un estilo de vida saludable y mantener los resultados obtenidos.

**VIVE FIT**

Duración: 3 meses.



### Vive Profile:

**DESAFÍATE**



**DESAFÍATE:** Complementa tu entrenamiento con estas actividades

**Clases de baile:**  
"Ven, Bailalo"

**Plátic:**  
"Balance y armonía"

**Caminatas de integración:**  
"Caminemos juntos"





**RETO 180**



**RETO 180:** Disfruta de todas las actividades de Vive Profile

**Clases de baile:**  
"Ven, Bailalo"

**Plátic:**  
"Balance y armonía"

**Caminatas de integración:**  
"Caminemos juntos"

**Clases de cocina:**  
"Chef en tu cocina"

**Yoga:**  
"Relajación"

**Taller manejo de la ansiedad:**  
"Manejo mi estrés"

**Asesoría de imagen:**

**Meditación:**  
"Libera tu mente"







**SERVICIOS COMPLEMENTARIOS:**

Cafetería 

Valet parking 

Sauna 

Masajes 

## ANEXO R: Investigación de mercado, herramientas y resultados

### Anexo R1: Metodología Cuantitativa

Para el empleo de la metodología cuantitativa, se ha tomado en consideración el cálculo del tamaño de la muestra, en base a la siguiente fórmula:

$$\frac{K^2 N p q}{e^2 (N-1) + K^2 p q}$$

Siendo los valores los siguientes:

**Tabla R1: Fórmula para el cálculo de la muestra**

Tamaño de la población (N)	36,538
Nivel de confianza (Z)	95%
Constante en base al nivel de confianza (k)	1.96
Probabilidad de éxito (p)	50%
Probabilidad de fracaso (q)	50%
Error muestral ( e)	5%

Luego de desarrollar el cálculo de la fórmula presentada, se obtuvo como muestra representativa un total 380 encuestas. Sin embargo para el presente proyecto se ha determinado trabajar con 400 encuestas, para obtener mayor control de la muestra.

De la misma manera, se consideraron como aspectos las fechas y la supervisión, puesto que son fundamentales para garantizar la representatividad de los resultados. Ante ello, las encuestas fueron aplicadas en las zonas comerciales de Zona 7 APEIM del 12 al 24 de agosto. Se establecieron filtros de edad, residencia y NSE.

### Anexo R2: Creación de la encuesta

Con el fin de crear la estructura de la encuesta, se determina la Tabla de Consistencia que se presenta a continuación:

**Tabla R2: Tabla de Consistencia**

PREGUNTAS DE INVESTIGACION	OBJETIVO	HIPOTESIS		METODOLOGIA	INSTRUMENTOS	VARIABLES	INDICADORES
		PRINCIPAL	SECUNDARIAS				
¿Cuáles son los factores que determinan el perfil de nuestro público objetivo?	Identificar los factores que determinan el perfil de nuestro público objetivo.	Se identifican los factores que determinan el perfil de nuestro público objetivo	Se determina como factor el nivel socioeconómico del público.	Cuantitativa y Cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas a potenciales clientes.</li> <li>Entrevistas a especialistas de la salud</li> </ul>	Nivel socioeconómico	Cantidad de personas en el nivel A y B
			Se determina como factor el sexo del publico			Sexo	Cantidad de mujeres
¿Qué clase de actividades saludables realizan nuestro público objetivo?	Identificar las actividades saludables realizan por nuestro público objetivo	Se identifican las actividades orientadas a un estilo de vida saludable que realizan nuestro público objetivo	El modelo de negocio brinda una gama de opciones de acuerdo a las necesidades de las usuarias.	Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas a potenciales clientes</li> </ul>	Tendencias de comportamiento	Actividad saludable que usualmente realiza.
¿Cuáles son los hábitos de consumo de las usuarias en cuanto a este tipo de negocio?	Determinar los hábitos de consumo de las usuarias en cuanto a este tipo de negocio	Se identifican los hábitos de consumo de las usuarias que adquieren esta clase de servicio	Se identifican los hábitos de asistencia de las usuarias.	Cualitativa y Cuantitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas a potenciales clientes</li> </ul>	Asistencia	Nivel de asistencia
			Se determinan los servicios que los usuarias consumen dentro de este tipo de negocio.			Tipo de servicio	Cantidad de usuarias por cada servicio
¿Cuáles son las características del centro fitness para obtener una diferenciación en el mercado?	Identificar las características del centro fitness que contribuirán con su diferenciación en el mercado.	Se establecen los servicios y actividades dirigidos a satisfacer las expectativas de las usuarias y lograr la diferenciación.	Las características se centran en ofrecer una experiencia en base a la necesidad del cliente	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas a potenciales clientes.</li> </ul>	Satisfacción de los clientes.	Grado de satisfacción de los clientes y validación de los especialistas.
					<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas a especialistas del sector.</li> </ul>	Percepción de los especialistas	Validación de los especialistas.

## Anexo R3: Guía de la encuesta

Figura R3.1: Guía de encuesta a Usuarias de gimnasio

CUESTIONARIO	NUM																																																																																										
<p>(E: LEER) BUENOS DÍAS/TARDES/NOCHES, SRA./SRTA., MI NOMBRE ES ..... (Identifíquese). ACTUALMENTE ESTAMOS REALIZANDO UN ESTUDIO DE MERCADO SOBRE ASPECTOS REFERIDO A ACTIVIDADES FÍSICAS Y NOS GUSTARÍA CONTAR CON SU VALIOSA COLABORACIÓN. MUCHAS GRACIAS.</p> <p>SEXO: 2. F      EDAD: _____ (Público de 25 a 45 años)</p> <p><b>FILTRO PÚBLICO OBJETIVO - Usuarias</b></p> <p>F1. ¿Cuántos años tiene? (Público de 25 a 45 años) _____</p> <p>F2. ¿En qué distrito vive? _____ (Zona: Zona 7)</p> <p>(E: IDENTIFICACIÓN DE ZONA, si no vive en los distritos seleccionados agradecer y terminar)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">ZONA 7</td> <td>11. Miraflores, 12. San Isidro, 13. San Borja, 14. Surco 15. La Molina</td> </tr> </table> <p>F3. Dígame por favor, ¿Cuál es su estado civil?</p> <p>1. Soltero    2. Casado / Conviviente    3. Viudo (a)    4. Divorciado</p> <p>F4. Dígame por favor, ¿Cuál su estado laboral?</p> <p>1. Dependiente    2. Independiente    3. Otro</p> <p>F5. Dígame por favor, ¿Generalmente, cuándo Usted va a comprar ropa, que talla de blusa o polo solicita?</p> <p>(E: CONSIDERAR RESPUESTA ÚNICA)</p> <p>1. Si es Talla M y por observación de textura gruesa (E: Continuar)</p> <p>2. Si es Talla L y por observación de textura gruesa (E: Continuar)</p> <p>3. Ninguna de las anteriores (Terminar encuesta)</p> <p>F6. ¿Tiene alguna contraindicación médica que le impida realizar actividad física?</p> <p>1. Si (Terminar encuesta)</p> <p>2. No (E: Continuar)</p> <p>F6.A. Dígame por favor ¿A lo largo de su vida con qué frecuencia practica Usted actividad física? (E: Leer alternativas – Respuesta Única)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>Siempre</td> <td>Regularmente</td> <td>Algunas Veces</td> <td>Casi Nunca</td> <td>Nunca</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </table> <p>(E: Si marco Opción 1 u Opción 2 Terminar encuesta) (E: Si marco Opción 5, Opción 4 u Opción 3 Continuar)</p> <p>F7. Con relación a su asistencia a un gimnasio, Dígame por favor:</p> <p>1. Usted actualmente asiste a algún gimnasio</p> <p>2. Usted ha asistido a algún gimnasio en el último año (E: Si marco Opción 1 u Opción 2 Continuar)</p> <p>3. No ha asistido a un gimnasio en el último año (E: Terminar encuesta)</p> <p>4. Nunca ha asistido a un gimnasio (E: Terminar encuesta)</p> <p><b>FILTRO NSE</b></p> <p>(LEER) Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas referentes al jefe de hogar.</p> <p><b>JEFE DE HOGAR:</b> Aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar.</p> <p><b>HOGAR:</b> conjunto de personas que, habitando en la misma vivienda, preparan y consumen sus alimentos en común.</p>	ZONA 7	11. Miraflores, 12. San Isidro, 13. San Borja, 14. Surco 15. La Molina	Siempre	Regularmente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca	5	4	3	2	1	<p>N1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar? (ACLARAR “COMPLETA O INCOMPLETA”)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>Sin educación/ Educación Inicial</td> <td>0</td> <td>Superior Técnico Completa</td> <td>3</td> <td>Post-Grado Universitario</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta</td> <td>1</td> <td>Superior Univ. Incompleta</td> <td>4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta</td> <td>2</td> <td>Superior Univ. Completa</td> <td>5</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>N2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>NO</th> <th>SI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Computadora, laptop, tablet</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Lavadora</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Horno microondas</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Refrigeradora/Congeladora</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td><b>SUMAR PUNTAJE</b></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>N3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>NO</th> <th>SI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)</td> <td>0</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)</td> <td>0</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td><b>SUMAR PUNTAJES</b></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>N4. ¿Cuántas habitaciones hay en su hogar? (SI TIENE MÁS DE UNO CONSIDERAR EL DE MAYOR PUNTAJE. RESPUESTA ÚNICA)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> <td>4 a más</td> <td>6</td> </tr> </table> <p>N5. ¿Cuál es la extensión que tiene su hogar? (E: CONSIDERAR RESPUESTA ÚNICA)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>Menos de 100 mts2</td> <td>1</td> <td>Entre 200 a 300 mts2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Entre 100 a 200 mts2</td> <td>2</td> <td>Más de 300 mts2</td> <td>4</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;"><b>PA. COMPORTAMIENTO Y CONSUMO</b></p> <p>(E: TODOS)</p> <p>PA2. Dígame por favor ¿Generalmente a que gimnasio Usted asiste / ha asistido? (E: Leer alternativas – Respuesta Única)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Motivos</th> <th>PA2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BODYTECH</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>GOLD GYM</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>PERSONAL TRAINING</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>SPORT LIFE</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>VO2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>OTRO</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	Sin educación/ Educación Inicial	0	Superior Técnico Completa	3	Post-Grado Universitario	7	Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1	Superior Univ. Incompleta	4			Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta	2	Superior Univ. Completa	5				NO	SI	Computadora, laptop, tablet	0	2	Lavadora	0	2	Horno microondas	0	2	Refrigeradora/Congeladora	0	2	<b>SUMAR PUNTAJE</b>				NO	SI	Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	0	5	Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	0	5	<b>SUMAR PUNTAJES</b>			1	0	3	4	2	2	4 a más	6	Menos de 100 mts2	1	Entre 200 a 300 mts2	3	Entre 100 a 200 mts2	2	Más de 300 mts2	4	Motivos	PA2	BODYTECH	1	GOLD GYM	2	PERSONAL TRAINING	3	SPORT LIFE	4	VO2	5	OTRO	8
ZONA 7	11. Miraflores, 12. San Isidro, 13. San Borja, 14. Surco 15. La Molina																																																																																										
Siempre	Regularmente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca																																																																																							
5	4	3	2	1																																																																																							
Sin educación/ Educación Inicial	0	Superior Técnico Completa	3	Post-Grado Universitario	7																																																																																						
Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1	Superior Univ. Incompleta	4																																																																																								
Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta	2	Superior Univ. Completa	5																																																																																								
	NO	SI																																																																																									
Computadora, laptop, tablet	0	2																																																																																									
Lavadora	0	2																																																																																									
Horno microondas	0	2																																																																																									
Refrigeradora/Congeladora	0	2																																																																																									
<b>SUMAR PUNTAJE</b>																																																																																											
	NO	SI																																																																																									
Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	0	5																																																																																									
Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	0	5																																																																																									
<b>SUMAR PUNTAJES</b>																																																																																											
1	0	3	4																																																																																								
2	2	4 a más	6																																																																																								
Menos de 100 mts2	1	Entre 200 a 300 mts2	3																																																																																								
Entre 100 a 200 mts2	2	Más de 300 mts2	4																																																																																								
Motivos	PA2																																																																																										
BODYTECH	1																																																																																										
GOLD GYM	2																																																																																										
PERSONAL TRAINING	3																																																																																										
SPORT LIFE	4																																																																																										
VO2	5																																																																																										
OTRO	8																																																																																										

**Figura R3.1: Guía de encuesta a Usuaris de gimnasio (continuación)**

**PA.3. ¿En qué meses suele visitar un gimnasio? (E: Leer alternativas y RM)**

ENERO 1	FEBRERO 2	MARZO 3	ABRIL 4	MAYO 5
JUNIO 6	JULIO 7	AGOSTO 8	SEPTIEMBRE 9	OCTUB 10
NOVIEM 11	DICIEM 12			

**PA.4. ¿En qué días de la semana suele frecuentar un gimnasio? (E: Leer alternativas – Respuesta Múltiple)**

DIAS	PA3
1. Lunes	1
2. Martes	2
3. Miércoles	3
4. Jueves	4
5. Viernes	5
6. Sábado	6
7. Domingo	7

**PA.5. ¿En qué horarios Usted suele ir al gimnasio de Lunes a Viernes? (E: RM)**

5am 5	6am 6	7am 7	8am 8	9am 9
10am 10	11am 11	12m 12		
1pm 13	2pm 14	3pm 15	4pm 16	5pm 17
6pm 18	7pm 19	8pm 20	9pm 21	10pm 22

**PA.5A. ¿En qué horarios Usted suele ir al gimnasio los Sábados y Domingos? (E: RM)**

5am 5	6am 6	7am 7	8am 8	9am 9
10am 10	11am 11	12m 12		
1pm 13	2pm 14	3pm 15	4pm 16	5pm 17
6pm 18	7pm 19	8pm 20	9pm 21	10pm 22

**PA.6. ¿En promedio cuántas veces a la semana va / iba al gimnasio? \_\_\_\_\_ # de veces**

**PA.7. ¿En promedio cuántos minutos al día permanece (ia) al gimnasio? \_\_\_\_\_ # de minutos**

**PA.8. Pensando en las actividades que se da en el gimnasio, dígame por favor cuáles practica Ud. (E: Mostrar Tarjeta PA8 - RM)**

**PA.9. ¿Qué actividades le gustaría encontrar en su gimnasio y este no lo ofrece? (E: Mostrar Tarjeta PA8 - RM)**

ACTIVIDADES	PA8	PA9
BAILE	1	1
CARDIO	2	2
FITNESS DE COMBATE	3	3
FULL BODY	4	4
PILATES	5	5
PESAS	6	6
SPINNING	7	7
STEP	8	8
YOGA	9	9
OTRO (ESPECIFICAR:.....)	88	88

**PA.10. Dígame por favor, ¿Por cuál de los siguientes servicios complementarios consideraría realizar un desembolso adicional? (E: Leer alternativas – Respuesta Múltiple)**

Atención de Personal Médico	Entrenamiento Personalizado	Masajes	Servicio de Fisioterapia	Servicios de Nutrición	Otro
1	2	3	4	5	8

**PA.11. Dígame por favor, ¿Usted con quien suele generalmente ir al gimnasio? (E: Leer alternativas – Respuesta Única)**

	Amigas	Sola	Familia	Otro
	2	3	4	8

**PA.12. ¿Qué servicios utiliza en el gimnasio?. (E: Mostrar Tarjeta PA12 - RM)**

**PA.13. ¿Qué servicios NO OFRECE su gimnasio y le gustaría encontrar?. (E: Mostrar Tarjeta PA12 - RM)**

SERVICIOS	PA12	PA13
CAFETERIA	1	1
GUARDERIA	2	2
SAUNA	3	3
SERVICIO DE MASAJES	4	4
SERVICIO DE NUTRICION	5	5
SPA	6	6
TIENDA DE ROPA	7	7
VALET PARKING	8	8
OTRO (ESPECIFICAR:.....)	88	88
NINGUNO	90	90

**PA.14. ¿A través de qué medios o espacios se entra de promociones de estos establecimientos (Gimnasios)? (E: Leer opciones RM)**

ENCARTES	RECOMENDACIÓN DE AMIGOS	FACEBOOK	REVISTAS	E-MAIL	Otro Medio
1	2	3	4	5	8

**PA.15. Y pensando en el último gimnasio que Usted pertenece / ha pertenecido ¿por cuánto tiempo adquirió su membresía? (E: RU)**

MENSUAL	1	SEMESTRAL	3	OTRO	88
TRIMESTRAL	2	ANUAL	4		

**PA.16. En relación al tiempo de membresía (E: Leer respuesta anterior PA15) ¿cuánto es lo que Usted invirtió en promedio? S/ \_\_\_\_\_**

**PA.17. Dígame, ¿Usted adquirió su membresía en alguna promoción o periodo de oferta (E: Leer respuesta de PA15)? 1. SI 2. No**

**PA.18. A nivel general, dígame por favor ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción con su actual /último gimnasio? (E: Leer escalas - RU)**

Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
5	4	3	2	1

**PB. EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS**

**PB.1** Considerando los siguientes atributos, Dígame por favor ¿Cuál es el MÁS IMPORTANTE DE TODOS, 2 es el 2do en Importancia, el tercer importante, 4to y 5to aspectos al momento de escoger un gimnasio? (E: MOSTRAR TARJETA B.1)

ATRIBUTOS	1ero	2do	3ro	4to	5to
ACCESIBILIDAD AL LOCAL	1	1	1	1	1
ATENCIÓN DE PERSONAL MEDICO	2	2	2	2	2
ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO	3	3	3	3	3
EXCLUSIVIDAD	4	4	4	4	4
INFRAESTRUCTURA	5	5	5	5	5
LIMPIEZA	6	6	6	6	6
PROMOCIONES (PREMIOS, DESCUENTOS)	7	7	7	7	7
SEGURIDAD	8	8	8	8	8
SOCIALIZACIÓN	9	9	9	9	9
PRECIO DE LA MEMBRESIA	10	10	10	10	10
VARIEDAD DE MAQUINAS	11	11	11	11	11

**Figura R3.1: Guía de encuesta a Usuarías de gimnasio (continuación)**

<b>PC. EVALUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>E: TODOS - MODULO C: EVALUACIÓN DE FOLLETO</b>					
AHORA VOY A MOSTRARLE UNA DESCRIPCIÓN Y QUISIERA QUE POR FAVOR ME DE SU OPINIÓN SOBRE LA MISMA. (E: <b>MOSTRAR Y LEER DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA, DELE TIEMPO AL ENTREVISTADO PARA QUE LO OBSERVE ATENTAMENTE</b> ).					
C1. (MOSTRAR TARJETA C1) ¿Cómo calificaría esta propuesta?					
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
5	4	3	2	1	
<b>EVALUACION DE SERVICIOS Y CARACTERISTICA DE NEGOCIO</b>					
<b>E: TODOS – CONSIDERANDO LOS SERVICIOS PRESENTADOS, PREGUNTAR LO SIGUIENTE.</b>					
C5. ¿Cuáles de estos atributos son los más importantes para Usted? (E: Mostrar Tarjeta C5 Y solicitar la valoración de 05 servicios más importantes)					
ATRIBUTOS	1ero	2do	3ro	4to	5to
1. ASESORIA DE IMAGEN	1	1	1	1	1
2. CAMINATAS DE INTEGRACIÓN	2	2	2	2	2
3. CIRCUITOS DE EJERCICIOS	3	3	3	3	3
4. CLASES DE BAILE	4	4	4	4	4
5. CLASES DE COCINA SALUDABLE	5	5	5	5	5
6. EXAMENES MEDICOS INICIALES	6	6	6	6	6
7. EXCLUSIVO PARA MUJERES	7	7	7	7	7
8. EVALUACIÓN POR UN ENDOCRINOLOGO	8	8	8	8	8
9. EVALUACIONES POR UN NUTRICIONISTA	9	9	9	9	9
10. EVALUACIÓN POR UN PSICOLOGO	10	10	10	10	10
11. MAQUINAS	11	11	11	11	11
12. MEDITACIÓN	12	12	12	12	12
13. PILATES	13	13	13	13	13
14. TALLER MANEJO DE ANSIEDAD	14	14	14	14	14
15. YOGA	15	15	15	15	15
C6. ¿Cuál es su opinión acerca del nombre de la marca para la propuesta presentada? (E: Leer escala y solicitar una sola respuesta)					
Me agrada mucho	Me agrada	No me agrada ni me desagrada	Me desagrada	Me desagrada mucho	
5	4	3	2	1	
C7. Considerando los precios mostrados en la tarjeta, ¿cómo calificaría el valor de las siguientes membresías? (E: Leer escalas y solicitar opinión de cada entrada) MOSTRAR TARJETA DE PRECIOS C7					
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
5	4	3	2	1	
TARJETA DE PRECIOS		C7			
1. PROGRAMA 1 – TRIMESTRAL – DESAFIATE					
2. PROGRAMA 1 – SEMESTRAL – RETO 180					
C8. (MOSTRAR TARJETA C8) Después de haberle presentado la propuesta, ¿Estaría dispuesta a inscribirse en este nuevo gimnasio en los próximos meses?					
Definitivamente SI	Probablemente SI	Tal vez	Probablemente NO	Definitivamente NO	
5	4	3	2	1	
C9. ¿En cuál de los siguientes programas se animaría a inscribirse? (E: Leer alternativas y solicitar una sola respuesta)					
PROGRAMA 1 – TRIMESTRAL DESAFIATE	PROGRAMA 1– SEMESTRAL RETO 180				
1	2				
C10. Si Ud. logra su objetivo planteado en el programa (E: Leer respuesta anterior C9), ¿Estaría dispuesta a inscribirse en un programa de mantenimiento físico?					
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
5	4	3	2	1	
C11. Considerando el precio mostrado en la tarjeta, ¿cómo calificaría el valor de la siguiente membresía? (E: Leer escala y solicitar una sola respuesta) MOSTRAR TARJETA DE PRECIOS C11)					
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
5	4	3	2	1	
TARJETA DE PRECIOS		C11			
3. PROGRAMA 2 – TRIMESTRAL – VIVE FIT					
C12. ¿Para Usted qué aspectos se deberían mejorar en la propuesta presentada? (Por favor mencionar 3 aspectos).					
<b>D: DATOS DE CONTROL</b>					
Nombre: _____					
Celular: _____ 99.NO DIO					
Dirección: _____ 99.NO DIO					
DNI: _____ 99.NO DIO					
Día de Entrevista: ____ / ____ / 2016					

