

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



**BELLACY FEMININE FITNESS: GIMNASIO ESPECIALIZADO  
EN LA MUJER UBICADO EN SAN MIGUEL - LIMA**

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

<b>HOLGUÍN SALAZAR, Gerardo</b>	<b>20060949</b>
<b>JUSCAMAITA SÁNCHEZ, Tirsa</b>	<b>20101079</b>
<b>NAVARRO INFANTE, Shirley</b>	<b>20101703</b>
<b>RODRIGUEZ QUISPE, Cristhian</b>	<b>20061117</b>

**LIMA, 3 DE OCTUBRE DE 2015**

La tesis

**BELLACY FEMININE FITNESS: GIMNASIO ESPECIALIZADO EN LA MUJER  
UBICADO EN SAN MIGUEL - LIMA**

ha sido aprobada

---

María Elena Esparza Arana

---

Walther Leandro Cuadros

---

Renato Gandolfi Castagnola

A Dios por bendecirme siempre y por permitirme llegar a esta etapa de mi vida. A mis padres Martín y Magali por ser un vivo ejemplo del esfuerzo constante, por enseñarme que cada día vamos construyendo una mejor versión de cada uno de nosotros. A mi hermano Martín José por incentivar me a luchar por mis sueños y por mostrarme el lado positivo de todo lo que emprendo. A cada una de las personas que impactan en mi desarrollo personal y profesional día a día.

**Tirsa Juscamaita**

A mis padres, por su apoyo incondicional e inculcar en mí valores que me hacen mejor persona cada día tanto en mi vida profesional como personal. A mi hermana, por sus consejos y guía en cada decisión de mi carrera. A mi equipo, por la paciencia, el empeño y la buena amistad que fuimos construyendo a lo largo de nuestra vida universitaria y a mi asesor por brindarnos su apoyo y guía durante todo el camino hacia nuestra meta.

**Shirley Navarro**



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO 1: FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....</b>	<b>2</b>
1. <i>Idea de negocio</i> .....	2
2. <i>Justificación</i> .....	2
2.1. <i>Perspectivas de crecimiento del sector en el Perú</i> .....	2
2.2. <i>Inversión en el cuidado de la imagen personal</i> .....	3
2.3. <i>El exceso de peso en el peruano promedio</i> .....	4
2.4. <i>La propagación del estrés en la actualidad</i> .....	5
2.5. <i>El acoso visual masculino propio de un gimnasio mixto</i> .....	5
2.6. <i>Búsqueda de servicios especializados para la mujer</i> .....	6
3. <i>Riesgos identificados</i> .....	7
3.1. <i>Ingreso de nuevos competidores al rubro</i> .....	7
3.2. <i>Aumento del costo de alquiler del local</i> .....	8
3.3. <i>Alto apalancamiento operativo</i> .....	8
3.4. <i>Volumen crítico de usuarios muy bajo</i> .....	8
4. <i>Propuesta de valor</i> .....	9
4.1. <i>Atributos del servicio (beneficios)</i> .....	9
4.2. <i>Imagen</i> .....	9
4.3. <i>Relación empresa-cliente</i> .....	10
<b>CAPÍTULO 2: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>11</b>
1. <i>Investigación de mercado</i> .....	11
1.1. <i>Desarrollo</i> .....	11
1.2. <i>Conclusiones de la investigación de mercado</i> .....	13
2. <i>Análisis de la demanda de Bellacy</i> .....	22
2.1. <i>Segmentación</i> .....	22
2.2. <i>Estimación de la demanda</i> .....	23
3. <i>Diferenciación y posicionamiento</i> .....	25
4. <i>Estrategia operativa de marketing</i> .....	27
4.1. <i>Servicios</i> .....	27
4.2. <i>Marca</i> .....	31
4.3. <i>Precio</i> .....	31
4.4. <i>Plaza</i> .....	33

