



**“PLAN DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
CENTRO DE ENTRENAMIENTO Y ACONDICIONAMIENTO
FÍSICO PARA ADULTOS”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

**Sr. Sergio Ballón Salcedo
Srta. Andrea La Torre Luque
Sr. Jorge Luis Rodríguez Zavaleta**

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, agosto 2020

Agradezco a cada una de las personas que me brindaron su apoyo durante este largo proceso de aprendizaje que me ha llenado de grandes conocimientos y experiencias, que me motivan a trabajar en busca de una sociedad mejor.

Sergio Ballón Salcedo

A mis padres y a mi familia, por apoyarme incondicionalmente, por empujarme siempre a alcanzar mis metas, y por confiar en mis decisiones.
A Dios, por la oportunidad.

Andrea La Torre Luque

A mis padres y hermanos, que con su amor, tiempo y comprensión me fortalecen para alcanzar mis metas, y me inspiran a diario para ir tras mis sueños.

Jorge Luis Rodríguez Zavaleta

Agradecemos a todos nuestros profesores y compañeros, quienes compartieron con nosotros su enriquecedora experiencia y conocimiento a lo largo de estos años de estudios; marcando un hito importante en nuestras vidas personales y profesionales. En especial, a nuestra asesora, profesora Carla Pennano quien, con su tiempo y dedicación, nos supo guiar acertadamente haciendo posible la culminación exitosa de la presente investigación. Así mismo, queremos agradecer a todas las personas que directa e indirectamente nos apoyaron en este proceso.

Resumen ejecutivo

En el Perú, el 32,5% de la población es mayor de 40 años (Minsa 2019), y para el 2021 se espera un crecimiento del 5,3%, pasando de 10,5 a 11,1 millones de personas (INEI 2018). Este grupo etario se caracteriza por tener independencia económica y por adoptar hábitos que le permiten mantener un estilo de vida activo y sano (Angus y Westbrook 2019:47-50).

En este sentido, y orientado a la necesidad de un estilo de vida saludable, se encuentra el mundo del deporte y la actividad física, un mercado que ha venido creciendo a un ritmo de 12,7% anual desde el 2016 al 2019 (Inga 2016, 2018) en lo que se refiere a la oferta de gimnasios en Perú y que, a pesar de tener una menor penetración respecto de otros países latinoamericanos (2% versus 14%) (Redacción Gestión 2017), muestra un creciente interés por la práctica de actividad física. Se ha observado también que los líderes del mercado actual enfocan su oferta en el segmento de jóvenes y que, además, proveen un servicio genérico y sin diferenciación.

Por lo antes mencionado, se considera que existe un nicho de mercado con un gran potencial conformado por personas mayores de 40 a 65 años, pertenecientes a los NSE A y B e interesados en su futuro, bienestar e imagen, quienes realizan actividad física con el objetivo de mantenerse en forma y saludables. Además, consideran que no son atendidos de forma adecuada o que no reciben el nivel de personalización que necesitan, ya que deben asistir a centros de entrenamiento en donde las rutinas de ejercicios no son elaboradas de acuerdo a sus condiciones físicas particulares, lo que representa un alto riesgo considerando su estado de salud (Redacción 2019).

Así se crea Living Fit, el centro de entrenamiento cuyo objetivo es ayudar a estas personas en su búsqueda de una mejor calidad de vida, y que llega con un valor diferencial: unir la experiencia y conocimientos profesionales de un especialista en fisioterapia y un entrenador físico, quienes desarrollarán, en conjunto, un plan de entrenamiento integral adaptado a las necesidades particulares de cada persona. Mediante evaluaciones físicas enfocadas, un control adecuado durante el entrenamiento, y el seguimiento constante por ambos especialistas, dará la posibilidad de desarrollar su estado físico y de salud a través de la práctica de actividades físicas adaptadas.

Con un valor actual neto (VAN) de S/ 90.040, una tasa interna de retorno (TIR) de 21,84%, y un payback de 2,8 años (que se encuentra dentro del recuperado promedio de la industria), se asegura que el proyecto resulta atractivo y rentable, teniendo en cuenta la inversión inicial de S/ 112.286 requerida durante el primer año para la adquisición de activos fijos e implementación del local.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis situacional	2
1. Análisis Pestel - Análisis del macroentorno	2
1.1 Factor político	2
1.2 Factor económico.....	2
1.3 Factor sociodemográfico.....	3
1.4 Factor tecnológico.....	4
1.5 Factor legal.....	4
1.6 Conclusión análisis macroentorno (Pestel)	5
2. Análisis del microentorno – Fuerzas de Porter	5
2.1 Amenaza de nuevos competidores (medio)	5
2.2 Poder de negociación de proveedores (medio)	5
2.3 Poder de negociación de los compradores (medio).....	6
2.4 Amenaza de productos sustitutos (alta).....	7
2.5 Rivalidad entre empresas (media).....	7
2.6 Conclusión análisis microentorno (Porter).....	8
3. Análisis interno: la empresa	8
3.1 Misión, visión y valores	8
4. Diagnóstico situacional.....	9
4.1 Análisis FODA.....	9
4.2 Conclusión análisis FODA.....	9
Capítulo III. Investigación de mercado	10
1. Objetivos de investigación	10
1.1 Objetivos generales y específicos.....	10
2. Metodología	10

3. Fuentes de información y resultados de la investigación.....	11
3.1 Etapa exploratoria	11
3.2 Etapa concluyente	13
3.2.1 Encuestas	13
3.3 Conclusiones de la investigación	15
4. Estimación de la oferta.....	16
4.1 Restricciones de capacidad	16
5. Estimación de la demanda	17
5.1 Cálculo demo-psicográfico	18
5.2 Estacionalidad	18
5.3 Drop out	19
5.4 Clientes nuevos	19
5.5 Demanda estimada por número de suscripciones mensuales.....	19
5.6 Ingresos estimados	20
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	21
1. Definición de los objetivos de marketing	21
2. Estrategia genérica	21
2.1 Diferenciación por enfoque.....	21
3. Estrategia de crecimiento.....	21
4. Estrategia de segmentación de mercado	23
5. Estrategia de posicionamiento	23
5.1 Fidelización de clientes.....	24
6. Estrategia de marca.....	25
6.1 Nombre de la marca.....	25
6.2 Logotipo de la marca	25
6.3 Identidad de marca.....	25
Capítulo V. Marketing mix	26
1. Servicio	26
1.1 Servicio esencial	26
1.2 Servicios complementarios de mejora	26
1.3 Servicios complementarios de facilitación.....	28
2. Precio	28
2.1 Fijación de precios	29

2.2 Price brand ladder	30
2.3 Planes de suscripción	32
3. Plaza.....	33
3.1 Capacidad.....	33
3.2 Apertura del segundo local.....	33
3.3 Canales	33
4. Promoción	35
4.1 Etapa de prelanzamiento	35
4.1.1 Marketing digital.....	35
4.1.2 Campaña Waze	36
4.1.3 Actividades Bellow the Line (BTL).....	36
4.1.4 Marcha blanca	36
4.1.5 Publicidad exterior	36
4.2 Etapa de lanzamiento	37
4.2.1 Marketing digital.....	37
4.2.2 Actividades Bellow the Line (BTL).....	38
4.2.3 Publicidad y marketing directo	39
4.3 Etapa de mantenimiento.....	39
4.3.1 Marketing digital.....	40
4.3.2 Marketing directo.....	40
4.3.3 Actividades Bellow the Line (BTL).....	40
4.4 Promoción de ventas	41
4.4.1 Clase de prueba	41
4.4.2 Promoción por referidos.....	41
4.4.3 Promoción por cantidad de meses contratados	41
4.4.4 Promoción por early adopters	41
4.5 Alianzas comerciales	41
4.6 Concepto de marca.....	42
5. Procesos	43
5.1 Estrategia de procesos.....	43
6. Personas	44
6.1 Estructura organizacional.....	44
6.2 Reclutamiento y selección	45
6.3 Retención y motivación	45
6.3.1 Inducción.....	46

6.3.2 Incentivos monetarios	46
6.3.3 Capacitación.....	47
6.3.4 Bono de estudio.....	47
6.3.5 Talleres in house	48
6.3.6 Reconocimiento	48
6.4 Remuneraciones.....	48
7. Evidencia física.....	49
7.1 Diseño del local	49
7.1.1 Evidencia esencial.....	49
7.1.2 Evidencia periférica	49
7.1.3 Otros tangibles	49
7.2 Ubicación	49
Capítulo VI. Presupuesto	50
1. Costo de ventas	50
2. Gastos de operación	50
3. Proyección de gastos.....	50
4. Simulación de escenarios.....	50
5. Proyección de ingresos	51
6. Restricciones de oferta.....	51
7. Indicadores económicos para toma de decisiones.....	52
8. Flujo de caja.....	52
9. Estado de resultados.....	53
Conclusiones y recomendaciones	55
1. Conclusiones.....	55
2. Recomendaciones	55
Bibliografía	57
Anexos	62
Notas biográficas	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Factor político.....	2
Tabla 2.	Factor económico	2
Tabla 3.	Factor sociodemográfico	3
Tabla 4.	Factor tecnológico	4
Tabla 5.	Factor legal	4
Tabla 6.	Factores: amenaza de nuevos competidores	5
Tabla 7.	Factores: poder de negociación de los proveedores	6
Tabla 8.	Clasificación de proveedores.....	6
Tabla 9.	Factores: poder de negociación de los compradores	7
Tabla 10.	Factores: amenaza de productos sustitutos	7
Tabla 11.	Factores: rivalidad entre empresas	8
Tabla 12.	Clasificación por nivel de rivalidad entre empresas	8
Tabla 13.	Misión, visión y valores	8
Tabla 14.	FODA	9
Tabla 15.	Objetivos de investigación	10
Tabla 16.	Resultados de las fuentes secundarias	11
Tabla 17.	Resultados de la observación etnográfica.....	12
Tabla 18.	Resultados de los focus groups.....	12
Tabla 19.	Ventanas horarias	17
Tabla 20.	Zona de entrenamiento	17
Tabla 21.	Planes de suscripción.....	17
Tabla 22.	Variables para la estimación de la demanda.....	18
Tabla 23.	Variables para estacionalidad	18
Tabla 24.	Drop out.....	19
Tabla 25.	Clientes nuevos.....	19
Tabla 26.	Demanda estimada.....	20
Tabla 27.	Objetivos de marketing.....	21
Tabla 28.	Matriz de Ansoff.....	22
Tabla 29.	Estrategias de expansión.....	22
Tabla 30.	Variables de segmentación	23
Tabla 31.	Servicio basado en necesidades	28
Tabla 32.	Precio de suscripciones por planes	32
Tabla 33.	Porcentaje de utilización de espacio.....	33

Tabla 34.	Canales	34
Tabla 35.	Funciones por canales.....	34
Tabla 36.	Descuento según plan y periodo de suscripción	41
Tabla 37.	Programa de inducción	46
Tabla 38.	Indicadores e incentivos para trainers	46
Tabla 39.	Instituciones y cursos relacionados al deporte	47
Tabla 40.	Bonos de estudio	47
Tabla 41.	Talleres in house.....	48
Tabla 42.	Actividades de reconocimiento	48
Tabla 43.	Sistema de remuneraciones	48
Tabla 44.	Variables para simulación de escenarios	50
Tabla 45.	Promedio mensual de inscritos (clientes activos).....	51
Tabla 46.	Ingresos anuales en soles sin IGV	51
Tabla 47.	Capacidad utilizada según escenarios.....	51
Tabla 48.	Indicadores económicos	52
Tabla 49.	Flujo de caja: escenario pesimista	52
Tabla 50.	Flujo de caja: escenario realista.....	52
Tabla 51.	Flujo de caja: escenario optimista	53
Tabla 52.	Estados de resultados: escenario pesimista	53
Tabla 53.	Estados de resultados: escenario realista	54
Tabla 54.	Estados de resultados: escenario optimista.....	54

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución de ingresos.....	20
Gráfico 2.	Logotipo	25
Gráfico 3.	Flor del servicio.....	26
Gráfico 4.	Fijación de precio para plan de entrenamiento	30
Gráfico 5.	Price brand ladder.....	31
Gráfico 6.	Price brand ladder enfocado	32
Gráfico 7.	Publicaciones.....	37
Gráfico 8.	Campaña WAZE	38
Gráfico 9.	Material promocional	39
Gráfico 10.	Mapa de procesos	43
Gráfico 11.	Proceso de prestación del servicio.....	44
Gráfico 12.	Organigrama	45

Índice de anexos

Anexo 1.	Productos sustitutos: análisis de la competencia	63
Anexo 2.	Guía entrevista con expertos	64
Anexo 3.	Guía del focus group	67
Anexo 4.	Modelo de encuesta	69
Anexo 5.	Ventanas horarias	71
Anexo 6.	Blanco de posicionamiento.....	72
Anexo 7.	Test de evaluación física	72
Anexo 8.	Calendario de actividades de marketing.....	73
Anexo 9.	Ficha de evaluación integral	74
Anexo 10.	Funciones del personal de Living Fit	74
Anexo 11.	Presupuesto de marketing (en S/).....	75
Anexo 12.	Presupuesto de operaciones: implementación y equipos (en S/).....	75
Anexo 13.	Presupuesto de operaciones: servicios generales.....	75
Anexo 14.	Presupuesto de recursos humanos	75

Capítulo I. Introducción

La idea de negocio nace a partir del conocimiento que tiene uno de los miembros del equipo de investigación del campo deportivo, y su experiencia realizando actividad física; además, de la interacción y convivencia de cada uno de los autores de la presente investigación con sus padres y familiares, personas adultas mayores de 40 años. Esto, sumado a las nuevas tendencias sobre el cuidado de la salud personal y el cambio de hábitos que se viven hoy en día -que incluyen la preocupación por mantener un estilo de vida activo y saludable (Angus y Westbrook 2019:47-50)- genera una oportunidad en un mercado que ha estado desatendido por muchos años al no contar con un lugar que les permita entrenar de forma personalizada y adaptada a sus necesidades físicas.

Es así, como la presente investigación propone un plan de marketing para Living Fit, un proyecto que ha sido creado para ofrecer la alternativa de entrenamiento y acondicionamiento físico adaptado a cada adulto y que ha sido elaborado en diferentes capítulos. En el capítulo II se realizó un diagnóstico del macro y microentorno, desarrollando matrices que permitieron identificar las oportunidades y amenazas existentes, así como determinar las fortalezas y debilidades de la propuesta.

En el capítulo III se presentan los resultados de la investigación de mercado, lo que permitió dimensionar la demanda, conocer el mercado del fitness, identificar al cliente y sus características, validar la propuesta de valor y, finalmente, conocer al personal clave (entrenador y fisioterapeuta) y sus necesidades.

En el capítulo IV se desarrolla el planeamiento estratégico de Living Fit, se plantean los objetivos de marketing y se desarrollan las principales estrategias que le permitirán al negocio sostenerse en el tiempo. En el capítulo V se desarrolla a detalle cada componente del marketing mix: producto (servicio), precio, plaza, promoción, procesos, personas y evidencia física.

En el capítulo VI se presentan de forma ordenada, gráfica y funcional los presupuestos, simulación de escenarios, flujo de caja, estado de resultados, y los principales indicadores económicos para la toma de decisiones. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo II. Análisis situacional

1. Análisis Pestel^{1 2} - Análisis del macroentorno

Se presenta el análisis del macroentorno en la búsqueda de oportunidades y amenazas del mercado mediante los siguientes factores:

1.1 Factor político

Tabla 1. Factor político

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Proyecto de ley busca promover la práctica de deporte e incentivar medidas para su financiamiento (Proyecto de Ley 02301/2017-CR).	Congreso de la República, 2018.	Oportunidad	Estar pendiente de la aprobación del proyecto de ley para prevenir cualquier variación de la demanda.
La inestabilidad política actual impactará en el crecimiento económico del país en el 2020.	Redacción Gestión, 2020.	Amenaza	Estar pendiente del contexto político que se genere a partir de la conformación del nuevo congreso, y su impacto en los proyectos de ley vinculados al negocio.

Fuente: Trenza, 2020; Congreso de la República, 2018; Redacción Gestión, 2020.

Elaboración: Propia, 2020.

La estabilidad política del nuevo congreso electo será determinante para lograr el máximo crecimiento económico esperado para el 2020. Adicionalmente, existen proyectos en cartera que buscan fomentar la práctica de deporte en la población con el fin de crear hábitos de una vida saludable. Ambas variables impactarán directamente en el desarrollo del negocio.

1.2 Factor económico

Tabla 2. Factor económico

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) pronostica un crecimiento del PBI de 3,8% para el 2020, con un crecimiento del consumo privado de +0,4%.	Alarcón, 2019.	Oportunidad	Aprovechar las condiciones económicas favorables para invertir en negocios potenciales dirigidos al sector privado.
El gasto en rubro servicios crece en 4,3% en el 2018 y representa el 44% del gasto total familiar, siendo el gasto en salud privada el rubro de mayor crecimiento, +10%.	Apoyo Consultoría, 2019.	Oportunidad	Enfocar el mensaje de comunicación en la importancia de la actividad física para mejorar la salud.

Fuente: Trenza, 2020; Alarcón, 2019; Apoyo Consultoría, 2019; INEI, 2019a; Alcalá, 2019; BCRP, 2019.

Elaboración: Propia, 2020.

¹ Pestel es el acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

² Trenza, 2020.

Tabla 2. Factor económico (continúa de la página anterior)

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Aumento de la Población Económicamente Activa (PEA) en 8,7% en los adultos de 45 años a más en el año 2019 versus el 2018.	Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019a).	Oportunidad	Prever incremento de potenciales clientes con capacidad adquisitiva.
El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) evalúa el alza del sueldo mínimo de S/ 930 a S/ 1.000 durante el primer trimestre del 2020.	Alcalá, 2019.	Amenaza	Evaluar alternativas de reducción de costos (fijos y variables) debido a la posibilidad que se incrementen los sueldos mínimos (costo fijo).
Costo alto de alquiler en distritos de mercado potencial.	BCRP, 2019.	Amenaza	Posicionar la marca en distritos aledaños a los del mercado potencial, donde haya menores costos de alquiler.

Fuente: Trenza, 2020; Alarcón, 2019; Apoyo Consultoría, 2019; INEI, 2019a; Alcalá, 2019; BCRP, 2019.
Elaboración: Propia, 2020.

Se debe aprovechar el contexto económico favorable del país, y del público objetivo y del presupuesto que este destina para servicios de salud, para brindarle una propuesta de valor que resalte la importancia de la actividad física como generadora de calidad de vida. Se deben buscar eficiencias en la gestión operativa para reducir gastos que podrían afectarse por factores externos.

1.3 Factor sociodemográfico

Tabla 3. Factor sociodemográfico

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Para el 2021 se proyecta el crecimiento de la población mayor de 40 años en 5,3% (de 10,5 a 11,1 millones).	INEI, 2018.	Oportunidad	Implementar un modelo de negocio que soporte el incremento de clientes futuros.
Existe un 2% de penetración de mercado de los gimnasios en el Perú.	Redacción Gestión, 2016.	Oportunidad	Brindar una propuesta de valor diferenciada que cubra las necesidades de los clientes potenciales.
En el Perú, el 77% de personas entre 40 y 60 años tiene exceso de peso, y el 33% sufre de obesidad	INEI, 2019b.	Oportunidad	Sensibilizar a las personas sobre los beneficios de mantener un estilo de vida saludable.
Crecimiento del estilo de vida saludable en la población peruana. El 58% considera que este concepto se relaciona con hacer deporte.	Datum, 2018.	Oportunidad	Buscar alianzas con instituciones que promueven este estilo de vida.
Alta tasa de abandono de gimnasios (80%). La mayoría dice hacerlo por falta de tiempo.	Gil, 2019.	Amenaza	Determinar, mediante la investigación de mercado, el tiempo durante el cual el público objetivo contrataría el servicio y diseñar estrategias de retención de cliente.

Fuente: Trenza, 2020; INEI, 2018, 2019b; Redacción Gestión, 2016; Datum, 2018; Gil, 2019.
Elaboración: Propia, 2020.

Existe una tendencia creciente en la población por mantener un estilo de vida saludable, más aún en personas mayores de 40 años, quienes son las más afectadas por problemas de salud como

obesidad, lesiones y estrés. Esto, sumado a la baja penetración de gimnasios, representa una oportunidad para invertir en la industria fitness dirigida a este grupo etario, buscando la fidelización al servicio y su personalización.

1.4 Factor tecnológico

Tabla 4. Factor tecnológico

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
El 61% de adultos peruanos (36 a 59 años) de zonas urbanas ya es digital, y el 43% se conecta todos los días.	Cóndor, 2018a.	Oportunidad	Uso de plataformas digitales (redes sociales como Facebook, e Instagram) para comunicar la propuesta de valor.
Mayor cantidad de aplicaciones (apps) para realizar ejercicios desde el hogar.	#ht, 2018.	Amenaza	Evaluar extensiones del servicio, como entrenamientos a domicilio.

Fuente: Trenza, 2020; Cóndor, 2018a; #ht, 2018.

Elaboración: Propia, 2020.

La mayor penetración digital en los adultos y el incremento de la tecnología en la industria fitness permitirá incorporar estrategias digitales que ayuden a comunicar la propuesta de valor. Además, esto permitirá que los clientes tengan más información, mejorando su experiencia durante el proceso de entrega de los servicios.

1.5 Factor legal

Tabla 5. Factor legal

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Decreto de Urgencia N°013-2020 que busca promover el financiamiento para las Mipymes, emprendimientos y startup.	Presidencia de la República, 2020.	Oportunidad	Aprovechar las oportunidades disponibles para obtener capital de trabajo y otros servicios no financieros.
Ley N°30933, Ley de Desalojo notarial. Faculta recuperar tiendas, restaurantes o cualquier ambiente para comercio.	Estudio Echeconpar, 2019.	Amenaza	Diseñar contratos que favorezcan al arrendamiento del local bajo un asesoramiento legal especializado.

Fuente: Trenza, 2020; Presidencia de la República, 2020; Estudio Echeconpar, 2019.

Elaboración: Propia, 2020.

Existen nuevas y mayores oportunidades que benefician el desarrollo de emprendimientos y startups, las cuales permitirán financiar el capital de trabajo necesario para la puesta en marcha de la idea de negocio. Se debe buscar asesoría y tener cuidado al firmar contratos y/o convenios.

1.6 Conclusión análisis macroentorno (Pestel)

El entorno se muestra favorable en los términos económicos, a pesar de la inestabilidad política que ha estado viviendo en el país en el último año. Además, existen leyes y decretos que buscan fomentar y potenciar la puesta en marcha de emprendimientos de pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, las nuevas tendencias que llevan a optar por un estilo vida saludable en la población, basado en una buena alimentación y en la práctica de deporte, brindan un contexto positivo para diseñar una propuesta de entrenamiento integral dirigido a personas mayores de 40 años, quienes tienen mayor predisposición a sufrir problemas de salud y que, además, son el grupo etario con mayor pronóstico de crecimiento para los próximos años.

2. Análisis del microentorno - Fuerzas de Porter³

2.1 Amenaza de nuevos competidores (medio)

En una industria que está en crecimiento con cada vez más centros de entrenamiento (Mayer 2018), la posibilidad de copiar el modelo de negocio es relativamente alta; sin embargo, si se consideran factores como la inversión y el nivel de especialización necesario para brindar un servicio personalizado y orientado a un segmento nicho (adultos de 40 a 65 años), se concluye que la amenaza de nuevos competidores es de nivel medio. Los factores considerados fueron:

Tabla 6. Factores: amenaza de nuevos competidores

Factores	Nivel de amenaza
Facilidad de copia de modelo de negocio.	Alto
Inversión relativamente alta.	Bajo
Búsqueda de mano de obra calificada.	Medio
Segmento nicho.	Bajo
Diferenciación de servicio.	Medio
Resultado final	Medio

Fuente: Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2020.

2.2 Poder de negociación de los proveedores (medio)

En el mercado hay una gran variedad de proveedores de equipos deportivos tanto locales como internacionales (como Active Life y Movement), lo que permitiría elegir la mejor opción en términos de precio y servicios postventa. El personal calificado es vital para el funcionamiento

³ Porter, 2008.

del negocio debido a la personalización del servicio y, según expertos, se tiene a favor el incremento de entrenadores en el medio local; sin embargo, existe un déficit del 30% de fisioterapeutas capacitados (Andina 2018), lo que reducirá el poder de negociación de la empresa en el corto plazo. También se buscarán alianzas estratégicas con proveedores que complementen la propuesta de valor y que estén alineados con la misión de la empresa, quienes serán un canal de comunicación para captar clientes potenciales en busca de servicios personalizados. El local comercial es un factor clave para la entrega del servicio, por lo que será importante encontrar el adecuado a las necesidades de la empresa y sus clientes. Los factores analizados fueron:

Tabla 7. Factores: poder de negociación de los proveedores

Factores	Poder de negociación
Alto riesgo de pérdida de clientes por contrato directo con los entrenadores.	Alto
Opciones y costos de alquiler de local comercial.	Alto
Demanda en crecimiento de servicios de profesionales en terapia física.	Bajo
Alta oferta de servicios de profesionales en entrenamiento personal.	Bajo
Alta oferta de servicios considerados como alianzas estratégicas.	Bajo
Equipos físicos: muchos proveedores (locales e internacionales).	Bajo
Resultado final	Medio

Fuente: Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2020.