Figura R3.2: Guía de encuesta a No Usuarías de gimnasio

CUESTIONARIO	NUM																																																																								
<p>(E: LEER) BUENOS DÍAS/TARDES/NOCHES, SRA./SRTA... MI NOMBRE ES ..... (Identifíquese). ACTUALMENTE ESTAMOS REALIZANDO UN ESTUDIO DE MERCADO SOBRE ASPECTOS REFERIDO A ACTIVIDADES FÍSICAS Y NOS GUSTARÍA CONTAR CON SU VALIOSA COLABORACIÓN. MUCHAS GRACIAS.</p> <p>SEXO: 2.F EDAD: _____ (Público de 25 a 45 años)</p>																																																																									
<p><b>FILTRO PÚBLICO OBJETIVO – NO Usuarías</b></p>																																																																									
<p>F1. ¿Cuántos años tiene? (Público de 25 a 45 años) ____</p> <p>F2. ¿En qué distrito vive? _____ (Zona: Zona 7)</p> <p>(E: IDENTIFICACIÓN DE ZONA, si no vive en los distritos seleccionados agradecer y terminar)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">ZONA 7</td> <td>11. Miraflores, 12. San Isidro, 13. San Borja, 14. Surco 15. La Molina</td> </tr> </table>		ZONA 7	11. Miraflores, 12. San Isidro, 13. San Borja, 14. Surco 15. La Molina																																																																						
ZONA 7	11. Miraflores, 12. San Isidro, 13. San Borja, 14. Surco 15. La Molina																																																																								
<p>F3. Dígame por favor, ¿Cuál es su estado civil?</p> <p>1. Soltero 2. Casado / Conviviente 3. Viudo (a) 4. Divorciado</p> <p>F4. Dígame por favor, ¿Cuál su estado laboral?</p> <p>1. Dependiente 2. Independiente 3. Otro</p> <p>F5. Dígame por favor, ¿Generalmente, cuándo Usted va a comprar ropa, que talla de blusa o polo solicita? (E: CONSIDERAR RESPUESTA ÚNICA)</p> <p>1. Si es Talla M y por observación de textura gruesa (E: Continuar) 2. Si es Talla L y por observación de textura gruesa (E: Continuar) 3. Ninguna de las anteriores (Terminar encuesta)</p> <p>F6. ¿Tiene alguna contraindicación médica que le impida realizar actividad física?</p> <p>1. Si (Terminar encuesta) 2. No (E: Continuar)</p> <p>F6.A. Dígame por favor ¿A lo largo de su vida con qué frecuencia practica Usted actividad física? (E: Leer alternativas – Respuesta Única)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Siempre</th> <th>Regularmente</th> <th>Algunas Veces</th> <th>Casi Nunca</th> <th>Nula</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </tbody> </table> <p>(E: Si marco Opción 1 u Opción 2 Terminar encuesta) (E: Si marco Opción 5, Opción 4 u Opción 3 Continuar)</p>		Siempre	Regularmente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nula	5	4	3	2	1																																																														
Siempre	Regularmente	Algunas Veces	Casi Nunca	Nula																																																																					
5	4	3	2	1																																																																					
<p>F7. Con relación a su asistencia a un gimnasio, Dígame por favor:</p> <p>1. Usted actualmente asiste a algún gimnasio (E: Terminar encuesta) 2. Usted ha asistido a algún gimnasio en el último año (E: Terminar encuesta) 3. No ha asistido a un gimnasio en el último año 4. Nunca ha asistido a un gimnasio (E: Si marco Opción 3 u Opción 4 Continuar)</p>																																																																									
<p><b>FILTRO NSE</b></p> <p>(LEER) Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas referentes al jefe de hogar.</p> <p><b>JEFE DE HOGAR:</b> Aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar. <b>HOGAR:</b> conjunto de personas que, habitando en la misma vivienda, preparan y consumen sus alimentos en común.</p>																																																																									
<p>N1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar? (ACLARAR “COMPLETA O INCOMPLETA”)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Sin educación/ Educación Inicial</th> <th>0</th> <th>Superior Técnico Completa</th> <th>3</th> <th>Post-Grado Universitario</th> <th>7</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Superior Univ. Incompleta</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Superior Univ. Completa</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>N2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">NO</th> <th style="text-align: center;">SI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Computadora, laptop, tablet</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Lavadora</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Horno microondas</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Refrigeradora/Congeladora</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>SUMAR PUNTAJE</b></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>N3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">NO</th> <th style="text-align: center;">SI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>SUMAR PUNTAJES</b></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>N4. ¿Cuántas habitaciones hay en su hogar? (SI TIENE MÁS DE UNO CONSIDERAR EL DE MAYOR PUNTAJE. RESPUESTA ÚNICA)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">0</th> <th style="text-align: center;">3</th> <th style="text-align: center;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">4 a más</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </tbody> </table> <p>N5. ¿Cuál es la extensión que tiene su hogar? (E: CONSIDERAR RESPUESTA ÚNICA)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">1</th> <th style="text-align: center;">Entre 200 a 300 mts2</th> <th style="text-align: center;">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Menos de 100 mts2</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Entre 100 a 200 mts2</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">Más de 300 mts2</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </tbody> </table>		Sin educación/ Educación Inicial	0	Superior Técnico Completa	3	Post-Grado Universitario	7	Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1	Superior Univ. Incompleta	4			Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta	2	Superior Univ. Completa	5				NO	SI	Computadora, laptop, tablet	0	2	Lavadora	0	2	Horno microondas	0	2	Refrigeradora/Congeladora	0	2	<b>SUMAR PUNTAJE</b>				NO	SI	Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	0	5	Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	0	5	<b>SUMAR PUNTAJES</b>				0	3	4	1				2	2	4 a más	6		1	Entre 200 a 300 mts2	3	Menos de 100 mts2				Entre 100 a 200 mts2	2	Más de 300 mts2	4
Sin educación/ Educación Inicial	0	Superior Técnico Completa	3	Post-Grado Universitario	7																																																																				
Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1	Superior Univ. Incompleta	4																																																																						
Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta	2	Superior Univ. Completa	5																																																																						
	NO	SI																																																																							
Computadora, laptop, tablet	0	2																																																																							
Lavadora	0	2																																																																							
Horno microondas	0	2																																																																							
Refrigeradora/Congeladora	0	2																																																																							
<b>SUMAR PUNTAJE</b>																																																																									
	NO	SI																																																																							
Auto o camioneta solo para uso particular (NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA)	0	5																																																																							
Servicio doméstico en el hogar pagado (MINIMO QUE VAYA AL HOGAR UNA VEZ POR SEMANA)	0	5																																																																							
<b>SUMAR PUNTAJES</b>																																																																									
	0	3	4																																																																						
1																																																																									
2	2	4 a más	6																																																																						
	1	Entre 200 a 300 mts2	3																																																																						
Menos de 100 mts2																																																																									
Entre 100 a 200 mts2	2	Más de 300 mts2	4																																																																						
<p><b>PA. COMPORTAMIENTO Y CONSUMO</b></p>																																																																									
<p>(E: TODOS)</p> <p>PA1. Dígame por favor ¿Cuáles son las principales razones por la que Usted no asiste a un gimnasio actualmente? (E: Leer alternativas – RM)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Por Tiempo</th> <th>Ubicación distante</th> <th>Intimidación visual</th> <th>Otro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </tbody> </table> <p>PA2. Dígame por favor ¿A qué gimnasio Usted asistió por última vez? (E: Leer alternativas – Respuesta Única)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Motivos</th> <th>PA2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>BODYTECH</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>GOLD GYM</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>PERSONAL TRAINING</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>SPORT LIFE</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>VO2</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td>OTRO</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> <tr> <td>NINGUNO</td> <td style="text-align: center;">90</td> </tr> </tbody> </table>		Por Tiempo	Ubicación distante	Intimidación visual	Otro	1	2	3	4	Motivos	PA2	BODYTECH	1	GOLD GYM	2	PERSONAL TRAINING	3	SPORT LIFE	4	VO2	5	OTRO	8	NINGUNO	90																																																
Por Tiempo	Ubicación distante	Intimidación visual	Otro																																																																						
1	2	3	4																																																																						
Motivos	PA2																																																																								
BODYTECH	1																																																																								
GOLD GYM	2																																																																								
PERSONAL TRAINING	3																																																																								
SPORT LIFE	4																																																																								
VO2	5																																																																								
OTRO	8																																																																								
NINGUNO	90																																																																								

**Figura R3.2: Guía de encuesta a No Usuarías de gimnasio (continuación)**

**PA.3. ¿En qué meses visitaría un gimnasio? E: Leer alternativas y RM)**

ENERO 1	FEBRERO 2	MARZO 3	ABRIL 4	MAYO 5
JUNIO 6	JULIO 7	AGOSTO 8	SEPTIEMBRE 9	OCTUB 10
NOVIEM 11	DICIEM 12			

**PA.4 ¿En qué días de la semana frecuentaría el gimnasio? (E: Leer alternativas – Respuesta Múltiple)**

DIAS	PA3
1. Lunes	1
2. Martes	2
3. Miércoles	3
4. Jueves	4
5. Viernes	5
6. Sábado	6
7. Domingo	7

**PA.5. ¿En qué horarios Usted preferiría ir al gimnasio de Lunes a Viernes? (E: RM)**

5am 5	6am 6	7am 7	8am 8	9am 9
10am 10	11am 11	12m 12		
1pm 13	2pm 14	3pm 15	4pm 16	5pm 17
6pm 18	7pm 19	8pm 20	9pm 21	10pm 22

**PA.5A. ¿En qué horarios Usted preferiría ir al gimnasio los Sábados y Domingos?**

5am 5	6am 6	7am 7	8am 8	9am 9
10am 10	11am 11	12m 12		
1pm 13	2pm 14	3pm 15	4pm 16	5pm 17
6pm 18	7pm 19	8pm 20	9pm 21	10pm 22

**PA.6. ¿En promedio cuantas veces a la semana iría al gimnasio? \_\_\_\_\_ # de veces**

**PA.7. ¿En promedio cuantos minutos al día permanecería en el gimnasio? \_\_\_\_\_ # de minutos**

**PA.8. Pensando en las actividades que se da en el gimnasio, dígame por favor cuáles practicaría Ud. (E: Mostrar Tarjeta PA8 - RM)**

**PA.9. ¿Qué actividades le gustaría encontrar en un gimnasio? (E: Mostrar Tarjeta PA8 - RM)**

ACTIVIDADES	PA8	PA9
BAILE	1	1
CARDIO	2	2
FITNESS DE COMBATE	3	3
FULL BODY	4	4
PILATES	5	5
PESAS	6	6
SPINNING	7	7
STEP	8	8
YOGA	9	9
OTRO (ESPECIFICAR:.....)	88	88

**PA.10. Dígame por favor, ¿Por cuál de los siguientes servicios complementarios consideraría realizar un desembolso adicional? (E: Leer alternativas – Respuesta Múltiple)**

Atención de Personal Médico	Entrenamiento Personalizado	Masajes	Servicio de Fisioterapia	Servicios de Nutrición	Otro
1	2	3	4	5	8

**PA.11. Dígame por favor, ¿Usted con quien asistiría al gimnasio? (E: Leer alternativas – Respuesta Única)**

	Amigas	Sola	Familia	Otro
	2	3	4	8

**PA.12. ¿Qué servicios utilizaría en el gimnasio?. (E: Mostrar Tarjeta PA12 - RM)**

**PA.13. ¿Qué servicios le gustaría encontrar en un gimnasio?. (E: Mostrar Tarjeta PA12 - RM)**

SERVICIOS	PA12	PA13
CAFETERIA	1	1
GUARDERIA	2	2
SAUNA	3	3
SERVICIO DE MASAJES	4	4
SERVICIO DE NUTRICION	5	5
SPA	6	6
TIENDA DE ROPA	7	7
VALET PARKING	8	8
OTRO (ESPECIFICAR:.....)	88	88
NINGUNO	90	90

**PA.14 ¿A través de qué medios o espacios le gustaría enterarse de las promociones de estos establecimientos (Gimnasios)? (E: Leer opciones RM)**

ENCARTES	RECOMENDACIÓN DE AMIGOS	FACEBOOK	REVISTAS	E-MAIL	Otro Medio
1	2	3	4	5	8

**PA.15. En caso de superada(s) parcialmente la(s) razón(es) (E: Leer respuesta anterior PA1), ¿por cuánto tiempo adquiriría su membresía a un gimnasio? (E: RU)**

MENSUAL	1	SEMESTRAL	3	OTRO	88
TRIMESTRAL	2	ANUAL	4		

**PB. EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS**

**PB.1** Considerando los siguientes atributos, Dígame por favor Cuál es el MÁS IMPORTANTE DE TODOS, 2 es el 2do en Importancia, el tercer importante, 4to y 5to aspectos al momento de escoger un gimnasio? (E: MOSTRAR TARJETA B.1)

ATRIBUTOS	1ero	2do	3ro	4to	5to
ACCESIBILIDAD AL LOCAL	1	1	1	1	1
ATENCIÓN DE PERSONAL MEDICO	2	2	2	2	2
ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO	3	3	3	3	3
EXCLUSIVIDAD	4	4	4	4	4
INFRAESTRUCTURA	5	5	5	5	5
LIMPIEZA	6	6	6	6	6
PROMOCIONES (PREMIOS, DESCUENTOS)	7	7	7	7	7
SEGURIDAD	8	8	8	8	8
SOCIALIZACIÓN	9	9	9	9	9
PRECIO DE LA MEMBRESIA	10	10	10	10	10
VARIEDAD DE MAQUINAS	11	11	11	11	11

**Figura R3.2: Guía de encuesta a No Usuarías de gimnasio (continuación)**

<b>PC. EVALUACIÓN PROPUESTA</b>					
<b>E: TODOS - MODULO C: EVALUACIÓN DE FOLLETO</b>					
AHORA VOY A MOSTRARLE UNA DESCRIPCIÓN Y QUISIERA QUE POR FAVOR ME DE SU OPINIÓN SOBRE LA MISMA. (E: <b>MOSTRAR Y LEER DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA</b> , DELE TIEMPO AL ENTREVISTADO PARA QUE LO OBSERVE ATENTAMENTE).					
C1. (MOSTRAR TARJETA C1) ¿Cómo calificaría esta propuesta?					
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
5	4	3	2	1	
<b>EVALUACION DE SERVICIOS Y CARACTERISTICA DE NEGOCIO</b>					
E: TODOS – CONSIDERANDO LOS SERVICIOS PRESENTADOS, PREGUNTAR LO SIGUIENTE.					
C5. ¿Cuáles de estos atributos son los más importantes para Usted? (E: Mostrar Tarjeta C5 Y solicitar la valoración de 05 servicios más importantes)					
ATRIBUTOS	1ero	2do	3ro	4to	5to
1. ASESORIA DE IMAGEN	1	1	1	1	1
2. CAMINATAS DE INTEGRACIÓN	2	2	2	2	2
3. CIRCUITOS DE EJERCICIOS	3	3	3	3	3
4. CLASES DE BAILE	4	4	4	4	4
5. CLASES DE COCINA SALUDABLE	5	5	5	5	5
6. EXAMENES MEDICOS INICIALES	6	6	6	6	6
7. EXCLUSIVO PARA MUJERES	7	7	7	7	7
8. EVALUACIÓN POR UN ENDOCRINOLOGO	8	8	8	8	8
9. EVALUACIONES POR UN NUTRICIONISTA	9	9	9	9	9
10. EVALUACIÓN POR UN PSICOLOGO	10	10	10	10	10
11. MAQUINAS	11	11	11	11	11
12. MEDITACIÓN	12	12	12	12	12
13. PILATES	13	13	13	13	13
14. TALLER MANEJO DE ANSIEDAD	14	14	14	14	14
15. YOGA	15	15	15	15	15
C6. ¿Cuál es su opinión acerca del nombre de la marca para la propuesta presentada? (E: Leer escala y solicitar una sola respuesta)					
Me agrada mucho	Me agrada	No me agrada ni me desagrada	Me desagrada	Me desagrada mucho	
5	4	3	2	1	
C7. Considerando los precios mostrados en la tarjeta, ¿cómo calificaría el valor de las siguientes membresías? (E: Leer escalas y solicitar opinión de cada entrada) MOSTRAR TARJETA DE PRECIOS C7					
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
5	4	3	2	1	
TARJETA DE PRECIOS		C7			
1. PROGRAMA 1 – TRIMESTRAL – DESAFIATE					
2. PROGRAMA 1 – SEMESTRAL – RETO 180					
C8. (MOSTRAR TARJETA C8) Después de haberle presentado la propuesta, ¿Estaría dispuesta a inscribirse en este nuevo gimnasio en los próximos meses?					
Definitivamente SI	Probablemente SI	Tal vez	Probablemente NO	Definitivamente NO	
5	4	3	2	1	
(E: IR A C9)			(E: IR A C12)		
C9. ¿En cuál de los siguientes programas se animaría a inscribirse? (E: Leer alternativas y solicitar una sola respuesta)					
PROGRAMA 1 – TRIMESTRAL DESAFIATE	PROGRAMA 1– SEMESTRAL RETO 180				
1	2				
C10. Si Ud. logra su objetivo planteado en el programa (E: Leer respuesta anterior C9), ¿Estaría dispuesta a inscribirse en un programa de mantenimiento físico?					
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
5	4	3	2	1	
(E: IR A C11)			(E: IR A C12)		
C11. Considerando el precio mostrado en la tarjeta, ¿cómo calificaría el valor de la siguiente membresía? (E: Leer escala y solicitar una sola respuesta) MOSTRAR TARJETA DE PRECIOS C11)					
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
5	4	3	2	1	
TARJETA DE PRECIOS		C11			
3. PROGRAMA 2 – TRIMESTRAL – VIVE FIT					
(E: TODOS)					
C12. ¿Para Usted qué aspectos se deberían mejorar en la propuesta presentada? (Por favor mencionar 3 aspectos).					
<b>D: DATOS DE CONTROL</b>					
Nombre: _____					
Celular: _____ 99.NO DIO					
Dirección: _____ 99.NO DIO					
DNI: _____ 99.NO DIO					
Día de Entrevista: ____ / ____ / 2016					

## Anexo R4: Ficha Técnica para la Encuesta

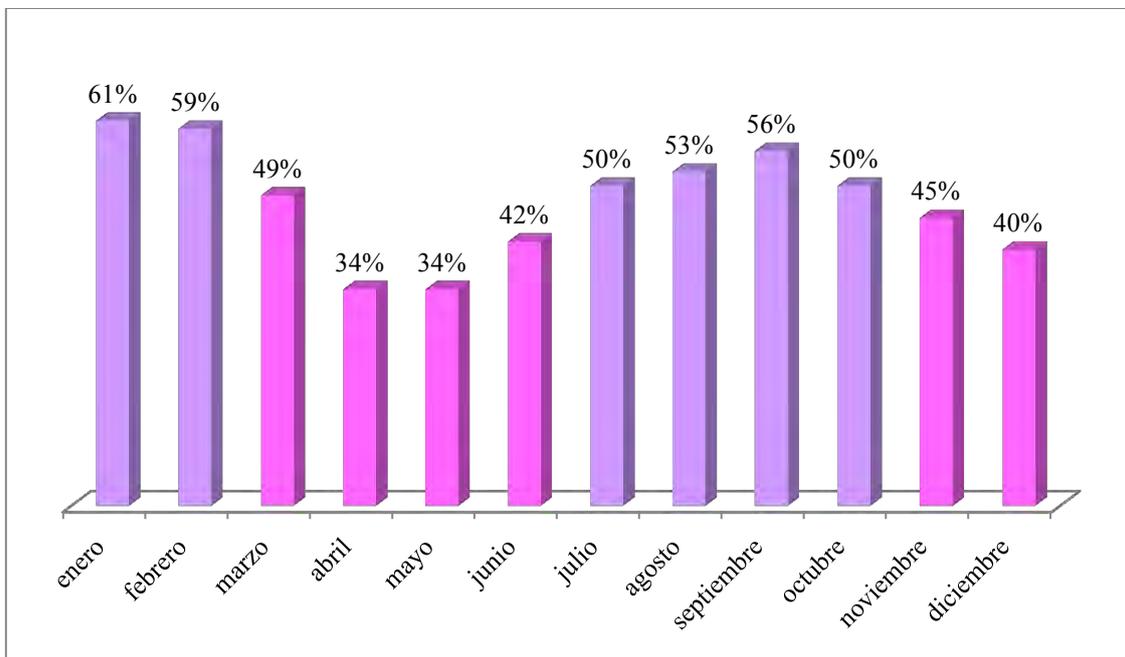
Para el presente negocio se ha considerado la elaboración de una Ficha Técnica para la Encuesta la cual permite observar a profundidad la aplicación de la misma.

**Tabla R4: Descripción de la Ficha Técnica**

Variable	Características
<b>Género</b>	Femenino
<b>Rango de edad</b>	Entre 25- 45 años
<b>Distritos de Residencia</b>	Zona 7 de APEIM: <ul style="list-style-type: none"><li>• San Isidro</li><li>• San Borja</li><li>• Santiago de Surco</li><li>• La Molina</li><li>• Miraflores</li></ul>
<b>Pruebas Pilotos</b>	Se realizaron las siguientes pruebas pilotos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Primera Prueba: se realizó el 4 de agosto afuera de Gold's Gym de San Borja con una duración de 20 minutos.</li><li>• Segunda Prueba: se realizó el 5 de agosto afuera de Bodytech de Miraflores; con una duración de 20 minutos.</li><li>• Tercera Prueba: se realizó el 6 de agosto en Sportlife de Chacarilla; con una duración de 15 minutos.</li><li>• 4. Cuarta Prueba: se realizó el 7 de agosto afuera de VO2 en Santiago de Surco; con una duración de 20 minutos.</li></ul>
<b>Capacitación</b>	Se llevó a cabo una capacitación de aprox. 90 minutos el día 10 de agosto a 5 encuestadoras.
<b>Lugares de aplicación</b>	Para el caso de las usuarias, se aplicaron las encuestas fuera de los gimnasios de zona 7; mientras, que para el caso de las no usuarias se realizaron rutas aleatorias.