4.5. Promoción .....	34
<b>CAPÍTULO 3: PLAN OPERATIVO Y GESTIÓN HUMANA.....</b>	<b>39</b>
1. <i>Procesos operativos claves</i> .....	39
1.1. Venta e inscripción.....	39
1.2. Diseño y programación de clases grupales.....	39
1.3. Asesoría y guía en las clases grupales .....	39
1.4. Asesoría y guía en la sala de máquinas .....	39
1.5. Adquisición y mantenimiento de máquinas .....	40
1.6. Programas de incentivos para las socias (ver Anexo K) .....	42
1.7. Servicios adicionales gestionados directamente por Bellacy .....	47
1.8. Servicios adicionales concesionados.....	49
2. <i>Ciclo operativo</i> .....	55
3. <i>Aforo y local</i> .....	56
4. <i>Dimensionamiento de la oferta</i> .....	58
5. <i>Gestión Humana</i> .....	60
5.1. Estructura organizacional.....	60
5.2. Descripción de perfiles .....	61
5.3. Procesos clave de Gestión Humana.....	64
5.4. Capacitación de especialistas .....	65
5.5. Evaluación de desempeño .....	66
5.6. Política de remuneraciones .....	67
5.7. Política de beneficios .....	68
<b>CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>70</b>
1. <i>Supuestos generales</i> .....	70
2. <i>Ingresos</i> .....	71
2.1. Venta de suscripciones .....	71
2.2. Concesiones .....	73
2.3. Servicio de monitoras personales .....	74
2.4. Venta de planes nutricionales .....	74
3. <i>Inversión</i> .....	75
3.1. Activos fijos e intangibles .....	76
3.2. Inversión pre-operativa.....	76
3.3. Capital de trabajo operativo .....	77
4. <i>Costos</i> 77	
4.1. Costos variables.....	78