Tabla 8. Clasificación de proveedores

Proveedores clave	Proveedores no clave
Trainers	Implementos deportivos.
Fisioterapeuta	Servicios básicos.
Local comercial	Alianza estratégica con servicio de nutrición.
	Convenio con centros de terapia física para tratamiento de clientes (alianza estratégica).
	Servicios médicos especializados (traumatología y laboratorio) (alianza estratégica).

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.3 Poder de negociación de los compradores (medio)

El segmento al que se dirige el servicio tiene un alto potencial de crecimiento demográfico (INEI, 2018) y un gran poder adquisitivo (El Peruano 2019), lo que les permite acceder a ofertas deportivas de mayor costo (Redacción 2019). Además, el costo de cambio se vuelve alto para el cliente dado el grado de personalización, manejo de historial físico y el fuerte relacionamiento generado por la empresa. Se debe considerar, además, el tiempo y esfuerzo invertido por el cliente en la asistencia al centro. Se concluye que el poder de negociación de los compradores es medio.

Tabla 9. Factores: poder de negociación de los compradores

Factores	Poder de negociación
Alta oferta de productos sustitutos en el mercado.	Alto
Consumidor con poder adquisitivo: segmento económicamente activo (INEI 2019a, El Peruano 2019).	Medio
Esfuerzo invertido por asistencia y traslado a local físico.	Alto
Baja oferta de centros de entrenamientos personalizados, competencia directa.	Bajo
Alto costo de cambio por historial físico y relacionamiento.	Bajo
Crecimiento de la población objetivo (demanda).	Bajo
Resultado final	Medio

Fuente: Porter, 2008; INEI, 2019a; El Peruano, 2019.
Elaboración propia, 2020.

2.4 Amenaza de productos sustitutos (alta)

De acuerdo a la oferta del mercado analizada, la amenaza de productos sustitutos es alta. Actualmente, existe una gran oferta de centros especializados en el campo de la actividad física: grandes cadenas de gimnasios (entre los más conocidos, BodyTech y GoldsGym), gimnasios boutique (como M2, KO y Vanna Coach), servicios de entrenamiento personal a domicilio, contenido digital, y otras actividades que promueven las municipalidades locales de forma gratuita. En cuanto a centros de entrenamiento personalizados como el de Living Fit, se encontró que la oferta actual es baja, identificándose incluso menos centros que ofrezcan servicios integrales, con una evaluación física previa y cuidado fisioterapéutico incluido (ver anexo 1).

Tabla 10. Factores: amenaza de productos sustitutos

Factores	Amenaza de sustitutos
Gimnasios con programas de entrenamiento genérico (grandes cadenas).	Alto
Gimnasios boutique semipersonalizados (+ de 3 personas por entrenador).	Alto
Servicios a domicilio entrenamiento funcional y fisioterapia.	Alto
Centros de Rehabilitación física con programas de entrenamiento.	Medio
Programas y actividades desarrolladas por municipalidades.	Medio
Contenido de entrenamiento digital (videos en YouTube, redes sociales, etcétera).	Medio
Resultado final	Alto

Fuente: Porter, 2008.
Elaboración: Propia, 2020.

2.5 Rivalidad entre empresas (media)

La oferta de servicios de entrenamiento es alta en el mercado; sin embargo, pocos centros de entrenamiento ofrecen un servicio personalizado y cuentan con fisioterapeutas en el lugar.

Tabla 11. Factores: rivalidad entre empresas

Factores	Nivel de rivalidad
Alta oferta de gimnasios con programas no especializados que atienden a parte del público objetivo.	Alto
Oferta casi nula de centros de entrenamiento que consideren personalización y evaluación fisioterapéutica previa para armar el plan de entrenamiento.	Bajo
Resultado final	Medio

Fuente: Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2020.

Tabla 12. Clasificación por nivel de rivalidad entre empresas

Poderosos	Intermedios	En crecimiento
Cadenas de gimnasios	Gimnasios boutique.	Contenido digital: apps de entrenamiento, YouTube.
	Entrenadores personales.	Municipalidades.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.6 Conclusión análisis microentorno (Porter)

Se puede señalar que la industria tiene un grado de atracción medio para implementar un modelo de negocio orientado a la actividad física. Aunque se requiere de una alta inversión, el entorno es favorable por el abanico de proveedores, la accesibilidad y facilidad económica actual para empresas pequeñas, y el enfoque a un nicho de mercado preocupado por su bienestar físico y que demanda servicios de entrenamientos ad hoc, que no ha encontrado en la actual oferta.

3. Análisis interno: la empresa

3.1 Misión, visión y valores

Tabla 13. Misión, visión y valores

	MISIÓN	VISIÓN
	Somos una empresa peruana que busca dar oportunidad a las personas adultas de poder desarrollar sus capacidades físicas al máximo, de manera segura y responsable a través de la personalización.	Ser reconocidos como la cadena líder en acondicionamiento físico integral a nivel nacional.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> ● Pasión por el servicio: disfrutar y estar ilusionados por el trabajo que realizamos. ● Orientación al cliente: dedicados a conocer, escuchar y entender las necesidades específicas de nuestros clientes para proveerles un servicio personalizado que supere sus expectativas. ● Compromiso: orientar nuestro servicio para y por el cliente, haciendo nuestras sus necesidades. ● Confianza: generar un ambiente de seguridad y tranquilidad entre los empleados y clientes. ● Innovación: estar siempre a la vanguardia. Cambiar, evolucionar y adaptarse a nuevos procesos y tecnologías que sean beneficiosas para la empresa y los clientes. 	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Diagnóstico situacional

4.1 Análisis FODA⁴

Tabla 14. FODA

Fortalezas	Debilidades
F1: Propuesta de valor diferenciada e integral. F2: Servicios personalizados. F3: Personal capacitado y con expertise. F4: Conocimiento de la industria deportiva. F5: Red de contactos con fisioterapeutas y entrenadores. F6: Red de contactos en clínicas y centros médicos. F7: Red de contactos en clubes deportivos. F8: Capacidad de crédito financiero o bancario. F9: Fácil acceso a red de inversionistas.	D1: Falta de base de datos de clientes potenciales. D2: Canales limitados para alcanzar al público objetivo. D3: Falta de un local propio. D3: Alta rotación de personal en el mercado deportivo. D4: Altos costos fijos (alquiler de local y personal). D5: Poco conocimiento de aspectos legales.
Oportunidades	Amenazas
O1: 77% de personas entre 40 y 60 años tiene sobrepeso y el 30% sufre de obesidad (INEI, 2019b). O2: Existe un 2% de penetración de gimnasios en Lima (Redacción Gestión, 2016). O3: El gasto en el rubro servicios crece en 4,3% en el 2018, siendo el gasto en salud privada el de mayor crecimiento, 10% (Apoyo Consultoría, 2019). O4: Crecimiento de adopción de un estilo de vida saludable en la población peruana (Datum, 2018). O5: Existen proyectos de ley que buscan promover y difundir la práctica de deporte (Congreso de la República, 2018). O6: Decreto de urgencia que promueve el financiamiento de Mipymes y startups (Presidencia de la República, 2020). O7: Crecimiento de la PEA de adultos mayores de 45 años en 8,7% (INEI, 2019a). O8: Se proyecta para el 2021 crecimiento de la población mayor de 40 años de 5,3% (INEI 2018).	A1: Alto número de productos sustitutos. A2: Costo alto de alquiler en distritos de mercado potencial (BCRP, 2019). A3: La inestabilidad política actual podría impactar en el crecimiento económico esperado (Redacción Gestión, 2020). A4: Alza del sueldo mínimo de S/ 930 a S/ 1.000 en el primer trimestre del 2020 (Alcalá, 2019). A5: Mayor cantidad de formatos y aplicaciones para realizar ejercicios desde el hogar de forma digital (#ht, 2018). A6: Alta tasa de abandono de gimnasios: 80% (Gil, 2019). A7: Ley de Desalojo Notarial que favorece a arrendatarios (Estudio Echeopar, 2019).

Fuente: Kotler y Keller, 2016; INEI 2018, 2019a, 2019b; Estudio Echeopar, 2019; BCRP, 2019; Redacción Gestión, 2016, 2020; Apoyo Consultoría, 2019; Alcalá 2019; Datum 2018; #ht, 2018; Congreso de la República, 2018; Gil, 2019; Presidencia de la República, 2020.

Elaboración: Propia, 2020.

4.2 Conclusión análisis FODA

La oportunidad más importante es el envejecimiento de la población, lo que proyecta un mayor número de consumidores en los próximos años; grupo etario dispuesto a invertir en el cuidado de su salud, dadas las tendencias de estilo de vida saludable. Living Fit ofrece una propuesta de valor diferencial y personalizada con el cliente, respaldado por una fuerte red de contactos de especialistas del deporte, lo que le permitirá aprovechar las demás oportunidades favorables que ofrece el mercado como la poca penetración de gimnasios en el Perú y las poco diferenciadas alternativas actuales. Las debilidades y amenazas son los altos costos fijos de implementación, que pueden ser mitigadas con el acceso a inversionistas y/o a préstamos de entidades financieras.

⁴ Kotler y Keller, 2016.

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Objetivos de investigación

1.1 Objetivos generales y específicos

Tabla 15. Objetivos de investigación

Objetivos generales	Objetivos específicos
Conocer la industria del fitness	Identificar características y tendencias del mercado. Conocer en qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria. Identificar a los principales competidores y servicios sustitutos. Identificar principales proveedores. Identificar barreras de entrada.
Conocer al cliente	Identificar al cliente. Determinar perfil demográfico. Determinar perfil psicográfico. Conocer hábitos de compra. Conocer criterios del consumidor para elegir un servicio. Conocer los medios de comunicación de uso frecuente.
Conocer el perfil del terapeuta/entrenador	Conocer motivaciones y objetivos profesionales. Identificar metodología de trabajo. Validar propuesta de fidelización.
Validar la propuesta de valor de la empresa	Validar si el cliente estará dispuesto a adquirir los servicios ofrecidos. Validar la forma de entrega del servicio (local/ a domicilio). Conocer el resultado que el cliente espera obtener a la hora de adquirir el servicio.
Estimar la demanda	Definir tamaño del mercado. Definir el número de suscripciones anuales. Definir los ingresos anuales. Conocer la frecuencia de compra y drop out de los clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2. Metodología

Se utilizaron diferentes herramientas, agrupadas en dos etapas (Benassini 2009):

- **Investigación exploratoria**

- Fuentes secundarias.
- Observación etnográfica (visitas a centros deportivos y focus groups).
- 10 entrevistas con expertos (deportólogos/traumatólogos, trainers, fisioterapeutas, dueños de gimnasios).
- 2 focus groups (dentro del target).
- 8 entrevistas a clientes potenciales.

- **Investigación concluyente.** Se realizaron 309 encuestas a adultos mayores de 40 años que practican o practicaron deporte en algún momento de su vida. La selección se realizó por muestreo por juicio, ya que son representativos de la población de interés (Malhotra 2008).

3. Fuentes de información y resultados de la investigación

3.1 Etapa exploratoria

- **Fuentes secundarias.** Las fuentes secundarias consultadas fueron empresas de investigación de mercados como Ipsos, Euromonitor, Arellano Marketing, INEI; artículos de investigación, notas periodísticas obtenidas de medios de comunicación nacionales e internacionales, y libros relacionados. Los principales hallazgos fueron:

Tabla 16. Resultados de las fuentes secundarias

Objetivo	Principales hallazgos
Industria del fitness	<p>La actividad física es aquella que involucra un gasto energético. Dentro de este término se encuentran el ejercicio (actividad física estructurada, planeada y con el fin de mejorar alguna cualidad física) y el deporte (actividad física organizada en ligas de competición) (Ros, 2017).</p> <p>La penetración de los gimnasios en el Perú solo es del 2% y del total de la población, solo el 39% ejecuta actividad física (Redacción Gestión, 2016).</p> <p>En el verano, la demanda de gimnasios puede crecer hasta 30% (Inga, 2018).</p> <p>Existe una falta de infraestructura formal de deporte y fitness en el país, la cual se desarrollará conforme se incremente la conciencia sobre los beneficios de llevar una vida saludable con actividad física (Euromonitor Internacional 2018).</p>
Actividad física	<p>La actividad física es un factor que influye positivamente en la salud física: prevención de riesgos cardiovasculares, enfermedades crónicas, cáncer, artritis, etcétera, y la salud mental: ansiedad, depresión y disminución del estrés (Barbosa y Urrea 2018).</p> <p>Permite la autonomía funcional en personas mayores y mejora la realización de actividades cotidianas (Barbosa y Urrea 2018).</p> <p>30 minutos de ejercicio físico de intensidad moderada cada día o durante casi todos los días proporcionan beneficios importantes para la salud (Organización Mundial de la Salud [OMS] 2010).</p>
Cliente	<p>Los adultos del NSE A y B representan el 27.9% del total de la población peruana. (Ipsos Perú, 2018) y se encuentran entre los 36 y 59 años de edad (50% entre 47 y 59 años) y está constituido por 48% hombres y 52% de mujeres (Ipsos Opinión y Mercado, 2018).</p> <p>Es un segmento económicamente activo, 84% de adultos se encuentra trabajando actualmente, siendo los hombres el 87% del total. Es un segmento en crecimiento (Ipsos Opinión y Mercado, 2018).</p> <p>Megatendencias 2019: agnósticos respecto a la edad. Las personas mayores desean sentirse, comportarse y ser tratados como si fueran más jóvenes (Angus y Westbrook, 2019).</p> <p>El adulto (36-59 años) busca hacer ejercicio en su tiempo libre (Ipsos, 2017).</p> <p>Considerados como “viejenials” (50 años en adelante); aún con “alma” de jóvenes, son capaces de hacer lo mismo que ellos (Doncel, 2018).</p>
Conocer el perfil del colaborador	<p>El salario promedio de un trainer es de S/ 1.000 en un gimnasio regular, pero puede llegar a ganar un promedio de S/ 3.000 como trainer independiente (Benzaquen <i>et al.</i>, 2016).</p> <p>El servicio a domicilio incluye equipo como ligas, conos y mancuernas, no se traslada más equipo debido al peso y al tipo de movilidad (Benzaquen <i>et al.</i>, 2016).</p> <p>El trainer valora la capacitación y beneficios monetarios (incentivos) como parte de su labor (Benzaquen <i>et al.</i>, 2016).</p>
Propuesta de valor	<p>Los motivos por los cuales los adultos hacen deporte son diversión, placer, salud y por fines sociales (Ros, 2017).</p> <p>La atención personalizada es importante para los adultos, se sienten comprometidos y desarrollan fidelidad (Perú-Retail, 2019).</p>

Fuente: Ros, 2017; Redacción Gestión, 2016; Inga, 2018; Euromonitor Internacional, 2018; Barbosa y Urrea, 2018; OMS, 2010; Ipsos, 2017; Ipsos Perú, 2018; Ipsos Opinión y Mercado, 2018; Angus y Westbrook, 2019; Doncel, 2018; Benzaquen *et al.*, 2016; Perú-Retail, 2019.

Elaboración propia, 2020.

- **Observación etnográfica.** Se realizaron visitas a 6 centros deportivos, tanto a cadenas de gimnasios (SportLife y Bodytech) como a gimnasios boutique y centros con ofertas personalizada (Vanna, M2, VO2 e Integral Fit [IF]). De acuerdo a lo observado se identificó:

Tabla 17. Resultados de la observación etnográfica

Objetivo	Principales hallazgos
Industria del fitness	Existen dos principales tipos de locales para realizar actividad física: las grandes cadenas y los gimnasios boutique. Algunos gimnasios boutique (como VO2, Ox o IF) incluyen servicios de evaluación terapéutica, únicamente como beneficio inicial o convenios con centros terapéuticos.
Cliente	Los adultos en los gimnasios suelen estar solos. El apoyo del trainer está orientado a jóvenes y jóvenes adultos hasta los 35 años. Los adultos se muestran incómodos con la falta de atención. Se observa que no saben la mecánica y/o funcionamiento de algunos equipos. Mayor presencia de mujeres en los primeros horarios de atención, los hombres asisten hasta altas horas de la noche.
Perfil del colaborador	Usualmente es una persona con poca experiencia. Los que tienen más tiempo en el mercado trabajan como personal trainers. En su mayoría, son personas atentas y orientadas a su profesión. Están en búsqueda de oportunidades y beneficios laborales.
Propuesta de valor	Los centros deportivos están enfocados en jóvenes o jóvenes adultos. Locales que dicen ser personalizados tienen 1 entrenador por 6 personas asignadas en promedio. Los trainers dan básicamente las mismas rutinas a todos, con ligeros cambios, a lo que llaman “adaptado a las necesidades de cada uno” Los centros están bien implementados, cómodos y habilitados para ser un punto intermedio entre el hogar y el trabajo.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Entrevistas con expertos.** Se realizaron 10 entrevistas con expertos, entre los cuales se encuentran especialistas en entrenamiento, fisioterapeutas, deportólogos o médicos del deporte y dueños de gimnasios. Estas entrevistas se realizaron en base a las guías de entrevista presentadas en el anexo 2, donde también se muestran los resultados.
- **Focus groups.** Se realizaron 2 focus groups conformados por 8 personas cada uno. Ambos grupos reunían a personas del Nivel Socioeconómico (NSE) A y B que realizan o realizaron actividad física por un tiempo menor a seis meses. El primer grupo estuvo conformado por personas de 40 a 55 años y el segundo, por personas de 56 a 65 años (ver anexo 3).

Tabla 18. Resultados de los focus groups

Objetivo	Principales hallazgos (40-55 años)	Principales hallazgos (56-65 años)
Fitness y deporte	Hacen deporte mayormente orientado a objetivos de salud. El tema estético pasa a segundo plano. Lo hacen por las mañana y noches dado que aún se encuentran laborando. La mayoría ha probado ejercitarse en cadenas de gimnasio, pero no logran adecuarse.	Todos consideran el deporte como parte de su vida. El deporte los activa, les da energía, se sienten revitalizados. Su principal motor es la salud. Les gusta realizar actividad física que los rete, aún se sienten jóvenes. Buscan estar fuertes y tonificar los músculos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 18. Resultados de los focus groups (continúa de la página anterior)

Objetivo	Principales hallazgos (40-55 años)	Principales hallazgos (56-65 años)
Fitness y deporte	Hacen deporte mayormente orientado a objetivos de salud. El tema estético pasa a segundo plano. Lo hacen por las mañana y noches dado que aún se encuentran laborando. La mayoría ha probado ejercitarse en cadenas de gimnasio, pero no logran adecuarse.	Todos consideran el deporte como parte de su vida. El deporte los activa, les da energía, se sienten revitalizados. Su principal motor es la salud. Les gusta realizar actividad física que los rete, aún se sienten jóvenes. Buscan estar fuertes y tonificar los músculos.
Cliente	Solo la mitad mencionó haber tenido lesiones, pero sí estaban al tanto de ellas y de los cuidados para prevenirlas. Buscan seguridad y un lugar de confianza. Las mujeres son más fieles a los locales en los que entrenan que los hombres.	Todos mencionaron haber sufrido de alguna lesión y/o operación, lo que impidió que puedan continuar con sus actividades físicas. Esto tuvo un impacto tanto físico como mental. Existe un miedo latente en los participantes por caer o recaer en una lesión o dolor físico/muscular. Saben que son propensos a hacerlo. Les preocupa el deporte con peso o demasiado intenso.
Servicio y propuesta de valor	La personalización es muy importante para ellos. Están dispuestos a pagar más por calidad La cercanía a casa o trabajo es importante para la asistencia. Consideran muy importante la limpieza, ambiente y estado del local al que asisten. Suelen hacer deporte solos cuando lo hacen al aire libre.	El servicio que reciben genera fidelización y genera predisposición a un mayor desplazamiento para asistir a un centro. El entrenamiento personalizado les causa confianza. Entienden y prefieren el acompañamiento y supervisión constante. Un entrenador personal “te corrige”, “te motiva”, “te exige”. Les causa incomodidad la espera, falta de atención, desorden, abandono. En su mayoría indican que van a gimnasios cercanos a su casa porque son los que conocen. Esperan la personalización en el servicio y están dispuestos a pagar más por ello. Toman medidas preventivas: vitaminas, suplementos, colágeno, etcétera. Consideran importante la limpieza, ambiente y estado del local al que asisten Buscan beneficios adicionales: nutricionistas, ofertas y freezing.
Canales de comunicación	Mencionaron el uso de WhatsApp, Facebook e Instagram, este último con poco entusiasmo. La referencia para elección de su local de entrenamiento es importante, les gusta validar con conocidos.	El canal que más utilizan es el WhatsApp seguido de Facebook como única red social. Muchas veces, optaron por un lugar o entrenador por referencia.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.2 Etapa concluyente

3.2.1 Encuestas

Se realizaron 309 encuestas dirigidas a personas que cumplieran con el perfil definido como público objetivo (ver anexo 4). La encuesta se realiza para estimar la demanda, validar la propuesta de valor y, con estos resultados, tomar decisiones estratégicas para el plan de marketing.

- **Perfil de los encuestados.**

- Hombres y mujeres de los NSE A y B, mayores de 40 años.
- Independientes o dependientes que cuentan con ingresos económicos.

- Realizan o han realizado algún tipo de deporte o actividad física en los últimos seis meses, y que han dejado de hacerlo por algún motivo ajeno a su voluntad.
- **Principales hallazgos generales de las encuestas aplicadas.**
 - Sobre la predisposición a realizar algún deporte o actividad física, el 76% de los encuestados afirmó haberla realizado en los últimos seis meses mientras el 24% afirmó no realizarlo en la actualidad por diferentes motivos, pero que solían hacerlo antes.
 - El 57% de las personas que en los últimos seis meses no vienen realizando actividad física afirma que el principal motivo es la falta de tiempo, el 27% por lesiones o problemas médicos que se lo impiden; el 16% restante indica otros motivos.
 - Sobre los motivos por los que realizan actividad física, el 75% indica que la salud y prevención de enfermedad son las principales razones, mientras que el 20% lo realiza por temas estéticos y tan solo el 5% por desarrollar deporte de alta competencia.
 - El 76% de los encuestados afirmó haber acudido a un gimnasio o desarrollar alguna actividad física diferente a una disciplina deportiva (fútbol, baloncesto, vóley, etcétera), de los cuales el 36% acudió a una cadena de gimnasios, el 32% a un gimnasio local y el otro 32% a locales especializados o clubes.
 - El 56% de las personas que acuden, o acudían, a un gimnasio afirman destinar menos de 15 minutos para llegar desde su hogar o trabajo, mientras que el 24% destinan menos de 30 minutos y el 21% más de 30 minutos.
 - El 39% de los encuestados acuden a un centro de entrenamiento tres veces por semana, siendo los días de mayor concurrencia los lunes, miércoles y viernes (60%).
 - Los horarios preferidos son entre 05:00 y 08:00am (34%), entre 08:00 y 11:00am (14%), entre 05:00 y 08:00pm (19%) y entre 08:00 y 11:00pm (27%).
 - El 53% de los encuestados dedica una hora para entrenar y el 42% de una a dos horas.
 - El 41% de los encuestados afirma haber sufrido alguna lesión.
 - Los atributos más valorados en los gimnasios son limpieza, la distancia a la casa o trabajo, y la disponibilidad de horarios.
- **Respecto a la propuesta de Living Fit.** Los principales hallazgos de las encuestas son:
 - El 53% de las personas contratarían el servicio (80% de los que respondieron “sí” y 50% de los que respondieron “tal vez”).
 - El 49% de las personas dejarían su lugar actual de entrenamiento para inscribirse en Living Fit (80% de los que respondieron “sí” y 50% de los que respondieron “tal vez”).
 - Los atributos más valorados de la propuesta de valor son el nivel de personalización (90%), la presencia de fisioterapeutas (66%) y el seguimiento de sus avances (58%).