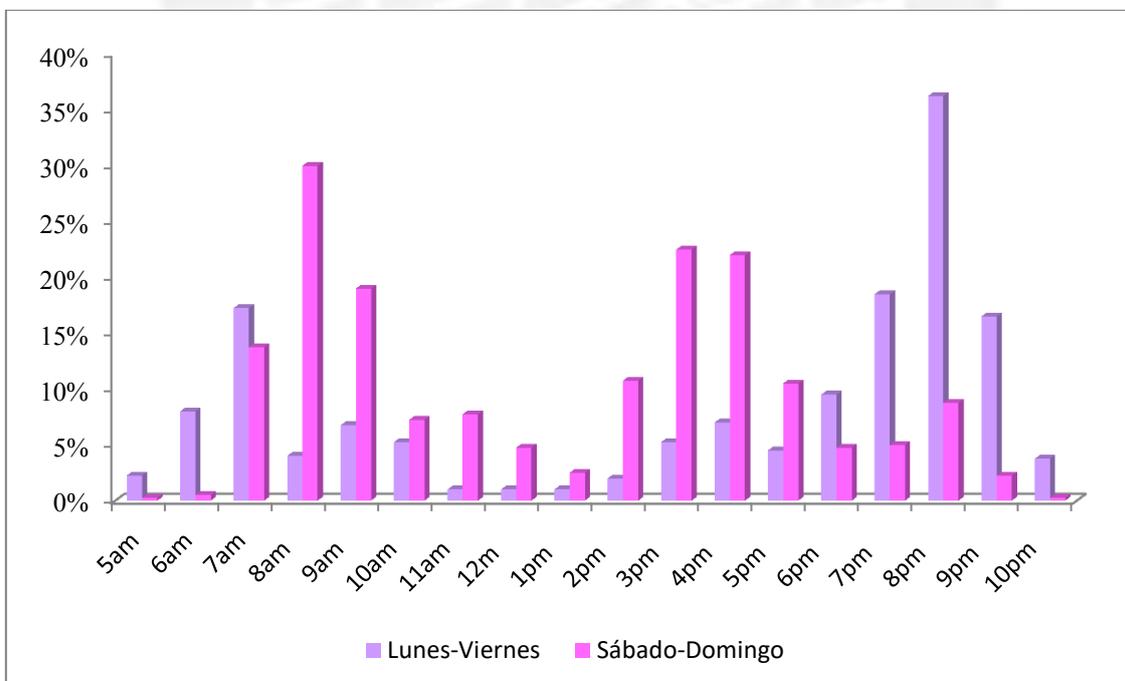
## Anexo R5: Análisis de los Resultados de la Investigación Cuantitativa

Figura R5.1.1: Meses considerados para asistir al gimnasio



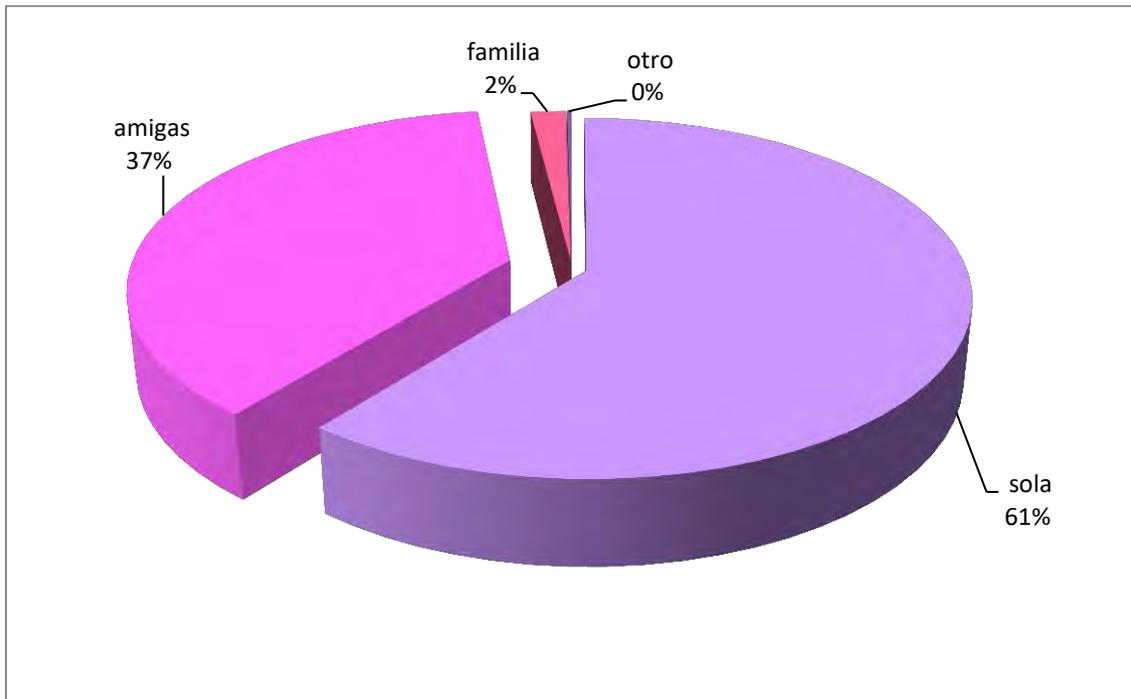
Nº de respuestas: 400  
Respuesta múltiple

Figura R5.1.2: Horario de asistencia durante la semana



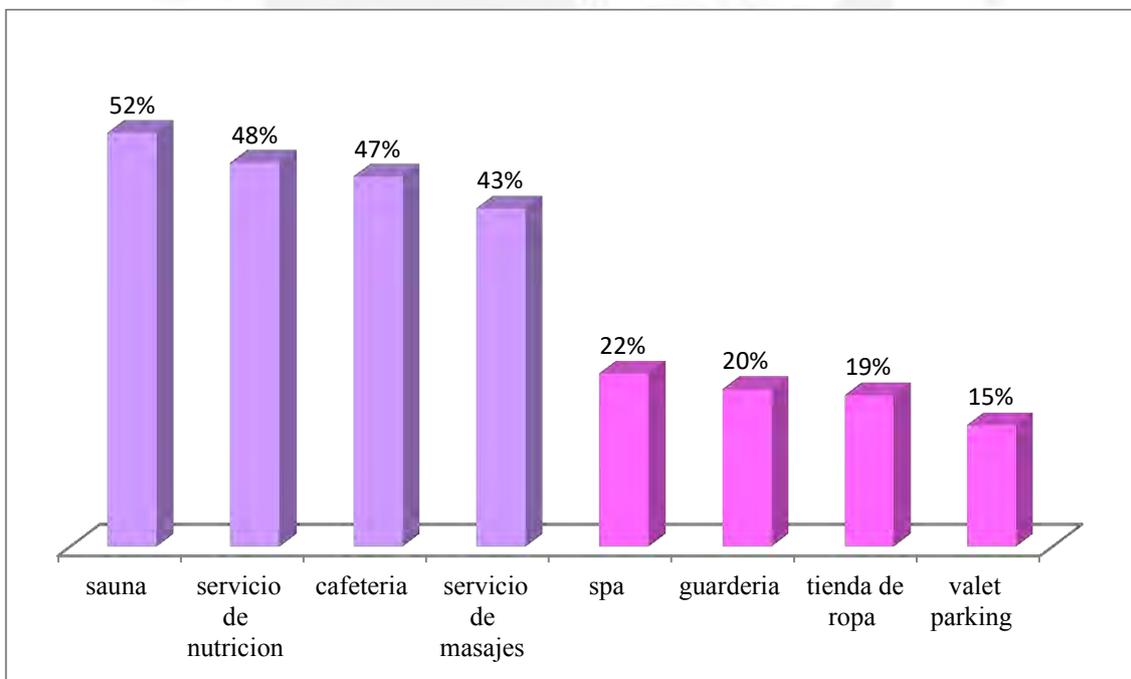
Nº de Respuestas: 400  
Respuesta múltiple

**Figura RG.1.11: Acompañante con la que asisten / asistirían al gimnasio**



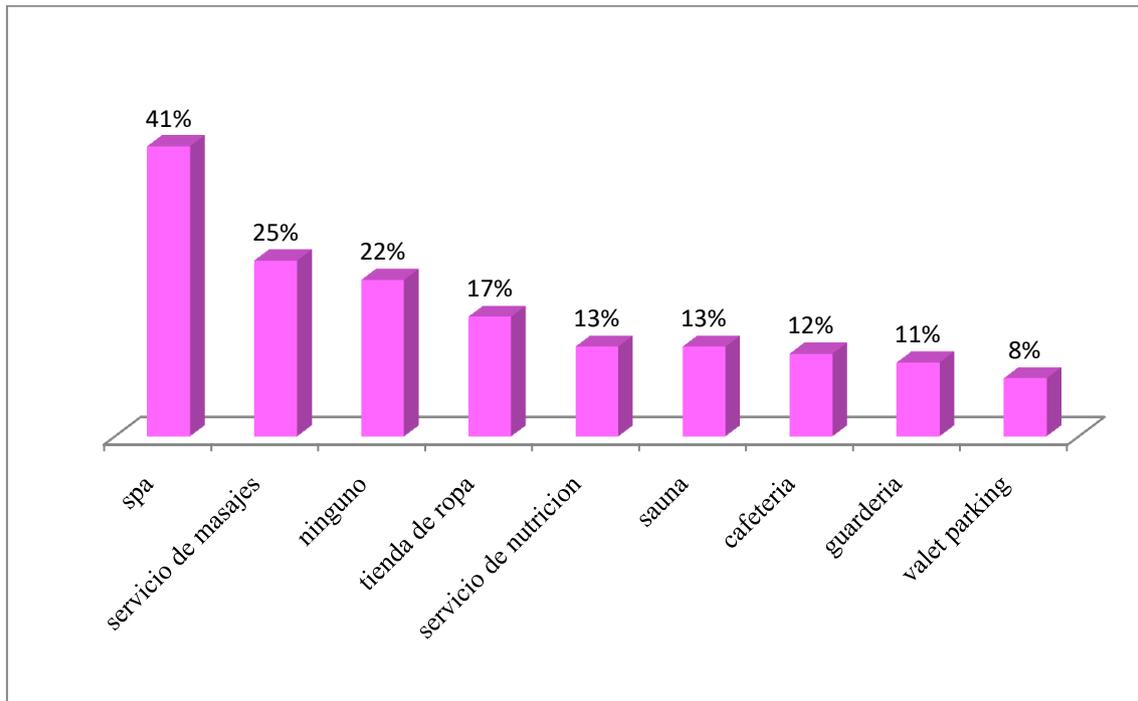
Nº de Respuestas: 400  
Respuesta múltiple

**Figura RG.1.12: Servicios que utilizan / utilizarían en el gimnasio**



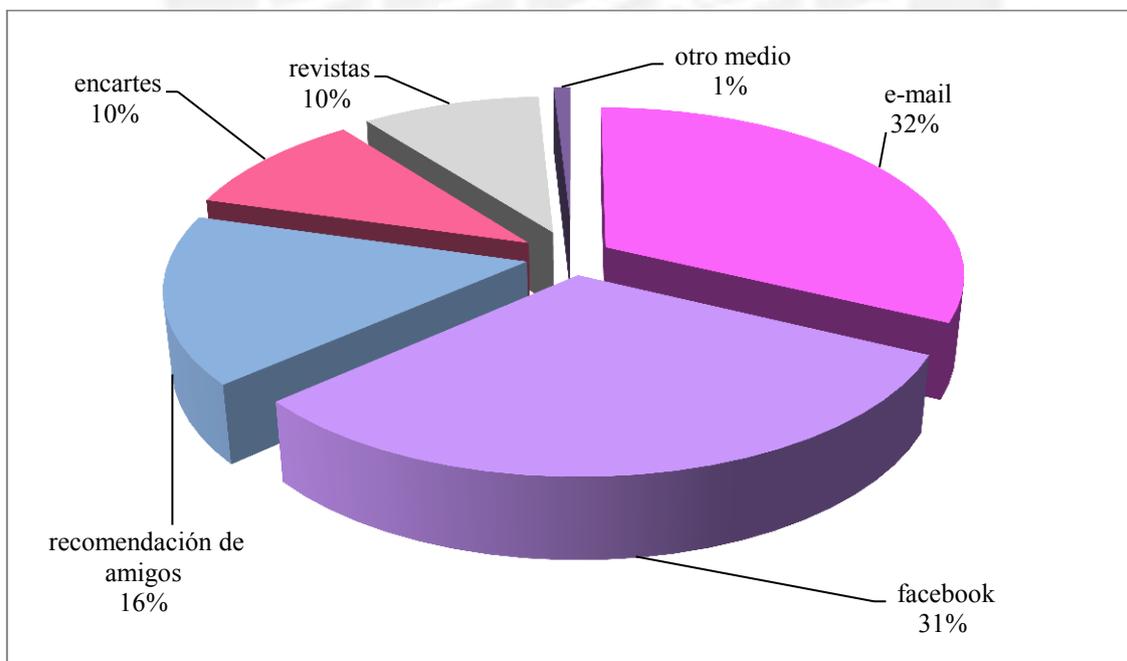
Nº de Respuestas: 400  
Respuesta múltiple

**Figura RG.1.13: Servicios que les gusta/ gustaría encontrar en un gimnasio**



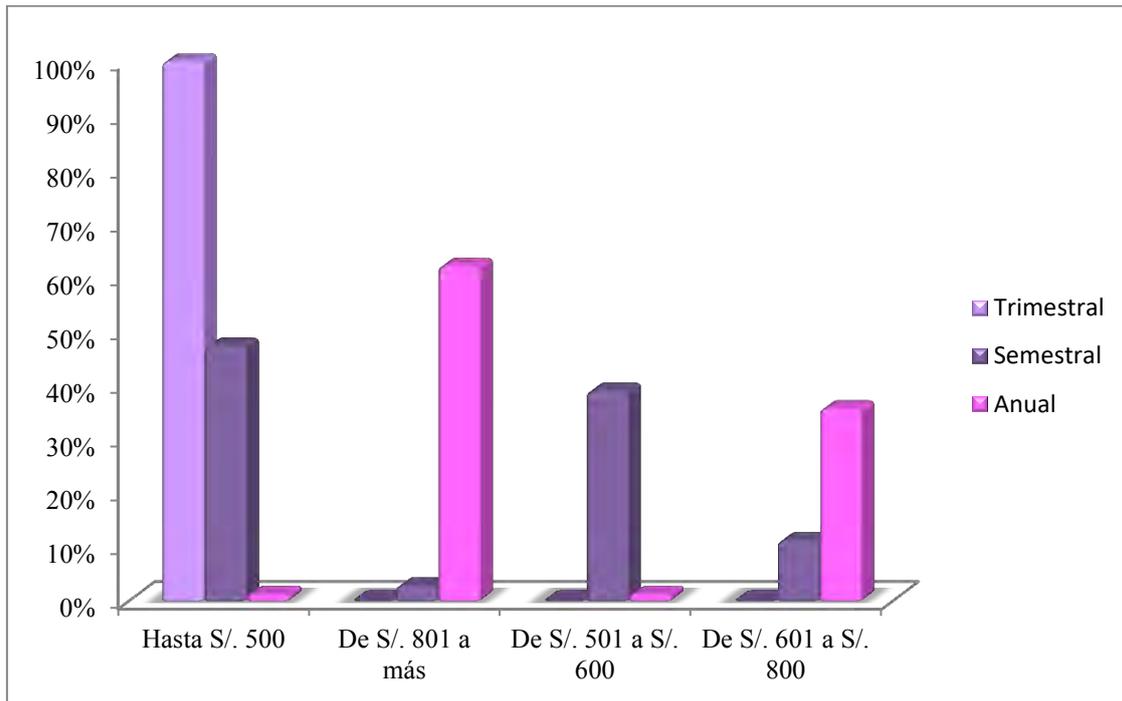
Nº de Respuestas: 400  
Respuesta múltiple

**Figura RG.1.14: Medios a través de los que se enteran de las promociones de un gimnasio**



Nº de Respuestas: 400  
Respuesta múltiple

**Figura RG.1.16: Inversión en sus membresía**



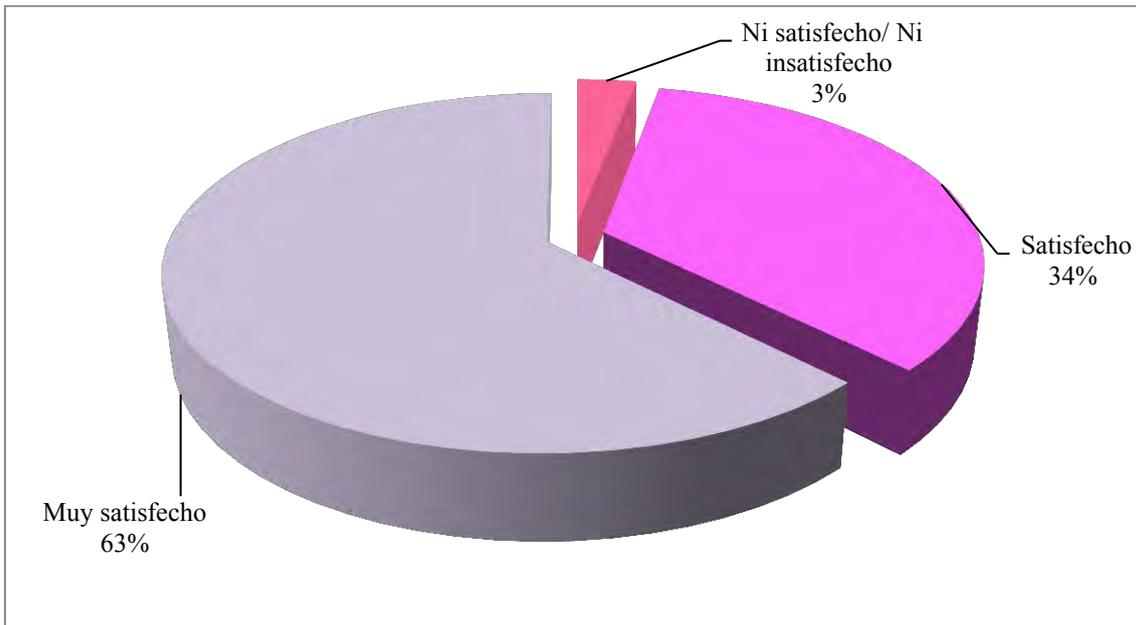
Nº de Respuestas: 400  
 Respuesta múltiple

**Figura RG.1.17: Adquisición de membresía en promoción**



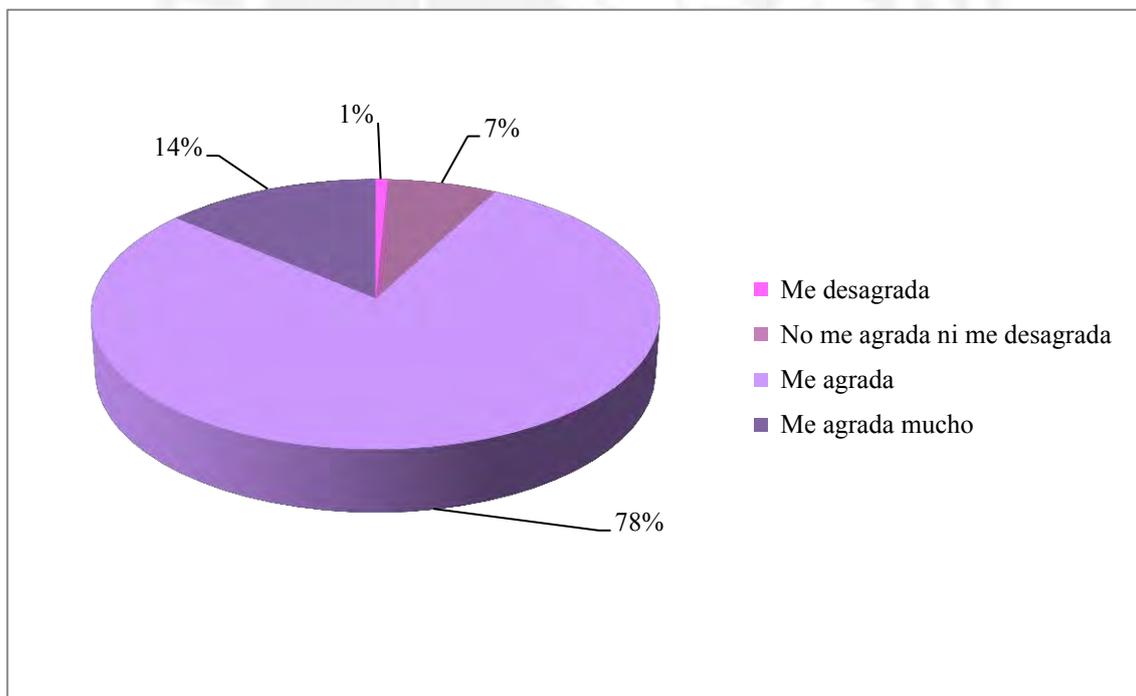
Nº de Respuestas: 400  
 Respuesta única

**Figura RG.1.18: Nivel de satisfacción con su actual gimnasio**



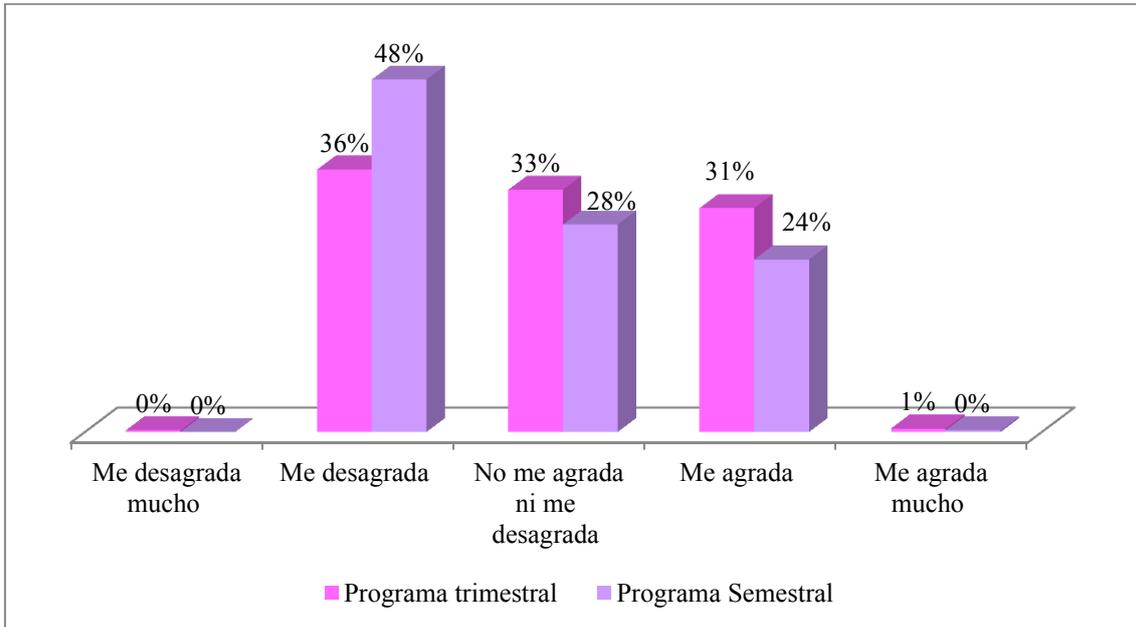
N° de Respuestas: 400  
Respuesta única

**Figura RG.1.22: Opinión acerca del nombre de la propuesta presentada**



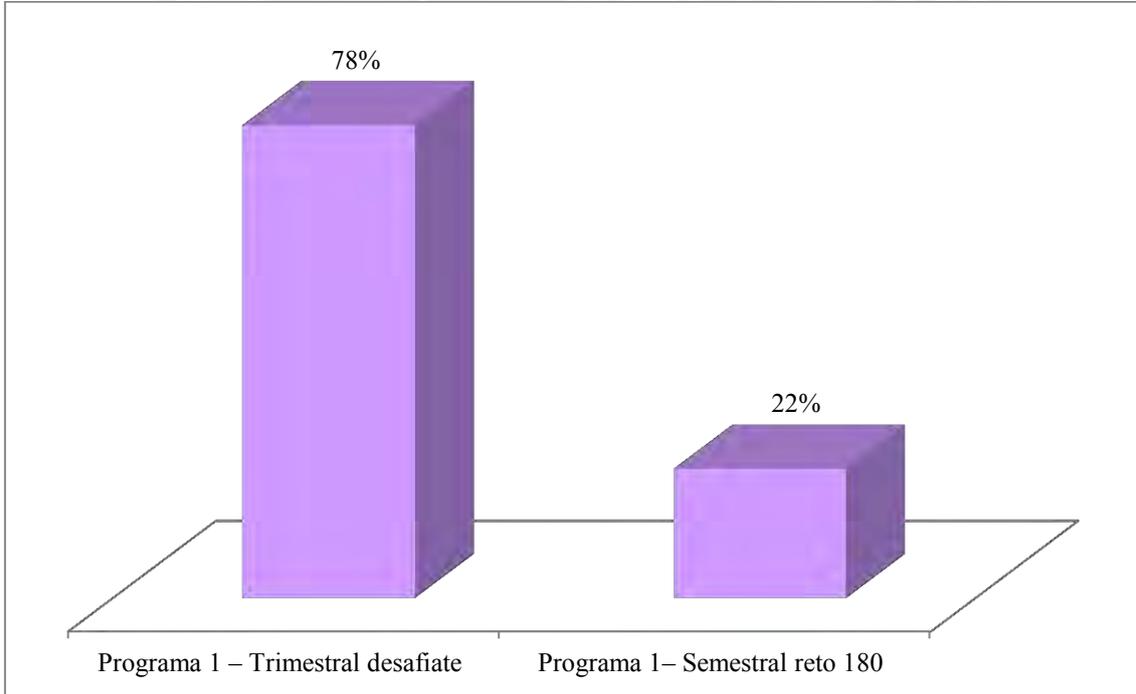
N° de Respuestas: 400  
Respuesta única

**Figura RG.1.23: Calificación del precio de la membresía**



N° de Respuestas: 400  
 Respuesta única

**Figura RG.1.24: Programa en el que se animarían a inscribirse**



N° de Respuestas: 400  
 Respuesta única

## ANEXO S: Servicios concesionados

Con respecto a los servicios concesionados, que incluyen la cafetería y servicio de masajes, se realizará un contrato con una duración de 3 años con opción de renovación al finalizar este. Asimismo, es importante resaltar que se concederá un espacio correspondiente a cada uno y que se cobrará S/. 30.00 por m<sup>2</sup> más IGV.