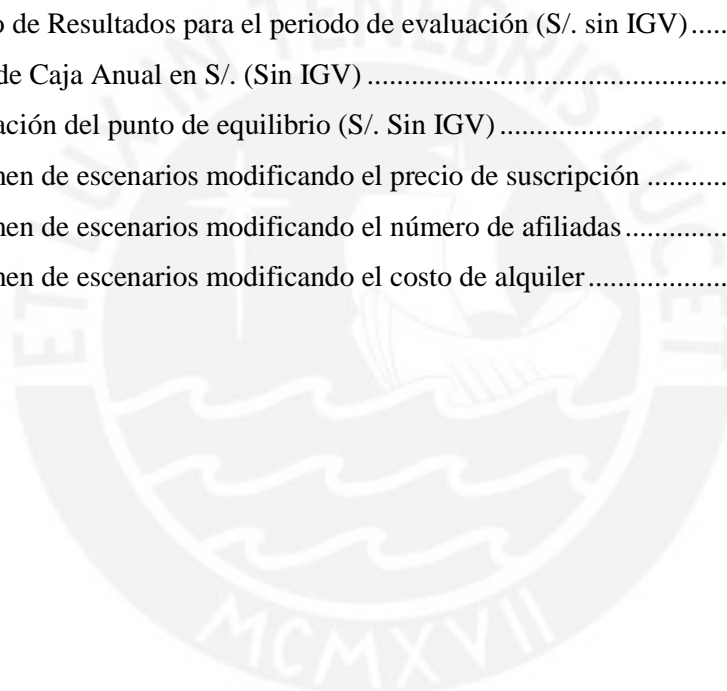
4.2. Costos fijos .....	79
5. <i>Análisis del Estado de Resultados</i> .....	81
7. <i>Punto de equilibrio</i> .....	83
8. <i>Análisis de escenarios</i> .....	84
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>86</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>88</b>
<b>ANEXO A: Observación de mejores prácticas</b> .....	<b>94</b>
<b>ANEXO B: Observación a tipos de gimnasio y servicios relacionados</b> .....	<b>0</b>
<b>ANEXO C: Entrevistas a Profundidad</b> .....	<b>2</b>
<b>ANEXO D: Focus Group</b> .....	<b>6</b>
<b>ANEXO E: Aplicación de Encuesta de Investigación Mercado</b> .....	<b>9</b>
<b>ANEXO F: Resultados de la encuesta</b> .....	<b>11</b>
<b>ANEXO G: Estimación de la demanda</b> .....	<b>14</b>
<b>ANEXO H: Campañas promocionales</b> .....	<b>16</b>
<b>ANEXO I: Procesos clave</b> .....	<b>23</b>
<b>ANEXO J: Mantenimiento de máquinas</b> .....	<b>29</b>
<b>ANEXO K: Programa de incentivos para las socias</b> .....	<b>34</b>
<b>ANEXO L: Concesiones</b> .....	<b>40</b>
<b>ANEXO M: Perfiles de puestos</b> .....	<b>43</b>
<b>ANEXO N: Manual de puestos de Bellacy Feminine Fitness</b> .....	<b>45</b>
<b>ANEXO O: Horarios</b> .....	<b>49</b>
<b>ANEXO P: Matriz de Posicionamiento</b> .....	<b>50</b>
<b>ANEXO P: Matriz de Posicionamiento</b> .....	<b>51</b>
<b>ANEXO Q: Formatos de Requerimiento de Personal</b> .....	<b>52</b>
<b>ANEXO R: Fases de Reclutamiento del personal</b> .....	<b>54</b>
<b>ANEXO S: Inducciones programadas para el inicio de operaciones</b> .....	<b>55</b>
<b>ANEXO T: Ficha Técnica de Mystery Shopper</b> .....	<b>56</b>
<b>ANEXO U: Beneficios Bellacy</b> .....	<b>57</b>
<b>ANEXO V: Cotizaciones</b> .....	<b>60</b>
<b>ANEXO W: Protocolo de Seguridad</b> .....	<b>62</b>
<b>ANEXO X: Cálculo de Alquiler Promedio- San Miguel</b> .....	<b>63</b>
<b>ANEXO Y: Excel Financiero – Bellacy</b> .....	<b>64</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Gimnasios femeninos a nivel global con servicios de Spa incorporado .....	14
Tabla 2: Resumen de servicios y tipos de clases ofrecidos por cadenas de gimnasio.....	16
Tabla 3: Precios de cadenas de gimnasio en San Miguel (incluye IGV) .....	18
Tabla 4: Distribución demográfica del Distrito de San Miguel según género y edad – Censo Nacional 2007 de Población y Vivienda.....	23
Tabla 5: Cálculo del mercado potencial hacia el 2017.....	24
Tabla 6: Mercado potencial y mercado objetivo .....	24
Tabla 7: Proyección anual del número máximo de usuarias .....	24
Tabla 8: Cuadro comparativo de servicios ofrecidos .....	28
Tabla 9: Clases grupales ofrecidas en Bellacy .....	28
Tabla 10: Servicios adicionales ofrecidos por Bellacy .....	30
Tabla 11: Servicios tercerizados .....	30
Tabla 12: Estrategia de precios (incluido IGV).....	32
Tabla 13: Estrategia de precios (incluido IGV).....	32
Tabla 14: Servicios incluidos en la membresía básica .....	33
Tabla 15: Etapas de Campañas Promocionales.....	34
Tabla 16: Resumen de los tipos de máquina adquiridos .....	41
Tabla 17: Mecánica de asignación .....	43
Tabla 18: Tipo de Incentivos.....	45
Tabla 19: Tipo de incentivo por herramienta utilizada .....	46
Tabla 20: Establecimientos identificados para Gift Cards .....	46
Tabla 21: Parámetros generales del acuerdo de concesión de Spa.....	50
Tabla 22: Parámetros generales para contrato de concesión de cafetería .....	52
Tabla 23: Parámetros generales para el contrato de venta de productos en concesión .....	53
Tabla 24: Parámetros generales para el contrato de concesión de Venta de ropa y accesorios deportivos.....	54
Tabla 25: Metraje y aforo.....	56
Tabla 26: Cálculo de la capacidad instalada .....	58
Tabla 27: Cálculo de las visitas mensuales del gimnasio en base al número de afiliadas.....	59
Tabla 28: Utilización de capacidad instalada .....	59
Tabla 29: Perfiles básicos al interior de Bellacy .....	61
Tabla 30: Funciones del organigrama de Bellacy .....	62
Tabla 31: Capacitaciones para el personal de Bellacy .....	66