- Respecto a los planes de suscripción, el 59% pagaría S/ 450 por ocho sesiones al mes, el 41% pagaría S/ 600 por doce sesiones al mes.
- Respecto al periodo de permanencia, el 44% contrataría el servicio de Living Fit por tres meses, el 24% por un mes, el 18% por seis meses, y el 14% restante por doce meses.
- Sobre los medios de preferencia para enterarse de novedades y promociones sobre este servicio, el 81% prefiere el correo electrónico, mientras que el 79% prefiere Facebook, el 48% por Instagram, y el 23% una página web.
- Sobre el local, el 35% de los encuestados prefiere que esté ubicado en Surco, específicamente en la zona de Chacarilla (alrededores de la Av. Velasco Astete y Primavera).
- El 65% de los encuestados realiza actividad física de manera constante durante el año.
- Sobre la estacionalidad, el 25% prefiere verano, el 27% primavera, el 24% invierno y el 24% otoño.

3.3 Conclusiones de la investigación

- **Industria**

- La industria fitness viene creciendo gracias a servicios alternativos como entrenamientos funcionales, crossfit, u otros tipos de entrenamientos, unido a la creciente tendencia de llevar una vida saludable con una mejor alimentación y realizando actividad física.
- Existe una gran variedad de centros de entrenamiento en el mercado, pero son muy pocos aquellos que ofrecen un servicio personalizado y menos aun los que, dentro de su oferta principal, incluyen la presencia de fisioterapeutas que intervengan en el diseño del plan de entrenamiento y el seguimiento constante posterior; además, está enfocado en personas mayores de 40 años.
- Los meses de mayor demanda son de octubre a marzo, siendo este periodo en donde los jugadores de la industria deben aprovechar al máximo para incrementar sus ingresos para que estos soporten los meses de menor afluencia de público.

- **Cliente**

- El foco principal de estos clientes al hacer actividad física es mantener un buen estado de salud, mantenerse activo y tonificado para realizar sus actividades cotidianas sin problemas. Como consecuencia, esperan mejorar su apariencia personal. El 65% de las personas encuestadas realiza entrenamiento de forma constante durante todo el año.

- No les gusta entrenar en lugares con mucha afluencia de personas, buscan espacios ordenados, limpios y sin mucha bulla. Prefieren no compartir las zonas de entrenamiento y les gusta que un trainer pueda orientarlos y corregirlos al hacer sus ejercicios.
- Estas personas se guían mucho por las recomendaciones de su entorno más cercano para tomar la decisión de probar con un personal trainer o nuevos centros de entrenamientos.
- **Propuesta de valor**
 - Según los expertos entrevistados, es vital que una persona sea asesorada por un fisioterapeuta antes de iniciar sus entrenamientos para reducir su propensión a lesiones y mejorar significativamente sus capacidades físicas.
 - A través de las encuestas, se ha validado que el 53% de las personas tiene disposición para asistir a Living Fit, dando mayor valoración a los atributos de personalización (90%), la presencia de fisioterapeutas (66%) y el seguimiento de sus avances (58%).
 - Se ha validado, a través de expertos y fuentes secundarias, que estas personas no quieren sentirse viejos y quiere recibir el mismo tipo de entrenamiento que recibiría una persona de menor edad, pero adaptado y considerando sus condiciones físicas.

4. Estimación de la oferta

4.1 Restricciones de capacidad

Entre las principales restricciones que pueden llegar a limitar la oferta de Living Fit se encuentran:

- **Ventanas horarias.** Living Fit operará doce horas del día, distribuidas en 4 turnos, cada uno de tres horas, determinados según el nivel de preferencia de los encuestados (ver anexo 5) (ver tabla 19).
- **Nivel de personalización.** Como parte del nivel de personalización que ofrecerá Living Fit, cada trainer estará a cargo de tres clientes como máximo.
- **Zona de entrenamiento.** Se ha destinado un área de 75 m² para el entrenamiento de los clientes, el cual, cuando se tenga un aforo completo, será distribuido como máximo en tres grupos de 25 m², donde un trainer estará a cargo de cada grupo de tres personas (ver tabla 20).
- **Planes de suscripción.** Se han diseñado dos planes de suscripción, los cuales se diferencian por el número de sesiones al mes, ya sean ocho o doce (ver tabla 21).

Tabla 19. Ventanas horarias

# Turno	Turno	Ventanas horarias	Horas	% de preferencia
1	AM-1	05:00 - 08:00 am	3	39%
2	AM-2	08:00 - 11:00 am	3	16%
3	PM-1	05:00 - 08:00 pm	3	21%
4	PM-2	08:00 - 11:00 pm	3	24%
Total/día			12	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 20. Zona de entrenamiento

Trainer	Clientes máximos	m ²
1	3	25
2	6	50
3	9	75

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 21. Planes de suscripción

Planes	Detalle	Horas por mes	% de preferencia
Plan 1	8 sesiones x S/ 450	8	59%
Plan 2	12 sesiones x S/ 600	12	41%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Teniendo en cuenta las restricciones indicadas, Living Fit podría ofrecer como máximo 2.592 horas-cliente al mes, según la siguiente fórmula:

$$\text{Horas} = \frac{4 \text{ turnos}}{1 \text{ día}} \times \frac{3 \text{ horas}}{1 \text{ turno}} \times \frac{3 \text{ grupos}}{1 \text{ hora}} \times \frac{3 \text{ clientes}}{1 \text{ grupo}} \times \frac{6 \text{ días}}{1 \text{ semana}} \times \frac{4 \text{ semanas}}{1 \text{ mes}}$$

$$\text{Horas} = 2,592 \text{ horas} - \text{cliente/mes}$$

5. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda se necesita conocer el número de personas que cumplen con el perfil del público objetivo. Para esto, se busca identificar a aquellos que residen o acuden por motivos de trabajo a los distritos de Santiago de Surco, Surquillo y San Borja; así como el tipo de suscripción que contratarían ya que ello permitirá saber el precio que están dispuestos a pagar y la frecuencia de asistencia. Es importante también conocer las restricciones de capacidad anteriormente analizadas para definir el nivel de atención de nuestra oferta ante la demanda existente.

5.1 Cálculo demo-psicográfico

Partiendo de la ubicación de Living Fit (Lima Metropolitana), se ha determinado el potencial de personas que contratarían los servicios basados en características de edad (de 40 a 65 años), NSE (A y B), porcentaje que practica deporte, el nivel de penetración de gimnasios en Perú, y el nivel de disposición hacia los servicios ofrecidos. Adicionalmente, se considera dentro del funnel el porcentaje de personas dispuestas a pagar un precio mayor a S/ 50 por sesión de 1 hora, el nivel de preferencia por asistir a un local con estas características en el distrito de Santiago de Surco y, finalmente, los early adopters, quienes estarían dispuestos a dejar su entrenamiento actual por contratar el servicio propuesto. Así, existen 247 personas que serían los clientes potenciales.

Tabla 22. Variables para la estimación de la demanda

Funnel	Cantidad	Unidad
Población de Lima Metropolitana (Minsa, 2019).	9.455.277	personas
De 40 a 65 años (Minsa, 2019).	2.542.978	personas
NSE: A y B (27,9%) (Ipsos Perú, 2018) .	704.405	personas
ESTILO DE VIDA: (39% practican deporte) (Redacción Gestión, 2016).	274.718	personas
PENETRACIÓN GIMNASIOS (2%).	5.494	personas
F1: DISPOSICIÓN por el servicio (52,9% asistirían).	2.909	personas
F2: PRECIO (68,0% > S/ 50/sesión).	1.978	personas
F3: EXPOSICIÓN (35,3% prefieren Surco).	697	personas
F4: EARLY ADOPTERS (35,4%).	247	personas

Fuente: Redacción Gestión, 2016; Ipsos Perú, 2018; Minsa, 2019.
Elaboración: Propia, 2020.

5.2 Estacionalidad

Uno de los hallazgos de las encuestas fue el nivel de estacionalidad que tiene la prestación de estos servicios en los centros de entrenamiento marcado por las temporadas del año: los meses comprendidos entre julio y marzo congregan mayor asistencia de público, los meses comprendidos entre abril y setiembre congregan menor público. En base al porcentaje de preferencia por estación se determinó un factor de estacionalidad que permitirá sensibilizar la demanda, haciéndola lo más realista posible.

Tabla 23. Variables para estacionalidad

Estación	% de preferencia	Factor estacionalidad
Verano (E – F – M)	25,5%	1,02
Otoño (A – M – J)	23,6%	0,94
Invierno (J – A – S)	24,4%	0,98
Primavera (O – N – D)	26,5%	1,06
Total	100,0%	4,00

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.3 Drop out

Dado el tipo de servicio y su estacionalidad, en la estimación de demanda se incorporó el porcentaje de abandono mensual del mercado, considerando que en temporadas bajas puede llegar a ser del 80% (Gil, 2019) (para público en general) y, sumado con los resultados de la encuesta indica que, en comparación, el 65% del público objetivo entrena de manera constante durante todo el año, lo que permite proyectar la siguiente tasa mensual para los próximos cinco años:

Tabla 24. Drop out

Año / Mes	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	Promedio
AÑO 1	-	55,0%	50,0%	50,0%	55,0%	60,0%	70,0%	75,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	66,8%
AÑO 2	62,5%	52,5%	47,5%	47,5%	52,5%	57,5%	67,5%	72,5%	77,5%	77,5%	77,5%	77,5%	64,2%
AÑO 3	59,0%	49,0%	44,0%	44,0%	49,0%	54,0%	64,0%	69,0%	74,0%	74,0%	74,0%	74,0%	60,7%
AÑO 4	55,0%	45,0%	40,0%	40,0%	45,0%	50,0%	60,0%	65,0%	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%	56,7%
AÑO 5	53,0%	43,0%	38,0%	38,0%	43,0%	48,0%	58,0%	63,0%	68,0%	68,0%	68,0%	68,0%	54,7%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.4 Clientes nuevos

Otro factor necesario para estimar la demanda son los clientes nuevos que se incorporen al servicio, considerando como cliente nuevo a aquellos que recién lleguen, a los que renueven su plan, y a los que vuelven después de un periodo de abandono. La meta de clientes nuevos se ha determinado según los objetivos de la empresa y la estacionalidad, buscando el primer año alcanzar 11 clientes nuevos en promedio mensual. El detalle mensual para los años siguientes se presenta en la tabla 25.

Tabla 25. Clientes nuevos

Año / Mes	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	TOTAL
AÑO 1	20	12	12	15	16	18	9	8	6	5	5	9	135
AÑO 2	12	14	14	17	18	20	15	9	7	6	6	10	148
AÑO 3	12	16	16	19	20	20	17	10	8	7	7	11	163
AÑO 4	12	17	17	20	21	21	18	11	9	8	8	12	174
AÑO 5	12	18	18	21	22	22	19	12	10	9	9	13	185

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.5 Demanda estimada por número de suscripciones mensuales

Teniendo en cuenta la capacidad de Living Fit, el porcentaje de abandono, los clientes nuevos y la estacionalidad mensual, se ha considerado empezar el primer mes con 20 personas inscritas, llegando a cerrar el primer año con un promedio mensual de 60 inscritos. Para el segundo año se

estima llegar a duplicar el número de suscripciones mensuales, lo que se puede observar en la tabla 26, con una proyección de cinco años.

Tabla 26. Demanda estimada

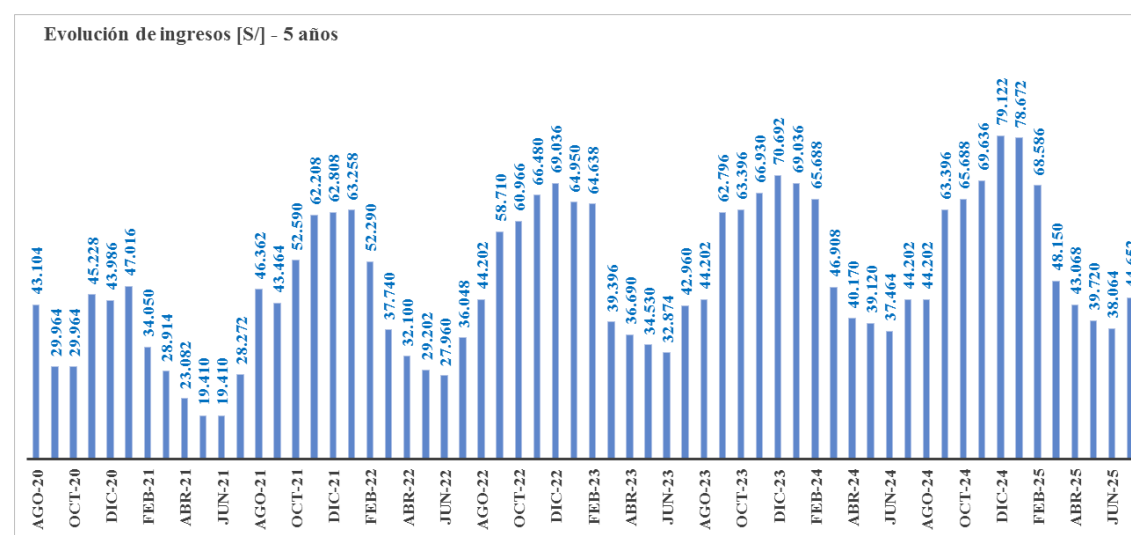
Año / Mes	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	Promedio
AÑO 1	20	30	41	51	62	75	75	73	71	71	71	75	60
AÑO 2	83	93	105	118	130	141	144	142	139	137	137	140	126
AÑO 3	148	163	176	190	204	214	219	217	215	215	217	223	200
AÑO 4	229	244	257	272	286	297	304	302	299	298	301	308	283
AÑO 5	314	329	343	359	374	387	395	394	393	391	391	396	372

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.6 Ingresos estimados

Los ingresos son estimados teniendo en consideración el precio de cada plan contratado y el periodo de suscripción; en base a estos cálculos se determina que los ingresos para el primer año de Living Fit serían de S/ 332.542 sin Impuesto General a las Ventas (IGV). Cabe indicar que el comportamiento de los ingresos no sigue la misma tendencia y estacionalidad del número de inscritos mensuales debido a que, en el caso de la contratación de planes trimestrales, semestrales o anuales, el cobro se realiza en el mes de la inscripción (ver gráfico 1):

Gráfico 1. Evolución de ingresos



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de marketing

Tabla 27. Objetivos de marketing

	Objetivo de marketing	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo		Largo plazo	
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	Incremento de ventas totales versus año previo.	% crecimiento ventas	-	39%	13%	6%	5%
Awareness	Posicionar la marca y lograr un x% de recordación.	% de recordación	30%	45%	60%	65%	70%
Afiliación	Clientes nuevos mensuales.	% crecimiento clientes	-	10%	10%	7%	6%
Fidelización de clientes	Reducción del % de deserción anual en base a fidelización.	% de abandono (membresías no renovadas)	67%	64%	61%	57%	55%
Satisfacción del cliente	Valorización del servicio (escala de 1 a 10).	Net Promoter Score (NPS ⁵) %	>35%	>40%	>50%	>55%	>60%
Plaza	Presencia en Lima.	# de locales	1	1	1	2	2

Fuente: Freed, 2013.

Elaboración: Propia, 2020.

2. Estrategia genérica

2.1 Diferenciación por enfoque

Los servicios de entrenamiento y acondicionamiento físico de Living Fit se enfocarán en el segmento de personas de 40 a 65 años del NSE A y B de Lima, quienes tienen la necesidad de hacer actividad física de forma segura y responsable, previniendo lesiones. Se considera a este segmento como un segmento nicho al que, según Kotler y Keller (2016), se aplicaría una estrategia de enfoque. Esta se basa en conocer profundamente al cliente y, en base a eso, generar una propuesta de valor; en el caso actual, diferenciada para satisfacer necesidades del segmento.

3. Estrategia de crecimiento

La matriz producto-mercado, también conocida como matriz de Ansoff (Kotler y Keller 2016), identifica cuatro cuadrantes para establecer una estrategia de crecimiento:

⁵ Net Promoter Score, índice que mide la disposición de los clientes hacia la empresa.

Tabla 28. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mer- cados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Kotler y Keller, 2016.

- **Corto y mediano plazo.** Se trabajará con la estrategia de penetración de mercados basado en:
 - Enfocar los esfuerzos en la atracción de clientes mediante acciones dirigidas a la prueba del servicio y promociones.
 - El posicionamiento de imagen y awareness en un mercado existente, pero poco desarrollado, a través de acciones publicitarias.
 - Proveer un servicio integral con un alto nivel de personalización y calidad, generando confianza y fidelidad con el cliente y fomentando la referenciación del negocio.
 - El desarrollo de apps de personalización digitales que permitirán extender el servicio hacia el cliente.
- **Largo plazo.** Se optará por dos opciones, relacionadas con la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, las cuales son (ver tabla 29):

Tabla 29. Estrategias de expansión

Expansión a nuevos segmentos de mercado	Expansión a nivel nacional
Este nuevo segmento podría contemplar otros rangos de edad que no fueron contemplados inicialmente o a nuevos perfiles de clientes, como aquellos que practiquen deporte profesional.	Expandir a nuevos departamentos del país como Arequipa o Trujillo.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Es importante mencionar que la elección de cualquier alternativa debe ser soportada en una nueva investigación de mercados y estimación de la demanda que permita adaptar la propuesta de valor a las necesidades de los nuevos clientes, además de validar la rentabilidad.

Adicionalmente, se considera continuar abriendo nuevos centros de entrenamiento Living Fit en otros distritos de Lima, lo que estaría alineado con la estrategia de penetración de mercados. Esta acción estará soportada en una nueva investigación de mercado, y en una adecuada estimación de demanda para identificar la zona de mayor oportunidad.

4. Estrategia de segmentación de mercado

Living Fit adopta una estrategia concentrada (Sainz 2013), orientada a un nicho de mercado que tiene una necesidad específica que la actual propuesta desea cubrir. Para definir dicho segmento se consideraron las siguientes variables:

Tabla 30. Variables de segmentación

Variables psicográficas	Según VALS ⁶ (Kotler y Keller 2016) son experimentadores y creadores, en búsqueda de la autoexpresión. Son personas que hacen o suelen hacer deporte regularmente. Preocupados por su imagen, pero más importante por su salud, conocen los beneficios de ello; consideran que el ejercicio es parte de su vida diaria; son propensos o han caído en alguna lesión; tienen un estilo de vida saludable, buscan sentirse bien, frescos y con energía; se consideran jóvenes, son capaces de hacer cosas como cualquier otra persona.
Variables geográficas	Surco, San Borja, Surquillo.
Variables demográficas	Edad: 40 a 65 años de edad.
	Ciclo de vida: Adulthood.
	NSE: AB.
	Ocupación: Dependientes o independientes con ingresos propios.
Variables conductuales	Segmentación conductual por frecuencia de uso: Uso moderado del servicio (Kotler y Keller (2016)).

Fuente: Kotler y Keller, 2016; Córdor, 2018b.

Elaboración: Propia, 2020.

5. Estrategia de posicionamiento

Basados en el blanco de posicionamiento presentado por Kotler y Keller (2016), a continuación se presenta la vista panorámica del posicionamiento de la marca (ver anexo 6).

- **Mantra de la marca.** Renueva tu espíritu.
- **Puntos de paridad.** El nivel de especialización en el servicio, la orientación a la salud y al bienestar físico y la calidad con la que se imparte el servicio. Contar con buena ubicación y un ambiente cómodo.
- **Puntos de diferencia.** Servicio de acondicionamiento físico integral que incluye; el aspecto fisioterapéutico y entrenamiento responsable, la búsqueda del desarrollo físico y fortalecimiento muscular de la persona, el enfoque en cuidar de cada uno como individuo teniendo en consideración el estado físico actual y limitantes físicas individuales, lo que lleva

⁶ Modelo de segmentación VALS, Values and Lifestyles.

a un gran nivel de personalización. Adicionalmente, la experiencia y profesionalismo del equipo de trabajo.

- **Justificadores.** Mediante la elaboración de planes personalizados, citas de control periódicas, personal capacitado y con experiencia, capacitación continua y conocimiento individual de cada cliente.
- **Valores.** Compromiso, responsabilidad, vocación, salud, individualidad.

5.1 Fidelización de clientes

El consumidor es mucho más exigente, sabe lo que busca y tiene los medios, tiempo y disponibilidad para buscarlo. En el mercado existen una gran cantidad de productos sustitutos que, si bien no entregan el mismo servicio integral y personalizado como el propuesto, son una alternativa adicional para este consumidor. A comparación de un gimnasio tradicional orientado a buscar mayor cantidad de membresías, el enfoque propuesto es el logro de resultados, el seguimiento y la fidelización de su cliente, por lo que se ha desarrollado un plan de fidelización:

- **Trabajo personalizado.** Como se ha mencionado antes, las rutinas de ejercicio estarán orientadas a las necesidades y objetivos de cada cliente de Living Fit.
- **Plataforma digital on line.** El seguimiento se hará de forma presencial y mediante un alcance digital. El desarrollo de una intranet dentro de la web de la empresa permitirá que cada cliente acceda a información personal y al progreso que ha tenido en su tiempo de entrenamiento.
- **Aplicación móvil.** Durante el segundo año de actividad se desarrollará la aplicación móvil de la intranet, la que tendrá acceso a la información personal y de progreso (misma que se muestra en la página web), información de programación de fechas de entrenamiento, estatus de pago, etcétera. Adicionalmente, permitirá enviar mensajes en caso de inasistencia a la clase mostrando preocupación, por cumpleaños y notificaciones por cumplimiento de objetivos.
- **Incentivos.** Para ayudar al cumplimiento de objetivos, se motivará a los clientes y se reconocerá si sus logros son alcanzados dentro de lo pactado con el trainer. Los premios podrán ser desde bolsos y toallas con la marca hasta descuentos en centros de terapia física para masajes de descontractura. Estos serán acordados como alianzas comerciales.
- **Congelamiento.** Se le dará la opción al cliente de opción de congelamiento de sesiones en caso no puedan asistir. El máximo de sesiones de congelamiento será de 2 sesiones al mes.

6. Estrategia de marca

Según Kotler y Keller (2016), «La marca es la promesa entre la empresa y el consumidor». Se optó por desarrollar la estrategia de marca en base a la investigación de mercado realizada.

6.1 Nombre de la marca

Se escogió el nombre de Living Fit debido a que las personas quieren sentirse y vivir una forma fitness, involucrando el cuidado de la salud mediante un mejor estilo y calidad de vida.

6.2 Logotipo de la marca

Gráfico 2. Logotipo



Isotipo. Representa las iniciales de la marca “L” y “F”. Agrega movimiento y estabilidad.

Color. En el deporte, los colores rojo y amarillo generan energía, impulsan al desarrollo de actividad física y motivación.

Fuente de letra. *Gretaros.* Representa fuerza, estabilidad, seguridad.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.3 Identidad de marca

- **Visión de la marca.** Living Fit es una marca que busca mejorar la calidad de vida de las personas adultas a través de la práctica de actividad física realizada de una forma segura.
- **Compromiso.** Living Fit sabe que cada persona, cada cuerpo y cada lesión es única, por lo que nuestras acciones con cada una de ellas también deben serlo.
- **Valores.** Compromiso, responsabilidad, vocación, salud, individualidad.
- **Personalidad.** Confiable, experimentado, seguro, enérgico.

Capítulo V. Marketing mix

1. Servicio

Para el desarrollo del servicio se utilizó la flor del servicio de Lovelock y Wirtz (2009), mostrada en el gráfico 3, que permite detallar el servicio esencial y los servicios complementarios alrededor de la propuesta de valor de la empresa.

Gráfico 3. Flor del servicio



Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.
Elaboración: Propia, 2020.

1.1 Servicio esencial

Living Fit brinda un servicio integral de acondicionamiento físico y fortalecimiento muscular personalizado, soportado por fisioterapeutas y trainers, y diseñado para desarrollar fuerza, resistencia y flexibilidad.

1.2 Servicios complementarios de mejora

Sabiendo que estos servicios son los que generan diferenciación frente a la competencia y aportan valor al servicio esencial (Lovelock y Wirtz 2009), se ha considerado desarrollar los siguientes para la empresa:

- **Bienestar.** Antes que se comience con el entrenamiento regular, un especialista en terapia física aplicará los siguientes test de evaluación física (ver anexo 7):
 - Functional Movement Screen (FMS). Para evaluar la flexibilidad, fuerza y resistencia del cliente, además de identificar las zonas musculares débiles y con deficiencias.
 - Evaluación Core. Comprende cuatro pruebas enfocadas en musculatura anterior, posterior, y laterales de torso.
 - Test de rango de movimiento. Permite detectar acortamientos musculares. Se utilizará el Halo, máquina especializada que mide los rangos de movimiento de las articulaciones.