### 1. Cafetería

El servicio de cafetería estará enfocado en brindar alimentos y bebidas saludables en sus diferentes presentaciones. El espacio que se otorgará para este servicio será de un área de 68 m<sup>2</sup>, equivalente a un cobro mensual de S/. 2,044.00. Asimismo, este estará a cargo de la empresa Cafefit, la cual se enfoca en brindar una carta variada de productos saludables escogidos especialmente de acuerdo a los objetivos que desea alcanzar el cliente, tomando en cuenta los porcentajes nutricionales de cada alimento. La elección de la empresa recae en su experiencia de trabajo en el mercado de gimnasios y su compenetración con la idea del negocio al enfocarse en ofrecer calidad en sus productos.

Los aspectos de evaluación a considerar son los siguientes:

- Concepto alienado a Profile
- Precio promedio entre S/. 12 y S/. 18
- Ubicación de local dentro de zona 7
- Experiencia en el mercado de gimnasios

Tabla S1: Criterios de selección de cafetería:

Nombre	Concepto	Precio Promedio			Ubicación de local
		Jugos	Sándwiches	Ensaladas	
Cafefit	Alimentación que brinde energía y vitalidad	S/. 13	S/. 11	S/. 18	Chorillos, Surco y Miraflores
Todolight	Estilo de vida sana	S/. 11	S/. 12	S/. 17	Miraflores
La gran fruta	Promover y orientar el consumo de bebidas y alimentos naturales	S/. 16	S/. 16	S/. 20	Miraflores, San Isidro

### 2. Servicio de masajes

El servicio brindará masajes relajantes, los cuales tienen como objetivo reducir el estrés de la persona. También, se ofrecerán masajes reductores dirigidos a disminuir medidas en zonas

localizadas del cuerpo. El espacio que se dispondrá para brindar este servicio será de 16 m<sup>2</sup>, equivalente a un cobro mensual de S/. 478.00 más IGV.

La empresa encargada de ejecutar este servicio será José Antonio Urban Salón & World Spa, cuyo fundador es dueño de José Antonio Escuela, la cual forma profesionalmente a masajistas. Las razones por las cuales se optó por seleccionar a esta empresa es por la formación de su personal y su compenetración con la propuesta debido a que se concentran en mujeres de los sectores A y B.

Los aspectos de evaluación a considerar son los siguientes:

- Concepto alienado a Profile
- Precio promedio entre S/. 120 y S/. 170
- Formación de profesionales sobre las tendencias en relajación.

**Tabla S2: Criterios de selección de servicio de masajes**

Masajes	Concepto	Tipos de masajes	Precio promedio	Ubicación de local
<b>José Antonio Urban Salon &amp; World Spa</b>	Espacio perfecto para disfrutar de lo último de tendencias de imagen, bienestar y relajación cuerpo y mente	Masajes relajantes, masajes orientales, reflexología y masajes reductores.	S/. 120	San Isidro
<b>Nativa Spa</b>	Ofrece servicios personalizados para revitalizar el cuerpo y mente de sus clientes	Masajes reductores, reafirmantes, anti celulitis y estrías	S/. 168.75	Miraflores
<b>Montalvo Salón &amp; Spa</b>	Brinda servicios en asesoría de belleza integral, peluquería, cortes y spa	Masajes relajantes, con piedras calientes	S/.115	Santiago de Surco

## ANEXO T: Alianza estratégica

### 1. Laboratorio

El servicio de laboratorio estará a cargo de Blufstein, por medio de una alianza estratégica con Profile. El servicio estará enfocado en realizar los exámenes médicos iniciales de laboratorio a las clientas del gimnasio, los cuales consistirán en examen de glucosa, perfil lipídico y perfil hepático.

Los aspectos de evaluación a considerar son los siguientes:

- Precio promedio entre S/.18 y S/. 132
- Ubicación de local dentro de zona 7

**Tabla T1: Criterios de selección de laboratorio:**

Laboratorio	Precio de Análisis		
	Glucosa	Perfil Lipídico	Perfil Hepático
Suiza Lab	S/. 20	S/. 112	S/. 137
Blufstein	S/. 19	S/. 98	S/. 130
ROE	S/.28	S/.154	S/.198





## ANEXO V: Afiche de Open Day



*Atrevete*  
a vivir  
la experiencia

*open day*

**profile**  
Fitnees Center

De 8am.  
8pm.

LUGAR : Av. Pedro Venturo 105  
Santiago de Surco



**ANEXO W: Afiche del Día de la Mujer**



## ANEXO X: Mensaje de Bienvenida

Estimada \_\_\_\_\_,

En primer lugar, queremos agradecerle la confianza que ha depositado en Profile al elegirlo como su gimnasio.

A partir de este día usted ha dado un gran paso en beneficio para su salud y mejora de calidad de vida.

En Profile nos preocupamos por su bienestar integral por medio de nuestros diversos servicios que desde hoy podrá disfrutar.

En caso de alguna consulta, no dude en preguntar a alguno de nuestros colaboradores que gustosos estarán para atenderla como parte de la familia Profile.

¡Gracias por elegirnos!

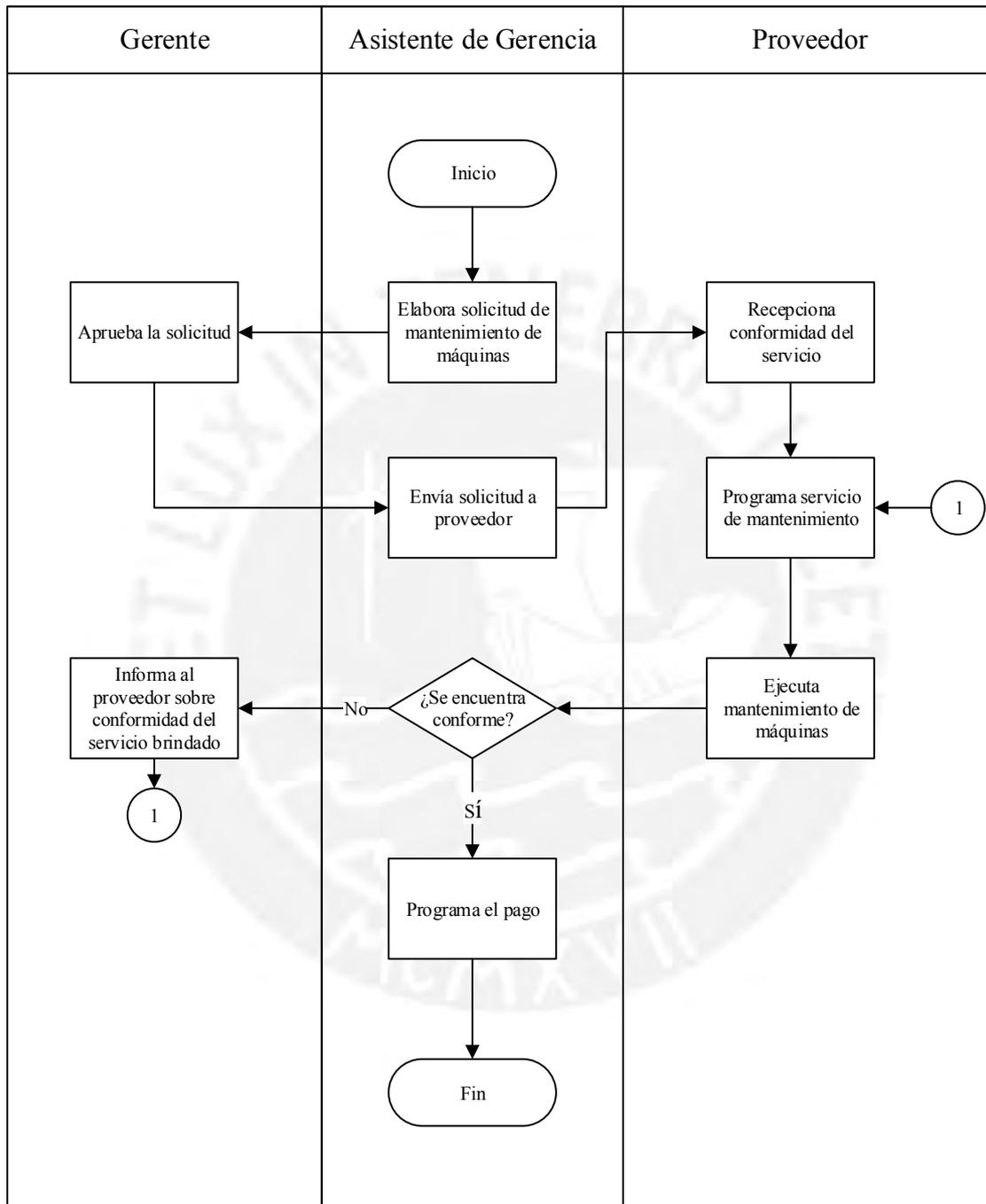
**La Gerencia**



## ANEXO Y: Flujograma de Procesos Claves

### Anexo Y1: Proceso de Mantenimiento de máquinas

Figura Y1.1: Flujograma de mantenimiento de máquinas



**Tabla Y1.1: Duración y actividades de mantenimiento de máquinas**

Persona encargada	Descripción de la actividad	Duración (min)	Holgura (min)	Total (min)
Asistente de Gerencia	Realiza la solicitud de mantenimiento de máquinas	10	5	15
Gerente	Aprueba de la solicitud	15	5	20
Asistente de Gerencia	Envía solicitud al proveedor	20	10	30
Gerente	Informa al proveedor sobre conformidad del servicio brindado	10	5	15
Asistente de Gerencia	Programa el pago al proveedor	5	3	8
<b>Total</b>		60	28	88

**Tabla Y1.2: Proveedores de máquinas**

En la siguiente tabla, se presenta las opciones de proveedores de Profile:

Marca	País	Descripción	Máquinas
Active Life	Perú	Empresa peruana de equipamientos fitness profesional que brinda un toque moderno y exclusivo al área de gimnasio	Cuenta productos nacionales e importados, los cuales abarca una amplia gama de maquinarias fitness, cardio y de rehabilitación; así como aparatos domésticos.
Bodytone	España	Empresa consolidada avalada por el amplio rango de productos que integran su catálogo; así como por la amplia red de distribución t con la que cuentan tanto nacional como internacional. Además diseñan, fabrican y distribuyen sus productos a nivel internacional.	Brinda diversas líneas de productos orientadas a satisfacer las diversas necesidades de sus clientes. Entre ellas se encuentran Evolution, Solid Rock, Vanguard, entre otras.
Fit4life	Perú	Empresa innovadora que tiene como objetivo introducir su variedad de productos de calidad a deportistas y personas que se interesan por sus resultados físicos y de salud.	Dentro de su cartera de productos se incluyen sus implementos, accesorios y ropa deportivas

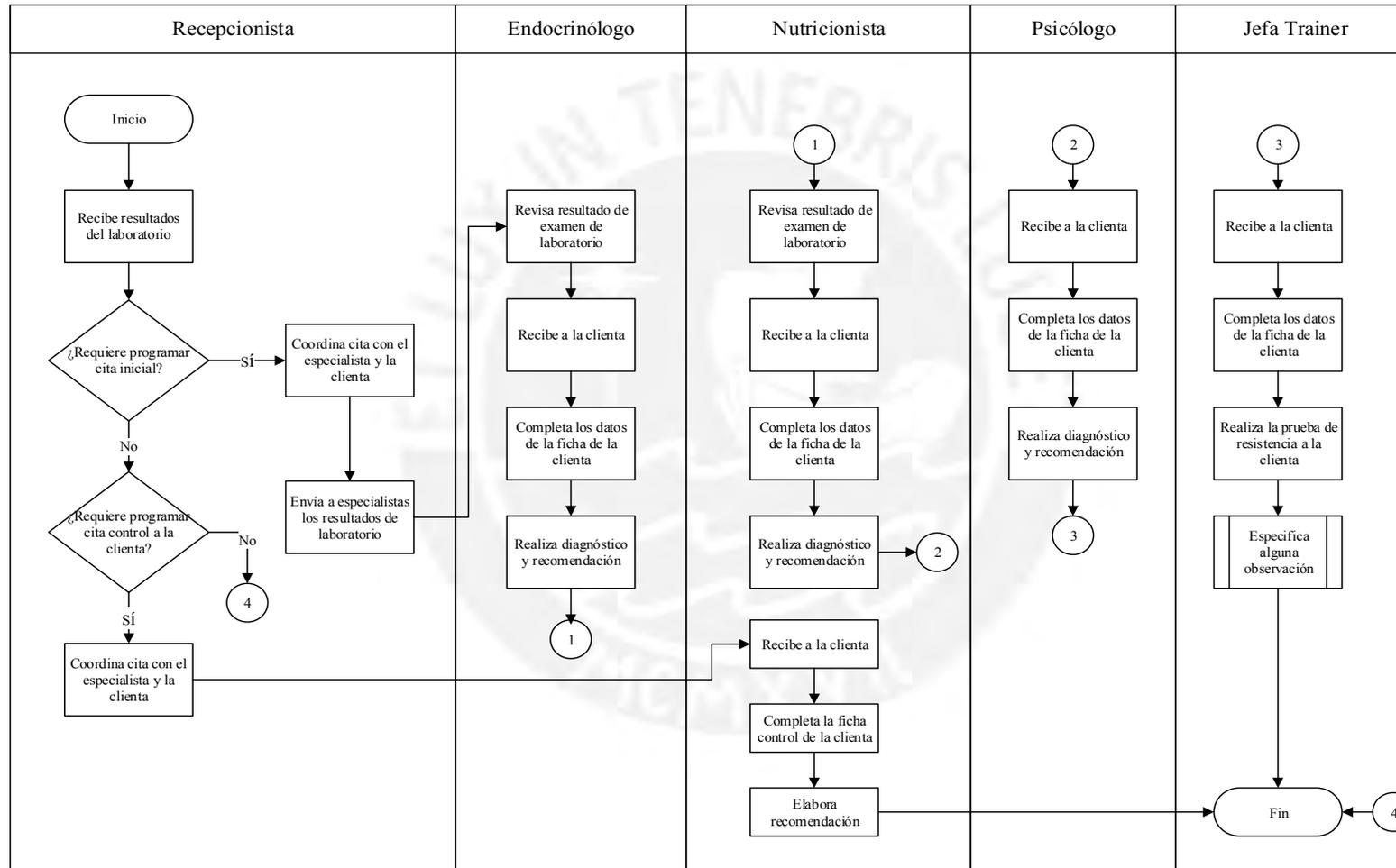
Con la finalidad de seleccionar óptimamente al proveedor de Profile se ha tomado en consideración la variedad de máquinas, el nivel de acondicionamiento de estas y la innovación en tecnología en el diseño de los equipos. Por ello, se ha seleccionado a Bodytone como principal proveedor de máquinas ya que cumple con los requisitos mencionados.

### **Anexo Y1.1: Mantenimiento de Máquinas**

(ver Anexo AP)

**Anexo Y2: Proceso de Evaluación y seguimiento de las afiliadas**

**Figura Y2: Flujoograma del proceso de Evaluación y seguimiento de las afiliadas**

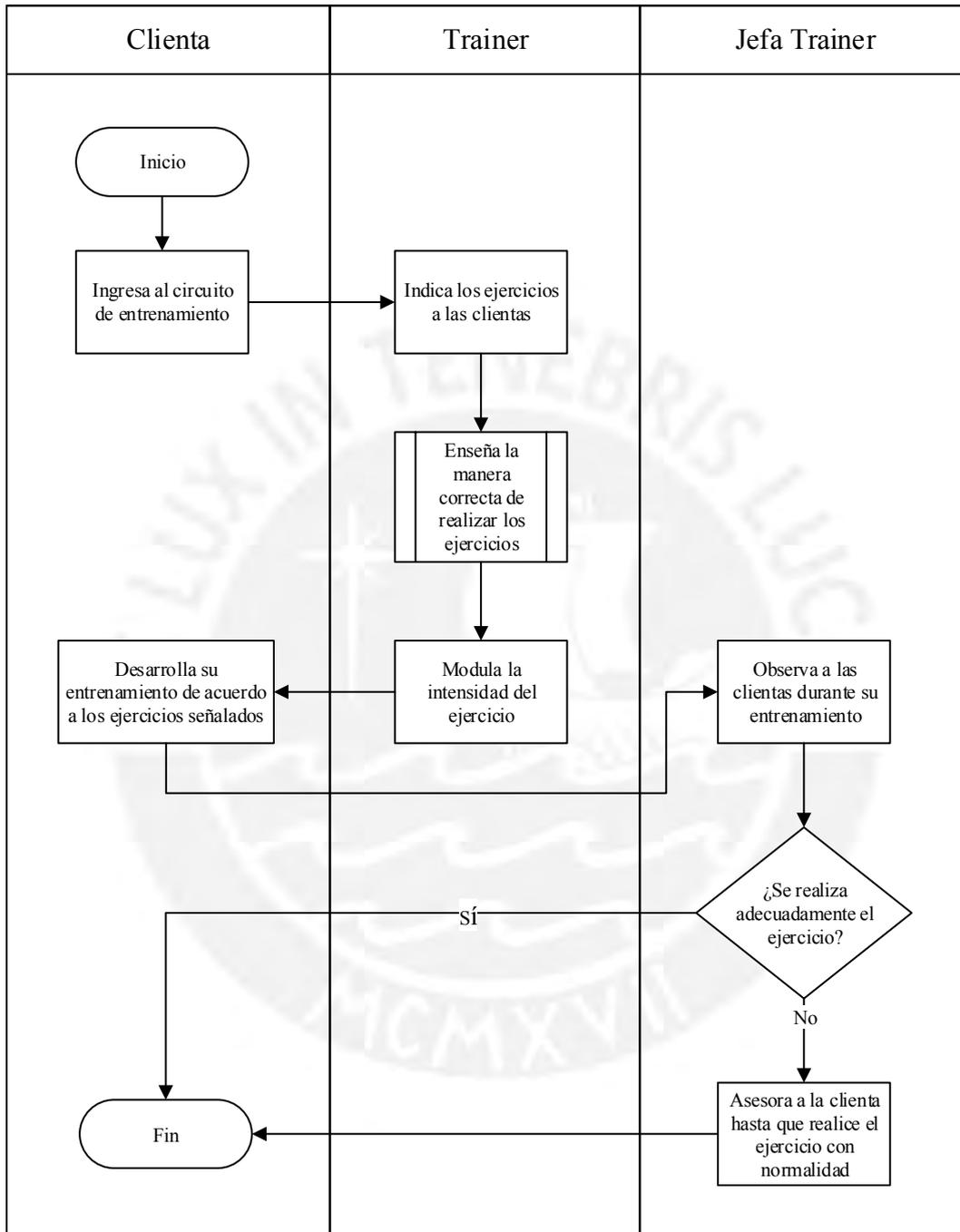


**Tabla Y2: Duración y actividades de Evaluación y seguimiento de las afiliadas**

Persona encargada	Descripción de la actividad	Duración (min)	Holgura (min)	Total (min)
Recepcionista	Cuelga en la intranet los resultados de la evaluación médica	3	1	4
	Coordina cita con los especialistas y la cliente	4	3	7
Endocrinólogo	Analiza los resultados de la evaluación médica	4	1	5
	Realiza despistaje de enfermedades complementarias de la cliente	2	2	4
	Completa la ficha de evaluación con la cliente	14	1	15
	Realiza diagnóstico y recomendación a la cliente	5	1	6
Nutricionista	Realiza historial nutricional (alergias o intolerancias alimentarias, antecedentes familiares, preferencias y hábitos alimentarios)	4	1	5
	Evalúa la composición corporal (% de masa y % masa muscular) a través de la medición del peso en la maquina InBody	2	1	3
	Realiza asesoría nutricional	3	1	4
	Completa la ficha de evaluación con la cliente	4	1	5
	Realiza diagnóstico y recomendación a la cliente	2	1	3
Psicólogo	Realiza la evaluación psicológica de la cliente y el perfil de la cliente	27	2	24
	Completa la ficha de evaluación con la cliente	5	1	6
	Realiza diagnóstico y recomendación a la cliente	9	1	10
Jefe Trainer	Desarrolla prueba de rendimiento a la cliente	5	2	7
	Registra sus observaciones en la ficha de la cliente	2	1	3
<b>Total</b>		95	21	111

**Anexo Y3: Proceso de Asesoría de circuito de entrenamiento**

**Figura Y3: Flujograma del proceso de Asesoría en el circuito de entrenamiento**

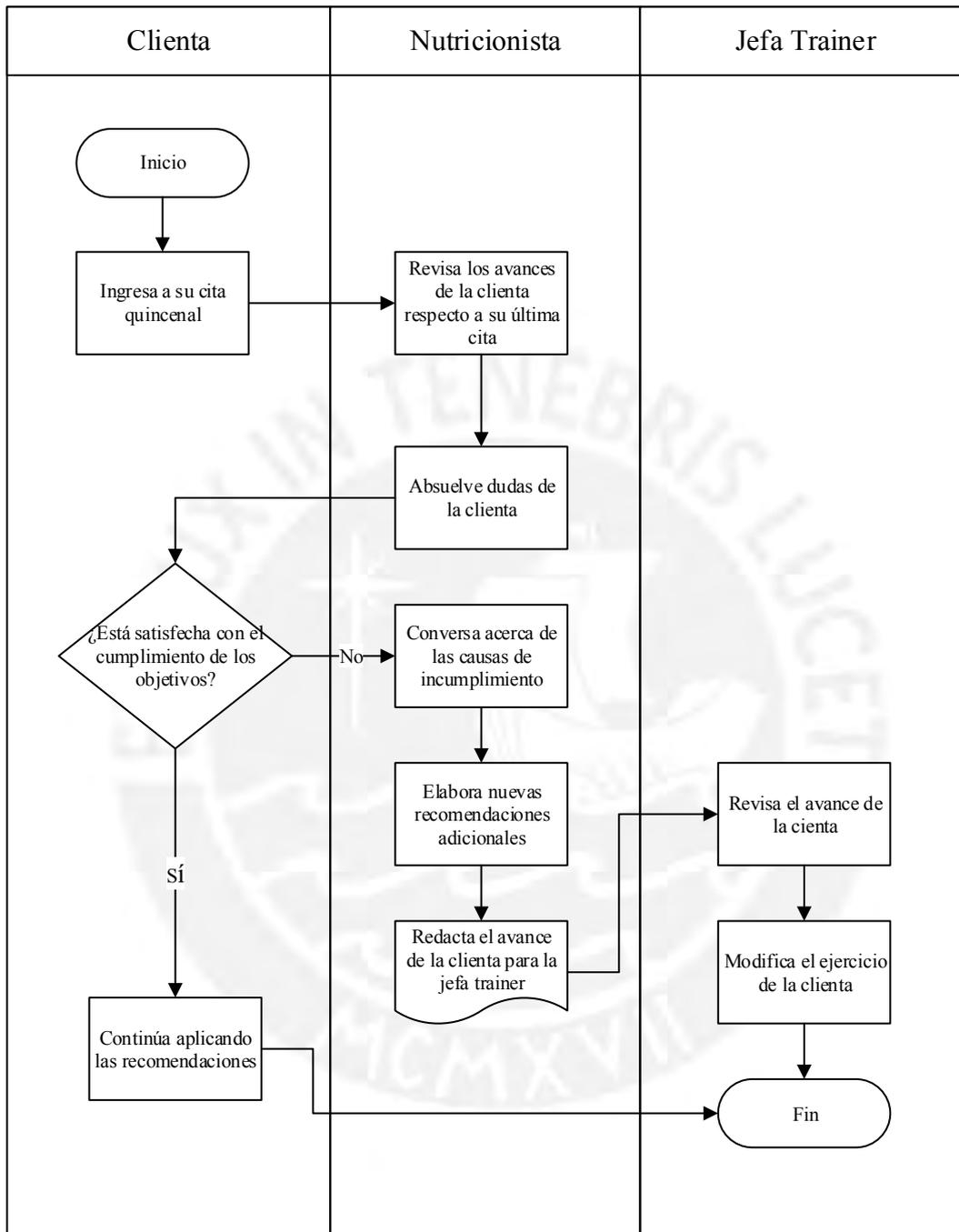


**Tabla Y3.: Duración y actividades de Asesoría en el circuito de entrenamiento**

Persona encargada	Descripción de la actividad	Duración (min)	Holgura (min)	Total (min)
Trainer	Indica los ejercicios a las clientas	3	2	5
	Explica y realiza los ejercicios de circuito con intensidad media como ejemplo	5	2	7
Jefa Trainer	Observa a la clienta que le dificulta realizar el ejercicio	2	1	3
	Modula la intensidad del ejercicio o adapta a uno más sencillo	3	1	4
	Acompaña a la clienta hasta que realice el ejercicio con normalidad	8	2	10
<b>Total</b>		21	8	29