Tabla 32: Política de remuneraciones Bellacy .....	67
Tabla 33: Resumen de supuestos generales .....	70
Tabla 34: Estructura de Ingresos Bellacy (S/. sin IGV) .....	71
Tabla 35: Resumen de afiliadas acumuladas y suscripciones vendidas por mes .....	72
Tabla 36: Preferencia y precio de cada tipo de suscripción en S/.....	73
Tabla 37: Ingreso por ventas según tipo de suscripción (S/. sin IGV) .....	73
Tabla 38: Estimación del precio de concesión por m2 (S/. sin IGV) .....	74
Tabla 39: Cálculo de ingresos por venta de planes nutricionales (S/. sin IGV) .....	75
Tabla 40: Estructura de inversión de Bellacy (S/. sin IGV) .....	75
Tabla 41: Estructura de costos Bellacy (S/. sin IGV).....	77
Tabla 42: Estimación de puntos Bellacy generados (S/. sin IGV) .....	79
Tabla 43: Estado de Resultados para el periodo de evaluación (S/. sin IGV).....	81
Tabla 44: Flujo de Caja Anual en S/. (Sin IGV) .....	82
Tabla 45: Estimación del punto de equilibrio (S/. Sin IGV) .....	84
Tabla 46: Resumen de escenarios modificando el precio de suscripción .....	84
Tabla 47: Resumen de escenarios modificando el número de afiliadas .....	85
Tabla 48: Resumen de escenarios modificando el costo de alquiler .....	85





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Penetración del mercado de gimnasios en Latinoamérica .....	3
Figura 2: Comportamiento de categorías de consumo en hogares 2014 (ene - oct 2014 vs. ene - oct 2013).....	4
Figura 3: Propuesta de valor.....	9
Figura 4: Desarrollo de la investigación de mercado .....	11
Figura 5: Participación de Mercado – Gimnasios San Miguel.....	16
Figura 6: Motivos más relevantes para asistir a un gimnasio.....	19
Figura 7: Motivos más relevantes para asistir a un gimnasio.....	20
Figura 8: Tipo de membresía que se prefiere en gimnasio.....	21
Figura 9: Respuesta a la pregunta: ¿se inscribiría en este gimnasio?.....	21
Figura 10: Opciones estratégicas del Modelo Delta.....	25
Figura 11: Posicionamiento objetivo de Bellacy.....	26
Figura 12: Logotipo y enunciado descriptivo de Bellacy Feminine Fitness .....	31
Figura 13: Ubicación proyectada de Bellacy .....	34
Figura 14: Modelo de gamificación - Bellacy.....	42
Figura 15: Ciclo operativo de Bellacy.....	55
Figura 16: Primera planta de Bellacy.....	57
Figura 17: Segunda planta de Bellacy.....	57
Figura 18: Organigrama de Bellacy .....	60
Figura 19: Competencias básicas según perfil .....	62
Figura 20: Selección del personal .....	65
Figura 21: Listado de beneficios .....	68

## RESUMEN EJECUTIVO

Bellacy es un gimnasio pensado exclusivamente en la mujer y su bienestar integral. Por tal motivo, su modelo de negocio no se limita a proporcionar un espacio de acondicionamiento físico, sino que integra una oferta diversificada de servicios complementarios (Spa, salón de belleza y aparatología estética) con la finalidad de satisfacer en un solo lugar los objetivos de salud y estética de sus usuarias. Su propuesta de valor se origina en un modelo de éxito comprobado a nivel internacional que explota la tendencia hacia la especialización de servicios en el público femenino.

Bellacy posee un contexto auspicioso para el éxito de su modelo de negocio en el mercado nacional. En tal sentido, pertenece a un sector con un atractivo potencial de expansión (20% de crecimiento anual) que capitaliza la tendencia del mercado hacia una mayor inversión en el cuidado de la imagen personal. Por otro lado, las elevadas tasas de sobrepeso y estrés al que se encuentra expuesto el peruano promedio facilitan que nuestro público perciba la utilidad de los servicios de Bellacy, cuyo enfoque en el ejercicio físico posee un claro impacto positivo en el cuidado de la salud de sus usuarias. Finalmente, todo lo mencionado es aprovechado bajo un modelo de negocio que explota un nicho de mercado actualmente desatendido por la oferta local de gimnasios.

El negocio se ubicará en los alrededores del centro comercial Plaza San Miguel, dada la arraigada costumbre de la población del distrito limeño de San Miguel por la actividad deportiva. Asimismo, su público objetivo consiste en mujeres residentes en dicho distrito pertenecientes a los niveles socio-económicos A-B y con edades que oscilan, principalmente, entre los 18 y 60 años. La investigación de mercado que se condujo a dicho público arrojó como resultado que un 76% de mujeres “sí” se inscribiría en Bellacy, mientras que un 2% reconoció que “definitivamente sí” lo haría. Asumiendo márgenes de error para ambas respuestas, la intención de compra final del público objetivo asciende a 31%, identificando aproximadamente a 9,221 mujeres como clientes potenciales de los servicios ofrecidos por Bellacy.