A partir de esta información, se diseñará un plan de entrenamiento ad hoc, basándose en los resultados y en las necesidades físicas específicas de cada persona evaluada. Será el trainer el encargado de definir los ejercicios para cada uno, en base a los resultados de la evaluación y las sugerencias del especialista en terapia física.

Durante el entrenamiento, el cliente contará con una supervisión constante por parte del trainer, verificando que el entrenamiento se esté realizando en base a las indicaciones del fisioterapeuta y que esté haciendo los movimientos adecuados para cada uno de los ejercicios. Se les enseñará a los clientes cómo usar dispositivos para realizar descargas musculares como el Foam Roller⁷ y Stick Muscular⁸ y, además, se brindarán talleres donde se les enseñe a los clientes a estirar adecuadamente sus músculos pre y post entrenamiento. Estas acciones se harán con el fin de evitar posibles lesiones.
- **Consulta.** Los entrenadores y fisioterapeutas serán constantemente capacitados en todos los temas relacionados a la industria del deporte y actividad física para atender cualquier consulta particular y/o absolver dudas relacionadas a la mejoría del performance deportivo de los clientes, relacionado a métricas, estadísticas, entre otros.
- **Hospitalidad.** Todo el personal que tenga contacto directo con el cliente recibirá capacitaciones de servicio al cliente, para que exista siempre un trato personalizado y cordial.
- **Cuidado.** Se contará con lockers personales con clave para brindar seguridad dentro del local y evitar que los clientes tengan que llevar candados. También se buscarán alianzas con clínicas y centros de rehabilitación física para facilitar la atención de cualquier emergencia y/o lesiones.

⁷ Foam roller: rodillo firme de goma y que permite ejecutar la técnica de auto-liberación miofascial, utilizando nuestro propio peso para “rodar” sobre la zona del cuerpo que se desea relajar.

⁸ Stick muscular: rodillo de masaje muscular para aliviar el dolor muscular, rigidez y para recuperación.

1.3 Servicios complementarios de facilitación

Son los que se requieren para que el servicio esencial se puede ejecutar de manera más sencilla para el cliente.

- **Información relevante**
 - A través de la página web y redes sociales. Desde vídeos demostrativos del servicio esencial, metodología de entrenamiento, horarios de atención y tarifario hasta el resumen profesional del staff, guía de uso de los equipos, entre otros.
 - A través de los trainers y fisioterapeutas. Planes de entrenamiento y reportes de evaluación, así como consejos para mejorar su performance deportivo.
- **Toma de pedidos.** Solicitud de inscripción/membresía, separación/reprogramaciones de citas, entre otros, serán atendidos por el personal de atención al cliente, ya sea presencial o vía telefónica o mediante canales digitales (WhatsApp, e-mail u otras aplicaciones) y será registrado en el software de gestión de información llamado Train2Go.
- **Facturación.** Mediante la emisión de factura o boleta electrónica entregada al cliente al momento del pago o enviada posteriormente vía e-mail de acuerdo a solicitud.
- **Pago.** Indicado al momento de la inscripción bajo las modalidades de efectivo, pago con tarjeta de crédito o débito, transferencia bancaria o aplicaciones de celulares como Yape o Lukita, o pago en bancos afiliados.

Por otro lado, es importante mencionar que este tipo de servicio cubre dos necesidades:

Tabla 31. Servicio basado en necesidades

Servicio especializado	Subservicio
Por un lado, atiende a un nicho de mercado compuesto por personas de 40 años a más, el cual le gusta sentirse en la capacidad de hacer deporte con un alto nivel de intensidad pero que, a lo largo de su vida, ha caído en diversas limitaciones físicas. Además, no ha encontrado un lugar dentro de la gran oferta de gimnasios que se ocupe de estas limitaciones y/o necesidades particulares.	Por otro lado, se ha identificado que, dentro del proceso de recuperación física (ya sea por operación y/o tratamiento de una lesión) hay un espacio no cubierto por la mayoría de los centros de rehabilitación. Se trata de la etapa posterior, en la cual la persona debe fortalecer de forma adecuada la zona afectada para volver a retomar sus actividades deportivas con mayor seguridad.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2. Precio

La estrategia seleccionada para el lanzamiento de los servicios de Living Fit es la de descreme, debido a que el público objetivo al que se dirige la propuesta de valor pertenece a un nicho de

mercado con disposición a pagar precios altos por un servicio diferenciado con un alto grado de personalización. Esta estrategia asegurará los ingresos suficientes para sostener las actividades de marketing y comerciales del negocio. Además, y con el objetivo de poder captar nuevos clientes, se lanzarán promociones como sesiones adicionales y otras acciones que permitirán incrementar el número de suscripciones y aprovechar al máximo la capacidad disponible del local.

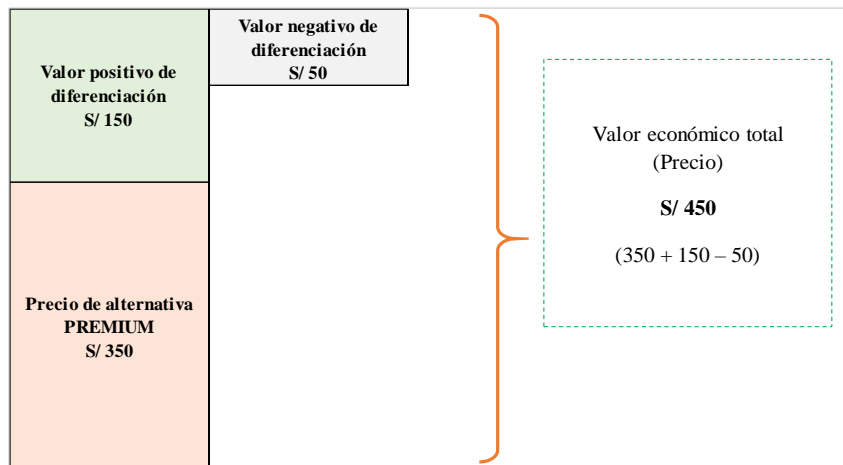
2.1 Fijación de precios

Para fijar el precio de la suscripción mensual por ocho sesiones al mes se tuvieron en cuenta las siguientes perspectivas:

- **Precio dado por la competencia.** Como referencia se tomó una suscripción mensual de S/ 350 al mes, la cual corresponde al precio promedio de los tickets más altos de la categoría premium (por ocho sesiones al mes), ya que cuentan con una propuesta diferenciada y con un nivel de personalización mayor al estándar.
- **Valor dado por los clientes.** Las personas encuestadas reconocieron en Living Fit atributos diferenciales respecto a las propuestas actuales del mercado, resaltando el nivel de personalización adaptado a las necesidades de cada persona, la presencia de fisioterapeutas y el seguimiento de los avances en el logro de objetivos, por lo que se mostraron dispuestos a pagar en total S/ 150 adicionales por ocho sesiones al mes. No obstante, reconocieron limitantes como la distancia a sus casas o trabajo, y el ticket promedio por ser una propuesta super premium, por lo que descontarían un valor de S/ 50 en promedio, correspondiente al gasto promedio por concepto de combustible y otros esfuerzos por parte del cliente.

Finalmente, de acuerdo al análisis previo, el precio por una suscripción mensual de ocho sesiones sería de S/ 450, como se presenta en el gráfico 4. Para el plan de 12 sesiones, se siguió el mismo procedimiento determinando un precio de S/ 600 el cual está afecto a un beneficio de 11% por contratar mayor número de sesiones del plan base.

Gráfico 4. Fijación de precio para plan de entrenamiento



Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.2 Price brand ladder

Considerando el plan de suscripción de S/ 450 por ocho sesiones al mes, se determinó que el ticket promedio de Living Fit sería de S/ 56,25 por sesión de una hora; de la misma forma se ha calculado el ticket promedio de los competidores, con lo cual se ha elaborado el price brand ladder presentado en el gráfico 5, donde se puede observar lo siguiente:

- Se identifican cuatro niveles de servicio, diferenciados por el ticket promedio; el super premium (mayor a S/ 45,00 por sesión), el premium (mayor a S/ 30,00 por sesión), el estándar (mayor a S/ 20,00 por sesión), y los económicos (menores a S/ 20,00 por sesión).
- En el nivel super premium están los personal trainers que brindan un servicio mucho más personalizado y que se ajusta a la medida de las necesidades de tiempo y lugar que demanda el cliente.
- Living Fit se posiciona en la mitad de la escalera del nivel super premium con un ticket promedio de 10% menor al de Tensho y 10% superior al de los personal trainers.
- En el nivel premium se encuentran gimnasios boutique que brindan entrenamiento funcional, combinación de diversas metodologías de entrenamiento (Entrenamiento Espartano 360), crossfit, entre otros. Su foco no es la personalización, pero algunos locales ofrecen alternativas de personal training para necesidades puntuales del público.
- En el nivel estándar están las cadenas de gimnasios como Bodytech y Gold Gym, que ofrecen suscripciones que le permiten al usuario acceder a cualquier local ubicado a nivel nacional. Estas cadenas buscan captar más usuarios, sacrificando la personalización.

Gráfico 5. Price brand ladder


PRICE BRAND LADDER										Index sobre PP	Ticket / sesión	Nivel
									Tensho	111%	62,50	SUPER PREMIUM
									Kevin Arias - PT	107%	60,00	
									LIVING·FIT Training Center	100%	56,25	
									Andy Villalobos - PT	96%	54,17	
									Jose Manuel - PT	89%	50,00	
									Entrenamiento Espartano 360	80%	45,00	PREMIUM
									El Cuartel del Chino Sung	77%	43,13	
									Latido / MAC Training	69%	38,75	
									VANNA	67%	37,50	
									M2	62%	35,00	
									Altair / Inka Challenge / KO	59%	33,33	
									VO2	59%	33,25	
									Personal Training	59%	32,92	ESTÁNDAR
									Resistance by Gym Plus	53%	30,00	
									UNO A1	53%	29,96	
									Bodytech / Integral Fit Center	44%	25,00	
									GoldGym	44%	25,00	
									SoulFit Cross Training	44%	24,97	
									R2 Perform	43%	24,17	
									Action Fit Camp	37%	20,83	ECONÓMICO
									Functional Power	34%	19,17	
									Sportlife	33%	18,75	
									Tiger Diamond	33%	18,42	
									XsportGym	30%	16,67	
									Smartfit	21%	11,65	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Debido a que los centros de entrenamiento vistos en el price brand ladder brindan una propuesta de valor diferenciada según el segmento de mercado que atienden, se ha elaborado un price brand ladder más acotado con los seis gimnasios que brindan una propuesta de valor diferencial o de personalización cercanas a las que ofrecerá Living Fit. En el gráfico 7 se observa lo siguiente:

- Living Fit puede buscar posicionarse en un segmento nicho super Premium, en dónde se observan competidores que atienden al cliente de forma personalizada e integral y en dónde es difícil ingresar dado el nivel de especialización.
- Dentro del segmento premium existen diferentes alternativas de entrenamiento que van desde un nivel de personalización mayor al standard hasta propuestas de valor diferenciadas (por ejemplo, trabajo espiritual), con un ticket promedio menor en 41% al propuesto.
- Asimismo, ofertas con un nivel de personalización standard dirigido a otro perfil de consumidor que está dispuesto a pagar hasta 56% menos del ticket promedio de Living Fit.

Gráfico 6. Price brand ladder enfocado

PRICE BRAND LADDER - Top Group						Index sobre PP	Ticket / sesión	Nivel	
						Tensho	111%	62,50	SUPER PREMIUM
							100%	56,25	
Personal Training						KO	59%	33,33	PREMIUM
						VO2	59%	33,25	
							59%	32,92	
UNO A1							53%	29,96	ESTÁNDAR
						Integral Fit Center	44%	25,00	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.3 Planes de suscripción

Los precios determinados para los planes de suscripción según el tiempo de contrato se han diseñado tomando como base los planes mensuales de S/ 450 por 8 sesiones y S/ 600 por 12 sesiones. En la tabla 32 se aprecia el detalle, de la cual se puede rescatar lo siguiente:

- La suscripción trimestral permite al cliente recibir un beneficio del 8% (de S/ 108,00 hasta S/ 144,00), a comparación de lo que invertiría por tres meses realizando una suscripción mensual. Esta suscripción es la preferida por los encuestados con una valoración del 47%.
- La suscripción semestral permite al cliente recibir un beneficio del 10% (de S/ 270,00 hasta S/ 360,00), a comparación de la suscripción mensual realizada durante seis meses.
- La suscripción anual permite al cliente recibir un beneficio del 15% (de S/ 810,00 hasta S/ 1.080,00), a comparación de la suscripción mensual realizada durante todo un año.

Tabla 32. Precio de suscripciones por planes

Plan 8 sesiones	Pago (S/)	Saving versus plan			Saving versus plan		
		Mensual	Trimestral	Semestral	Mensual	Trimestral	Semestral
Mensual	450,0						
Trimestral	1.242,0	-108,0			-8%		
Semestral	2.430,0	-270,0	-54,0		-10%	-2%	
Anual	4.590,0	-810,0	-378,0	-270,0	-15%	-8%	-6%

Plan 12 sesiones	Pago (S/)	Saving versus plan			Saving versus plan		
		Mensual	Trimestral	Semestral	Mensual	Trimestral	Semestral
Mensual	600,0						
Trimestral	1.656,0	-144,0			-8%		
Semestral	3.240,0	-360,0	-72,0		-10%	-2%	
Anual	6.120,0	-1.080,0	-504,0	-360,0	-15%	-8%	-6%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Plaza

Living Fit estará ubicado en el distrito de Santiago de Surco en un local de 106 m² dentro de un edificio corporativo. Para la zona de musculación y entrenamiento funcional se destinarán 75 m².

3.1 Capacidad

De acuerdo a los entrenadores personales entrevistados, 20 m² es el espacio mínimo adecuado para que tres personas más un trainer puedan desarrollar ejercicios. La actual propuesta considera un área de 75 m² para el entrenamiento de hasta tres grupos con tres personas cada uno. Con ello, hasta el cuarto mes del año 4, se podrá utilizar el 100% del espacio destinado al entrenamiento en base a 25 m² por grupo. Cuando se supere este espacio se buscarán alternativas para ampliar la oferta como la apertura de nuevos turnos, ampliación de zona de entrenamiento en el local, o el traslado a un local más amplio dentro del distrito de Surco. La tabla 33 presenta el porcentaje de uso del espacio del local de Living Fit.

Tabla 33. Porcentaje de utilización de espacio

Año	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
Año 1	8%	11%	15%	19%	23%	28%	28%	27%	27%	27%	27%	28%
Año 2	31%	35%	39%	44%	48%	52%	54%	53%	52%	51%	51%	52%
Año 3	55%	61%	66%	71%	76%	80%	81%	81%	80%	80%	81%	83%
Año 4	85%	91%	96%	101%	106%	110%	113%	112%	111%	111%	112%	115%
Año 5	117%	122%	128%	134%	139%	144%	147%	147%	146%	146%	146%	147%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.2 Apertura del segundo local

Se estima la apertura de un nuevo local en el año 4, utilizando los excedentes financieros para gestionar dicha apertura. La zona elegida sería Miraflores, distrito que ocupa el segundo lugar de preferencia detrás de Surco. Se realizará una nueva investigación de mercados y estimación de la demanda que permitan adaptar la propuesta de valor a las necesidades de los nuevos clientes.

3.3 Canales

Se ha desarrollado la distribución del servicio de Living Fit considerando las diferentes fases de contacto que se tienen con el cliente durante el proceso de decisión de compra (Osterwalder y Pigneur 2011). Cada uno de estos canales tendrá una función específica, que se detalla a continuación:

Tabla 34. Canales

Canal	Descripción del canal	Fases del canal				
		Información	Evaluación	Compra	Entrega	Postventa
Local	Será el principal canal de contacto con el cliente y en donde se generará la tangibilización de la propuesta de valor. Área destinada a la prestación de servicios de entrenamiento y en donde se encontrará el personal de facilitación.	x	x	x	x	x
Atención al cliente	Servirá como un medio de generación de ventas directo al ser el responsable de contactar con los clientes que compartieron sus datos de contacto personal.	x	x			x
Página web	Se desarrollará una página web dirigida al público objetivo que contará con la información del servicio y datos de contacto de la empresa.	x	x			
Living Fit App	A través de esta app cada cliente tendrá acceso a sus datos de registro, estadísticas y evolución. Contará también con información relacionada a la disponibilidad de horarios, reprogramación de citas, contabilización de sesiones, pagos, entre otros; asegurando así el nivel de personalización del servicio brindado.					x
Facebook	Se realizarán publicaciones periódicas pagadas con contenido relacionado al valor diferencial de la empresa, al mundo del fitness y la salud. Se desempeñará principalmente como canal promocional y de comunicación con el público objetivo.	x	x	x		
WhatsApp	Se habilitará un número para el personal de atención al cliente el cual servirá como canal de consulta hasta el servicio postventa.	x	x	x		x
E-mail	Se habilitará un correo corporativo a cargo del personal de atención al cliente a través del cual se podrá brindar información adicional acerca del servicio.	x	x	x		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 35. Funciones por canales

Fase del canal	Función
Información	Busca informar de la existencia de Living Fit y de los servicios de entrenamiento que brinda la empresa, además de ser el canal de comunicación de la propuesta de valor. También es el medio por el cual se obtendrán los datos de las clientes potenciales.
Evaluación	Absolución de consultas sobre el servicio, planes de suscripción, horarios de atención, actividades, precios, entre otros.
Compra	Se enfoca en hacer y/o validar la transacción a través del cual se concreta el proceso de compra/venta.
Entrega	Fase del canal en donde brinda el servicio de entrenamiento y acondicionamiento físico.
Postventa	Fase en la cual se realizarán las acciones posteriores a la compra como programación de citas, status del cliente, etcétera. Adicionalmente, servirá como canal de fidelización al permitir realizar acciones dirigidas en base a la información personalizada para cada cliente como el monitoreo periódico de su evolución física, promociones, saludos por días festivos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Promoción

Las estrategias de promoción estarán sujetas a tres etapas: prelanzamiento, dos meses previos a la apertura de Living Fit; etapa de lanzamiento, con publicidad agresiva enfocada en captar nuevos clientes y crear awareness de la marca y, finalmente, la etapa de mantenimiento, en la que considerará a los usuarios actuales, implementando estrategias de fidelización, buscando la recompra del servicio y que, mediante la comunicación boca a boca, permitan llegar a otros clientes potenciales. En el anexo 8 se presenta la calendarización de las actividades.

La publicidad estará basada en dos objetivos de publicidad (Kotler & Keller 2016). El primero, crear conciencia de marca y mostrar las características del servicio y el segundo, enfocado en generar preferencia por la propuesta de valor frente a las que se ofrecen actualmente en el mercado, transformando finalmente la preferencia en adquisición del servicio. Es importante mencionar que, basados en el estudio de mercado realizado por Ipsos Opinión y Mercado (2018), y respaldado por la investigación de mercado propia, los adultos entre los 36 y 59 años de edad prefieren recibir información ya sea por correo electrónico (81%), Facebook (79%) o Whatsapp (33%), por lo que las acciones se enfocarán en estos canales en todas las etapas de la promoción. A continuación, se detallan las acciones a realizar por cada etapa y canal.

4.1 Etapa de prelanzamiento

La etapa de prelanzamiento de Living Fit se enfocará en la generación de expectativa durante dos meses previos a la apertura de nuestro centro (junio y julio). Se basará en una estrategia de cuenta regresiva, anunciando la fecha de apertura del local y demostrando los beneficios de la actividad deportiva integral. Los canales por utilizar son:

4.1.1 Marketing digital

Se generarán mensajes sobre la pronta apertura de un nuevo local de entrenamiento en Lima para dar a conocer el nombre de la marca y comunicar la fecha de inauguración (agosto), reflejando el pain de los clientes potenciales (como la poca personalización en la oferta actual). Estos mensajes se compartirán a través de la página web y de publicaciones promocionadas en el FanPage de Living Fit en Facebook (publicaciones, videos, webinars, etcétera), pautas vía Google Ads y correos mediante el e-mail marketing. Esta información derivará a una landing page que permitirá a la empresa recibir la información del cliente, convirtiéndolo en un valioso lead, y teniendo la oportunidad de contactar directamente con estos de forma personalizada.

4.1.2 Campaña Waze

Mediante este canal se busca comunicar al público la pronta apertura de un nuevo gimnasio en los próximos meses e invitarlos a conocer el servicio. El objetivo es que el mensaje se active solo cuando el conductor pase cerca al lugar en donde estará el local y le dé más información sobre el negocio en caso de ingresar en la publicación. La pauta se realizará de lunes a viernes y en horas punta, tanto en la mañana como en la tarde. Con esta acción se espera lograr 75.000 impresiones al mes o 2.500 por día, por un costo de US\$ 5,00 diarios. El mensaje aparecerá en la aplicación del usuario tres veces al mes como máximo.

4.1.3 Actividades Bellow the Line (BTL)

Con el objetivo de dar a conocer el servicio y de despertar curiosidad y expectativa se participará en eventos y actividades relacionadas a la vida saludable como ferias ecológicas, eventos de running, maratones, etcétera. También se tendrá presencia en puntos estratégicos en la zona de alcance del local, en donde se agrupen personas interesadas en el deporte y la salud. Se entregará material informativo (brochures) y productos de merchandising, así como demostraciones de la modalidad de entrenamiento que ejecutará el entrenador, e información que compartirá el fisioterapeuta a los asistentes sobre la importancia de conocer su cuerpo para un entrenamiento seguro y efectivo.

4.1.4 Marcha blanca

Durante el mes de julio se invitará a las personas a hacer pruebas de forma gratuita para que conozcan el servicio de entrenamiento, la propuesta de valor diferencial, entre otros. Esto será posible porque desde ese mes se contará con los entrenadores y fisioterapeutas, quienes estarán con disponibilidad de tiempo para atender consultas.

4.1.5 Publicidad exterior

Medio por el cual se contactará con el público objetivo en los puntos por donde suele desplazarse, logrando un mayor impacto con la publicidad y desarrollando la recordación de marca. Se utilizarán vallas publicitarias de pantalla led en una avenida de alto impacto, presentándose mensajes e imágenes relacionadas a la marca y el servicio brindado. Se contratará publicidad por seis semanas (la tercera y cuarta semana de julio y todo agosto) por S/ 5.000.

4.2 Etapa de lanzamiento

La etapa de lanzamiento estará respaldada por una fuerte inversión publicitaria para dar a conocer la marca y su propuesta de valor diferencial. Tendrá una duración de tres meses, desde la apertura.

4.2.1 Marketing digital

- **Redes sociales.** Se manejará material audiovisual con videos de 15 segundos a través de la Fan Page (cuatro mensuales), así como 21 publicaciones mensuales con material gráfico. En esta etapa se reforzará la imagen de la marca, la comunicación de las características del servicio, el concepto de entrenamiento responsable, y el valor añadido de la empresa. Estos publicaciones derivarán a una landing page de Living Fit. La frecuencia de publicaciones promocionados será de una vez al día, de lunes a viernes.

Gráfico 7. Publicaciones



Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Entrevistas con expertos.** Se realizarán entrevistas con expertos y personas dedicadas a la práctica de deporte que sean referencia para el público objetivo y que hablen de sus experiencias y pains al momento de realizar actividad física en la oferta del mercado actual. También hablarán sobre los cuidados y precauciones que se deben tener durante la práctica.
- **Página web.** En el sitio web se compartirá información sobre Living Fit: propuesta de valor, información sobre el proceso, modalidades de entrenamiento, precios y membresías

disponibles, datos de contacto, ubicación, entre otros. Esta web albergará también contenido audiovisual de tal forma que el cliente pueda visualizar el servicio que se le entregará.

- **Campaña e-mailing.** Continuando con los mensajes de la propuesta de valor se optó por una campaña que consta de cuatro envíos (uno semanal) de 10.000 impactos cada uno.
- **Google Ads.** Se generarán anuncios pagados que llegarán a clientes potenciales mientras navegan por Internet, ya sea a través de páginas web (banners), YouTube o correo electrónico, aplicaciones con mayor porcentaje de visita por parte del público objetivo, y desde los cuales serán redirigidos a la landing page de la marca.
- **Campaña Waze.** Se continuará con la campaña Waze informando sobre la inauguración del local, y con un link hacia la web de Living Fit.

Gráfico 8. Campaña WAZE



Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Train2Go.** Plataforma de gestión de entrenamiento que administra la información del cliente, permite el seguimiento y la programación de citas, actualiza su estatus, pagos, cumplimiento de objetivos y otros datos, además de funcionar como canal de comunicación para enviar notificaciones y recibir feedback. Esta aplicación se utilizará durante el primer año y será reemplazada por una propia con las mismas funcionalidades a partir del segundo año.