**Anexo Y4: Proceso de Control de satisfacción de la afiliada**

**Figura Y4: Flujograma de proceso de Control de Satisfacción de la afiliada**



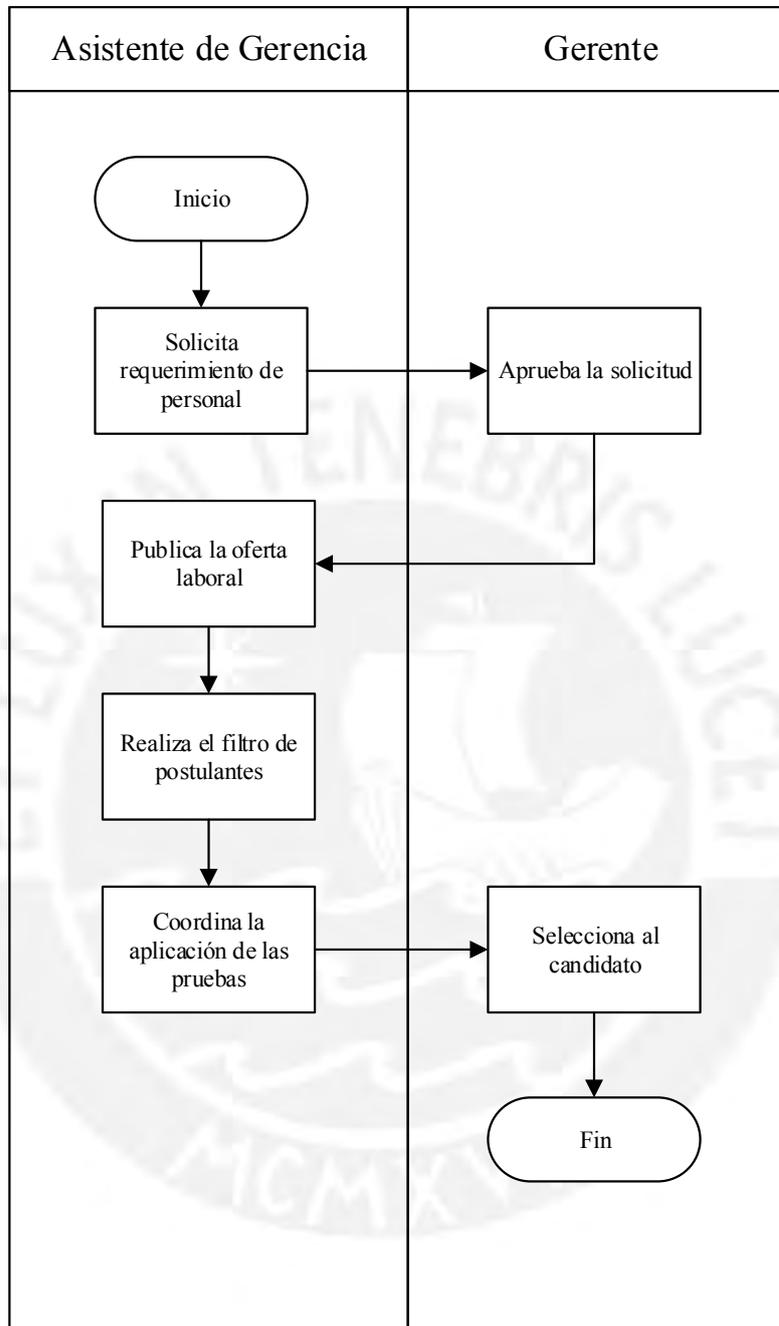
**Tabla Y4: Duración y actividades de Control de Satisfacción de la afiliada**

Persona encargada	Descripción de la actividad	Duración (min)	Holgura (min)	Total (min)
Nutricionista	Revisa los avances de la clienta respecto a su última cita	4	2	6
	Verifica si la clienta está cumpliendo los objetivos y despeja sus dudas	3	2	5
	En caso no se cumpla, elabora nuevas recomendaciones adicionales	3	2	5
	Redacta el avance de la clienta para la jefa trainer	3	1	4
Jefa Trainer	Revisa el avance de la clienta y la pesa	3	2	5
	Realiza la modificación del ejercicio de la clienta por estación, durante el circuito	3	1	4
<b>Total</b>		19	10	29



**Anexo Y5: Proceso de Selección de Trainers**

**Figura Y5.: Flujograma del proceso de Selección de personal clave**



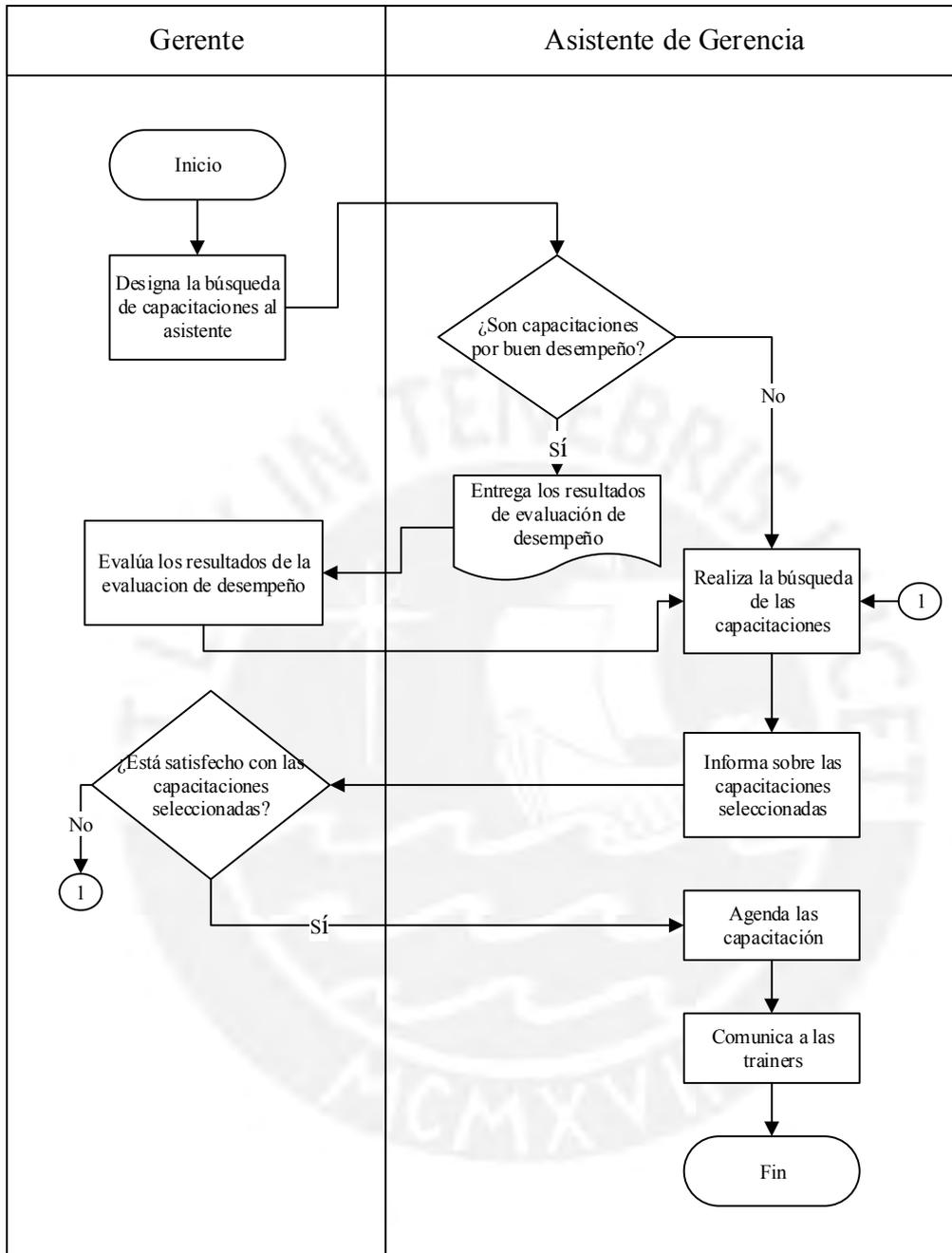
**Tabla Y5.: Duración y actividades de Selección de personal clave**

Persona encargada	Descripción de la actividad	Duración (min)	Holgura (min)	Total (min)
Asistente de gerencia	Realiza la solicitud de requerimiento de personal	9	2	11
Gerente	Aprueba la solicitud de requerimiento de personal	5	2	7
Asistente de gerencia	Publica la oferta	15	5	20
	Realiza el filtrado de postulantes	30	4	34
	Coordina la aplicación de pruebas y entrevistas	20	5	25
Gerente	Selecciona de candidato elegido	20	4	24
<b>Total</b>		99	22	121



**Anexo Y6: Proceso de Capacitación de Personal clave**

**Figura Y6: Flujograma del proceso Capacitación de Trainers**



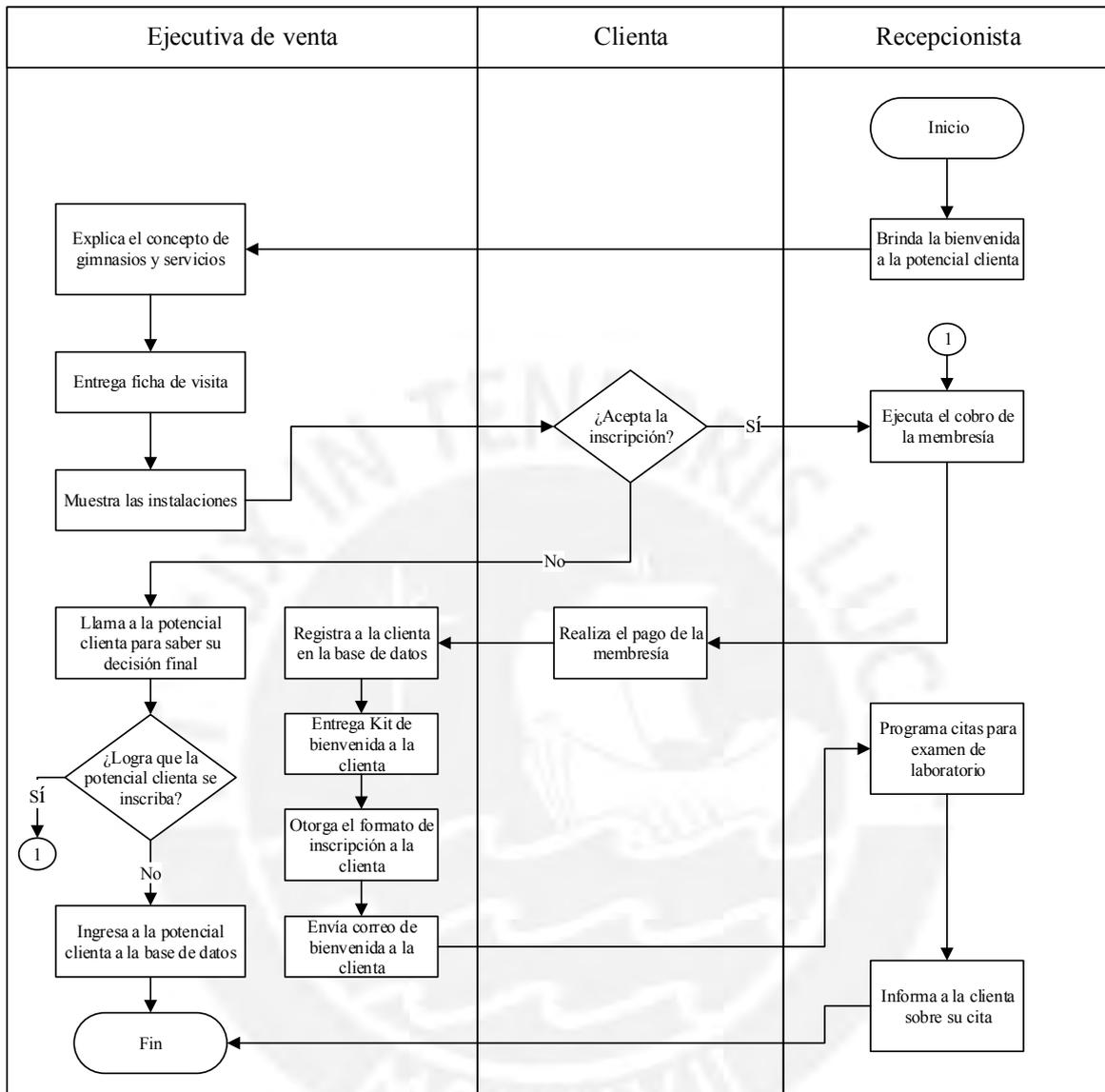
**Tabla Y6.: Duración y actividades del proceso de Capacitación de Trainers**

Persona encargada	Descripción de la actividad	Duración (min)	Holgura (min)	Total (min)
Gerente	Designa búsqueda de capacitaciones	2	2	4
	Recibe y evalúa los resultados de la evaluación de desempeño.	30	5	35
	Evalúa las capacitaciones seleccionadas.	20	5	25
	Aprueba la capacitación	3	1	4
Asistente Administrativo	En caso las capacitaciones sean brindadas por buen desempeño, entrega los resultados de la evaluación de desempeño.	5	2	7
	Realiza la búsqueda de capacitaciones.	40	5	45
	Informa sobre las capacitaciones	10	2	12
	Agenda la capacitación	5	2	7
	Informa a las trainers.	2	3	5
<b>Total</b>		117	27	144



**Anexo Y7: Proceso de Captación e Inscripción de clientas**

**Figura Y7: Flujograma del proceso de captación e inscripción de las afiliadas**



**Tabla Y7: Captación e inscripción de la cliente**

Persona encargada	Descripción de la actividad	Duración (min)	Holgura (min)	Total (min)
Recepcionista	Bienvenida a la cliente	2	1	3
Ejecutivo de Ventas	Explicación del concepto y entrega de ficha de visita	5	2	7
	Muestra de las instalaciones	6	2	8
	Ingreso cliente a base de datos	6	2	8
	Entrega de ficha de inscripción y kit de bienvenida	5	2	7
<b>Total</b>		24	9	33



## ANEXO Z: Fichas del Negocio

**Figura Z1: Ficha de Evaluación del Endocrinólogo y Nutricionista**

Nombre: \_\_\_\_\_ Record #: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Información Subjetiva

Apetito:  Bueno  Regular  Pobre

Problema GI:  Nausea  Reflujo/Acidez  N/A

Problemas:  Masticar  Vómito  Estreñimiento  Disfagia  
 Flatulencia  Diarrea  N/A

Hábitos:  Fumar  Drogas Alergias / Intolerancia:  Gluten  Lactosa  Crustáceos  
 Alcohol  Metadona  Pescado  Nueces  
 Otros: \_\_\_\_\_

Comidas que realizas al día:  1  2  3  otros: \_\_\_\_\_

Meriendas al día:  Nada  1  2  3  otros: \_\_\_\_\_

Cambio en peso (6-12 meses):  Si  No  Planificado  No planificado

Explicación: \_\_\_\_\_

Actividad Física:  Ninguna  15 min.  30 min.  45 min.  60 min.  >60 min: día(s): \_\_\_\_\_

24 horas de recordación

Desayuno: ____ : ____ am/pm	Almuerzo: ____ : ____ am/pm	Cena: ____ : ____ am/pm	Merienda: ____ : ____ am/pm

Resultados de laboratorio

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Evaluación Nutricional

2. Suplemento Nutricional:  Si  No Explicación: \_\_\_\_\_

Caso de paciente: \_\_\_\_ de \_\_\_\_ años de edad. El paciente tiene como diagnóstico(s) médico: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Medidas del Paciente

Talla: medida		Peso: medida		IMC	
Medidas de Perímetros					
Circunferencia de la cintura		Circunferencia del brazo			
Circunferencia de la cadera		Circunferencia del muslo			
Envergadura		Índice cintura cadera			

Adaptado de (Fundacion de Enfermería de Cantabria, s/a)

**Figura Z1: Ficha de Evaluación del Endocrinólogo y Nutricionista (continuación)**

Las medidas antropométricas indican que el paciente se encuentra \_\_\_\_\_ % \_\_\_\_\_ su peso corporal ideal.

Su IMC indica: \_\_\_\_\_ kg/m<sup>2</sup> categorizándolo como: \_\_\_\_\_ según peso y estatura.

El paciente refiere: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El requerimiento proteico fue calculado en: \_\_\_\_\_ gramos. ( \_\_\_\_\_ gm/Kg \_\_\_\_\_ )

Total de calórico fue estimado en \_\_\_\_\_ calorías al día, utilizando peso: \_\_\_\_\_ por ( \_\_\_\_\_ kcal/kg) BEE \_\_\_\_\_ kcal x \_\_\_\_\_

Plan Nutricional

Recomendación Dietaria: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Metas Nutricionales:

Lograr requisitos Nutricionales  Control de Presión Arterial  Aumentar consumo de agua

Seguir Plan de Alimentación  Promover Pérdida de Peso  Aumento de consumo de leche

Planificación de Menú  Control Glucémico  Aumento de consumo de vegetales

Introducir Meriendas  Promover un peso saludable  Aumento de consumo de frutas

Otros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Educación al Paciente

Interacción de Drogas y Alimentos: N/A  Si  No \_\_\_\_\_

Tópico discutido en la evaluación: \_\_\_\_\_

Conceptos generales sobre la dieta fueron discutidos: Si  No

: \_\_\_\_\_

Seguimiento nutricional: \_\_\_\_\_ Días  \_\_\_\_\_ Semanas  \_\_\_\_\_ Meses  Próxima Visita: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Mes/Día/Año \_\_\_\_\_ Nutricionista / Dietista

\_\_\_\_\_ Licencia

Adaptado de (Fundacion de Enfermería de Cantabria, s/a)

**Figura Z2: Ficha de Evaluación de Psicóloga**

<b>Información General</b>
Edad:
Altura:
Peso
IMC:
Entorno:
_____
_____
_____
<b>Motivo de la Consulta</b>
_____
_____
_____
<b>Historia de la presentación del problema</b>
_____
_____
_____
_____
_____
<b>Diagnóstico</b>
_____
_____
_____
_____
_____
<b>Recomendaciones</b>
_____
_____
_____
_____
_____

Adaptado de información obtenida de entrevista

**Figura Z3: Ficha de Trainer**

<b>Test de Condición Física</b>																		
<b>Nombre y Apellidos:</b> _____																		
<b>Objetivo de la prueba:</b> Medir la adaptación del corazón al esfuerzo.																		
<b>Actividad a realizar:</b>																		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le tomará el pulso en reposo durante 15 segundos</li> <li>• La usuaria realizará 30 flexiones de piernas en 45 segundos. El hacerlas en más o menos tiempo altera totalmente el resultado.</li> <li>• Se le volverá a tomar el pulso justo al terminar el ejercicio durante 15 segundos.</li> </ul>																		
La evaluación de la usuaria se llevará a cabo a través de los siguientes criterios:																		
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Excelente</td> <td style="padding: 5px;">&lt;0, 0</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Muy Buena</td> <td style="padding: 5px;">1 a 5</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Buena</td> <td style="padding: 5px;">5 a 10</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Suficiente</td> <td style="padding: 5px;">10 a 15</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Mala</td> <td style="padding: 5px;">Más de 15</td> </tr> </tbody> </table>									Excelente	<0, 0	Muy Buena	1 a 5	Buena	5 a 10	Suficiente	10 a 15	Mala	Más de 15
Excelente	<0, 0																	
Muy Buena	1 a 5																	
Buena	5 a 10																	
Suficiente	10 a 15																	
Mala	Más de 15																	
Valoración del estado físico de la usuaria:																		
	<b>Marca</b>	<b>Nota</b>	<b>Marca</b>	<b>Nota</b>	<b>Marca</b>	<b>Nota</b>	<b>Marca</b>	<b>Nota</b>										
<b>Valoración</b>																		

Adaptado de información brindada en entrevistas con entrenadores físicos

**Figura Z4: Ficha de control de la cliente**

<b>Ficha de control</b>			
<b>Recogida de Datos</b>			
Nombres y Apellidos: _____			
Fecha de nacimiento: _____			
Fecha de inicio del programa: _____		Fecha fin del programa: _____	
<b>Fecha de la cita</b>			
<b>Medidas Talla y Peso</b>			
Talla			
Peso			
IMC			
<b>Medidas de Perímetros</b>			
Circunferencia de la cintura			
Circunferencia de la cadera			
Circunferencia del brazo			
Circunferencia del muslo			
Índice cintura/cadera			
<b>Observaciones</b>			
<b>Recomendaciones</b>			

Adaptado de (Fundacion de Enfermería de Cantabria, s/a)

**Figura Z5: Ficha Personal de la afiliada**

Datos Personales												
Nombres y Apellidos:												
Edad												
Evaluaciones												
Fechas												
Peso												
Talla												
IMC												
% de grasa												
Masa de grasa												
Masa magra												
% masa grasa ideal												
Cuello												
Hombros												
Brazo/ Antebrazo												
Pecho/Busto												
Cintura												
Cadera												
Glúteos												
Muslo												
Pantorilla												

Adaptada de Ficha de Ficha Personal Gimnasio PUCP

**Figura Z5: Ficha Personal de la afiliada (continuación)**

Objetivos	
Antecedentes Médicos	
Comentarios	
Circuito de entrenamiento	
Fases	Comentario
Estación 1: Calentamiento	
Estación 2	
Estación 3	
Estación 4	
Estación 5: Máquinas y Enfriamiento	

Adaptada de Ficha de Ficha Personal Gimnasio PUCP

**Figura Z6: Ficha de visita**

<b>FICHA DE VISITA</b>	
Bienvenidos a Profile. Por favor, le agradeceríamos completar los siguientes datos: Nombre y Apellidos: Fecha de nacimiento: DNI: Teléfono/ celular: Email: Dirección:	
¿Cómo se enteró del gimnasio? <input type="checkbox"/> Amigos <input type="checkbox"/> Página web <input type="checkbox"/> Redes sociales <input type="checkbox"/> Folleto <input type="checkbox"/> Otro.....	
¿Realiza actividad física actualmente? <input type="checkbox"/> Sí ¿Cuál?..... <input type="checkbox"/> No	
¿Ha asistido a algún gimnasio alguna vez? <input type="checkbox"/> Sí ¿Cuál?..... <input type="checkbox"/> No	
¿Qué tipo de actividades le gustaría realizar? <input type="checkbox"/> Caminatas <input type="checkbox"/> Baile <input type="checkbox"/> Meditación <input type="checkbox"/> Yoga <input type="checkbox"/> Pilates <input type="checkbox"/> Steps <input type="checkbox"/> Fitness de combate <input type="checkbox"/> Otro.....	
¿Motivos por los cuales desea inscribirse? <input type="checkbox"/> Perder peso <input type="checkbox"/> Tonificar musculatura <input type="checkbox"/> Acondicionamiento físico <input type="checkbox"/> Salud <input type="checkbox"/> Mejorar rendimiento <input type="checkbox"/> Otro .....	
¿ En qué horario preferiría asistir? <input type="checkbox"/> Mañana <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/> Noche	
¿En cuánto tiempo le gustaría alcanzar sus resultados ? .....	
¿Cuándo le gustaría comenzar? .....	
Nombre de la ejecutiva de ventas: ..... Fecha:.....	