Finalmente, cabe destacar que el presente negocio requiere una inversión de S/. 1'948,448 para su puesta en marcha, monto que se recuperará en un periodo no mayor a 7.4 años y una tasa interna de retorno de 36% que Bellacy proyecta alcanzar a lo largo de un horizonte de inversión de 10 años.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis comprende el análisis de viabilidad integral para la puesta en marcha de la propuesta de negocio “Bellacy”: un gimnasio especializado en la mujer. La tesis comprende cuatro capítulos que abordan, secuencialmente, la justificación inicial de la idea, su validación en el mercado, su factibilidad operativa y, finalmente, la validación financiera de la misma.

El desarrollo del análisis inicia con la justificación de la idea y la concepción de la propuesta de valor que se fundamenta sobre las tendencias y proyecciones más relevantes en relación al mercado de gimnasios y al público femenino de Lima metropolitana. El siguiente capítulo detalla los hallazgos de investigación cualitativa y cuantitativa que permiten esbozar una estrategia de marketing consecuente con la propuesta de valor y adecuada a las expectativas del público objetivo.

La tercera sección del documento aborda las actividades que sostienen los servicios que comprenden la propuesta de valor, detallando sus procesos clave, el ciclo operativo, la ubicación del local, su capacidad total y las personas necesarias para su ejecución. Finalmente, el cuarto capítulo engloba el análisis económico y financiero en función de los recursos necesarios para el funcionamiento del gimnasio, en consonancia tanto con la estrategia propuesta como con el nivel de servicio y capacidad ya definidos en los capítulos previos; confirmando, finalmente, que el proyecto es rentable.

19CMXVII

## CAPÍTULO 1: FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

### 1. Idea de negocio

Bellacy es un gimnasio que brinda un espacio exclusivo para mujeres, de tal manera que puedan cuidar de su cuerpo y salud de manera cómoda, tranquila y divertida; encontrando en un solo lugar todos los servicios necesarios para su bienestar físico. De esta manera, se pretende facilitar la creación de una comunidad, donde cada socia encuentre el respaldo que necesita para trabajar hacia sus metas mientras comparte un espacio que le brinda apoyo para lograr sus fines.

Bellacy se ubicará en el distrito de San Miguel y contará con un local de 1420m<sup>2</sup>, equipado para satisfacer las necesidades y preferencias específicas del público objetivo, ofreciendo una amplia variedad de clases y dinámicas grupales de su interés como bailes variados<sup>1</sup>, pilates, yoga, spinning, aeróbicos y fitness de combate. Asimismo, se ofrecerá un acompañamiento personalizado de nuestras monitoras en la sala de musculación, encargadas de guiar a nuestras socias en el uso de las distintas máquinas y ejercicios de levantamiento de pesas necesarios para el cumplimiento de sus objetivos; así como la asesoría de especialistas en nutrición y medicina a cargo del control periódico del estado físico y progreso de ellas.

De igual manera, se ofrecerán servicios complementarios que pretenden hacer tangible el trato especializado hacia nuestras clientas, dentro de los que destacan el servicio concesionado de Spa<sup>2</sup>, servicios básicos de cafetería, sauna, estacionamiento y amplios servicios higiénicos / cambiadores que garantizarán la comodidad y satisfacción de las usuarias.

### 2. Justificación

En el presente apartado, se expondrán las principales variables que justifican la existencia de una oportunidad de negocio a explotar con la creación de un gimnasio con las características de Bellacy.