4.2.2 Actividades Bellow the Line (BTL)

- **Exhibiciones:** Se ha considerado ubicar módulos en locaciones donde se concentra gente que practica deporte dentro de la zona de alcance del local, en este caso, en los distritos de San Borja, Surco y Surquillo. Se realizarán evaluaciones demo y retos físicos en dichas

ubicaciones y se brindará información sobre el servicio en los módulos, además de hacer entrega de material promocional e informativo; esto se llevará a cabo en los horarios y con los miembros del equipo disponibles para no interferir con los entrenamientos ya programados.

- **Eventos especiales.** Se participará en eventos deportivos organizados por terceros tales como ferias saludables y/o deportivas, maratones, etcétera, donde se compartirá información sobre Living Fit. Se implementarán también actividades BTL, en los que se invitará a las personas a participar en retos físicos y en los cuales podrán ganar merchandising de la empresa.

4.2.3 Publicidad y marketing directo

- **Medios impresos.** Se realizarán notas periodísticas en suplementos del diario El Comercio, en las que se comentará sobre la importancia de un entrenamiento dirigido por especialistas, concluyendo con una invitación para probar el servicio. La publicación tendrá un costo promedio de S/ 4.000 por vez, con una frecuencia quincenal durante agosto y setiembre.
- **Vales de prueba.** Se entregará material informativo y vales de prueba en coordinación con empresas con las que se tenga contacto, así como boutiques de belleza y clínicas especializadas.
- **Merchandising.** Se producirá material promocional como bolsos, tomatodos y toallas con la marca, los cuales serán entregados en actividades BTL (ferias y eventos) o como un regalo de bienvenida a Living Fit, y servirán de recordación de marca. Adicionalmente, se entregará folletería con información detallada del servicio.

Gráfico 9. Material promocional



Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.3 Etapa de mantenimiento

Para esta etapa, además de captar nuevos clientes y generar awareness de la marca, se busca fidelizar a los clientes actuales para que renueven su suscripción y generen referenciación del

servicio, siendo este el canal más importante para el crecimiento del negocio. También se tendrá en cuenta la estacionalidad del mercado incrementando la inversión en los meses previos al inicio de temporada alta. Se han desarrollado acciones para los siguientes elementos de comunicación:

4.3.1 Marketing digital

El enfoque digital en esta etapa (Facebook, Google Ads) será generar contenido gráfico y audiovisual de interés para la audiencia, relacionado a la práctica de deporte responsable y sus beneficios, alimentación y estilo de vida saludable; al mismo tiempo que se da a conocer la propuesta de valor. Incluirá anuncios publicitarios pagados dirigidos a clientes potenciales y actuales. La inversión se realizará según las temporadas del año. Mediante WhatsApp se compartirán noticias, promociones e información mucho más personalizada y dirigida a la base de datos de clientes, motivándolos a seguir obteniendo resultados favorables.

- **E-mailing.** Envío de información sobre el servicio, promociones, novedades, calendario de actividades, entre otros.
- **Testimoniales.** Se generarán videos testimoniales con la participación de los clientes de Living Fit, quienes compartirán su experiencia de entrenamiento comentando las diferencias y personalización del servicio. Estos serán promocionados y distribuidos mediante el Fan Page y página web de la empresa en los meses de inicio de temporada. Se ofrecerá merchandising de la marca y premios especiales a aquellos que acepten aparecer en los videos.

4.3.2 Marketing directo

- **Merchandising.** Se entregará un paquete de bienvenida a los clientes nuevos, que incluirá un tomatodo, una muñequera y un bolso con la marca.
- **Whatsapp.** El seguimiento y comunicación por Whatsapp será clave con los clientes, siendo el canal de más uso. Por esta vía se compartirá información de interés como tips nutricionales, recordatorios de citas, entre otros. El trato cordial, respuesta oportuna y mensajes personalizados como saludos por cumpleaños o recordatorios de fechas especiales serán parte de la campaña.

4.3.3 Actividades Bellow the Line (BTL)

Se harán presentaciones en puntos deportivos o saludables, exhibiciones y eventos deportivos en los meses de temporada realizando actividades de demostración físicas y fisioterapéuticas.

4.4 Promoción de ventas

4.4.1 Clase de prueba

Se otorgará una clase de prueba a cada persona nueva que acuda a Living Fit, se hará una evaluación parcial que consistirá en dos pruebas puntuales: sentadilla profunda y estabilidad de tronco con flexión (parte de las pruebas de FMS, ver anexo 7), las que servirán como referencia de la evaluación y del tipo de información que recibiría el cliente sobre su estado físico y posterior armado de plan de entrenamiento, luego de esto, únicamente se le explicará en qué consiste el resto de la evaluación. Adicionalmente, se hará un recorrido por las diferentes áreas del local y se hará contacto con los trainers, quienes explicarán qué tipo de ejercicios podría a realizar de acuerdo a los resultados obtenidos de las dos evaluaciones puntuales hechas al inicio.

4.4.2 Promoción por referidos

Al inicio de las actividades (año 1) y dado el espacio disponible con el que se cuenta, se podrá otorgar una clase adicional por cada cliente referido. A partir del año 2, las promociones por referidos se activarán en temporada baja o en tiempos muertos, evitando saturar la capacidad disponible para sesiones regulares, esto permitirá utilizar eficientemente los recursos disponibles.

4.4.3 Promoción por cantidad de meses contratados

Se otorgarán descuentos a mayor cantidad de sesiones adquiridas.

Tabla 36. Descuento según plan y periodo de suscripción

Sesiones	Monto	Trimestral	Semestral	Anual
8	S/ 450,00	8%	10%	15%
12	S/ 600,00			

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.4.4 Promoción por early adopters

Se otorgarán dos sesiones adicionales para aquellas personas que se inscriban dentro de los tres primeros meses de lanzamiento, aprovechando recursos disponibles (espacio y horas trainer).

4.5 Alianzas comerciales

Se establecerán alianzas comerciales con centros de rehabilitación física que no tengan un lugar acondicionado para profundizar en el fortalecimiento postlesión de sus pacientes, buscando que deriven a estas personas y puedan continuar con su acondicionamiento físico con un 10% de

descuento en su primera inscripción en las instalaciones de Living Fit. Como retribución, a los clientes se les comunicará que hay descuentos especiales en estos centros de rehabilitación física para que asistan si tienen lesiones preexistentes o se realicen masajes descontracturantes que no puedan ser atendidas por el personal.

4.6 Concepto de marca

El mensaje publicitario estará basado en tres elementos:

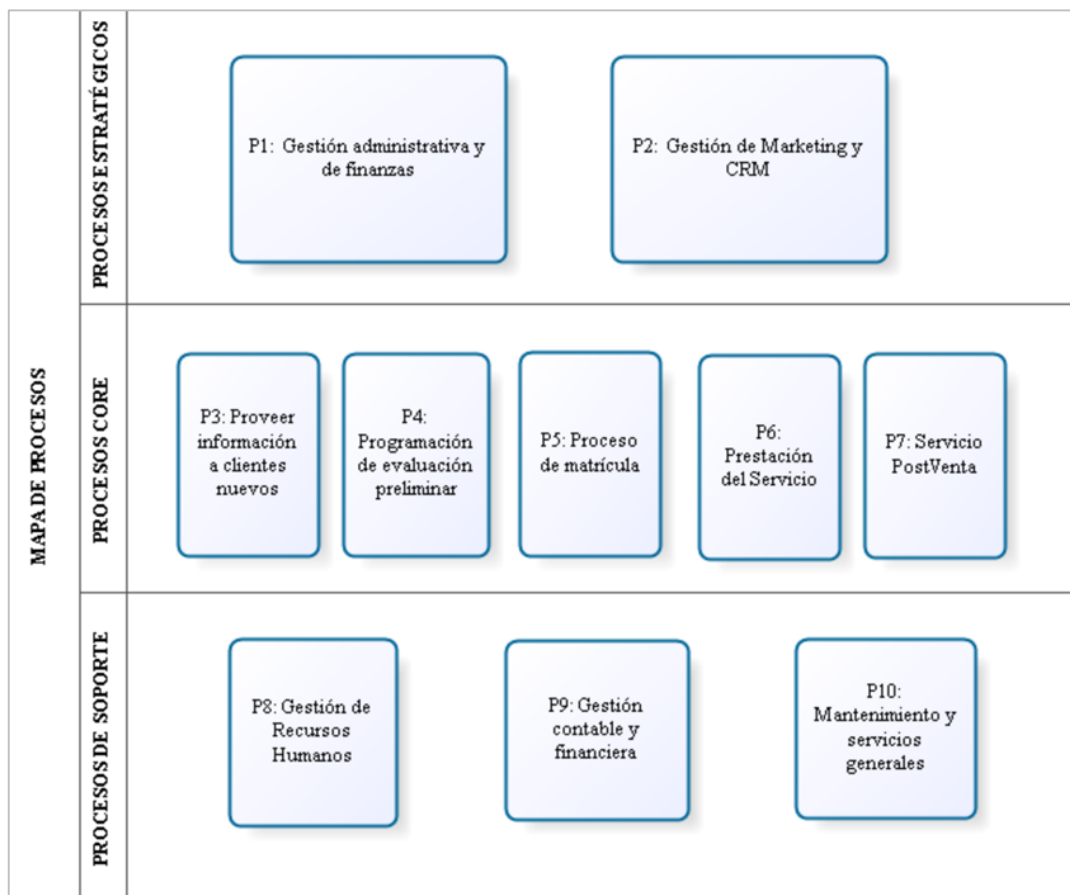
- **Generación del insight.** Se desarrollan los siguientes puntos para llegar al insight inspirador que formará parte del concepto publicitario:
 - Verdad del consumidor. “Sé que el deporte es bueno, me gusta practicarlo, sentirme y verme bien. Sé que será beneficioso para mi salud y para mi vida en el futuro”.
 - Significado profundo. “Sé que estoy en una etapa de mi vida en que la salud es lo más importante y sé que el deporte es una de las formas para llegar es eso. ¡Pero ya estoy comenzando a sentir los “achagues de mi cuerpo” y no puedo practicar tanto como quiero! ... ya no puedo ir a esos “crossfits” o deportes “espartanos” que todos hacen”.
 - Frustración o tensión. “Me gustaría que hubiera un lugar en que pueda hacer ejercicio sin tener que preocuparme porque me duela esto o el otro. Y también estoy cansado de ir a gimnasios donde solo me dan cosas “simples” para hacer o en los que no me hacen caso, ¡quiero exigirme! ...pero también quiero cuidarme”.
- **Concepto publicitario**
 - Insight inspirador. Buscas un lugar donde retar y exigir a tu cuerpo, sabes que tienes la energía y fuerza suficiente para hacer cualquier actividad física, pero también sabes que ahora tienes límites y que debes hacerlo responsablemente.
 - Beneficio. Ahora, en Living Fit, encontrarás ese lugar en donde no tendrás que preocuparte de los ejercicios que realizas. Este es un espacio que promueve el entrenamiento responsable y en donde se comprende que cada persona es única así como sus necesidades físicas. Aquí se adapta el ejercicio a la condición física del cliente, sacando su máximo potencial en cada sesión.
 - Razón para creer. “Porque en Living Fit contamos con especialistas en fisioterapia que se encargarán de hacer una evaluación completa previa a tu entrenamiento para determinar tu flexibilidad, fuerza y resistencia, variables necesarias para la creación de tu plan de entrenamiento ad hoc realizado por el trainer”.

5. Procesos

5.1 Estrategia de procesos

Living Fit ha definido los procesos que garanticen la gestión integral de la empresa, la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Los procesos están agrupados por los niveles estratégicos, core y de soporte, tal como se aprecia en el gráfico 10.

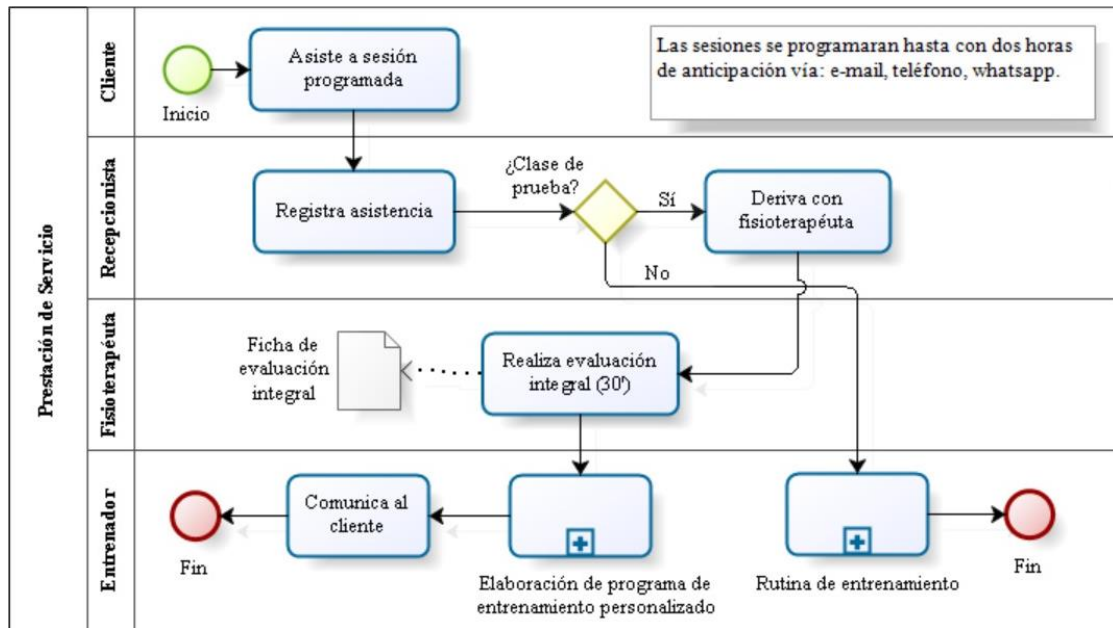
Gráfico 10. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los procesos core se definen como los que nacen desde el primer contacto con el cliente hasta el servicio postventa, siendo de vital importancia por el nivel de relacionamiento y personalización que compromete a la propuesta de valor. A continuación, se detalla el proceso de prestación del servicio de Living Fit a través del siguiente diagrama de flujo:

Gráfico 11. Proceso de prestación del servicio



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para ver el detalle de la ficha de evaluación integral ver el anexo 9.

6. Personas

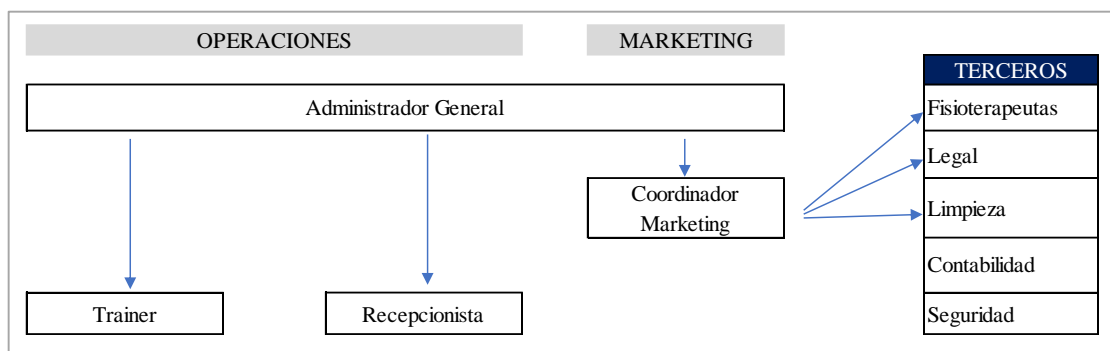
Living Fit busca diferenciarse a través de la personalización y la excelencia en el servicio, siendo las personas esenciales para lograr estas ventajas competitivas, así como para construir relaciones de confianza duraderas con los clientes (Lovelock y Wirtz 2009). Frente a ello, se pondrá mucho énfasis a la gestión de recursos humanos, especialmente a los temas de reclutamiento, selección, retención y motivación del personal para contar con personas internas alineadas a los objetivos del negocio y generar una cultura de enfoque en el cliente.

6.1 Estructura organizacional

Dentro de la estructura organizacional se consideró tener áreas propias (Marketing, Administración y Operaciones, las que impulsarán el desarrollo del negocio), y áreas que serán atendidas vía outsourcing (correspondientes a los servicios de fisioterapia y asesoría legal). El soporte fisioterapéutico será clave en el diseño de los planes de entrenamiento para los clientes, y el servicio legal es importante para recibir un adecuado asesoramiento que permita la elaboración de contratos y acuerdos legales, por ejemplo, el alquiler del local. Otros servicios tercerizados serán el área de Contabilidad, Limpieza y Seguridad. En el área de Administración

y Operaciones se contará con un administrador encargado de velar por el correcto funcionamiento del local y la coordinación con los servicios tercerizados. El área de Marketing contará con un coordinador, quien supervisará la correcta ejecución de la estrategia de marketing y ventas. En el anexo 12 se aprecia el detalle de las funciones de cada puesto.

Gráfico 12. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.2 Reclutamiento y selección

El reclutamiento de los trainer se hará por referencia a través de los contactos que se tiene en la industria deportiva. Para el proceso de selección se realizará una entrevista personal por competencias y, posteriormente, se aplicará una evaluación integral que consistirá en interpretar una evaluación fisioterapéutica y diseñar un plan de entrenamiento en base a ello, y luego ejecutar una clase modelo de acuerdo al plan de entrenamiento diseñado. En cuanto al personal administrativo, se hará la búsqueda a través de bolsas laborales, LinkedIn y referidos. Como parte del proceso, se realizarán entrevistas personales por competencias. Todos los procesos de reclutamiento y selección serán realizados por el equipo interno de Living Fit, aprovechando la experiencia de recursos humanos de uno de los miembros del equipo.

6.3 Retención y motivación

Para este tipo de negocio es vital que el capital humano, especialmente los trainers que son parte del servicio esencial, esté motivado y alineado con el propósito de Living Fit, por lo que se han diseñado estrategias alineadas a este fin.

6.3.1 Inducción

Los nuevos integrantes de Living Fit pasarán por un proceso de inducción, el cual será dirigido por los actuales integrantes de la empresa durante el cual asistirán a diferentes talleres y conocerán las actividades que se realizan en las áreas clave del negocio:

Tabla 37. Programa de inducción

Tema	Objetivo	Mecánica
Cultura Living Fit	Conocer lo valores y cultura de la empresa.	Dinámicas grupales. Conversación con dueños de negocio.
¿Qué hace un trainer?	Conocer los objetivos y funciones del puesto y el impacto en el cliente.	Presentación por área, participación en casos prácticos y en sesión con cliente.
¿Qué hace un fisioterapeuta?	Conocer los objetivos y funciones del puesto y el impacto en el cliente.	Presentación por área, participación en casos prácticos y en evaluación a cliente.
¿Cómo se atiende a un cliente Living Fit?	Conocer las políticas y herramientas para dar servicio de excelencia.	Dinámicas Grupales, casos prácticos. Lineamientos para interacción con clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Es importante mencionar que los fisioterapeutas, que son tercerizados, conocerán del proceso y los talleres de inducción, lo que les permitirá familiarizarse con la mecánica de Living Fit.

6.3.2 Incentivos monetarios

Con el objetivo de lograr un mejor desempeño en la empresa se han destinado incentivos monetarios para los trainers, a los que podrán acceder en base a cumplimiento de metas.

Tabla 38. Indicadores e incentivos para trainers

Indicador	Descripción	Medida	Frecuencia	Monto
Permanencia de clientes.	Correspondiente a la reinscripción de clientes, esta debe darse al termino de cada suscripción.	Reinscripción de cliente a cargo.	De acuerdo a la cantidad de reinscripciones por cliente.	3% de su remuneración por cada reinscripción.
KPI de desempeño.	Cumplir con fecha de entrega de reportes, planes de entrenamiento, horarios de ingreso y asistencias.	>%95 de cumplimiento en todas las áreas.	Mensual.	3% de su remuneración.
Clientes nuevos.	Ingreso de clientes referidos por trainer.	Inscripción de cliente nuevos.	De acuerdo a ingreso de cliente referido.	3% de su remuneración por cada cliente nuevo inscrito.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De cumplir con los objetivos planteados, un trainer podría llegar a ganar un promedio de 9% adicional en relación a su remuneración mensual. Esto corresponde a un promedio de S/ 180 adicionales a su sueldo bruto de S/ 2.000.

6.3.3 Capacitación

Se establecerán políticas de capacitación para seguir formando y empoderando a los trainers. Se han identificado instituciones que brindan programas de educación relacionados a la industria del deporte y brindan talleres sobre Biomecánica aplicada al Entrenamiento Deportivo, Nutrición, Dietética Deportiva y Dirección de Centros Deportivos y Gimnasios.

Tabla 39. Instituciones y cursos relacionados al deporte

Institución	Curso	Link
Instituto de Investigación y Desarrollo del Deporte.	Entrenador de musculación y personal trainer.	http://idde-peru.com/
Instituto Peruano del Deporte.	Taller internacional de fisioterapia deportiva.	http://www.ipd.gob.pe/capacitaciones-presenciales
Instituto Gatorade de Ciencias del Deporte (GSSI).	Taller de ciencias del deporte aplicadas al entrenamiento funcional.	https://gatorade.pe/ggsi/
Escuela de Ciencias Deportivas.	Biomecánica aplicada al entrenamiento deportivo.	https://ecdlima.com/

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Se ha destinado un presupuesto de S/ 3.000 para las capacitaciones deportivas que se realizarán durante los primero tres años de actividad. Para los años cuatro y cinco, este presupuesto ascenderá a S/ 4.000, ya que habrá un mayor número de entrenadores. Los trainers que podrán acceder a este beneficio serán aquellos que tengan un promedio de puntuación mayor a 4 en las encuestas de satisfacción que se aplicarán a los clientes y que cumplan con los KPI de desempeño detallados en los indicadores durante los últimos tres meses (ver sección 6.3.2).

6.3.4 Bono de estudio

Living Fit brindará oportunidades a sus trainers para que se inscriban en programas de estudio que los impulse a seguir creciendo como profesionales. Por ello, se otorgará un bono de estudios para que el entrenador pueda cursar el programa de formación que desee. Para aplicar a dicho beneficio deberán cumplir con los requisitos mencionados a continuación:

Tabla 40. Bonos de estudio

Beneficiario	Requisitos	Bono	Condiciones
Trainers	1 a 3 años de antigüedad en la empresa Haber alcanzado una valoración de 4 en promedio anual en las encuestas Cumplimiento de KPI de desempeño > 95%	S/ 500,00	El estudio debe estar alineado al core del negocio. El beneficiario se compromete a permanecer con la empresa por seis meses, caso contrario el costo del curso se restará de su liquidación de beneficios.
	3 años a más de antigüedad en la empresa Haber alcanzado una valoración de 4 en promedio anual en las encuestas Cumplimiento de KPI de desempeño > 95%	S/ 1.000,00	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

A este beneficio podrán postular dos trainers al año. Si hay más de dos personas postulando, se evaluará la valoración de sus encuestas y los años de antigüedad en la empresa.

6.3.5 Talleres in house

Se desarrollarán talleres internos sobre las nuevas tendencias en la industria deportiva y se contratará a personas especializadas en servicio al cliente.

Tabla 41. Talleres in house

Tema	Capacitador	Beneficiarios	Frecuencia	Lugar
Tendencias en la industria del deporte.	Externo.	Trainers y fisioterapeutas.	Semestral.	Oficinas Living Fit.
Excelencia en el servicio.	Externo.	Todos.	Semestral.	Oficinas Living Fit.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Se tiene previsto impartir estos talleres previos al lanzamiento de Living Fit con el objetivo de capacitar al personal, para que estén listos para atender a los clientes desde el primer día. Para los siguientes tres años, la inversión será de S/ 5.000 por año, y se incrementará progresivamente en S/ 500 para los años cuatro y cinco de acuerdo a las necesidades de capacitación identificadas durante la ejecución.

6.3.6 Reconocimiento

Tabla 42. Actividades de reconocimiento

Actividad	Descripción	Frecuencia	Beneficiarios
Cierre anual.	Se realizará una cena a fin de año para comunicar los resultados y planes futuros	Anual	Todos
Empleado del mes.	Se realizará una encuesta mensual entre todos los empleados de Living Fit y a los clientes para elegir al empleador del mes	Mensual	Todos
Cumpleaños.	A fin de mes se celebrarán a todos los cumpleaños del mes mediante un compartir.	Mensual	Todos

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6.4 Remuneraciones

El personal recibirá 12 sueldos considerando los beneficios correspondientes a MYPE.