**Figura Z7: Ficha de inscripción**

**1. Datos personales**  
Nombres y Apellidos:  
Fecha de nacimiento:  
DNI:  
Teléfono/celular:  
Email:  
Dirección:  
Hijos:

**2. Datos profesionales**  
Actividad actual:  Dependiente  Independiente  Estudiante  Otro

**3. Objetivo de la clienta en el gimnasio**  
 Perder peso       Tonificar musculatura       Acondicionamiento físico  
 Salud       Mejorar rendimiento       Otro .....

**4. Cuestionario de salud**

- ¿Ha tenido o tiene alguna lesión?  
 Sí. Especificar .....  No

- ¿Padece alguna enfermedad cardiovascular?  
 Sí. Especificar.....  No

- ¿Sufre alguna de las siguiente enfermedades?  
 Diabetes       Hipertensión       Dislipidemia  
 Asma       Epilepsia

- Indique si ha tenido alguno de los siguiente síntomas al realizar ejercicios:  
 Mareos       Náuseas       Desmayos       Dificultad al respirar

- ¿Sufre alguna alergia?  
 Sí. Especificar .....  No

- ¿Toma algún medicamento?  
 Sí. Especificar.....  No

- Practica algún deporte  
 Sí. Especificar.....  No

- ¿Ha estado inscrito en algún gimnasio anteriormente?  
 Sí. Especificar .....  No

Yo,....., declaro que la información brindada anteriormente es verdadera.

\_\_\_\_\_  
Firma de la clienta

Fecha: .....

**Figura Z8: Ficha de Consentimiento Informado**

Yo,....., confirmo que he leído y estoy de acuerdo con el Reglamento de Uso. Estas normas están disponibles para consulta en la página web. Asimismo, reconozco que la responsabilidad de PROFILE se limita a la seguridad de los equipos e instalaciones disponibles y a la orientación inicial, prevista en el Reglamento de Uso, conforme esta orientación sea coordinada. Profile no se responsabilizará por daños sufridos durante la práctica de ejercicios físicos que no sean directamente resultantes de estos factores.

Del mismo modo, declaro estar apta para realizar actividades físicas y no portar ninguna enfermedad contagiosa que pueda perjudicar a los demás usuarios. Es mi obligación informar al gimnasio por cualquier medio escrito de cualquier problema que tuviese y que me impida desarrollar adecuadamente, con o sin riesgo para mi salud, una o más de las actividades que se desarrollan en PROFILE en un plazo no superior a 3 días desde acaecido tal problema en caso de que fuera posterior a la firma del presente consentimiento.

El no cumplimiento de lo establecido anteriormente libera a PROFILE de toda responsabilidad ante cualquier situación de riesgo físico, lesiones e incluso fallecimiento, producto de la actividad que la usuaria realice en PROFILE y que no sea imputable a negligencia por parte de PROFILE o sus dependientes. PROFILE no será responsable por las lesiones que me afecten producto de ejercicios no contemplados en la rutina diseñada por el entrenador, por falta de calentamiento, por manipulación indebida de las maquinarias, o por lesiones y enfermedades preexistentes, o por cualquier otra causa imputable a la usuaria. Yo libero a PROFILE, sus propietarios, empleados y agentes, de toda responsabilidad a este respecto, sin restricción o limitación de ninguna naturaleza

Por último, soy consciente que los resultados se conseguirán si se cumple con los horarios semanales con la frecuencia requerida por el programa, por lo tanto, me comprometo a asistir para obtener el resultado del programa.

Lima,.....de.....del 201...

\_\_\_\_\_ Firma de la usuaria \_\_\_\_\_ Firma del Gerente

Adaptado de Sportlife (Reglamentos para alumnos, s/a)

## Figura Z9: Reglamento de Profile

En el Reglamento se encuentran determinadas las normas bajo las cuales deberán que regirse todos las clientas (de ahora en adelante “Afiliada”) de Profile.

### **ARTÍCULO 1º: Derechos De Las Afiliadas.-**

Cada afiliada podrá usar todas las actividades de acuerdo a su programa, durante los días de funcionamiento y el horario de atención.

### **ARTÍCULO 2º. Derecho De la Afiliada A Reembolso.-**

Las únicas causas que le dan derecho a la Afiliada a reembolso son:

a) Muerte de la Afiliada,

b) Incapacidad física de por vida de la Afiliada,

Los respectivos certificados de defunción o médicos, deberán ser presentados por un representante de la Afiliada a la administración, en el plazo máximo de 10 días desde que ocurrieron los hechos. Si en este plazo no se presentase el respectivo certificado no habrá derecho a reembolso alguno.

c) Situaciones médicas que, habiendo sido respaldadas oportunamente con la debida documentación y evaluadas por la administración, que justifiquen el término del plan.

d) Deserciones que se produzcan los 3 primeros días contando a partir de su fecha de inscripción, se le reembolsará el 100% de su membresía. En caso contrario, no se efectuará dicho reembolso.

### **ARTÍCULO 3º. Responsabilidad Y Obligaciones Previas De la Afiliada.-**

a) Toda Afiliada que participe de las clases o actividades ofrecidas por el Gimnasio, lo hará voluntariamente y bajo su exclusivo riesgo y responsabilidad.

b) Toda Afiliada que quiera participar de las actividades ofrecidas, lo hará habiéndose sometido a los exámenes iniciales contemplados y habiendo estos sido revisados por el endocrinólogo, previamente al desarrollo del entrenamiento.

c) Asimismo, la Afiliada debe informar a la jefa trainer de cualquier enfermedad o lesión que la aqueje, acompañando certificados médicos que lo autorice a entrenar bajo las condiciones allí establecidas.

### **ARTÍCULO 4º. Limitación De Responsabilidad.-**

El Gimnasio no se hará responsable por las lesiones o patologías no declaradas por la Afiliada al momento de su evaluación, o sufridas producto de ejercicios no contemplados en la rutina diseñada por la jefa trainer, o por manipulación indebida de la maquinaria. Si hubiese que declarar lesiones y enfermedades preexistentes, estas deberán ser declaradas por la Afiliada acompañando el certificado médico correspondiente, de lo contrario se entenderá que no fueron declaradas por este último. Adicionalmente, Profile no se responsabiliza por los daños y/o perjuicios que sufran las Afiliadas como consecuencia de los productos o servicios que adquieran de empresas externas e independientes que arriendan un espacio dentro del Gimnasio- incluyendo sin limitación, cafetería, y servicios de masajes-, siendo dichas empresas las únicas responsables ante los Afiliadas por los productos o servicios ofrecidos por ellas.

### **ARTÍCULO 5º. Prohibiciones De la Afiliada.-**

a) Es responsabilidad de la Afiliada seguir estrictamente las instrucciones del Staff del Gimnasio, estando expresamente prohibido entrenar bajo las instrucciones de otras Afiliadas o terceros, aún cuando estos últimos sean invitadas.

b) La Afiliada tiene estrictamente prohibido dar instrucciones de entrenamiento a otras Afiliadas o a terceros dentro del Gimnasio. .

Fuente: Adaptado del gimnasio SmartFit

## Figura Z9: Reglamento de Profile (continuación)

- c) El gimnasio pone los Lockers a disposición de las Afiliadas para que guarden exclusivamente los implementos necesarios para el entrenamiento. Está prohibido el uso de estos Lockers para otros fines
- d) Está prohibido a las Afiliadas dejar sus pertenencias en los Lockers sin candado. Los candados deben ser traídos por las propias Afiliadas, y deben ser seguros. Queda bajo la responsabilidad de la afiliada la pérdida de sus pertenencias.
- e) Está estrictamente prohibido a las Afiliadas dejar sus pertenencias en los Lockers cuando se encuentren fuera del establecimiento.

### **ARTÍCULO 6°. Obligación De la Afiliada.-**

- a) Toda Afiliada o cualquier persona, se obliga a no hacer uso de las clases o actividades ofrecidas por el Gimnasio, cuando se den algunas de las siguientes condiciones:
  - i. Enfermedad, incluyendo cortes, sangrado, entre otros.
  - iv. Malestar o cualquier dolencia que le impida desarrollarse en forma normal.
- b) Es responsabilidad de cada Afiliada exhibir el certificado médico correspondiente que acredite que existe o no alguna de las circunstancias anteriores, esto con objeto de permitirle el desarrollo de la actividad que desee en el Gimnasio o prohibirla en el caso de que el certificado médico acredite que existe cualquiera de estas circunstancias.
  - ii. Fracturas.
  - iii. Infecciones.

### **ARTÍCULO 7°. Derecho Del Gimnasio.-**

El Gimnasio se reserva el derecho de modificar los horarios generales de funcionamiento, los listados de precios ofrecidos de manera general al público, el agregar, modificar y/o eliminar programas, clases o actividades ofrecidas de manera general al público, o las trainers.

### **ARTÍCULO 8°. Formas De Pago.-**

Toda Afiliada deberá cancelar al momento de inscribirse la suma de dinero que corresponda según el programa seleccionado. Se aceptarán como formas de pago dinero en efectivo y tarjetas de crédito.

### **ARTÍCULO 9°. Vigencia y Duración Del Reglamento.-**

El presente Reglamento comenzará a regir respecto de cada Afiliada desde la fecha en que esta lo haya firmado, y tendrá la duración que se indique en su membresía que se celebre con cada Afiliada.

### **ARTÍCULO 10°. Renovación De la Membresía de Afiliada.-**

Cada Afiliada deberá renovar su membresía como máximo hasta la misma fecha de expiración de la respectiva membresía. La administración se reserva el derecho de no admitir el ingreso al Gimnasio a los Afiliadas con su plan vencido, hasta que esta situación no sea revertida (pago de renovación de su plan.)

### **ARTÍCULO 11°. Término De la Membresía de la Afiliada, Sin Derecho A Reembolso Y Reserva De Derechos.-**

El Gimnasio, se reserva el derecho a dejar sin efecto la membresía sin derecho a reembolso alguno, si cualquier Afiliada no cumple con alguno de los artículos del presente Reglamento, o si esta incurre en alguna de las siguientes conductas:

- a) Molestias, agresiones físicas o verbales a otras afiliadas o algún trabajador del gimnasio.
- b) Prestar su documento de identidad a un tercero para permitirle el ingreso al Gimnasio.

Fuente: Adaptado del gimnasio SmartFit

### Figura Z9: Reglamento de Profile (continuación)

- c) Ser sorprendido en más de una oportunidad dando instrucciones de entrenamiento a otra Afiliada o a un tercero al interior del Gimnasio.
- d) La comercialización de productos no autorizada por Profile al interior del Gimnasio.

#### **ARTÍCULO 12°. Carácter Intransferible e Intransmisible De la Membresía de la Afiliada.-**

La membresía de la Afiliada tiene carácter de intransferible e intransmisible, de manera tal que no puede ser objeto de cesión alguna, ya sea por acto entre vivos o por causa de muerte.

#### **ARTÍCULO 13°. Cierre Extraordinario del Gimnasio.-**

La administración se reserva el derecho de cerrar el Gimnasio, sin que se encuentre obligado a recuperar los días cerrados, en los siguientes casos:

- a) Catástrofes naturales.
- b) Incendio.
- c) Reparaciones mayores que se deben efectuar impostergablemente en el local, sus instalaciones, jardines o estacionamientos.
- d) Decisión de la autoridad o de la administración (aniversarios y/o celebraciones internas).
- e) Feriados legales o religiosos, como por ejemplo, elecciones presidenciales, parlamentarias, entre otros.

#### **ARTÍCULO 14°. Pérdidas Y Extravíos.-**

- a) Las Afiliadas serán responsables del cuidado de aquellos objetos que no hayan guardado debidamente en los Lockers.
- b) La Afiliada entiende y acepta que Profile no se hace responsable de ningún robo o pérdida de cualquier objeto que estén dentro de los vehículos de las Afiliadas que se encuentren en el estacionamiento. Asimismo, tampoco se responsabiliza por el robo o daño a cualquier tipo de vehículo, entendiéndose por esto: Autos, Motos, Bicicletas y otros.

Adaptado de Sportlife (Reglamentos para alumnos, s/a)

**Figura Z10: Anexo: Reporte de Incidentes**

<b>REPORTE DE INCIDENTES</b>	
Fecha: _____	Hora del accidente: _____ Hora de notificación: _____
Nombre de la afectada: _____	DNI _____ Edad: _____
Lugar del accidente: _____	
Actividad _____	
Breve descripción del accidente _____ _____ _____	
¿Hubo sangrado? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Naturaleza de la lesión: _____	
Parte del cuerpo afectada: _____	
Acción realizada por el entrenador _____	
Nombre del testigo: _____	
Dirección del testigo: _____	
Teléfono del testigo : _____	
Transportado por: _____	
Lugar de destino: _____	
_____ Firma de Jefa Trainer	_____ Firma de afectada/ testigo

**Figura Z11: Ficha de satisfacción de las clientas**

<b>Encuesta de Satisfacción</b>	
<i>Estimada usuaria con el fin de mejorar el servicio que le ofrecemos hemos elaborado una encuesta para conocer su opinión respecto a la atención que recibe.</i>	
<b>Datos específicos</b>	
Membresía: _____	Fecha: _____
Asiste en horario de:    Mañana <input type="checkbox"/>	Tarde <input type="checkbox"/> Noche <input type="checkbox"/>
<i>Por favor, califique los siguientes servicios del 1 al 5, siendo el de mayor puntaje 5 y el de menor 1</i>	
<b>Servicio brindado por los especialistas de la salud</b>	
<u>Endocrinólogo</u>	
Atención y disposición del especialista <input type="checkbox"/>	Información recibida en la(s) consulta(s) <input type="checkbox"/>
<u>Nutricionista</u>	
Atención y disposición del especialista <input type="checkbox"/>	Información recibida en las consultas <input type="checkbox"/>
<u>Psicólogo</u>	
Atención y disposición del especialista <input type="checkbox"/>	Información recibida en la(s) consulta(s) <input type="checkbox"/>
<b>Servicio brindado en el programa de entrenamiento</b>	
<u>Jefa trainer</u>	
La motivación y el estímulo que recibe por parte de la jefa trainer <input type="checkbox"/>	
El trato y la disposición de la jefa trainer <input type="checkbox"/>	
Atención ante cualquier duda que pueda haber tenido <input type="checkbox"/>	
<u>Trainer</u>	
Empieza y termina a la hora establecida el entrenamiento <input type="checkbox"/>	
Realiza la explicación sobre cómo se deben desarrollar los ejercicios <input type="checkbox"/>	
<u>Circuito de entrenamiento</u>	
Contenido de las clases <input type="checkbox"/>	Número de personas en el grupo <input type="checkbox"/>
Valore si la actividad que practica cumple con los objetivos que se planteó en un inicio <input type="checkbox"/>	
<b>Servicio brindado en las actividades <i>Vive Profile</i></b>	
Duración de las clases <input type="checkbox"/>	Número de sesiones semanales <input type="checkbox"/>
Variedad de actividades <input type="checkbox"/>	Actividad preferida _____

**Figura Z11: Ficha de satisfacción de las clientas (continuación)**

<b>Servicios generales del gimnasio</b>	
<u>Infraestructura</u> Limpieza e higiene <input type="checkbox"/> Vestuarios y duchas <input type="checkbox"/> Sala de circuitos y actividades <input type="checkbox"/>	<u>Espacio</u> Vestuarios y duchas <input type="checkbox"/> Sala de circuitos y actividades <input type="checkbox"/>
<b>Grado de satisfacción con los servicios</b> <input type="checkbox"/>	
<b>Sugerencia que desee aportarnos</b> _____ _____	
<b>Gracias por su colaboración</b>	



**Figura Z12: Ficha de reclamo o queja del servicio**

Nombre y Apellidos:	_____
Teléfono/Celular:	
Sugerencia o reclamo:	
• Explicación:	_____ _____
• Lo que espera de la organización:	_____ _____
Solución brindada:	_____ _____
	Lima,.....de.....del 20....
Firma de la clienta	Firma del Gerente

## ANEXO AA: Variables consideradas para la macro localización

Tabla AA.1: Variables consideradas para la elección del distrito

Variables	Descripción	Peso
Público Objetivo	El distrito debe tener una mayor cantidad de mujeres de los NSE A y NSE B con la finalidad de que cuente con una mayor concentración de público objetivo.	30%
Tamaño del local	La zona debe contar con disponibilidad de espacios de alquiler de acuerdo a las características del proyecto asignado.	25%
Precio por m2	El precio del m2 es una variable considerada debido a que se pagará mensualmente el alquiler del local.	20%
Cantidad de competidores	Cantidad de gimnasios competidores ubicados en el distrito.	15%
Seguridad	Un distrito con seguridad implica un menor riesgo de potenciales peligros para las clientas.	10%



## ANEXO AB: Variables consideradas para la micro localización

Tabla AB1.: Variables consideradas para el local

VARIABLES	DESCRIPCIÓN	PESO
Ubicación	El establecimiento del gimnasio debe estar ubicado en una zona que otorgue visibilidad y fácil acceso al público objetivo.	30%
Área total	El gimnasio debe contar con un amplio espacio que permita el desarrollo de las diferentes actividades programadas, por lo que se consideró que el área ideal debería tener como mínimo 500 m <sup>2</sup> .	25%
Relación precio – espacio	Las inversiones estarán enfocadas en la adquisición de las máquinas y gastos del personal, lo cual debe ser considerado en la elección del precio de alquiler del local.	20%
Costo por remodelación	La distribución del local debe optimizar el acondicionamiento de los ambientes y ofrecer una estructura que brinde comodidad a las usuarias	15%
Estacionamiento	El local debe contar con la cantidad adecuada de estacionamientos establecida por la municipalidad según el giro de negocio.	10%



## ANEXO AC: Documentos de intención de alquiler del local

### Anexo AC.1: Carta de intención de alquiler del local

Lima, 01 de julio de 2016

Señores  
**REMAX**  
Av. Angamos Este 2616, Piso 3  
Surco

Atención: Jaime Magallanes  
Representante de Señores Propietarios

Asunto: Interés de alquiler local en esquina  
Av. Pedro Venturo con Jr. Intihuatana, Santiago de Surco, Lima – Perú

Estimado Señor,

Mediante la presente, queremos manifestar nuestro interés en alquilar el local del cual usted es representante de los señores propietarios, ubicado en Av. Pedro Venturo # 105, Santiago de Surco, de 962.50 m<sup>2</sup> construidos, el cual está valorizado en \$6,720.00 (no incluye IGV).

De acuerdo a ello, la fecha estimada de suscripción del contrato de alquiler sería el 31 de agosto del 2016, el cual será por un período de 10 años con 2 meses de adelanto y 1 mes de garantía.

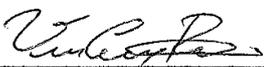
Es preciso también indicar que de no cumplirse con lo establecido en el presente documento, el mismo quedará sin efecto alguno.

Atentamente,

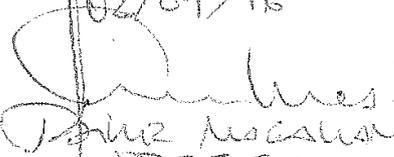
Profile Fitness Center S.A.C.

  
Nathaly Gutiérrez Cabrera  
DNI: 47545216

  
Aymet Martínez Arguedas  
DNI: 47235179

  
Violeta Enriquez Ruiz  
DNI: 73599024

  
Renzo León Trejo  
DNI: 47210490

RECIBIDO  
02/07/16  
  
Jaime Magallanes  
08556123

## Anexo AC.2: Aceptación de la intención de alquiler



Surco, julio 05 del 2016

Señores  
**PROFILE FITNESS CENTER SAC**  
Lima

Atención: **Señorita Nathaly Gutiérrez Cabrera**

Referencia: Su carta del 01 de julio del 2016  
Interés en Alquiler de Inmueble Comercial  
Sitio en Pedro Venturo esquina con Intihuatana – Surco

De conformidad con los términos de su interés en alquilar el local de la referencia, les comunicamos que la Sucesión propietaria del inmueble mencionado -a la que representamos en calidad de Agentes Inmobiliarios- ha aceptado su propuesta comercial; siempre que se cumplan los pre-requisitos del Contrato de Alquiler – Proyecto que adjuntamos para su evaluación preliminar.

Para la evaluación crediticia pertinente, sírvanse remitir:

- Testimonio de la Constitución de Empresa
- Vigencia de Poder de Representante
- Ficha RUC

Quedamos atentos a su información.