#### 2.1. Perspectivas de crecimiento del sector en el Perú

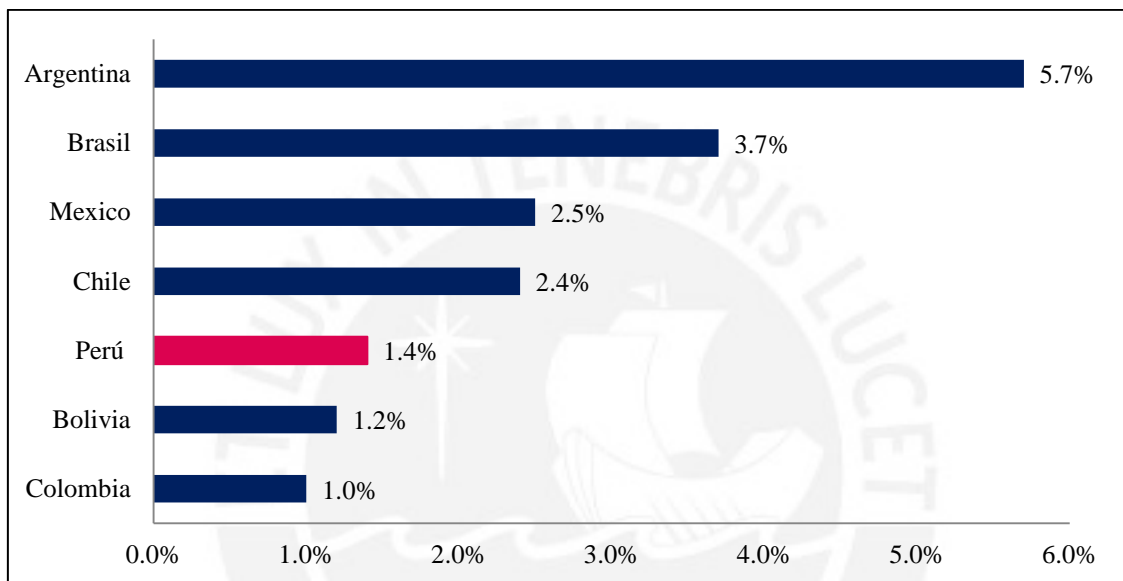
El mercado de gimnasios en el país se encuentra valorizado en más de US\$ 115 millones de ventas al año (Izaga 2013 citado en Trigos 2013) y, pese a ello, aún mantiene una

<sup>1</sup> Los géneros musicales ofrecidos son: ritmos latinos (salsa, reggaetón, merengue, bachata y latín pop), danzas típicas (afro, festejo), música electrónica, hip-hop, danza árabe y zumba.

<sup>2</sup> Dicho servicio comprenderá tratamientos faciales, corporales, aparatología estética, tratamientos de belleza y salón.

penetración de mercado baja en relación al promedio latinoamericano, lo cual evidencia oportunidades de desarrollo a explotar. En tal sentido, bajo la información presentada por la International Health, Racquet & Sportsclub Association – IHRSA, la penetración del mercado de gimnasios en el Perú se sitúa aún en 1.4%, encontrándose por debajo de la media en Latinoamérica (1.7%) y detrás de países como Argentina (5.7%), Brasil (3.7%) o México (2.5%).

**Figura 1: Penetración del mercado de gimnasios en Latinoamérica**



Adaptado de: Estudio IHRSA en Revista Mercado Fitness (2013)

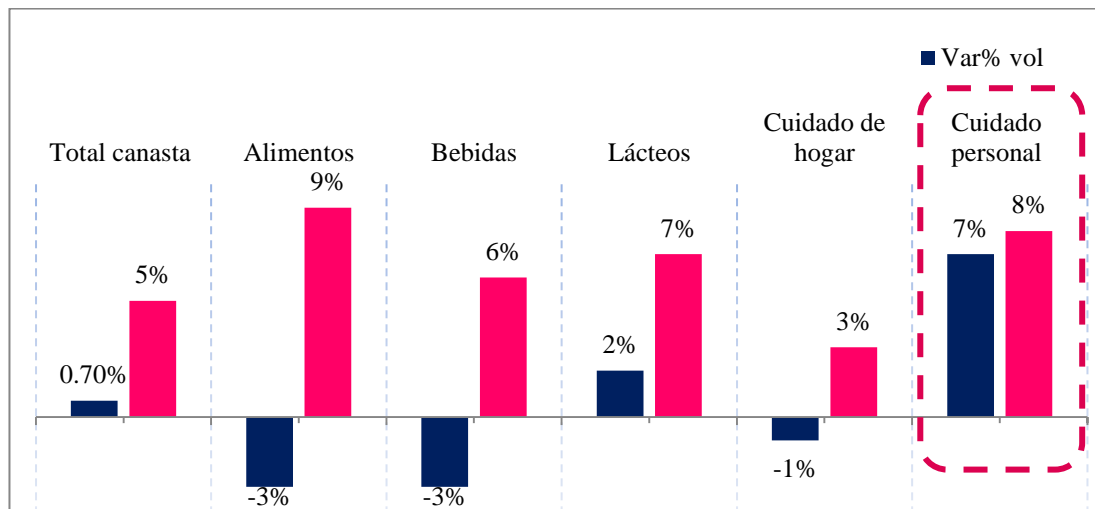
Sin perjuicio de lo anterior, es necesario mencionar que en Lima la penetración de mercado de gimnasios asciende ya a 5.5% (Arellano, 22 de noviembre del 2014), lo que denota el desarrollo del sector en la capital. Tomando en consideración dicho potencial de expansión y, a su vez, que la tasa estimada de crecimiento anual de gimnasios en el Perú es 20% (Arellano, 22 de noviembre del 2014); se puede entrever el atractivo flujo de ingresos capaz de generar un negocio en este sector.