Tabla 43. Sistema de remuneraciones

Puesto	Modalidad de contrato	Sueldo mensual (soles)
Administrador general	Full time	4.500,00
Coordinador de Marketing	Full time	2.500,00
Trainer	Full Time	2.000,00
Recepcionista	Full Time	1.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2020.

7. Evidencia física

7.1 Diseño del local

7.1.1 Evidencia esencial

Las zonas de musculación y actividades dirigidas de Living Fit tendrán elementos gráficos que motiven a la práctica de actividad física. La paleta de colores del local tendrá rojo, naranja y negro, pues representan vitalidad, energía, entusiasmo y fuerza; además de ser los colores de la marca.

De acuerdo a la investigación de mercado, los clientes valoran el buen estado del local, por lo que la buena ventilación y la limpieza son variables importantes que se cubrirán mediante equipos de aire acondicionado, aromatizadores y un mantenimiento constante. Asimismo, el diseño moderno será un factor importante que impulsará a los clientes objetivo para realizar la actividad física. Se ha optado por un diseño tipo box industrial, característico por tener un ambiente metálico, espacios amplios para el entrenamiento dinámico y mediante rutinas; soportado por una buena iluminación y diseño auditivo. El entorno y la atmósfera de Living Fit estarán diseñados para reforzar la experiencia del servicio e incrementar la satisfacción del cliente.

7.1.2 Evidencia periférica

Como elementos complementarios al servicio se contará con uniformes para entrenadores, fisioterapeutas y recepcionista.

7.1.3 Otros tangibles

Como tarjetas de presentación, material corporativo, informes y página de Internet.

7.2 Ubicación

El primer local de Living Fit estará ubicado en el distrito de Santiago de Surco, considerando el nivel de preferencia del público objetivo (35% de los encuestados) ya sea porque viven, trabajan o forma parte de su ruta en el day in the life. Además, Santiago de Surco está dentro de los ocho distritos con mayor población cuya edad se encuentra comprendida entre los 40 y 64 años (33%, según INEI 2018). Para la elección del local adecuado de Living Fit, se ha considerado la cercanía a las avenidas principales como Velasco Astete, Primavera y Caminos del Inca que son las más transitadas en el distrito y de fácil acceso. El área del local será de 106 m².

Capítulo VI. Presupuesto

1. Costo de ventas

En este ítem se han incluido los costos asociados a la prestación del servicio que dependen del número de clientes inscritos, entre los cuales están los salarios de los trainer, de los fisioterapeutas y la depreciación de los equipos de entrenamiento (que asciende al 10% del valor de compra), cuyo total se puede visualizar en el estado de resultados.

2. Gastos de operación

- **Gastos administrativos.** Se incluyen los gastos que permiten la correcta gestión de la empresa, como remuneraciones del personal administrativo, el alquiler y mantenimiento del local, los gastos de servicios tercerizados (legales y contables), y gastos de útiles de oficina.
- **Gastos de ventas.** Se incluyen los gastos que permiten la correcta gestión de ventas como los incentivos monetarios, eventos de personal y gastos de marketing (digital, publicidad, actividades BTL, imprenta, merchandising y promoción de ventas).

3. Proyección de gastos

La información de los gastos, desde la fase preoperativa hasta la proyección para los primeros cinco años de operación, se han agrupado en los conceptos de Marketing, Operaciones, Servicios Generales y Recursos Humanos, y se presentan en los anexos 13, 14, 15 y 16, respectivamente.

4. Simulación de escenarios

Conociendo la demanda estimada, los ingresos y los gastos se han evaluado tres escenarios: pesimista, realista y optimista. Las variables evaluadas son el número de inscripciones renovadas, la tasa de drop out, y clientes nuevos mensuales.

Tabla 44. Variables para simulación de escenarios

Escenario	Inscritos iniciales	Dropout promedio	Clientes nuevos	Promedio inscritos Año 1	Ingresos Año 1 (S/)
Pesimista	10	69,3%	8	43	248.584
Realista	20	66,8%	11	60	332.542
Optimista	30	63,8%	15	80	430.159

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5. Proyección de ingresos

Teniendo en cuenta las variables definidas para cada escenario, se estimaron los ingresos para los primeros cinco años de operaciones, los cuales se determinan según el número de inscritos.

Tabla 45. Promedio mensual de inscritos (clientes activos)

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	43	97	157	225	298
Realista	60	126	200	283	372
Optimista	80	167	262	363	475

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 46. Ingresos anuales en soles sin IGV

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	248.584	375.463	425.929	464.344	487.236
Realista	332.542	462.737	521.553	551.359	578.776
Optimista	430.159	596.558	636.925	681.753	749.008

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6. Restricciones de oferta

La principal restricción que se tiene es la capacidad del local y las horas-cliente al mes que se pueden atender. El local y el nivel de personalización están diseñados para brindar hasta 2,592 horas-cliente al mes (ver capítulo III, apartado 4). Teniendo en cuenta el promedio de inscritos al mes, según cada escenario, se estima el porcentaje de utilización. En la tabla 47 se observa que en el escenario realista, la demanda de horas-cliente/mes supera al 100% de la oferta en el cuarto año (cuarto mes); en el escenario pesimista esto ocurre en el quinto año (cuarto mes), y en el optimista, en el tercer año (sexto mes), por lo que se sugiere, dentro de las estrategias de marketing y operaciones, evaluar opciones para ampliar la capacidad del local (aperturar un nuevo turno entre las 11:00 am y 05:00 pm, ampliar la zona de entrenamiento, mudarse a un local más amplio dentro del distrito de Surco, etcétera).

Tabla 47. Capacidad utilizada según escenarios

Escenario	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Mín.	Máx	Mín.	Máx	Mín.	Máx	Mín.	Máx	Mín.	Máx
Pesimista	4%	21%	24%	42%	43%	65%	67%	91%	93	120%
Realista	8%	28%	31%	54%	55%	83%	85%	115%	117%	147%
Optimista	11%	37%	41%	71%	74%	107%	109%	146%	149%	190%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

7. Indicadores económicos para toma de decisiones

Con los tres escenarios se ha calculado el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) considerando un Costo de Oportunidad de Capital (COK) del 3,0% debido a que el proyecto será financiado con capital propio de los integrantes del grupo, teniendo en cuenta la tasa promedio que pagan los fondos mutuos en escenario conservador. Luego de analizar los primeros cinco años de operación, el VAN obtenido resulta positivo y el TIR mantiene valores mayores al COK, llegando a ser en el escenario realista S/ 90.040 y 21,84%, respectivamente; además, el payback para este escenario es de 2,8 años el cual, incluso en el escenario pesimista, se encuentra dentro del recupero promedio de la industria.

Tabla 48. Indicadores económicos

Escenario	VAN (soles)	TIR	Payback
Pesimista	12.103	5,01%	4,5
Realista	90.040	21,84%	2,8
Optimista	375.566	78,43%	1,5

Fuente: Elaboración propia, 2020.

8. Flujo de caja

Se calculó el flujo de caja para los tres escenarios y se concluye que, con los niveles de generación de caja tanto del escenario realista como del optimista, resulta posible seguir expandiendo y desarrollando nuevos locales para atender la demanda potencial en otros distritos de Lima o regiones. La inversión necesaria para la fase preoperativa es de S/ 112.286.

Tabla 49. Flujo de caja: escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	0	248.584	375.463	425.929	464.344	487.236
Costos	5.500	44.000	66.000	100.000	123.000	139.000
Gastos	106.786	287.607	253.010	250.185	252.535	253.455
Impuestos	0	0	15.072	20.763	24.617	26.379
Flujo de caja	-112.286	-83.023	41.380	54.980	64.191	68.401
Flujo de caja acumulado	-112.286	-195.309	-153.929	-98.948	-34.757	33.645

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 50. Flujo de caja: escenario realista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	0	332.542	462.737	521.553	551.359	578.776
Costos	5.500	66.000	84.000	128.000	188.500	247.000
Gastos	106.786	303.957	271.090	271.875	277.365	279.065
Impuestos	0	0	30.175	34.314	23.639	13.968
Flujo de caja	-112.286	-37.415	77.472	87.364	61.855	38.743
Flujo de caja acumulado	-112.286	-149.701	-72.228	15.135	76.990	115.732

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 51. Flujo de caja: escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	0	430.159	596.558	636.925	681.753	749.008
Costos	5.500	66.000	116.000	172.000	251.000	316.500
Gastos	106.786	304.062	271.620	272.760	278.640	280.180
Impuestos	0	16.147	60.055	55.107	43.292	43.356
Flujo de caja	-112.286	43.950	148.882	137.058	108.820	108.973
Flujo de caja acumulado	-112.286	-68.336	80.546	217.603	326.424	435.397

Fuente: Elaboración propia, 2020.

9. Estado de resultados

Para calcular los estados de resultados se consideran los ingresos, costos, gastos e impuestos detallados en los acápites anteriores. En el escenario realista se observa una utilidad neta positiva desde el segundo año de 16% con un beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (Ebitda⁹) del 22%. En el escenario pesimista se observa una utilidad neta positiva desde el segundo año de 10% con un Ebitda del 14% y, en el escenario optimista, se observa una utilidad neta positiva desde el primer año de 9% con un Ebitda del 13%.

Tabla 52. Estados de resultados: escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		248.584	375.463	425.929	464.344	487.236
Costo de ventas	5.500	48.682	70.682	104.682	127.682	143.682
UTILIDAD BRUTA	-5.500	199.903	304.781	321.247	336.662	343.554
Margen bruto	---	80%	81%	75%	73%	71%
Gastos de operación	106.786	288.286	253.689	250.864	253.214	254.134
Gastos administrativos	78.709	200.947	201.447	200.447	200.447	200.447
Gastos de venta	28.077	86.660	51.563	49.738	52.088	53.008
Depreciación y amortización	0	679	679	679	679	679
UTILIDAD OPERATIVA	-112.286	-88.383	51.092	70.383	83.449	89.420
Margen operativo		0%	14%	17%	18%	18%
Ingresos financieros		0	0	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IR	-112.286	-88.383	51.092	70.383	83.449	89.420
Margen EBT ¹⁰		0%	14%	17%	18%	18%
Impuesto a la renta (IR)		0	15.072	20.763	24.617	26.379
UTILIDAD NETA	-112.286	-88.383	36.020	49.620	58.831	63.041
Margen neto		0%	10%	12%	13%	13%
Ebitda	-112.286	-87.705	51.771	71.062	84.127	90.099
Margen Ebitda		0%	14%	17%	18%	18%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

⁹ El Ebitda es un indicador financiero, acrónimo del inglés earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization.

¹⁰ EBT son las siglas del inglés Earnings Before Taxes, lo que en español es Utilidad Antes de Impuestos. Es un indicador financiero.

Tabla 53. Estados de resultados: escenario realista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		332.542	462.737	521.553	551.359	578.776
Costo de ventas	5.500	70.682	88.682	132.682	193.182	251.682
UTILIDAD BRUTA	-5.500	261.861	374.056	388.871	358.178	327.095
Margen bruto	---	79%	81%	75%	65%	57%
Gastos de operación	106.786	304.636	271.769	272.554	278.044	279.744
Gastos administrativos	78.709	200.947	206.947	209.447	211.947	212.447
Gastos de venta	28.077	103.010	64.143	62.428	65.418	66.618
Depreciación y amortización	0	679	679	679	679	679
UTILIDAD OPERATIVA	-112.286	-42.775	102.287	116.317	80.134	47.351
Margen operativo		0%	22%	22%	15%	8%
Ingresos financieros		0	0	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IR	-112.286	-42.775	102.287	116.317	80.134	47.351
Margen EBT		0%	22%	22%	15%	8%
Impuesto a la renta		0	30.175	34.314	23.639	13.968
UTILIDAD NETA	-112.286	-42.775	72.112	82.004	56.494	33.382
Margen neto		0%	16%	16%	10%	6%
Ebitda	-112.286	-42.097	102.965	116.996	80.812	48.029
Margen Ebitda		0%	22%	22%	15%	8%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 54. Estados de resultados: escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		430.159	596.558	636.925	681.753	749.008
Costo de ventas	5.500	70.682	120.682	176.682	255.682	321.182
UTILIDAD BRUTA	-5.500	359.478	475.876	460.244	426.071	427.827
Margen bruto	---	84%	80%	72%	62%	57%
Gastos de operación	106.786	304.741	272.299	273.439	279.319	280.859
Gastos administrativos	78.709	200.947	206.947	209.447	211.947	212.447
Gastos de venta	28.077	103.115	64.673	63.313	66.693	67.733
Depreciación y amortización	0	679	679	679	679	679
UTILIDAD OPERATIVA	-112.286	54.737	203.577	186.805	146.752	146.968
Margen operativo		13%	34%	29%	22%	20%
Ingresos financieros		0	0	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IR	-112.286	54.737	203.577	186.805	146.752	146.968
Margen EBT		13%	34%	29%	22%	20%
Impuesto a la renta		16.147	60.055	55.107	43.292	43.356
UTILIDAD NETA	-112.286	38.589	143.522	131.697	103.460	103.612
Margen neto		9%	24%	21%	15%	14%
Ebitda	-112.286	55.415	204.256	187.483	147.431	147.647
Margen Ebitda		13%	34%	29%	22%	20%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Habiendo sido evaluados las principales ratios de toma de decisiones, el flujo de caja y el estado de resultados para los primeros cinco años de operación, se puede concluir con firmeza la viabilidad económica y financiera del modelo de negocio Living Fit.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- **Potencial de mercado**

- A partir de la investigación de mercados, se encontró que el 75% de las personas mayores a 40 años realizan actividad física por motivos de salud y prevención de enfermedades, además de tener un crecimiento proyectado de 5,3% para el 2021.
- Así mismo, el 53% de las personas encuestadas se mostraron predispuestas a contratar la propuesta de valor de Living Fit en los distritos de Surco, Surquillo y San Borja que equivale a 2.909 personas de las cuales, incluso el 8%, estaría dispuesto a dejar su centro de entrenamiento actual (247 personas).

- **Propuesta de valor**

- En las entrevistas a expertos se validó que este grupo etario debería tener un asesoramiento en sus rutinas de entrenamiento con la finalidad de reducir su propensión a tener lesiones, esto contrasta con la oferta actual de gimnasios que brindan una propuesta genérica no orientada a sus necesidades.
- La investigación de mercados demostró que el 90% de los encuestados valoran el nivel de personalización en el entrenamiento y un 66% la presencia de fisioterapeutas. En ese sentido, la propuesta de Living Fit se ajusta a estas necesidades brindando un servicio integral de entrenamiento físico personalizado y desarrollado de forma responsable con rutinas elaboradas y supervisadas por un trainer y un fisioterapeuta.

- **Viabilidad financiera**

- Realizando un análisis de los indicadores financieros del proyecto, como el VAN (S/ 90,040) y TIR (21,84%), se determina que estos son atractivos para la puesta en marcha del proyecto bajo un escenario realista.
- El tiempo de recupero de la inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto en un escenario realista es de 2,8 años, el cual se encuentra dentro del promedio de la industria.

2. Recomendaciones

- Dentro de la investigación de mercados realizada se identificó un nicho de mercado conformado por personas con lesiones en proceso de recuperación que no encuentran donde continuar su fortalecimiento muscular para retomar sus actividades deportivas; se recomienda

realizar una investigación de mercados para validar la posibilidad el nivel de oportunidad que representan.

- Antes de aperturar un segundo local en otro distrito se recomienda realizar una investigación de mercado y estimación de demanda, que permita adaptar la propuesta de valor a las necesidades de los nuevos clientes.
- Se recomienda realizar una investigación de mercados que permita conocer qué otras actividades complementarias pueden atenderse en las ventanas horarias disponibles, con la finalidad de aprovechar la capacidad ociosa del local.
- Evaluar la posibilidad de incorporar la venta de productos complementarios como suplementos nutricionales y/o alimentos saludables, lo que ayudaría a generar ingresos adicionales mejorando la rentabilidad de la empresa.
- Si bien se ha decidido por la inversión propia, se recomienda no descartar la posibilidad de acceder a financiamiento por parte de otras entidades o posibles socios, especialmente en la etapa de expansión.
- Evaluar la posibilidad de brindar un entrenamiento físico guiado a través de plataformas digitales como parte de una extensión de nuestra propuesta de valor, previa investigación de mercados.

Bibliografía

#ht. (2018). “Sin excusas: 6 apps para ejercitarte desde tu casa”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 16 de abril del 2018. Fecha de consulta: 27/01/2020. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/especial/ht/noticias/sin-excusas-6-apps-ejercitarte-desde-tu-casa-noticia-1993195>>.

Alarcón, L. (2019). “BCRP: El 2020 podría ser mejor que lo proyectado”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 14 de diciembre del 2019. Fecha de consulta: 30/01/2020. Disponible en: <<https://larepublica.pe/economia/2019/12/14/bcrp-el-2020-podria-ser-mejor-que-lo-proyectado-pbi/>>.

Alcalá, C. (2019). “Entre enero y marzo del 2020, el Ejecutivo subiría el sueldo mínimo”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 31 de octubre del 2019. Fecha de consulta: 30/01/2020. Disponible en: <<https://larepublica.pe/politica/2019/10/31/poder-ejecutivo-entre-enero-y-marzo-del-2020-el-ejecutivo-subiria-el-sueldo-minimo-rmv-ministerio-de-trabajo/>>.

Andina. (2018). “Crece demanda de terapistas físicos por problemas de salud ocupacional”. En: *andina.pe*. [En línea]. 05 de diciembre del 2019. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <<https://andina.pe/agencia/noticia-crece-demanda-terapistas-fisicos-problemas-salud-ocupacional-734878.aspx>>.

Angus, A., y Westbrook, G. (2019). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019*. Londres: Euromonitor International. Pag 47 - 50

Apoyo Consultoría. (2019). “Principales tendencias y desafíos del Retail Peruano”. Mayo del 2019. [Documento reservado].

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2019). “Indicadores del mercado inmobiliario”. En: *Notas de Estudios del BCRP*. N°09, 08 de febrero del 2019. [PDF]. 08 de febrero del 2019. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2019/nota-de-estudios-09-2019.pdf>>.

Barbosa, S., y Urrea, A. (2018). “Influencia del deporte y la actividad física en el estado de salud físico y mental: una revisión bibliográfica”. En: *Revista Katharsis*. N 25: 155-173. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en <<http://revistas.iue.edu.co/index.php/katharsis>>.

Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados*. México: Pearson Prentice Hall.

Benzaquen, D.; Elías, M.; Fonseca, L.; y Oliva, M. (2016). “Fit2Go. Hecho a tu medida”. Curso: Proyecto empresarial. Ciclo 2016-1. Lima: Universidad del Pacífico. [Trabajo de curso de Maestría].

Cóndor, J. (2018a). “El 61% de adultos peruanos ya es digital y el 43% se conecta todos los días”. En: *ipsos.com*. [PDF]. 24 de agosto del 2018. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-08/el_61_de_adultos_peruanos_ya_es_digital_y_43_se_conecta_todos_los_dias.pdf>.

Cóndor, J. (2018b). “El 64% de la generación X gastará más y 56% de millenials ahorrará”. En: *ipsos.com*. [PDF]. 02 de mayo del 2018. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-05/gestion_pdf-2018-05_04.pdf>.

Congreso de la República. (2018). “Expediente del Proyecto de Ley 02301/2017-CR. Ley que promueve la práctica del deporte e incentiva medidas para su financiamiento”. En: *congreso.gob.pe*. [En línea]. 10 de enero del 2018. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <http://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/Expvirt_2011.nsf/visbusqptramdoc1621/02301?opendocument>.

Datum. (2018). “Ley de alimentación saludable. Informe especial de opinión pública”. En: *datum.com.pe*. [PDF]. Julio del 2018. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Leydealimentaci%C3%B3nsaludable.pdf>.

Doncel, D. (2018). “Así son los 'viejenials', la nueva tribu urbana para mayores de 50”. En: *elpais.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <<https://www.elpais.com.co/colombia/asi-son-los-viejenials-la-nueva-tribu-urbana-para-mayores-de-50.html>>.

El Peruano. (2019). “Régimen Especial de Jubilación Anticipada será permanente” En: *elperuano.pe*. [En línea]. 04 de mayo del 2019. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <<http://www.elperuano.pe/noticia-regimen-especial-jubilacion-anticipada-sera-permanente-79193.aspx>>.

Estudio Ehecopar. (2019). “Desalojo notarial: ¿Una solución al problema del arrendador?”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 13 de junio del 2019. Fecha de consulta: 27/01/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/blog/agenda-legal/2019/06/desalojo-notarial-una-solucion-al-problema-del-arrendador.html/>>.

Euromonitor Internacional. (2018). “Passport. Consumer Lifestyles in Peru”. September, 2018. [Documento reservado].

- Freed, L. (2013). *Innovating Analytics*. Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gil, F. (2019). “La realidad de los gimnasios: 80% de peruanos abandona su membresía en los primeros 3 meses”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 10 de junio del 2019. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/realidad-gimnasios-80-peruanos-abandona-membresia-primeros-3-meses-269519-noticia/>>.
- Inga, C. (2016). “¿Cuáles son las tendencias en el mercado fitness peruano?”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 14 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 18/12/2019. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/son-tendencias-mercado-fitness-peruano-148450>>.
- Inga, C. (2018). “Recambios en el mercado ‘fitness’”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 10 de septiembre de 2018. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/recambios-mercado-fitness-noticia-555745>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). “Población total al 30 de junio de cada año, según sexo y grupos de edad, 2015-2021”. En: *Informe Técnico*. N°3, mayo del 2018. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019a). “Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana”. Trimestre móvil: Febrero-Marzo-Abril 2020. N°5, mayo del 2019. En: *inei.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 20/06/2020. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-empleo-lima-metropolitana-feb-mar-abr2019.pdf>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019b). *Perú: enfermedades no transmisibles y transmisibles*. Lima: INEI. [PDF]. Mayo del 2019. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1657/index1.html>.
- Ipsos Opinión y Mercado. (2018). “Perfil del adulto peruano. Perú Urbano 2018”. 16 de mayo del 2018. [Documento reservado].
- Ipsos. (2017). “Perfiles zonales 2018. Lima Metropolitana”. 08 de febrero del 2018. [Documento reservado].
- Ipsos Perú. (2018). “Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2018”. En: *ipsos.com*. [PDF]. 13 de junio del 2018. Fecha de consulta: 20/12/2019, Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-04/perfiles_socioeconomicos_de_lima.pdf>.

- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson.
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.
- Malhorta, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Prentice Hall.
- Mayer, E. (2018). “Crossfit y Functional, los negocios fitness de moda”. En: *camarilma.org.pe*. [PDF]. 05 de marzo del 2018. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r817_2/informe%20especial.pdf>.
- Ministerio de Salud (Minsa). (2019). “Población estimada por edades simples y grupos de edad, según departamento, provincia y distrito. 2019”. En: *cloud.minsa.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <<https://cloud.minsa.gob.pe/apps/onlyoffice/s/XJ3NoG3WsxgF6H8?fileId=613438>>.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2010). *Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud*. Suiza: OMS. [PDF]. 15 de junio del 2018. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44441/9789243599977_spa.pdf>.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Barcelona: Deusto.
- Perú Retail. (2019). “Gimnasio boutique, el nuevo formato de negocio que llega al Perú”. En: *peru-retail.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <<https://www.peru-retail.com/peru-gimnasio-boutique-nuevo-formato-de-negocio/>>.
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Presidencia de la República. (2020). “Decreto de urgencia N°013-2020 que promueve el financiamiento de la MIPYME, emprendimientos y startups”. En: *busquedas.elperuano.pe*. [En línea]. 23 de enero del 2020. Fecha de consulta: 03/06/2020. Disponible en: <<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-promueve-el-financiamiento-de-la-mip-decreto-de-urgencia-n-013-2020-1848441-1/>>.
- Redacción Gestión. (2016). “Solo 39% de peruanos practica deporte, la mayoría dice no hacerlo por falta de tiempo”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 05 de agosto del 2016. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/39-peruanos-practica-deporte-mayoria-dice-hacerlo-falta-111576-noticia/>>.
- Redacción Gestión. (2017). “M2: Ejecutivos peruanos pueden gastar hasta S/ 400 mensuales en un gimnasio boutique”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 13 de julio del 2017. Fecha de consulta:

20/12/2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/empresas/m2-ejecutivos-peruanos-gastar-s-400-mensuales-gimnasio-boutique-139268-noticia/>>.

Redacción Gestión. (2020). “Resultado de elecciones alivia riesgo de gobernabilidad; 2021 será clave para ajustes de políticas”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 28 de enero del 2020. Fecha de consulta: 30/01/2020. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/fitch-resultado-de-elecciones-alivia-riesgo-de-gobernabilidad-2021-sera-clave-para-ajustes-de-politicas-economia-peruana-noticia/>>.