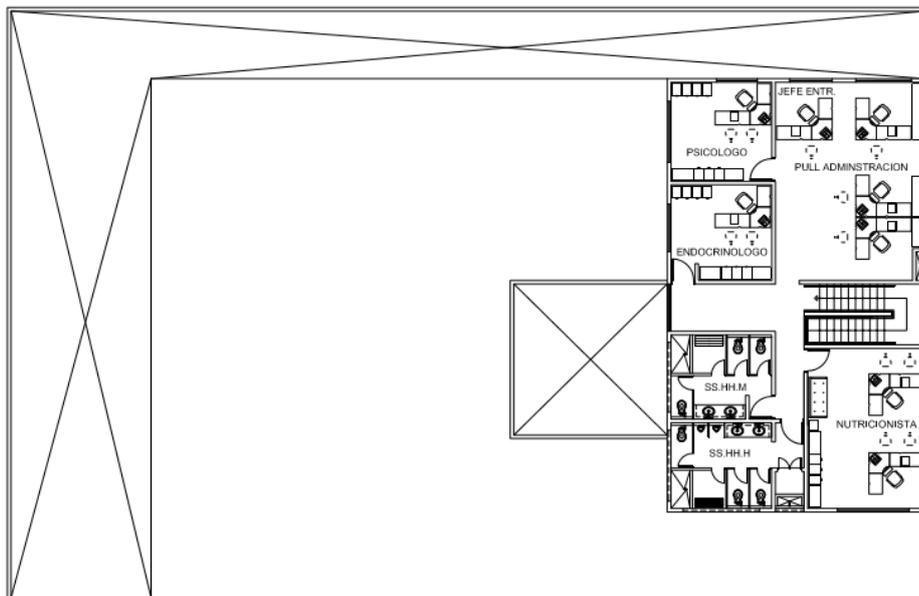
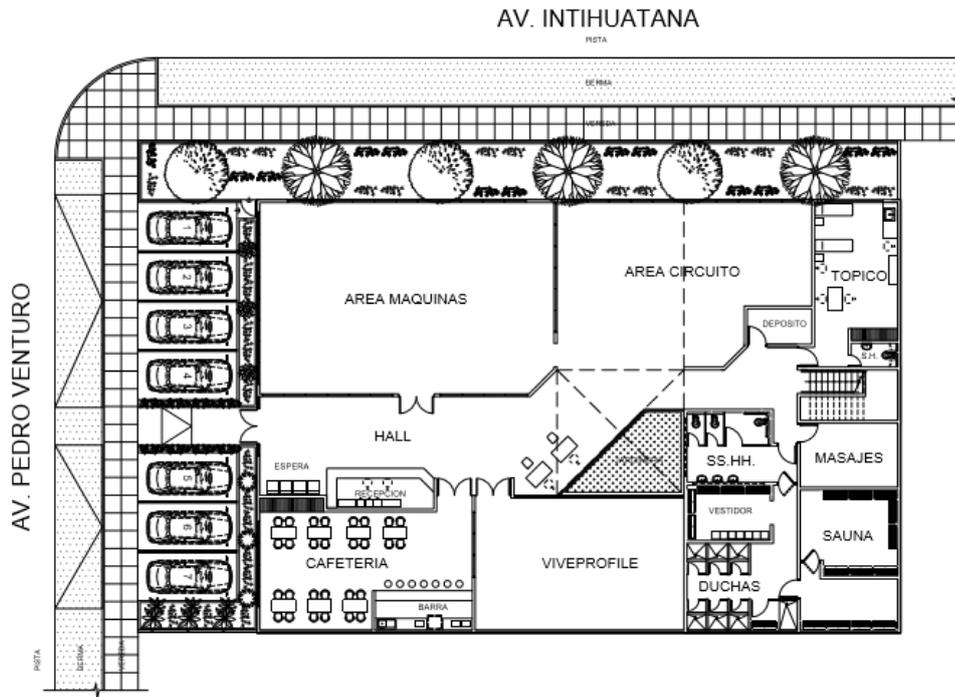
**Jaime Magallanes**  
Agente Inmobiliario  
RPC. 964237493  
RPM. #996998616  
jaimemagallanes@remax.net.pe

---

Av. Angamos Este 2612 3° Piso - Surco  
T: 273-1811  
E: lima@remax-pro.pe  
www.remax.net.pe

## ANEXO AD: Distribución del local

En el siguiente apartado se muestra la distribución de las áreas para el funcionamiento del negocio. Del mismo modo, se ha tomado en cuenta las normas del Reglamento Internacional de Edificaciones.



## ANEXO AE: Lay out de Profile

Imagen AE.1: Visualización de la sala del circuito de entrenamiento



**Imagen AE.2: Visualización de la sala de máquinas**



## ANEXO AF: Características de una Sociedad Anónima Cerrada

Tabla AF1: Características de una Sociedad Anónima Cerrada

<b>1. Nombre de la sociedad</b>	Búsqueda previa en registros públicos y reserva del nombre.
<b>2. Capital social</b>	No hay mínimo y puede ser en efectivo o bienes.
<b>3. Número de socios</b>	Mínimo 2 socios y no más de 20.
<b>4. Gerente general</b>	Se debe designar a uno y establecer sus facultades
<b>5. Directorio</b>	Es opcional.
<b>6. Domicilio y duración</b>	Deben de estar fijados.

Fuente Portal web PQS



## ANEXO AG: Plantilla de Perfil del Puesto

Los perfiles de los puestos de personal han sido presentados según el siguiente modelo de plantilla. Se dan a conocer las principales características como funciones, competencias y responsabilidades del cargo para que el candidato se desempeñe de acuerdo a las expectativas del puesto.

**Tabla AG.1: Plantilla de Perfil del Puesto - Gerente**

Perfil del Puesto	
<b>Nombre del Cargo</b>	Gerente
<b>N° de Plazas</b>	1
<b>Unidad Organizacional</b>	Gerencia
<b>Cargo de Jefe Inmediato Superior</b>	Ninguno
<b>Supervisión directa</b>	Asistente de Gerencia, Jefa Trainer, Jefe Ejecutivo de Ventas y Contador.
<b>Objetivo y Responsabilidad</b>	Orientado a cumplir con el rol de líder estratégico del gimnasio y de representante legal.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Representar legalmente a la organización.</li> <li>● Coordinar y controlar la ejecución del plan estratégico anual.</li> <li>● Asegurar el cumplimiento de las normas y política de la organización.</li> <li>● Formular metas correspondientes a los objetivos de los socios.</li> <li>● Integrar y dirigir los objetivos de recursos humanos, marketing, logística y finanzas.</li> <li>● Elaborar el presupuesto de la organización.</li> <li>● Evaluar los estados financieros con análisis y comparaciones entre el real y el planificado.</li> <li>● Resolver quejas y/o reclamos de las clientas.</li> <li>● Diseñar el protocolo de mantenimiento y seguridad de la organización.</li> <li>● Negociar con proveedores.</li> <li>● Elaborar el reglamento de la organización.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mínimo 5 años de experiencia en gerencia de gimnasio.</li> <li>● Grado de Licenciado en Administración de Empresas.</li> <li>● Inglés Avanzado.</li> <li>● Manejo de Microsoft Office nivel avanzado.</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo del trabajo en equipo</li> <li>● Comunicación asertiva</li> <li>● Orientación al logro de resultados</li> <li>● Resolución de conflictos</li> <li>● Capacidad crítica para la toma de decisiones y capacidad de negociación</li> <li>● Trabajo bajo presión y manejo de relaciones interpersonales</li> </ul>

**Tabla AG.2: Plantilla de Perfil del Puesto – Asistente de Gerencia**

Perfil del Puesto	
<b>Nombre del Cargo</b>	Asistente de Gerencia
<b>N° de Plazas</b>	1
<b>Unidad Organizacional</b>	Administrativa
<b>Cargo de Jefe Inmediato Superior</b>	Gerente
<b>Supervisión directa</b>	Servicios generales
<b>Objetivo</b>	Orientado a cumplir con el rol de soporte en funciones de gerencia.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Participar de la planificación de los trabajos diseñados de Gerencia.</li> <li>● Diseñar los perfiles de puesto.</li> <li>● Coordinar los procesos de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>● Coordinar las capacitaciones de los colaboradores.</li> <li>● Elaborar informes según indicaciones.</li> <li>● Agendar reuniones correspondientes a Gerencia.</li> <li>● Realizar seguimiento de la administración de personal en relación a los ingresos (contratos) y ceses (documentos de salida).</li> <li>● Supervisar el adecuado desarrollo de las actividades de Vive Profile.</li> <li>● Coordinar con los proveedores.</li> <li>● Realizar labores de apoyo designados por Gerencia.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares.</li> <li>● Lic. Administración de Empresas.</li> <li>● Inglés Intermedio / Avanzado</li> <li>● Manejo de Microsoft Office nivel intermedio / Avanzado</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajo en equipo</li> <li>● Compromiso con el puesto</li> <li>● Orientación y actitud de servicio</li> <li>● Trabajo bajo presión</li> <li>● Manejo de relaciones interpersonales</li> </ul>

**Tabla AG.3: Plantilla de Perfil del Puesto – Jefe Ejecutivo de Ventas**

Perfil del Puesto	
<b>Nombre del Cargo</b>	Jefe Ejecutivo de Ventas
<b>N° de Plazas</b>	1
<b>Unidad Organizacional</b>	Administrativa
<b>Cargo de Jefe Inmediato Superior</b>	Ejecutivo de Ventas, Recepcionista y Community manager
<b>Supervisión directa</b>	Gerente
<b>Objetivo</b>	Orientado a lograr que su equipo cumpla con las ventas proyectadas en la organización.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lograr los objetivos de ventas planteados</li> <li>● Diseñar estrategias de ventas</li> <li>● Informar al Gerente sobre el progreso de los resultados.</li> <li>● Supervisar el desempeño de los ejecutivos de ventas, recepcionistas y community manager</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mínimo 2 años de experiencia como jefe de ventas en negocios similares</li> <li>● Estudios Técnicos en Marketing</li> <li>● Inglés Intermedio / Avanzado</li> <li>● Manejo de Microsoft Office nivel intermedio</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientación a resultados</li> <li>● Liderazgo</li> <li>● Gestión de equipos de trabajo</li> <li>● Actitud de servicio</li> <li>● Poder de negociación</li> <li>● Proactividad</li> <li>● Manejo de relaciones interpersonales</li> </ul>

**Tabla AG.4: Plantilla de Perfil del Puesto – Ejecutivo de Ventas**

Perfil del Puesto	
<b>Nombre del Cargo</b>	Jefe Ejecutivo de Ventas
<b>N° de Plazas</b>	3
<b>Unidad Organizacional</b>	Administrativa
<b>Cargo de Jefe Inmediato Superior</b>	Jefe Ejecutivo de Ventas
<b>Supervisión directa</b>	Ninguno
<b>Objetivo</b>	Orientado a cumplir con el rol de ventas en la organización.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manejar el registro de base de datos de las potenciales clientas.</li> <li>● Informar a las clientas sobre los servicios.</li> <li>● Realizar ventas de membresías de gimnasio.</li> <li>● Mostrar el ambiente de gimnasio a las potenciales clientas.</li> <li>● Realizar seguimiento a las renovaciones y potenciales clientas.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mínimo 1 año de experiencia en ventas en gimnasios</li> <li>● Estudios Técnicos en Marketing</li> <li>● Inglés Intermedio / Avanzado</li> <li>● Manejo de Microsoft Office nivel intermedio</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientación a resultados</li> <li>● Actitud de servicio</li> <li>● Poder de negociación</li> <li>● Proactividad</li> <li>● Manejo de relaciones interpersonales</li> </ul>

**Tabla AG.5: Plantilla de Perfil del Puesto – Recepcionista**

Perfil del Puesto	
<b>Nombre del Cargo</b>	Recepcionista
<b>N° de Plazas</b>	2
<b>Unidad Organizacional</b>	Administrativa
<b>Cargo de Jefe Inmediato Superior</b>	Jefe Ejecutivo de Ventas
<b>Supervisión directa</b>	Ninguno
<b>Objetivo</b>	Orientado a cumplir con el rol de recepción de las clientas en la organización.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atender el counter del gimnasio.</li> <li>● Dar la bienvenida a la potencial clienta</li> <li>● Controlar el ingreso y salida de cada clienta.</li> <li>● Atender las llamadas telefónicas.</li> <li>● Realizar cobros de las membresías.</li> <li>● Controlar la disponibilidad de cupos de las clases grupales y de los circuitos.</li> <li>● Recopilar datos de las clientas y manejo de registros.</li> <li>● Realizar otras funciones alternas dadas por la Gerencia.</li> <li>● Asegurar el correcto funcionamiento de útiles de oficina.</li> <li>● Manejar el control de asistencia virtual por clienta y realizar el respectivo seguimiento.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares.</li> <li>● Estudios Técnicos en Secretariado</li> <li>● Inglés Intermedio</li> <li>● Manejo de Microsoft Office nivel intermedio</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajo en equipo</li> <li>● Orientación y actitud de servicio al cliente</li> <li>● Manejo de relaciones interpersonales</li> </ul>

**Tabla AG.6: Plantilla de Perfil del Puesto – Médico Endocrinólogo**

Perfil del Puesto	
<b>Nombre del Cargo</b>	Médico Endocrinólogo
<b>N° de Plazas</b>	1
<b>Unidad Organizacional</b>	Unidad de Operaciones
<b>Cargo de Jefe Inmediato Superior</b>	Jefa Trainer
<b>Supervisión directa</b>	Ninguno
<b>Objetivo</b>	Orientado a cumplir con el rol de atención médica de la clienta en la organización.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analizar los resultados de la evaluación médica de la clienta.</li> <li>● Realizar despistaje ante enfermedades complementarias de la clienta.</li> <li>● Registrar las atenciones en la ficha de la clienta para el reporte de las mismas.</li> <li>● Presentar el diagnóstico de la clienta a los demás especialistas.</li> <li>● Recomendar las actividades que puede realizar la clienta.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares.</li> <li>● Experiencia en atención a personas con sobrepeso.</li> <li>● Grado de Médico especialista en Endocrinología.</li> <li>● Inglés Intermedio</li> <li>● Manejo de Microsoft Office nivel intermedio</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajo en equipo</li> <li>● Comunicación asertiva</li> <li>● Manejo de relaciones interpersonales</li> <li>● Eficiencia y eficacia del tratamiento.</li> <li>● Vocación de servicio.</li> </ul>

**Tabla AG.7: Plantilla de Perfil del Puesto – Nutricionista**

Perfil del Puesto	
<b>Nombre del Cargo</b>	Nutricionista
<b>N° de Plazas</b>	3
<b>Unidad Organizacional</b>	Unidad de Operaciones
<b>Cargo de Jefe Inmediato Superior</b>	Jefa Trainer
<b>Supervisión directa</b>	Ninguno
<b>Objetivo</b>	Orientado a cumplir con el rol de atención médica de la clienta en la organización.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar historia nutricional (alergias o intolerancias alimentarias, antecedentes familiares, preferencias y hábitos alimentarios) a la clienta.</li> <li>● Evaluar la composición corporal (% masa grasa, % masa muscular) de la clienta.</li> <li>● Elaborar la dieta nutricional personalizada y/o asesoría nutricional.</li> <li>● Coordinar junto con el chef el contenido de las clases saludables.</li> <li>● Cumplir con el seguimiento por cada clienta.</li> <li>● Registrar las atenciones en la ficha de la clienta para el reporte de las mismas.</li> <li>● Presentar el diagnóstico de la clienta a los demás especialistas.</li> <li>● Realizar la evaluación de medidas y peso por clienta y registrarlo en su ficha.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares.</li> <li>● Experiencia en atención a personas con sobrepeso.</li> <li>● Grado de Licenciado en Nutrición.</li> <li>● Inglés Intermedio / Avanzado</li> <li>● Manejo de Microsoft Office nivel intermedio</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajo en equipo</li> <li>● Comunicación asertiva</li> <li>● Manejo de relaciones interpersonales</li> <li>● Eficiencia y eficacia del tratamiento.</li> <li>● Vocación de servicio.</li> </ul>

**Tabla AG.8: Plantilla de Perfil del Puesto – Psicólogo**

Perfil del Puesto	
<b>Nombre del Cargo</b>	Psicólogo
<b>N° de Plazas</b>	1
<b>Unidad Organizacional</b>	Unidad de Operaciones
<b>Cargo de Jefe Inmediato Superior</b>	Jefa Trainer
<b>Supervisión directa</b>	Ninguno
<b>Objetivo</b>	Orientado a cumplir con el rol de atención médica de la clienta en la organización.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar la evaluación psicológica de la clienta.</li> <li>● Elaborar el perfil de la clienta con el fin de darle un adecuado entrenamiento.</li> <li>● Brindar orientación y consejería a las clientas.</li> <li>● Registrar las atenciones en la ficha de la clienta para el reporte de las mismas.</li> <li>● Presentar el diagnóstico de la clienta a los demás especialistas.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares.</li> <li>● Experiencia en atención a personas con sobrepeso.</li> <li>● Grado de Licenciado en Psicología Clínica.</li> <li>● Inglés Intermedio / Avanzado</li> <li>● Manejo de Microsoft Office nivel intermedio</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajo en equipo</li> <li>● Comunicación asertiva</li> <li>● Manejo de relaciones interpersonales</li> <li>● Empatía</li> <li>● Eficiencia y eficacia del tratamiento.</li> <li>● Vocación de servicio.</li> </ul>

**Tabla AG.9: Plantilla de Perfil del Puesto – Jefa Trainer**

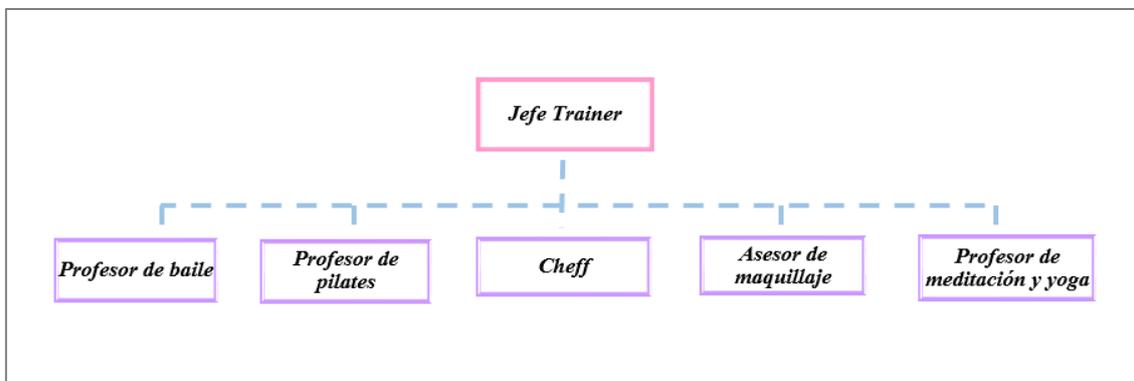
Perfil del Puesto	
<b>Nombre del Cargo</b>	Jefa Trainer
<b>N° de Plazas</b>	2
<b>Unidad Organizacional</b>	Unidad de Operaciones
<b>Cargo de Jefe Inmediato Superior</b>	Gerente
<b>Supervisión directa</b>	Staff de Vive Profile, especialistas de la salud y trainers
<b>Objetivo</b>	Orientado a cumplir con el rol de supervisora y entrenadora de ejercicios físicos en la organización.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar el reporte por clienta en su ficha respectiva.</li> <li>● Supervisar y acompañar los entrenamientos de la clienta.</li> <li>● Orientar y corregir a la clienta en la ejecución del ejercicio.</li> <li>● Diseñar los ejercicios de los circuitos de entrenamiento.</li> <li>● Coordinar el trabajo en conjunto con los trainers.</li> <li>● Realizar despistaje de lesiones.</li> <li>● Realizar el test de esfuerzo a la clienta.</li> <li>● Manejar la ficha de incidentes.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mínimo 3 años de experiencia como entrenador en gimnasio</li> <li>● Estudios universitarios en Educación Física.</li> <li>● Estudio con certificación de entrenador de IFBB Perú (Federación Nacional de Fisicoculturismo y Fitness Perú).</li> <li>● Estudios con certificaciones internacionales como entrenador.</li> <li>● Certificado de Primeros Auxilios</li> <li>● Conocimiento de entrenamientos en musculación, fisiología del esfuerzo físico, biomecánica, anatomía funcional y programas para adelgazar.</li> <li>● Inglés Intermedio</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajo en equipo</li> <li>● Comunicación asertiva</li> <li>● Orientación y actitud de servicio</li> <li>● Empatía</li> <li>● Liderazgo</li> <li>● Proactividad</li> </ul>

**Tabla AG.10: Plantilla de Perfil del Puesto – Trainer**

Perfil del Puesto	
<b>Nombre del Cargo</b>	Trainer
<b>N° de Plazas</b>	3
<b>Unidad Organizacional</b>	Unidad de Operaciones
<b>Cargo de Jefe Inmediato Superior</b>	Jefa Trainer
<b>Supervisión directa</b>	Ninguno
<b>Objetivo</b>	Orientado a cumplir con el rol de entrenador de ejercicios físico en la organización.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ejecutar el desarrollo del circuito de entrenamiento.</li> <li>● Enseñar la correcta ejecución de los ejercicios físicos y el funcionamiento de las máquinas.</li> <li>● Realizar despistaje de lesiones.</li> </ul>
<b>Requisitos del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mínimo 2 años de experiencia como entrenador en gimnasio.</li> <li>● Estudios técnicos en Educación Física</li> <li>● Certificado internacional como entrenador.</li> <li>● Estudio con certificación de entrenador de IFBB Perú (Federación Nacional de Fisicoculturismo y Fitness Perú).</li> <li>● Certificado de Primeros Auxilios</li> <li>● Conocimiento de entrenamientos en musculación, fisiología del esfuerzo físico, biomecánica, anatomía funcional y programas para adelgazar.</li> <li>● Inglés Intermedio</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajo en equipo</li> <li>● Comunicación asertiva</li> <li>● Orientación y actitud de servicio</li> <li>● Empatía</li> </ul>

## ANEXO AH : Staff de Vive Profile

Figura AH.1: Organigrama Staff de Vive Profile



El Staff de Vive Profile será coordinado por el Asistente de Gerencia e incluye los siguientes puestos de trabajo contratado por horas:

- **Profesor de baile:** Dirige las clases de baile diseñando movimientos, cuya ejecución sea sencilla para las clientas.
- **Profesor de pilates:** Enseña las clases de pilates con movimientos que contribuyan con el entrenamiento y relajación de manera simultánea de las clientas.
- **Chef:** Dirige las clases de cocina coordinando previamente con el nutricionista para enseñar sobre el consumo de alimentos saludables.
- **Asesor de maquillaje:** Enseña clases orientadas a mejorar la imagen personal de la clienta como las sesiones de maquillaje, manicure, entre otras.
- **Profesor de yoga y meditación:** Dirige la clase de meditación y yoga, las cuales tienen como finalidad el logro de un equilibrio físico y emocional por parte de la clienta.