## 2.2. Inversión en el cuidado de la imagen personal

Un negocio como el propuesto capta la tendencia nacional de una mayor inversión actual en el cuidado de la imagen personal. En tal sentido, conforme a lo señalado por Kantar World Panel (2014), la categoría de mayor crecimiento en la actualidad es el cuidado personal, llegando a un incremento de hasta 8% en valor durante el 2014 en comparación al año 2013.

Asimismo, el cuidado de la imagen personal se proyecta como una de las dos categorías que impulsarán más el crecimiento del consumo privado en el país al término del año 2015.

**Figura 2: Comportamiento de categorías de consumo en hogares 2014 (ene - oct 2014 vs. ene - oct 2013)**



Fuente: Kantar World Panel (2014)

Esto se correlaciona con el estudio de Preferencias del Consumidor Peruano llevado a cabo por Arellano Marketing (2011), el cual señala que un 23% del presupuesto del limeño promedio se destina para el cuidado personal, salud, diversión y belleza. Por tanto, la presente tendencia permite inferir que existe una mayor demanda por los servicios ofrecidos en un gimnasio, donde el usuario tiene la posibilidad de mejorar su estado físico mediante los distintos programas de entrenamiento puestos a su disposición.

### 2.3. El exceso de peso en el peruano promedio

El sobrepeso constituye una de las principales razones que motivan a las personas a asistir a un gimnasio o centro deportivo. En el país, la adopción de dietas con alto contenido de grasas saturadas, azúcares, carbohidratos; y la poca actividad física han sustentado un crecimiento significativo de las tasas de sobrepeso y obesidad en la población (Dongo, Sánchez & Gómez, 2012).

Es necesario señalar que, según la información presentada en la Encuesta Nacional de Hogares – ENAHO, el exceso de peso y obesidad son más frecuentes en mujeres en zonas urbanas, cuya mayoría reside en Lima Metropolitana (Dongo et al., 2012). Específicamente, se concentran en mujeres pertenecientes al grupo de adultas jóvenes (20 a 29 años) y adultas (30 a 59 años), quienes poseen 41.7% y 65.8% de su población con exceso de peso, respectivamente.



Lo mencionado coincide con el grupo etario que concentra la mayor proporción de asistentes a un gimnasio promedio en Lima (Córdor, 2014)<sup>3</sup>.

#### 2.4. La propagación del estrés en la actualidad

La posibilidad de realizar una actividad relajante que permita hacer frente al estrés diario (Losada, 2011)<sup>4</sup> es otra de las razones más populares para asistir a un gimnasio. Esto es de particular importancia para el caso de Perú, dado que ya un 70% de los empleados públicos y privados padecen de estrés laboral (Leiva, 2014).

Como afirman diversos expertos en la materia, la actividad física puede resultar beneficiosa para el organismo en un estado de estrés y tiene muchos beneficios fisiológicos. Asimismo, se afirma también que un programa de actividades consistente puede contribuir a mejorar la sensación de bienestar de las personas que lo practican. Incluso, la mayoría de expertos recomienda realizar 20 minutos de ejercicios aeróbicos tres veces por semana (Arredondo, 2004). En la misma línea, dada la múltiple oferta de actividades deportivas propuestas en un gimnasio, este se torna un espacio ideal para hacer frente al estrés laboral que aqueja a la mayor parte de trabajadores del país.