Redacción. (2019). “¿Quieres hacer ejercicio? Este es el tipo de actividad física más beneficiosa según tu edad”. En: *vital.rpp.pe*. [En línea]. 08 de febrero del 2019. Fecha de consulta: 10/12/2019. Disponible en: <<https://vital.rpp.pe/salud/quieres-hacer-ejercicio-este-es-el-tipo-de-actividad-fisica-mas-beneficiosa-segun-tu-edad-noticia-1177669>>.







Ros, J. (2017). “Motivos de la práctica físico-deportiva en adultos: una perspectiva teórica”. En: *Revista Brasileira de Obesidade, Nutricao e Emagrecimiento*. São Paulo. v.11. n.65. p.272-280. Set./Out. 2017. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2019. Disponible en: <<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tgnayK0WbZYJ:https://dialnet.uniri.oja.es/descarga/articulo/6091883.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>>.

Sainz, J. (2013). *El plan de marketing en la práctica*. España: ESIC Editorial.

Trenza, A. (2020). “Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve – Ejemplo”. En: *anatrenza.com*. [En línea]. 19 de febrero del 2020. Fecha de consulta: 10/12/2019. Disponible en: <<https://anatrenza.com/analisis-pestel/>>.

Anexos

Anexo 1. Productos sustitutos: análisis de la competencia

Competidores directos	Competidores indirectos	
Actividad física	Actividad física	Rehabilitación
Gimnasios boutique Semi personalizado	Grandes cadenas	Centros de rehabilitación física
		
Entrenamiento personalizado	Gimnasios boutique	Centros médicos de rehabilitación
 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Entrenadores personales a domicilio</p> </div>		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 2. Guía entrevista con expertos

Tabla A. Entrevista a fisioterapeuta

Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sabes cuántos fisioterapeutas hay en Lima? • ¿En cuántos lugares puede trabajar un fisioterapeuta a la vez? • ¿Cuáles son los principales centros de rehabilitación física en Lima? • ¿Qué niveles de especialización existen en tu profesión? • ¿Sabes cuál es la especialización más demandada por tus colegas? • ¿Prefieres trabajar en un centro de rehabilitación física o de manera independiente? • ¿Dónde pagan más?, ¿en centros o trabajo a domicilio? • ¿Cuáles son los equipos básicos para un fisioterapeuta? • ¿Qué nuevos equipos existen en el mercado que aceleran la recuperación de lesiones?
Centro de rehabilitación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las principales ventajas/dificultades de trabajar en un centro de rehabilitación? • ¿Cuántos clientes atiendes por día?, ¿en qué horarios hay mayor cantidad de pacientes? • ¿Cuál es la forma de pago? • ¿Qué beneficios adicionales te dan los centros? • ¿Cuál es la probabilidad de que un cliente se vaya contigo si te vas del centro? • ¿Cuáles son las principales ventajas/dificultades de trabajar en un centro de rehabilitación? • ¿Cuánto tiempo se quedan tus clientes contigo hasta que están recuperados?
Independiente/ Servicios a domicilio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las principales ventajas/dificultades de trabajar como independiente? • ¿Qué tipo de personas son las que prefieren servicios a domicilio? • ¿Cuántos clientes atiendes por día?, ¿cuántos clientes tienes por mes? • ¿Cuál es el rango de precios de una sesión a domicilio?
Perfil del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • % de edades de tus clientes • % de hombres y mujeres • % de clientes que tienen lesiones por realizar deporte • Perfil de las personas que solicitan tus servicios • ¿Qué tipo de clientes son los que generan más dificultades?, ¿cuáles son con los que se debe tener mayor cuidado?
Lesiones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las lesiones más recurrentes? • ¿Cuáles son los motivos más frecuentes que ocasionan lesiones? • ¿Cuáles son los métodos básicos para la recuperación de una lesión? • ¿Qué puedes decirme acerca de la prevención de lesiones? • Métodos de curación de lesiones y principales causas de lesiones • ¿Qué consideras se debe revisar en una persona para hacer deporte? • ¿Qué se debe incluir en un examen médico?

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla B. Entrevista a dueños de gimnasio

Tendencias	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son tus expectativas del mercado?, ¿hacia dónde consideras que va el mercado? • ¿Qué nuevos servicios demandan los clientes? • ¿Tienes planes de brindar un servicio a domicilio o a través de medios digitales?
Puesto en Marcha del Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles fueron las principales dificultades que encontraste al momento de abrir el negocio? • ¿Cuál fue la inversión inicial para poner en marcha el gimnasio? • ¿En cuánto tiempo recuperaste tu inversión inicial? • ¿Cuál consideras que es tu principal propuesta de valor? • ¿Cuál es el gasto de mantenimiento de local / equipos, personal?
Producto / Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los horarios de mayor concurrencia? • ¿Qué planes de membresía ofrecen?, ¿qué nuevos servicios demandan tus clientes? • ¿Cuál es el nivel de ocupación del gimnasio? • ¿Cuál es el porcentaje de lesiones ocurridas en tu gimnasio? • ¿Tratan de manera diferenciada a un cliente que tiene lesiones antiguas? • ¿Toman en cuenta las lesiones de los clientes antes de armar un plan de entrenamiento?
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el perfil de tu cliente? • ¿Cuál es el nivel de concurrencia por rango de edades?
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el ticket promedio de cada cliente? • ¿Qué tipos de descuentos ofreces?, ¿con qué otras fuentes de ingreso cuentan?
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo determinaste la ubicación de tu gimnasio? • ¿Tienes planes de expansión dentro de los próximos 3 años?, ¿en qué zonas y por qué?

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla C. Entrevista a dueños de gimnasio (continúa de la página anterior)

Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A través de qué medios promocionas los servicios del gimnasio? • ¿Cuentan con un servicio de call center para atender a clientes actuales o potenciales?
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las actividades de tu personal está descritas en procedimientos? • ¿Cuentas con manuales, formatos e instructivos?
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué criterios tienes en consideración al momento de seleccionar a un nuevo entrenador? • ¿Cómo retienes a los entrenadores?, ¿cómo evitas que tus clientes elijan servicios particulares? • ¿Cuentan con algún especialista médico?, ¿nutricionista, médico de salud? • ¿Tus entrenadores los tienes en planilla o por recibo de honorarios?

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla D. Entrevista a traumatólogo / deportólogo: especialista en deporte

Sobre el deporte	<ul style="list-style-type: none"> • Descríbeme tu trabajo como deportólogo. • ¿Cómo ves en el mercado deportivo en los próximos años? • ¿Consideras que la gente está más/menos interesada en realizar deporte? • Beneficios trae el realizar deporte • Factores de riesgo debería tener en consideración una persona que practica deporte • Deporte en casa o en gimnasio. Riesgos y beneficios • Mínimo indispensable que debería tener un examen médico para alguien que quiere practicar deporte
Sobre el perfil del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué vienen a buscarte? (lesiones, consultas, etcétera). • ¿Cuál es el perfil de la persona que llega por lesiones deportivas? <ul style="list-style-type: none"> ◦ ¿Qué deporte practican, frecuencia, edades? • ¿Qué tipo de ejercicio deberían hacer las personas?, ¿edades? • ¿Qué tipos de ejercicio deberían hacer personas con lesiones? • ¿Qué cuidados debe tener?
Sobre el deporte funcional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué opinas del deporte funcional? • ¿Qué riesgos implica? • Importancia del entrenador
Sobre el cliente específico (mayores de 40)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué riesgos existen para una persona mayor al practicar deporte? • ¿Qué deportes recomendarías para una persona de esta edad?, ¿por qué? • ¿El funcional es viable para una persona mayor? (40 a 65 años). <ul style="list-style-type: none"> ◦ Frecuencia, intensidad, tiempo de la sesión.
Sobre el centro de entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles fueron las dificultades que viste en abrir el centro? • ¿Qué debería tener una institución deportiva, qué equipos? • ¿Consideras que la gente busca más un centro de rehabilitación o un lugar donde entrenar de forma segura?

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla E. Entrevista a personal trainer

Sobre el deporte	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo ves el mercado deportivo en los próximos años? • ¿Consideras que la gente está más/menos interesada en realizar deporte? • Factores de riesgo debería tener en consideración una persona que practica deporte. • Deporte en casa o en gimnasios (pros y contras).
Sobre su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Cuéntame un día de trabajo tuyo, ¿cómo es? • ¿Cómo ocupas tu tiempo?, ¿solo gimnasios?, ¿en casas? • ¿Hay una estacionalidad en el deporte/servicio? • ¿Horarios más solicitados?, ¿cuánto tiempo dura cada sesión? • ¿Con cuántos clientes trabajas al día?, ¿prefieren entrenar en grupo o individual? • ¿Qué equipo necesitas para realizar el entrenamiento? • ¿Cuál es el precio promedio por sesión?, ¿cuánto tiempo se mantiene el cliente contigo? • ¿Cómo llegan nuevos clientes? • Cuando has perdido clientes, ¿cuáles crees que fueron los motivos?
Sobre el funcional y el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Recomendarías el deporte funcional para que perfil de personas? • ¿Cuántos de tus clientes son mayores de 45 años? • Cuéntame sobre ellos: preferencias, resistencia, problemas, debilidades. • ¿Recomendarías el deporte funcional para ellos? • ¿Cuáles son los riesgos?, ¿lesiones más recurrentes? • ¿Prefieren entrenar en casa o en centros?

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla F. Resultados de las entrevistas con expertos

	Trainer	Fisioterapeuta	Deportólogo	Dueño Gym
Industria	Hoy en día, hay muchas más personas estudiando para ser entrenadores. Antes, el número promedio era de 40; hoy son cerca de 300 personas. Existe mucha demanda por entrenadores personales, está en auge. De marzo a setiembre son los meses más bajos en demanda. Mayor demanda por horarios matutinos.	Del total de estudiantes de Tecnología Médica, el 50% se especializa en terapia física y rehabilitación. No existen muchos centros que ofrezcan un servicio de fortalecimiento postlesión. En gimnasios hay más gente joven, se deja de lado a la gente mayor.	La industria viene en crecimiento, más personas están haciendo actividad física para mantener una buena salud. El 25% de los centros de rehabilitación en Lima ofrecen un entrenamiento adecuado para el retorno a la actividad física. Existe mayor impulso por parte de las municipalidades para incrementar la actividad física.	Existe una penetración baja de gimnasios. Grandes cadenas de gimnasios vienen con problemas principalmente por la muy poca atención que prestan a sus clientes. Existe muy poca información sobre los beneficios del deporte, que les dé pautas sobre qué ejercicios realizar. Abrieron su local antes de comenzar temporada alta (agosto-setiembre) para captar la mayor cantidad de clientes.
Cliente	Una persona adulta puede practicar deporte intenso sin problemas siempre y cuando esté preparado. El mejor deporte para los adultos es aquel que les ayuda a tonificar músculos Los mayores de 40 tienen que estar preparados para cualquier tipo de caída, a esa edad no se pueden recuperar tan rápido. Les importa cuidar la parte física y no lesionarse. Buscan trainer por recomendación. Mientras más jóvenes son, buscan más lo estético que la salud al hacer deporte.	Quiere volver a su deporte, hay que sacarlo rápido de su lesión. Los clientes no tienen cultura de prevención de lesiones. Los de 40 a 60 años son los que más problema de lesión tienen, en especial los hombres. Los que hacen más deportes como el fútbol no van al gimnasio, porque les aburre. Tienen miedo si ya tienen dolores.	Las personas mayores siempre quieren sentirse jóvenes, no quieren que los hagan sentir viejos. Desde los 40 años tienes que prepararte para ser viejo. Adaptar el ejercicio a lo que puedan hacer y a lo que han hecho antes, ya que sus músculos se adaptarán más rápido a los ejercicios y adquirirán más fuerza, agilidad y reacción.	Se fastidian mucho con el bullicio y la presencia de gente joven. Las personas buscan básicamente dos objetivos al hacer deporte: estético y salud. Con el deporte, las personas mayores mejoran mucho su resistencia cardiovascular, regulan la glucosa y mejoran la tonicidad muscular. Variables como estacionamiento, limpieza y buen servicio al cliente son un "must" en los gimnasios, ya no lo consideran como algo adicional.
Perfil del colaborador	En su mayoría, son personas entre 18 y 25 años, tienen poca experiencia y acceso a capacitaciones. Buscan eficiencia: mayores ingresos en menos tiempo/horas de trabajo. Cobran entre S/ 40 y S/ 100 por hora. Enfocados en el fisicoculturismo y no tanto en la salud. No encuentran capacitación relacionada a salud. Son personas sociables y generan mucha interacción con el cliente. Una certificación de trainer se obtiene con cursos de 6 meses o un año, pero es muy básico.	Prefieren trabajar en centros que paguen por comisión por paciente, ganando entre S/ 20 y S/ 50 por hora. Generalmente, tiene de dos a tres trabajos porque el sueldo no les alcanza. En clínicas, les pagan alrededor de S/ 1.400 por trabajar 6 horas de lunes a sábado. No están en planilla y reciben sueldos bajos.		Los gimnasios quieren personal barato, poco capacitado. La mayoría de trainers tiene un enfoque de fisicoculturismo. Generalmente, trabajan menos de 4 horas diarias y luego hacen personals para ganar más. Por hacer personal en un gym el local se queda con el 40% Un entrenador personal cobra entre S/ 50 y S/ 100 por hora y puede tener 6 horas diarias de trabajo.
Lesiones	Existe poca prevención de lesiones. Las personas hacen deporte sin considerar las lesiones que podrían tener. No todos entienden el concepto de fortalecimiento muscular, y el beneficio que trae para la prevención y recuperación de lesiones. A partir de los 3 años, las personas son muy propensas a lesionarse por malos movimientos o sobreesfuerzos.	Las lesiones se dan principalmente en deportes aeróbicos como el fútbol y por no fortalecer ni estirar adecuadamente. Cuando no hay buena orientación en el gimnasio se generan lesiones.	Las lesiones deportivas se dan en un 85% en disciplinas deportivas como fútbol, tenis, vóley en personas de 40 años a más. Orientación de un trainer es importante para evitar lesiones. El terapeuta es clave para que una persona con lesión regrese a su actividad física normal. No hay una cultura de prevención, todos van a un centro de rehabilitación cuando ya están lesionados. Es un tema cultural que no haya prevención.	No se han presentado casos de lesiones en el centro de entrenamiento. Hay casos de personas que llegan al gimnasio comentando que tienen o han tenido una lesión y les preocupa. Muchas veces la indicación del trainer es que las rutinas no involucren la zona de lesión, en lugar de trabajar en su mejora.
Propuesta de valor	Antes de iniciar ejercicios se debe evaluar: fuerza, flexibilidad, resistencia y composición corporal. El personal es clave para hacer sentir cómodo y motivado a los clientes. Es vital armar un plan de retención. Debe haber 2 etapas en el servicio: entrenamiento y descarga o estiramientos. Un entrenador personal podría atender a 3 clientes como máximo para dar un buen servicio Colocar grupos de personas por nivel de intensidad del entrenamiento. Elaborar un buen plan de seguimiento para ver avance de resultados vs objetivos. Es importante una evaluación previa en fuerza y flexibilidad antes de iniciar entrenamientos.	Los equipos básicos para atender son ultrasonido, láser, corrientes y compresas calientes. Antes de iniciar actividad física, deben pasar por un terapeuta físico para evaluarlo posturalmente. Sería genial que el trainer y el fisioterapeuta le armen el plan de entrenamiento. Recomendable pasar por terapia una vez por semana o cada dos. Se debería hacer una evaluación cada mes del avance del cliente.	Se debe considerar exámenes médicos antes de iniciar actividad física en amateurs: dosaje de hemoglobina, perfil lipídico, electrocardiograma, prueba de esfuerzo, hemograma. No hacer solo el centro para personas mayores, integrar la actividad física para todas las edades. En un centro de entrenamiento hay que incluir a médico ortopedista, que evalúa todos los músculos del cuerpo. Estar con gente haciendo ejercicio al lado te motiva mucho.	No puedes mezclar niveles y edades. Debe haber grupos específicos con ejercicios estándar. El entrenamiento dura 1 hora y 15 minutos y esto incluye un tiempo de estiramiento; sin embargo, pocas personas tienen esta cultura de prevención.
Entrenamiento funcional	Hay mejores resultados en un gimnasio: mayor supervisión, mayor control de tiempos, cargas, descansos y es grupal, te motiva más. Es más lesivo que un gimnasio. Es recomendable porque trabajas resistencia y fuerza, prepara el cuerpo para situaciones cotidianas. Requiere mayor esfuerzo muscular y de articulaciones, tienes que adaptarlo al cliente. Es apto para todas las edades, pero debe ser adecuado a cada persona. Hay personas de hasta 70 años practicando entrenamiento funcional.	Cualquier persona puede hacer entrenamiento funcional, pero con previa preparación y adaptado a sus condiciones. Es muy bueno porque estabiliza tus articulaciones y te ayuda a que no te lesiones.	Los trainers deben conocer cuál es tu capacidad cardiaca para no sobre exigirte. Es mucho mejor que ir a un gimnasio porque trabaja con tu propio peso y hace que trabajen músculos que normalmente no ejercitas. El entrenamiento es apto para todos, se tiene que ir regulando de acuerdo a la edad y la capacidad de cada uno. Tiene que haber una evaluación previa más estricta porque hay un mayor esfuerzo cardiorrespiratorio.	
Estimar demanda	Como personal trainers atienden a 4 personas en la mañana, de 6:00am a 10:00am y hasta 5 personas por la tarde de 5:00pm a 10:00pm Dentro de sus clientes, el 20% de sus clientes eran adultos.		Lo más recomendable es hacer ejercicio 3 veces por semana.	
Sobre operar un centro	Espacio mínimo adecuado para que 3 personas más 1 trainer puedan desarrollar sus ejercicios cómodamente es de 20 m ² . Las máquinas no son tan necesarias, existen otras herramientas que ayudan en el fortalecimiento muscular. Si se usaran máquinas pueden ser una multifuncional y trotadoras para el calentamiento.		El tema municipal es más complicado al inicio. El personal y el alquiler son los gastos más fuertes. El boca-oreja es el marketing más fuerte. No invierte en publicidad.	El gasto en personal es entre el 60% y 70% del total. El 70% de los ingresos lo representan las membresías. La mayoría de los clientes son de la zona. Las clases de baile son jaladores de gente. Los clientes se asocian a un lugar, más que a la marca del gym.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 3. Guía del focus group

Presentación e indicaciones del grupo:

De los moderadores. Explicación del motivo del focus. Presentación de los integrantes. Mencionar la duración 1 hora. Mencionar que se grabará la entrevista. Dar todas las opiniones, todas son válidas. Validar dudas.

I. Sobre las actividades cotidianas (day in the life)

- a. Empecemos hablando de cómo es un día típico en sus vidas.
 - ¿Qué es lo que haces un día cualquiera?
 - Y los fines de semana ¿son iguales?, ¿o tienes otras actividades?
 - ¿Con qué personas interactúan más?
 - ¿En dónde es que pasas mayor tiempo de tu vida?, ¿con qué medios interactúas?
- b. Cuando terminan sus actividades, ¿en qué ocupan su tiempo?, ¿qué hacen en su tiempo libre?
- c. Dentro de este tiempo libre, ¿realizan algún tipo de actividad física?

II. Sobre la actividad física

- a. ¿Qué opinan de hacer actividad física/deporte?, ¿qué beneficios creen que da hacer deporte?
- b. ¿Por qué empezaste a hacer actividad física?, ¿qué deporte o actividad física les gusta?, ¿y cuál realizan?, ¿por qué prefieres ese sobre otro?
- c. ¿Qué los motiva, beneficios? (profundizar).
- d. ¿Dónde hacen actividad física?, ¿con quién? (solos o en grupo).
- e. ¿Has dejado de hacer actividad física en algún momento?, ¿por qué?, ¿volviste o volverías?
Sí: ¿Qué te detiene para volver? No: ¿Por qué?

III. Sobre los locales (gimnasios) y casa

Aquí hay personas que hacen deporte en sus casas, en el parque y en el gimnasio, vamos a hablar un poco de cada uno:

- a. ¿Dónde realizas deporte? (parque o gimnasios otro).
- b. ¿Por qué prefieres ese lugar para realizar actividad física? Generar debate.

Gimnasios (local)

- c. ¿Cómo se llama el gimnasio al que van?, ¿o el último al que fueron?
- d. ¿Qué gimnasios conocen?, ¿de cuáles han escuchado?, ¿están en la zona dónde viven?
- e. ¿Qué crees que es lo mejor de los gimnasios?, ¿y lo peor?
- f. ¿Crees que los locales que conoces tienen lo que tú buscas?, ¿qué es lo que les falta?
- g. ¿Qué tipo de servicio ofrecen?
 - Háblame sobre el servicio: ¿era genérico?, ¿era especializado?
 - Háblame de las instalaciones/equipo: ¿nueva?, ¿estado?, ¿variedad?, ¿suficientes?
 - Háblame sobre el personal: atención cliente/coordiación o llamada/los entrenadores
 - Háblame sobre la zona: ¿es lejos de tu casa o trabajo?, ¿a cuánto tiempo está en auto o a pie?
 - Háblame sobre el traslado: ¿cuánto tiempo te movilizas para ir al local? ¿o cuánto tiempo estás dispuesto a movilizarte para ir al local?
 - Háblame sobre precio: ¿cuánto pagas?, ¿por qué tipo de servicio pagarías más?
 - Háblame sobre la suscripción: ¿cuánto tiempo?, ¿por qué?
- h. Háblame sobre qué otras cosas ves en el gimnasio: ¿cafetería?, ¿productos terceros?, ¿han visto otro tipo de servicios?
- i. Para elegir un local, ¿qué factores consideras más importantes? (profundizar).
- j. ¿Y qué te motivaría o motivó a entrar a un gimnasio?

Deporte a domicilio (sin local)

- a. ¿Por qué escogiste hacer deporte fuera de un gimnasio o local?
- b. Personalización: ¿cuán personalizado crees que es?, ¿con cuántas personas haces deporte?
- c. Háblame sobre el horario: ¿el mejor?, ¿el peor?, cantidad de gente?, ¿durante cuánto tiempo?
- d. Háblame sobre el precio: ¿cuánto pagas?, ¿es caro?, ¿barato?, ¿vale la pena?
- e. Háblame sobre el servicio: ¿qué incluye?, ¿qué adicional te venden?, ¿otros productos?
- f. Háblame sobre el lugar: ¿bueno?, ¿cómodo?, ¿qué le cambiarías?, ¿qué le falta/agregarías?
- g. ¿Qué beneficios encuentras?, ¿cuáles crees que son las partes negativas?

IV. Sobre las lesiones

- a. ¿Qué medidas o precauciones tomas al momento de hacer deporte?
- b. Algunos de ustedes mencionaron las lesiones: ¿hacer deporte les genera problemas físicos?
- c. ¿Cuál crees que fue la causa?
- d. ¿Se recuperaron o están en proceso?, ¿cómo/qué hicieron?, ¿dónde fuiste?, ¿cuánto tiempo les tomó/ les está tomando?
- e. ¿Has ido alguna vez con un fisioterapeuta?, ¿beneficios?
- f. ¿Has dejado de hacer deporte por esa/alguna lesión o dolencia?
- g. Luego de esta lesión, ¿cómo fue tu regreso al deporte?
- h. ¿Qué medidas o precauciones tomas ahora?
- i. ¿Qué te hubiera gustado hacer antes de la lesión?, ¿qué te hubiera gustado tener?

V. Sobre el deporte funcional

- a. ¿Sabes qué es el deporte funcional?, ¿de qué consta?, ¿lo has visto?, ¿cuáles son sus beneficios?
- b. ¿Crees capaz de realizarlo?, ¿por qué?
- c. ¿Para qué edades crees que está enfocado este deporte?