## ANEXO AI: Horarios de Personal

Tabla AI.1: Horario de Trabajo del Personal

Cargo	Tipo	Lunes a Viernes	Sábados	Domingos	Horas semanales
<b>Gerente</b>	Full Time	08:00 a.m. - 05:00 p.m.	08:00 a.m. - 5:00 p.m.	-	48
<b>Asistente de Gerencia</b>	Full Time	08:00 a.m. - 05:00 p.m.	08:00 a.m. - 5:00 p.m.	-	48
<b>Recepcionistas</b>	Full Time	06:00 a.m. - 03:00 p.m.	06:00 a.m. - 03:00 p.m.	-	48
	Full Time	01:00 p.m. - 10:00 p.m.	01:00 p.m. - 10:00 p.m.	-	48
<b>Ejecutivos de Venta</b>	Full Time	06:00 a.m. - 03:00 p.m.	06:00 a.m. - 03:00 p.m.	-	48
	Part Time	08:00 a.m. - 12:00 p.m.	-	-	20
	Part Time	05:00 P.m. - 9:00 p.m.	-	-	20
<b>Jefe de Ventas</b>	Full Time	01:00 p.m. - 10:00 p.m.	01:00 p.m. - 10:00 p.m.	-	48
<b>Médico Endocrinólogo</b>	Part Time	06:00 p.m. - 10:00 p.m. (L-MI-J-V)	08:00 a.m. - 12:00 pm	-	20
<b>Nutricionistas</b>	Full Time	07:00 a.m. - 11:00 a.m. / 05:00 p.m. - 10:00 p.m.	08:00 a.m. - 05:00 pm	-	48
	Part Time	06:00 p.m. - 10:00 p.m.	-	-	20
	Part Time	07:00 a.m. - 11:00 a.m. (MI-J-V)	07:00 a.m. - 11:00 a.m.	09:00 a.m. - 01:00 p.m.	20
<b>Psicóloga</b>	Part Time	06:00 p.m. - 10:00 p.m. (L-MI-J-V)	08:00 a.m. - 12:00 a.m.	-	20
<b>Jefas Trainers</b>	Full Time	06:00 a.m. - 03:00 p.m.	06:00 a.m. - 03:00 p.m.	-	48
	Full Time	01:00 p.m. - 10:00 p.m.	01:00 p.m. - 10:00 p.m.	-	48
<b>Trainers</b>	Full Time	06:00 a.m. - 10:00 a.m. / 05:00 p.m. - 10:00 p.m.	06:00 a.m. - 10:00 a.m. / 05:00 p.m. - 10:00 p.m.	-	48
	Full Time	06:00 a.m. - 10:00 a.m. / 05:00 p.m. - 10:00 p.m.	06:00 a.m. - 10:00 a.m. / 05:00 p.m. - 10:00 p.m.	-	48
	Part Time	03:00 p.m. - 07:00 p.m.	03:00 p.m. - 07:00 p.m.	-	20

**Tabla AI.2: Actividades de Vive Profile**

Horas	Horario de Trabajo de Vive Profile						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
07:00 a.m. - 08:00 a.m.	Meditación	Yoga	Clases de Cocina				
08:00 a.m. - 09:00 a.m.							
09:00 a.m. - 10:00 a.m.	Clases de cocina		Pilates		Meditación	Taller manejo de ansiedad	
10:00 a.m. - 11:00 a.m.	Baile		Baile	Yoga	Baile	Asesoría de Imagen Personal	Caminatas
11:00 a.m. - 12:00 p.m.			Meditación		Clases de Cocina		
12:00 p.m. - 1:00 p.m.							
01:00 p.m. - 02:00 p.m.							
02:00 p.m. - 03:00 p.m.							
03:00 p.m. - 04:00 p.m.							
04:00 p.m. - 05:00 p.m.							
05:00 p.m. - 06:00 p.m.							
06:00 p.m. - 07:00 p.m.	Yoga	Pilates	Taller manejo de ansiedad	Meditación	Yoga		
07:00 p.m. - 08:00 p.m.		Baile		Baile			
08:00 p.m. - 09:00 p.m.		Clases de cocina	Yoga	Pilates			
09:00 p.m. - 10:00 p.m.		Meditación		Clases de cocina			

## ANEXO AJ: Modalidades contractuales

A continuación se presentan las modalidades contractuales para cada tipo de puesto:

**Tabla AJ.1: Modalidades contractuales del Personal**

Puesto	Tipo de contratación
Gerente	Modalidad Indeterminada
Asistente de Gerencia	Modalidad Temporal
Recepcionista	Modalidad Temporal
Jefa Ejecutiva de Ventas	Modalidad Temporal
Ejecutivas de venta	Modalidad Temporal
Personal Operativo (Médico endocrinólogo, nutricionista, psicóloga, jefas trainers y trainers,)	Modalidad Temporal

El tipo de contratación asignado corresponde a lo siguiente:

**Tabla AH2: Tipos de Contratación**

Tipo de Modalidad de Contratación	Descripción
Modalidad Indeterminada	Comprende las posiciones de confianza y de más alto rango con el fin de fomentar una relación de compromiso con la organización
Modalidad Temporal	Comprende las posiciones, cuyas funciones se llevan a cabo en un periodo determinado.

## ANEXO AK: Reclutamiento y selección de personal

**Tabla AK.1: Reclutamiento y selección de personal**

Pasos	Descripción
Paso 1	Solicitud de requerimiento de personal
Paso 2	Especificación de descripción de puesto
Paso 3	Publicación de oferta en bolsas de trabajo, periódicos, entre otros
Paso 4	Filtro de CV' s
Paso 5	Aplicación de pruebas de personalidad, habilidades y psicológicas
Paso 6	Entrevista personal (Jefe inmediato y gerente)
Paso 7	Selección de candidato elegido

**Tabla AK.2: Días del proceso de reclutamiento y selección**

Proceso	Responsable	Días	Detalle
Solicitud de requerimiento de personal	Asistente de Gerencia	1 día	El jefe inmediato será el encargado de informar al asistente de gerencia sobre el requerimiento de personal, el cual se encargará de presentar la solicitud oficial al gerente.
Aprobación de la solicitud	Gerente	1 día	Tanto en el caso de reemplazo como en el ingreso de nuevos colaboradores, el Gerente será el responsable de evaluar la solicitud de acuerdo a criterios establecidos por la organización.
Publicación de oferta	Asistente de Gerencia	2 días	El Asistente de Gerencia publicará la oferta laboral a través de diferentes medios como bolsas de trabajo de universidad, avisos en periódicos, entre otros. También, se tomará en cuenta las referencias personales.
Filtro de los postulantes	Asistente de Gerencia	2 días	El Asistente de Gerencia será el encargado de filtrar los CV' s de acuerdo al perfil del puesto.
Coordinación de la aplicación de pruebas y entrevistas	Asistente de Gerencia	4 días	Se encargará de coordinar con el candidato la aplicación de pruebas y entrevistas.
Selección de candidato elegido	Gerente	1 día	El Gerente seleccionará al candidato que cumpla con los requisitos del puesto tomando en cuenta su desarrollo en el proceso. De esta manera, comunica su decisión a la asistente de gerencia.
<b>Duración Total</b>	11 días		

## ANEXO AL: Programa de inducciones

**Tabla AL.1: Programa de inducciones**

Puesto	Modo de Contratación	Inducción	Tipo de Capacitación
Contador	Tercerizado	SI	Giro del negocio
Seguridad	Tercerizado	SI	Giro del negocio
Valet Parking	Tercerizado	SI	Giro del negocio
Limpieza	Tercerizado	SI	Giro del negocio
Community Manager	Tercerizado	SI	Giro del negocio
Nutricionista	Planilla	SI	Giro del negocio/Funciones
Médico Endocrinólogo	Planilla	SI	Giro del negocio/Funciones
Psicóloga	Planilla	SI	Giro del negocio/Funciones
Gerente	Planilla	SI	Giro del negocio
Asistente de Gerencia	Planilla	SI	Giro del negocio
Recepcionista	Planilla	SI	Giro del negocio
Jefa Ejecutiva de Ventas	Planilla	SI	Giro del negocio/Funciones
Ejecutiva de Ventas	Planilla	SI	Giro del negocio/Funciones
	Tiempo parcial	SI	Giro del negocio/Funciones
Jefa Trainer	Planilla	SI	Giro del negocio/ Funciones/ Ventas/ Nutrición
Trainer	Planilla	SI	Giro del negocio/ Funciones/ Ventas/ Nutrición
	Tiempo parcial	SI	Giro del negocio/ Funciones/ Ventas/ Nutrición
Profesores de clases grupales	Recibo por honorarios	SI	Giro del negocio/ Funciones
Personal de masajes	Concesión	SI	Giro del negocio
Personal de cafetería	Concesión	SI	Giro del negocio

## ANEXO AM: Hoja de Ruta Individual

HOJA DE RUTA INDIVIDUAL			
Nombre y Apellidos:			
Cargo actual:			
Necesidades de Desarrollo			
Aspectos que se deben mejorar	Estrategias de Desarrollo	Objetivos	Fecha
<b>Firma de Jefe Directo</b>		<b>Firma del evaluado</b>	
<b>Fecha</b>		<b>Fecha</b>	

## ANEXO AN: Evaluación de Desempeño 360

Figura AN: Evaluación de Desempeño 360

<b>Nombre del evaluado</b>	<b>Puesto del evaluado</b>
<b>Nombre de evaluador</b>	<b>Puesto de evaluador</b>
<b>Fecha</b>	

Evalúe del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes criterios

1. Malo            2. Regular            3. Bueno            4. Muy Bueno            5. Excelente

### Valores Corporativos

Áreas de Desempeño	Criterios					Comentarios
	1	2	3	4	5	
<b>Orientación al cliente:</b> Prioriza la satisfacción de la usuaria brindando un servicio que cumpla con sus expectativas.						
<b>Servicio de Calidad:</b> Realiza sus funciones de acuerdo a los estándares establecidos por la organización.						
<b>Trabajo en equipo:</b> Colabora con sus compañeros en el desarrollo de las actividades de la organización.						
<b>Proactividad:</b> Actúa de forma instantánea y efectiva las diversas situaciones que se le presentan.						

### Competencias Genéricas

Áreas de Desempeño	Criterios					Comentarios
	1	2	3	4	5	
<b>Compromiso:</b> Aplica y promueve los valores corporativos. Demuestra sentido de pertenencia sobre la empresa.						
<b>Comunicación:</b> Se comunica permanentemente de forma clara y objetiva.						
<b>Conocimiento de sus funciones:</b> Aplica habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones.						
<b>Liderazgo:</b> Ejerce influencia, confianza y seguridad en el equipo.						
<b>Responsabilidad:</b> Realiza las funciones correspondientes sin necesidad de supervisión constante; asimismo, asume las consecuencias de sus acciones.						
Firma de evaluador						

## ANEXO AO: Resultados de la Evaluación de Desempeño 360

### Datos personales del Evaluado

<b>Nombres y Apellidos:</b>
<b>Puesto:</b>

Áreas de Desempeño	Promedio de Puntaje
Orientación al cliente	
Servicio de Calidad	
Trabajo en equipo	
Proactividad	
Compromiso	
Comunicación	
Conocimiento de sus funciones	
Liderazgo	
Responsabilidad	
<b>Puntaje Total</b>	

<b>Firma del Gerente</b>	<b>Comentarios</b>

## **ANEXO AP: Análisis Financiero del Negocio**

(Ver Anexo AP)



## ANEXO AQ: Estado de Ganancia y Pérdidas – Escenario sin Deuda

PROYECCION A 10 AÑOS											
EN SOLES											
	Impuesto a la Renta 30.00%					33.50%					
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>VENTAS</b>	<b>1,599,240</b>	<b>1,784,546</b>	<b>1,902,009</b>	<b>2,033,413</b>	<b>2,174,235</b>	<b>2,323,962</b>	<b>2,484,736</b>	<b>2,657,069</b>	<b>2,840,776</b>	<b>3,037,426</b>	
Afiliaciones	1,362,462	1,457,752	1,559,794	1,668,980	1,785,809	1,910,815	2,044,572	2,187,692	2,340,831	2,504,689	
Renovaciones	199,519	288,784	303,594	324,845	347,585	371,916	397,950	425,806	455,613	487,505	
Concesiones	30,265	30,265	30,265	30,265	30,265	30,265	30,265	30,265	30,265	30,265	
Planes de salud	6,993	7,746	8,356	9,322	10,576	10,966	11,949	13,305	14,068	14,966	
<b>COSTO VARIABLES</b>	<b>71,419</b>	<b>78,834</b>	<b>84,180</b>	<b>90,081</b>	<b>96,400</b>	<b>103,141</b>	<b>110,365</b>	<b>118,102</b>	<b>126,366</b>	<b>135,209</b>	
Comisiones de venta	22,432	24,754	26,433	28,283	30,263	32,381	34,648	37,073	39,669	42,445	
Comisiones Visa / MasterCard	34,596	38,682	41,272	44,169	47,275	50,576	54,121	57,921	61,972	66,308	
Regalos de Bienvenida	14,391	15,398	16,475	17,629	18,863	20,183	21,596	23,108	24,725	26,456	
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	<b>1,527,820</b>	<b>1,705,713</b>	<b>1,817,829</b>	<b>1,943,331</b>	<b>2,077,834</b>	<b>2,220,821</b>	<b>2,374,371</b>	<b>2,538,967</b>	<b>2,714,411</b>	<b>2,902,216</b>	
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>1,173,558</b>	<b>1,250,703</b>	<b>1,280,599</b>	<b>1,315,535</b>	<b>1,380,172</b>	<b>1,397,243</b>	<b>1,454,582</b>	<b>1,501,931</b>	<b>1,521,271</b>	<b>1,541,080</b>	
Alquileres	406,196	419,502	433,472	448,142	463,545	479,718	496,699	514,530	533,253	552,911	
Otros gastos operativos	47,186	47,186	47,240	47,240	47,295	47,295	47,295	47,349	47,349	47,349	
RR.HH.: Planilla	511,165	556,553	571,784	592,051	641,172	642,508	681,846	710,670	712,307	714,059	
RR.HH.: Tercerizado-Servicios	117,000	117,000	117,000	117,000	117,000	117,000	117,000	117,000	117,000	117,000	
RR.HH.: Tercerizado-Vive Profile	42,480	42,480	42,480	42,480	42,480	42,480	42,480	42,480	42,480	42,480	
RR.HH.: Incentivos y beneficios	5,531	8,413	8,413	8,413	8,413	8,413	8,413	8,413	8,413	8,413	
RR.HH.: Desarrollo	3,200	14,708	15,348	15,348	15,988	15,988	15,988	16,628	16,628	16,628	
RR.HH.: Inducción y selección	470	1,020	1,020	1,020	2,040	0	1,020	1,020	0	0	
Marketing: Mantenimiento	8,341	11,853	11,853	11,853	11,853	11,853	11,853	11,853	11,853	11,853	
Mantenimiento - Activo Fijo	6,222	6,222	6,222	6,222	6,222	6,222	6,222	6,222	6,222	6,222	
Depreciación y amortización	25,767	25,767	25,767	25,767	24,166	25,767	25,767	25,767	25,767	24,166	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>354,263</b>	<b>455,010</b>	<b>537,230</b>	<b>627,796</b>	<b>697,662</b>	<b>823,579</b>	<b>919,789</b>	<b>1,037,035</b>	<b>1,193,140</b>	<b>1,361,137</b>	
Impuesto a la Renta	106,279	136,503	161,169	210,312	233,717	275,899	308,129	347,407	399,702	455,981	
<b>UTILIDAD NETA \$I.</b>	<b>247,984</b>	<b>318,507</b>	<b>376,061</b>	<b>417,484</b>	<b>463,945</b>	<b>547,680</b>	<b>611,659</b>	<b>689,628</b>	<b>793,438</b>	<b>905,156</b>	
<b>UTILIDAD NETA %</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>	<b>28%</b>	<b>30%</b>	

## ANEXO AR: Flujo de Caja Económico – Escenario sin Deuda

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>UTILIDAD NETA</b>		247,984	318,507	376,061	417,484	463,945	547,680	611,659	689,628	793,438	905,156
Depreciación y amortización		25,767	25,767	25,767	25,767	24,166	25,767	25,767	25,767	25,767	24,166
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>		273,750	344,274	401,828	443,251	488,111	573,446	637,426	715,395	819,205	929,321
Inversión activos fijos	-248,060					-256,310					
Inversión pre-operativos	-895,718										
Inversión capital de trabajo - recuperación año 10	-104,534	-7,458	-3,144	-3,641	-6,302	-2,121	-5,671	-4,903	-2,632	-2,877	143,284
Valor Residual por venta de activos						77,610					77,610
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>-1,248,312</b>	266,292	341,130	398,186	436,949	229,680	567,775	632,523	712,763	816,328	1,150,216
<b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO</b>	<b>-1,248,312</b>	219,425	231,619	222,776	201,437	87,249	177,722	163,143	151,483	142,959	165,979
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>-1,248,312</b>	<b>-1,028,887</b>	<b>-797,268</b>	<b>-574,492</b>	<b>-373,055</b>	<b>-285,806</b>	<b>-108,085</b>	55,058	206,541	349,499	515,478

COK	21.36%
VALOR PRESENTE NETO	515,478
TASA INTERNA DE RETORNO	30.48%
RETORNO DE INVERSIÓN	6.66



## ANEXO AS: Estado de Ganancias y Pérdidas – Escenario con Deuda

PROYECCION A 10 AÑOS											
EN SOLES											
	<b>Impuesto a la Renta</b>	<b>30.00%</b>									<b>33.50%</b>
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>VENTAS</b>	<b>1,599,240</b>	<b>1,784,546</b>	<b>1,902,009</b>	<b>2,033,413</b>	<b>2,174,235</b>	<b>2,323,962</b>	<b>2,484,736</b>	<b>2,657,069</b>	<b>2,840,776</b>	<b>3,037,426</b>	
Afiliaciones	1,362,462	1,457,752	1,559,794	1,668,980	1,785,809	1,910,815	2,044,572	2,187,632	2,340,831	2,504,689	
Renovaciones	199,519	288,784	303,594	324,845	347,585	371,916	397,950	425,806	455,613	487,505	
Concesiones	30,265	30,265	30,265	30,265	30,265	30,265	30,265	30,265	30,265	30,265	
Planes de salud	6,993	7,746	8,356	9,322	10,576	10,966	11,949	13,305	14,068	14,966	
<b>COSTO VARIABLES</b>	<b>71,419</b>	<b>78,834</b>	<b>84,180</b>	<b>90,081</b>	<b>96,400</b>	<b>103,141</b>	<b>110,365</b>	<b>118,102</b>	<b>126,366</b>	<b>135,209</b>	
Comisiones de venta	22,432	24,754	26,433	28,283	30,263	32,381	34,648	37,073	39,669	42,445	
Comisiones Visa / MasterCard	34,596	38,682	41,272	44,169	47,275	50,576	54,121	57,921	61,972	66,308	
Regalos de Bienvenida	14,391	15,398	16,475	17,629	18,863	20,183	21,596	23,108	24,725	26,456	
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	<b>1,527,820</b>	<b>1,705,713</b>	<b>1,817,829</b>	<b>1,943,331</b>	<b>2,077,834</b>	<b>2,220,821</b>	<b>2,374,371</b>	<b>2,538,967</b>	<b>2,714,411</b>	<b>2,902,216</b>	
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>1,173,558</b>	<b>1,250,703</b>	<b>1,280,599</b>	<b>1,315,535</b>	<b>1,380,172</b>	<b>1,397,243</b>	<b>1,454,582</b>	<b>1,501,931</b>	<b>1,521,271</b>	<b>1,541,080</b>	
Alquileres	406,196	419,502	433,472	448,142	463,545	479,718	496,699	514,530	533,253	552,911	
Otros gastos operativos	47,186	47,186	47,240	47,240	47,295	47,295	47,295	47,349	47,349	47,349	
RR.HH.: Planilla	511,165	556,553	571,784	592,051	641,172	642,508	681,846	710,670	712,307	714,059	
RR.HH.: Tercerizado-Servicios	117,000	117,000	117,000	117,000	117,000	117,000	117,000	117,000	117,000	117,000	
RR.HH.: Tercerizado-Vive Profile	42,480	42,480	42,480	42,480	42,480	42,480	42,480	42,480	42,480	42,480	
RR.HH.: Incentivos y beneficios	5,531	8,413	8,413	8,413	8,413	8,413	8,413	8,413	8,413	8,413	
RR.HH.: Desarrollo	3,200	14,708	15,348	15,348	15,988	15,988	15,988	16,628	16,628	16,628	
RR.HH.: Inducción y selección	470	1,020	1,020	1,020	2,040	0	1,020	1,020	0	0	
Marketing: Mantenimiento	8,341	11,853	11,853	11,853	11,853	11,853	11,853	11,853	11,853	11,853	
Mantenimiento - Activo Fijo	6,222	6,222	6,222	6,222	6,222	6,222	6,222	6,222	6,222	6,222	
Depreciación y amortización	25,767	25,767	25,767	25,767	24,166	25,767	25,767	25,767	25,767	24,166	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>354,263</b>	<b>455,010</b>	<b>537,230</b>	<b>627,796</b>	<b>697,662</b>	<b>823,579</b>	<b>919,789</b>	<b>1,037,035</b>	<b>1,193,140</b>	<b>1,361,137</b>	
Impuesto a la Renta	106,279	136,503	161,169	210,312	233,717	275,899	308,129	347,407	399,702	455,981	
<b>UTILIDAD NETA SI.</b>	<b>247,984</b>	<b>318,507</b>	<b>376,061</b>	<b>417,484</b>	<b>463,945</b>	<b>547,680</b>	<b>611,659</b>	<b>689,628</b>	<b>793,438</b>	<b>905,156</b>	
<b>UTILIDAD NETA %</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>	<b>28%</b>	<b>30%</b>	

## ANEXO AT: Flujo de Caja Económico – Escenario con Deuda

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>UTILIDAD NETA</b>		247,984	318,507	376,061	417,484	463,945	547,680	611,659	689,628	793,438	905,156
Depreciación y amortización		25,767	25,767	25,767	25,767	24,166	25,767	25,767	25,767	25,767	24,166
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>		<b>273,750</b>	<b>344,274</b>	<b>401,828</b>	<b>443,251</b>	<b>488,111</b>	<b>573,446</b>	<b>637,426</b>	<b>715,395</b>	<b>819,205</b>	<b>929,321</b>
Inversión activos fijos	<b>-248,060</b>					<b>-256,310</b>					
Inversión pre-operativos	<b>-895,718</b>										
Inversión capital de trabajo - recuperación año 10	<b>-104,534</b>	<b>-7,458</b>	<b>-3,144</b>	<b>-3,641</b>	<b>-6,302</b>	<b>-2,121</b>	<b>-5,671</b>	<b>-4,903</b>	<b>-2,632</b>	<b>-2,877</b>	143,284
Valor Residual por venta de activos						77,610					77,610
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>-1,248,312</b>	<b>266,292</b>	<b>341,130</b>	<b>398,186</b>	<b>436,949</b>	<b>229,680</b>	<b>567,775</b>	<b>632,523</b>	<b>712,763</b>	<b>816,328</b>	<b>1,150,216</b>
<b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO</b>	<b>-1,248,312</b>	<b>220,529</b>	<b>233,956</b>	<b>226,157</b>	<b>205,523</b>	<b>89,467</b>	<b>183,156</b>	<b>168,978</b>	<b>157,691</b>	<b>149,566</b>	<b>174,524</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>-1,248,312</b>	<b>-1,027,783</b>	<b>-793,827</b>	<b>-567,670</b>	<b>-362,147</b>	<b>-272,680</b>	<b>-89,524</b>	<b>79,454</b>	<b>237,144</b>	<b>386,710</b>	<b>561,234</b>

WACC	20.75%
VALOR PRESENTE NETO	561,234
TASA INTERNA DE RETORNO	30.48%
RETORNO DE INVERSIÓN	6.53



## ANEXO AU: Flujo de Caja Financiero – Escenario con Deuda

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-1,248,312	266,292	341,130	398,186	436,949	229,680	567,775	632,523	712,763	816,328	1,150,216
Flujo de Servicio a la Deuda	374,494	-57,174	-57,174	-57,174	-57,174	-57,174	-57,174	-57,174	-57,174	-57,174	-431,668
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-873,818	209,118	283,956	341,013	379,775	172,506	510,601	575,349	655,589	759,154	718,548
FLUJO DE CAJA DESCONTADO	-873,818	169,874	187,379	182,800	165,374	61,021	146,721	134,300	124,312	116,935	89,910
FLUJO ACUMULADO	-873,818	-703,944	-516,565	-333,766	-168,392	-107,371	39,350	173,650	297,962	414,897	504,806

Ke	23.10%
VALOR PRESENTE NETO	504,806
TASA INTERNA DE RETORNO	36.06%
RETORNO DE INVERSIÓN	5.73