Anexo 4. Modelo de encuesta

ENCUESTA: Fitness en Lima

- Edad: _____
 - Género: _____
1. ¿En qué distrito vive actualmente?: _____
 2. ¿En qué distrito trabaja actualmente?: _____
 3. ¿Cuál es su ingreso mensual?
 - a) Menos de S/ 3.000
 - b) Entre S/ 3.000 y S/ 5.999
 - c) Entre S/ 6.000 y S/ 8.999
 - d) Entre S/ 9.000 y S/ 11.999
 - e) Más de S/ 12.000
 4. ¿En los últimos 6 meses, has realizado algún tipo de deporte o actividad física de intensidad moderada?
 - a. Sí
 - b. No, pero solía hacerlo
 - c. No, nunca lo he hecho.
 - 4.1. Si usted nunca realizó deporte o actividad física, ¿por qué nunca lo hizo?
 - a) Falta de tiempo
 - b) No encuentro un lugar adecuado de mi agrado / adecuado.
 - c) Precios muy altos de los centros de entrenamiento.
 - d) Por lesiones que no me lo permiten.
 - e) Tengo otros problemas médicos que no me lo permiten.
 - f) No me gusta.
 - g) Otro.
 - 4.2. Si usted ya no hace deporte o actividad física, pero solía hacerlo ¿cuál fue la razón por la que dejó de hacerlo?
 - a) Falta de tiempo
 - b) No encuentro un lugar adecuado de mi agrado / adecuado.
 - c) Precios muy altos de los centros de entrenamiento.
 - d) Por lesiones que no me lo permiten.
 - e) Tengo otros problemas médicos que no me lo permiten.
 - f) Otro.
 5. Si usted hace deporte o actividad física, ¿qué tipo de deporte o actividad física realiza? Puede marcar de 1 a 3 opciones:
 - a) Máquinas
 - b) Cardio
 - c) Functional training
 - d) Crossfit
 - e) Baile
 - f) Zumba
 - g) Full Body
 - h) Spinning
 - i) Yoga
 - j) Disciplinas deportivas
 - k) Otro
 6. Sobre el deporte o actividad física, ¿en qué lugar lo realizas?
 - a. Centro de entrenamiento (gimnasio, boutique, etcétera)
 - b. Al aire libre (en el parque, en la playa, máquinas públicas)
 - c. En mi casa
 - 6.1 Si marcaste “Centro de Entrenamiento”, especifica el lugar (si entrenas en varios lugares, pon el lugar donde más días vas):
 - a. Cadena de gimnasio
 - b. Gimnasio local / de barrio
 - c. Locales especializados (crossfit, yoga, pilates, etcétera)
 7. ¿Cuál es/era la principal razón por la que realiza / realizaba este deporte o actividad física?
 - a. Salud: previene y controla enfermedades
 - b. Estético: me gusta verme y sentirme bien
 - c. Deporte de competencia
 8. El deporte que realiza es:
 - a. Grupal
 - b. Individual

9. Durante su ejecución, recibes la ayuda de:
- Un instructor / entrenador / personal trainer (solo para mi durante toda la sesión)
 - Un instructor / entrenador/ personal trainer (solo con indicaciones iniciales)
 - Lo hago por mi cuenta.
 - Sigo / seguía a alguien en el grupo que tenga conocimientos.
10. En relación al lugar donde acude / acudía a hacer deporte o actividad física, ¿cuánto tiempo te toma / o te tomaba llegar al lugar?
- Menos de 15 minutos
 - Entre 15 y 30 minutos
 - Entre 30 y 45 minutos
 - Más de 45 minutos
11. Sobre el contrato, la suscripción fue:
- Por asistencia libre (asisto cuando deseo)
 - Por asistencia libre (previa coordinación de cita)
 - Por número de sesiones limitadas (sin coordinar cita)
 - Por número de sesiones limitadas (previa coordinación de cita)
 - No realicé ningún contrato o pago, lo realicé por mi cuenta.
- 11.1 Para contrato de suscripción por número de sesiones, ¿por cuántas sesiones contrataste?
- Pago / pagué por cada sesión
 - 8 sesiones mensuales
 - 12 sesiones mensuales
 - 16 sesiones mensuales
 - 20 sesiones mensuales
 - Otro
- 11.2 Para contrato de suscripción por asistencia libre, ¿por cuánto tiempo es la suscripción contratada?
- Mensual
 - Trimestral
 - Semestral
 - Anual
12. Sobre el pago, ¿cuánto es lo que pagas / pagaste por esa suscripción?
- Menos de S/ 100
 - Entre S/ 100 – S/ 300
 - Entre S/ 300 – S/ 500
 - Entre S/ 500 – S/ 700
 - Entre S/ 700 – S/ 900
 - Entre S/ 900 – S/ 1.100
 - Entre S/ 1.100 – S/ 1.300
 - Entre S/ 1.300 – S/ 1.500
 - Entre S/ 1.500 – S/ 2.000
 - Más de S/ 2.000
13. ¿Con qué frecuencia se ejercita o ejercitaba por semana? Marque los días que entrenaba.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
-------	--------	-----------	--------	---------	--------	---------

14. ¿En qué horarios asistes?
- Entre las 5 y 8 am
 - Entre las 8 y 11 am
 - Entre 11am y 2 pm
 - Entre 2 a 5 pm
 - Entre 5 y 8 pm
 - Entre 8 a 11 pm
15. ¿Cuántas horas diarias dedica / dedicaba a entrenar?
- 1 hora
 - Entre 1 y 2 horas
 - De 2 a 3 horas
 - Más de 3 horas
16. ¿En qué época del año lo realiza / realizaba? Puede marcar más de una opción.
- Verano
 - Otoño
 - Invierno
 - Primavera
17. Pensando en un gimnasio, califique los siguientes atributos según el nivel de importancia con relación a estos centros de entrenamiento

	Nada importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
La atención personalizada del instructor					
Local, ambiente y decoración					
Variedad y disponibilidad de equipos / máquinas					
La disponibilidad de horarios, programas					
La distancia a mi casa y/o trabajo					
El precio					
Nutricionista y otros servicios adicionales					
Estacionamiento					

18. ¿Ha sufrido o sufre de alguna lesión?
 a. Sí b. No
19. ¿Esta lesión te impidió seguir haciendo tu actividad física / deporte?
 a. Sí b. No
- 19.1 ¿Cómo se recuperó?
 a. Asistí con un médico / doctor b. Con terapia física
 c. Aún no me recupero d. Me recuperé solo
 e. Dejé de entrenar y esperé hasta que me recuperé

¿CONOZCA LIVING FIT! (Ver video)

20. ¿Asistirías a este centro de entrenamiento?
 a. Sí b. Tal vez c. No, ¿Por qué?
21. ¿Por qué asistirías a este centro de entrenamiento? Puedes marcar más de uno.
 a. Es personalizado, está adaptado a mis necesidades
 b. Es seguro y podría entrenar a pesar de mis limitaciones o lesiones pasadas
 c. Es diferente a los gimnasios convencionales
 d. Harían seguimiento de mis avances
 e. Me gusta la presencia de fisioterapeutas
 f. Me ayudaría a recuperarme y retomar el deporte que hacía usualmente
 g. No tendría que preocuparme por la falta de espacio o atención
 h. Otro: _____
22. Estaría dispuesto a asistir a este centro de entrenamiento si estuviera ubicado en:
 a. Surco c. Miraflores
 b. San Isidro d. San Borja
23. ¿Dejaría el lugar donde entrena para ir a este nuevo centro?
 a. Sí b. No c. Tal vez

Centros de entrenamiento premium como VANNA COACH, M2 y KO brindan un servicio poco personalizado y sin el respaldo de un especialista en fisioterapia. Además, al momento de diseñar el plan de entrenamiento, no toman en cuenta las diferentes necesidades físicas de cada persona. Estos centros tienen un costo de S/ 380 promedio por ocho sesiones al mes.

24. Considerando el servicio diferencial que entregamos en Living Fit en comparación con las ofertas ya existentes en el mercado, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestro servicio por el mismo # de sesiones al mes?
 a. S/ 400 c. S/ 600 e. S/ 800
 b. S/ 500 d. S/ 700
25. ¿Por cuánto tiempo contrataría el servicio?
 a. 1 mes c. 6 meses
 b. 3 meses d. 12 meses
26. ¿Cómo te gustaría enterarte sobre las novedades y promociones de este centro?
 a. Facebook d. Correo electrónico
 b. Instagram e. Radio
 c. Página web

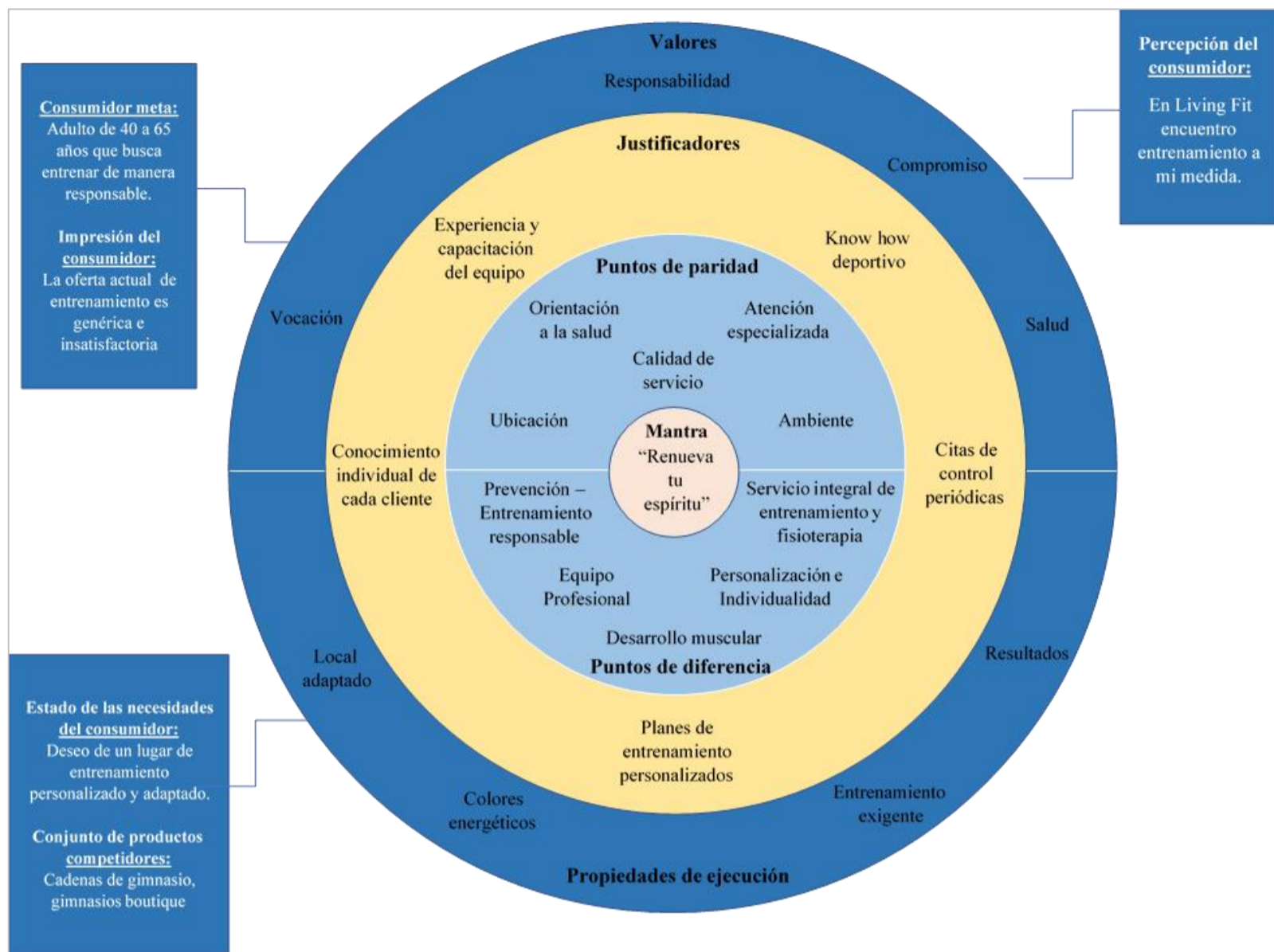
Anexo 5. Ventanas horarias

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
05:00 - 10:00 am.	05:00 - 10:00 am.	05:00 - 10:00 am.	05:00 - 10:00 am.	05:00 - 10:00 am.	06:00 - 1:00 pm.
Body training	Body training	Body training	Body training	Body training	Body training
5:00 - 10:00 pm.	5:00 - 10:00 pm.	5:00 - 10:00 pm.	5:00 - 10:00 pm.	5:00 - 10:00 pm.	3:00 - 7:00 pm.
Body training	Body training	Body training	Body training	Body training	Body training

*Sesiones de 1 hora cada una.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 6. Blanco de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 7. Test de evaluación física

1. Functional Movement Screen (FMS)

El FMS está compuesto 7 tests de movimientos fundamentales/básicos que requieren de un equilibrio entre movilidad y la estabilidad (incluyendo control motor). Estos patrones están diseñados para proporcionar un rendimiento observable de determinados movimientos básicos locomotores, manipulativos y de estabilización y que ayudan a identificar los patrones correctos de cada movimiento.

Los 7 movimientos son:



2. Evaluación Core

El Trunk Endurance Test evalúa los músculos centrales: Trunk Flexor evalúa la musculatura anterior, Back Extensors evalúa la musculatura posterior y Right/Left Side Bridge evalúa la musculatura lateral. Los músculos centrales (core) determinan la fuerza y habilidad que uno poseerá para ejecutar los movimientos del deporte.

3. Evaluación RAM

Los rangos articulares de movimiento (RAM por sus siglas en inglés) ayudan a detectar acortamientos musculares en las diferentes articulaciones, evaluar el riesgo de desgarros, distensiones y otras lesiones derivadas. Se mide en grados (°) para cadera, rodilla y tobillo.

Anexo 8. Calendario de actividades de marketing

			Año 0								Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5				
			abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Etapa Pre-operativa	Digital	Desarrollo de página web, landing page e intranet																													
	Producción y diseño	Diseño de logotipo e imagen corporativa																													
	Imprenta	Producción de material promocional impreso																													
	Merchandising	Producción de material promocional / merchandising																													
Etapa Pre-Lanzamiento	Digital	Campaña cuenta regresiva vía Facebook																													
		Publicidad vía Google Ads																													
		Campaña de e-mail marketing																													
		Campaña Waze																													
	Activaciones BTL	Exhibiciones en eventos deportivos/ferias saludables																													
	Marcha blanca	Prueba de servicio																													
	Producción y diseño	Producción de videos, fotografías y material gráfico																													
		Grabación videos cortos especialistas en deporte																													
Publicidad exterior	Branding del local																														
	Publicidad exterior	Valla led - publicidad exterior																													
Etapa Lanzamiento	Digital	Campaña responsabilidad social vía Facebook y página web: awareness, propuesta de valor, mensajes informativos																													
		Google Ads - Generación de awareness																													
		Campaña de e-mail marketing																													
		Videos y webinars de especialistas en deporte/expertos																													
		Campaña Waze																													
		Aplicativo Train2Go																													
	Activaciones BTL	Exhibiciones en eventos deportivos/maratonos																													
		Exhibición y activaciones en ferias saludables																													
	Medios impresos	Notas periodísticas - editorial																													
	Marketing directo	Paquetes de bienvenida																													
Publicidad exterior	Visitas a empresas/demostración/comunicación																														
	Publicidad exterior	Valla led - publicidad exterior																													
Etapa Mantenimiento	Digital	Facebook, redes sociales																													
		Google Ads																													
		Emailing																													
		Videos testimoniales																													
		Aplicativo Train2Go																													
		Aplicativo Living Fit																													
	Marketing directo	Paquetes de bienvenida																													
	Activaciones BTL	Exhibiciones y eventos especiales																													
	Producción y diseño	Imprenta/merchandising																													
	Promoción de ventas	Descuento por referidos/alianzas comerciales																													

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 9. Ficha de evaluación integral

Ficha de evaluación fisioterapéutica					
Nombre y apellidos: _____		Edad: _____			
Fecha de evaluación: / /					
Peso: _____		Talla: _____			
Mano dominante:	D	I			
Pierna dominante:	D	I			
Historial de actividad física:					
Situación física actual (lesiones, operaciones, etcétera)					
Los resultados de las siguientes evaluaciones serán clasificados según:					
<i>Grado de riesgo</i> Sin riesgo Riesgo moderado Riesgo grave					
The Functional Movement Screen					
<i>Se mide en grados (°)</i>					
Prueba	Puntaje crudo	Puntaje final	Comentario		
Sentadilla profunda					
Paso de obstáculo	D				
	I				
Zancada en línea	D				
	I				
Movilidad de hombros	D				
	I				
Elevación activa de pierna estirada	D				
	I				
Estabilidad de tronco con flexión					
Estabilidad con rotación	D				
	I				
Rango de movimiento / Range of movement					
<i>Se mide en grados (°)</i>					
Movimiento	Derecha (°)	Izquierda (°)	Media (°)		
Cadera					
Flexión con rodilla extendida			100-120		
Flexión con rodilla flexionada			120-135		
Extensión			20-30		
Abducción			40-45		
Rotación interna			45-50		
Rotación externa			40-45		
Rodilla					
Extensión			0-10		
Flexión			135-150		
Tobillo					
Plantiflexión			50		
Dorsiflexión			20		
Core					
<i>Se mide en segundos (seg)</i>					
Prueba	Tiempo (seg)	Media (seg)	Comentario		
Flexión		136			
Extensión		161			
Lateral derecho		99			
Lateral izquierdo		95			

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 10. Funciones del personal de Living Fit

Puesto	Funciones
Administrador	Velar por el correcto funcionamiento administrativo y operativo del local
	Coordinar con los proveedores de los servicios tercerizados
	Atender las contingencias presentadas en el desarrollo de las actividades
	Mantener el orden, funcionamiento y buena estética del local
Coordinador de Marketing	Desarrollar la estrategia de Marketing
	Coordinar y supervisar la implementación de estrategia de marca
	Planificación de las campañas publicitarias y actividades promocionales
	Desarrollar propuestas para mejorar la imagen de la empresa en el mercado
Trainer	Elaborar el presupuesto de marketing y velar por el correcto uso de los recursos
	Diseño del programa de entrenamiento basado en evaluación fisioterapéutica
	Supervisar del desarrollo correcto de los ejercicios físicos
	Mantener los equipos y mobiliario deportivo en buen estado
Recepcionista	Controlar, evaluar y medir los avances de cada uno de los afiliados
	Atender las diversas consultas e inquietudes de los afiliados
	Atención y recepción de visitas, clientes y proveedores
	Brindar información a los clientes actuales, potenciales y existentes
Recepcionista	Registro de información en la base de datos de clientes actuales y potenciales
	Manejo y administración de documentos de clientes, proveedores y otros

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 11. Presupuesto de marketing (en S/)

Campana / Actividad	Pre-operativo	Pre-lanzamiento		Valores anualizados					
	Abr- May 20	jun-20	jul-20	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing digital	3.771	3.319	3.319	10.408	36.889	26.954	24.004	24.004	24.004
Página web y landing page - Oceaniko SAC.	2.500	150	150	2.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Desarrollo de Intranet Living Fit	1.271	0	0	1.271	500	500	500	500	500
Redes sociales (Facebook) - Oceaniko SAC.	0	1.500	1.500	3.000	16.100	15.450	15.450	15.450	15.450
Community management - Oceaniko SAC.	0	1.000	1.000	2.000	10.400	10.000	10.000	10.000	10.000
Diseño y Dirección de Arte	0	300	300	600	3.200	3.100	3.100	3.100	3.100
Inversión en publicidad	0	200	200	400	2.500	2.350	2.350	2.350	2.350
Google Ads - Oceaniko SAC	0	599	599	1.198	4.372	3.594	3.594	3.594	3.594
E-mailing	0	570	570	1.140	4.940	2.660	2.660	2.660	2.660
Waze	0	500	500	999	3.397	0	0	0	0
Aplicativo Train2Go	0	0	0	0	2.880	0	0	0	0
Aplicativo Living Fit	0	0	0	0	2.900	2.950	0	0	0
Producción y diseño	0	0	4.300	4.300	9.854	1.750	1.750	1.750	1.750
Fotografía - freelance	0	0	300	300	1.040	750	750	750	750
Videos promocionales x2 (30") - Oceaniko SAC.	0	0	0	0	4.814	1.000	1.000	1.000	1.000
Branding - local	0	0	4.000	4.000	4.000	0	0	0	0
Publicidad	0	0	2.167	2.167	30.333	5.000	5.000	5.000	5.000
Embajadores / influencers / expertos	0	0	0	0	9.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Testimoniales	0	0	500	500	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Editorial (medios impresos)	0	0	0	0	16.000	0	0	0	0
Publicidad exterior	0	0	1.667	1.667	3.333	0	0	0	0
Actividades BTL / Eventos	0	0	670	670	7.670	8.040	8.040	8.040	8.040
Exhibiciones en puntos deportivos	0	0	350	350	2.250	4.200	4.200	4.200	4.200
BTL [pre-lanzamiento y lanzamiento]	0	0	0	0	3.000	0	0	0	0
Maratones y ferias saludables	0	0	320	320	2.420	3.840	3.840	3.840	3.840
Imprenta	2.032	0	0	2.032	1.624	2.694	2.694	2.694	2.694
Folletería	662	0	0	662	1.324	1.324	1.324	1.324	1.324
Tarjetas personales	153	0	0	153	306	306	306	306	306
Volantes / brochures	424	0	0	424	848	848	848	848	848
Material corporativo	85	0	0	85	170	170	170	170	170
Banners (2) - Peralta Publicidad SAC	300	0	0	300	300	300	300	300	300
Araña publicitaria - Peralta Publicidad SAC	650	0	0	650	0	650	650	650	650
Módulo Living Fit - Peralta Publicidad SAC	420	0	0	420	0	420	420	420	420
Merchandising	8.500	0	0	8.500	9.000	8.200	7.200	7.200	7.200
Bolsos	2.500	0	0	2.500	2.500	2.500	2.000	2.000	2.000
Tomatodos	2.000	0	0	2.000	2.500	2.000	2.000	2.000	2.000
Toallas	2.500	0	0	2.500	2.500	2.500	2.000	2.000	2.000
Muñequera	1.500	0	0	1.500	1.500	1.200	1.200	1.200	1.200
Promoción de ventas	0	0	0	0	2.750	3.950	3.950	3.950	3.950
Referidos	0	0	0	0	1.800	2.400	2.400	2.400	2.400
Alianzas comerciales	0	0	0	0	950	1.550	1.550	1.550	1.550
Total	14.303	3.319	10.455	28.077	98.120	56.588	52.638	52.638	52.638

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 12. Presupuesto de operaciones: implementación y equipos (en S/)

Tipo de equipos	Preoperativo	Prelanzamiento		Valores anualizados					
	Abr- May 20	jun-20	jul-20	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos de musculación	23.045	-	-	23.045	-	-	-	-	-
Equipos de entrenamiento funcional	22.272	-	-	22.272	-	-	-	-	-
Fisioterapéuticos	1.500	-	-	1.500	-	-	-	-	-
Total	46.817	-	-	46.817	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 13. Presupuesto de operaciones: servicios generales

Servicios generales	Preoperativo	Prelanzamiento		Valores anualizados					
	Abr- May 20	jun-20	jul-20	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento y servicios	-	-	530	530	12.960	12.960	12.960	12.960	12.960
Local	-	-	11.986	11.986	80.837	80.837	80.837	80.837	80.837
Mobiliario de oficina	-	-	6.786	6.786	-	-	-	-	-
Legal y de constitución	741	-	-	741	-	-	-	-	-
Otros gastos	-	-	100	100	600	600	600	600	600
Total	741	-	19.402	20.143	94.397	94.397	94.397	94.397	94.397

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 14. Presupuesto de recursos humanos

Concepto	Preoperativo	Prelanzamiento		Valores anualizados					
	Abr- May 20	jun-20	jul-20	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	-	-	12.000	12.000	144.000	165.500	212.000	256.000	304.000
Servicios tercerizados	450	-	1.800	2.250	22.050	22.050	22.050	38.550	49.050
Desarrollo de personas	-	-	3.000	3.000	6.500	9.000	9.000	11.500	12.000
Incentivos monetarios	-	-	-	-	3.790	6.405	8.390	11.220	12.420
Eventos de personal	-	-	-	-	1.100	1.150	1.400	1.560	1.560
Total	450	-	16.800	17.250	177.440	204.105	252.840	318.830	379.030

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Notas biográficas

Sergio Ballón Salcedo

Nació en Lima, Perú. Licenciado en Administración de Empresa en la Universidad de Ciencias Aplicadas con mención en Recursos Humanos. Cuenta con más de 9 años de experiencia laboral. Actualmente se desempeña como Product Manager Senior en GFK.

Andrea La Torre Luque

Nació en la ciudad de Arequipa. Licenciada en Publicidad y Multimedia con estudios en Gestión de Marketing. Cuenta con más de cinco años de experiencia laborando en la industria farmacéutica, Johnson & Johnson S.A. Actualmente se desempeña como Especialista de Marketing en dicha empresa.

Jorge Luis Rodríguez Zavaleta

Nació en la ciudad de Trujillo, La Libertad. Ingeniero Industrial, con estudios en Inteligencia de negocios y analítica de datos. Cuenta con más de diez años de experiencia laboral. Actualmente se desempeña como Administrador de Demanda – Planeamiento Comercial y CRM en la empresa Soldex S.A.