#### 2.5. El acoso visual masculino propio de un gimnasio mixto

El acoso visual es la forma más usual de acoso sexual masculino a nivel global (Stop Street Harassment, 2008) y hace referencia a aquel tipo de miradas incómodas e irrespetuosas a las que se ven expuestas las mujeres debido a su género. A nivel de Lima, el Instituto de Opinión Pública de la PUCP (IOP, 2013) señala que un significativo 40% de las mujeres encuestadas declara haber sido víctima de dicha forma de acoso sexual en un periodo de seis meses, lo cual da cuenta de la magnitud de este problema actualmente.

---

<sup>3</sup> La presente afirmación se sustenta sobre lo afirmado por Gold's Gym en relación a las características de su público objetivo. En tal sentido, en el diario Gestión se destaca la entrevista realizada a Lorenzo Wong, gerente comercial de dicha cadena de gimnasios: *"Por su parte, el gerente comercial de Gold's Gym Perú, Lorenzo Wong, dijo que otro segmento en crecimiento es el de 18 a 25 años de edad, en el cual se ubican, principalmente, los estudiantes universitarios y de institutos. **Aunque la mayoría de los clientes todavía está entre los 25 y 45 años**"* (Wong 2014 citado en Córdor 2014).

<sup>4</sup> El estrés se conceptualiza como *"[...] un conjunto de respuestas psico-fisiológicas adaptativas que configuran un estado general de activación del organismo para responder a las exigencias del ambiente [...]"* Si bien un aspecto positivo de éste es que ayuda a resolver situaciones de emergencia, **se torna negativo cuando se vuelve un generador de malestar y enfermedades, lo que termina causando deterioro físico y psicológico**" (Lozada, 2011)



Asimismo, bajo la información proporcionada por Ipsos Apoyo (como se citó en RPP, 2014), los espacios vinculados a la actividad deportiva representan el 24% de lugares donde se presenta el acoso sexual hacia la mujer. Por tal motivo, los gimnasios son también un espacio donde esta práctica se hace presente, de lo cual existen numerosos testimonios que evidencian la manera en que se ha “normalizado” esta conducta para muchas consumidoras que sencillamente no conocen la posibilidad de una alternativa a esta situación (Cosmopolitan, 2014; Dalrymple, 2007)<sup>5</sup>.

## 2.6. Búsqueda de servicios especializados para la mujer

La tendencia hacia la especialización en los servicios brindados al público femenino queda patente en la gran cantidad de servicios que actualmente se encuentran diseñados solo para ellas; desde cadenas de ropa con tiendas exclusivamente femeninas hasta servicios de taxi donde sólo trabajan mujeres conductoras (Gonzales, 9 de julio del 2014)<sup>6</sup>. En el caso específico de los gimnasios, ya existen expertos locales que llaman la atención sobre la oportunidad de negocio de lanzar gimnasios exclusivos para mujeres en el país. En tal sentido, Arellano Marketing afirma que es un sector inexplorado en el Perú que mantiene perspectivas de crecimiento sumamente interesantes para un negocio de nicho:

Actualmente, en el Perú, podemos encontrar mucha variedad en la oferta de gimnasios, la cual va desde los establecimientos pequeños cerca de su hogar hasta las grandes cadenas internacionales, las que ofrecen paquetes para todo gusto y bolsillo; sin embargo, poco se conoce sobre los gimnasios especializados en mujeres. Si se echa un vistazo en el mercado, podemos ver que, poco a poco, hay más productos y servicios enfocados en el segmento femenino (como tarjetas de crédito y taxis). Estos hechos reflejan el desarrollo de la categoría, pues el rol de la mujer ha cambiado en los últimos años; por ello es importante que el mercado vaya de la mano con esta evolución. La clave del éxito de este negocio es vender una experiencia de comodidad y exclusividad, para que ellas se sientan libres de las miradas masculinas indiscretas y tengan a su disposición máquinas y ejercicios diseñados para el cuerpo femenino. Por lo tanto, es importante que usted desarrolle servicios que, además de ofrecer la membresía

---

<sup>5</sup> Al respecto, es ilustrativo lo señalado desde fuentes tan autorizadas como *The Washington Post* (“Gym provides no refuge from prying eyes”) hasta publicaciones coloquiales (*Cosmopolitan*: “Problems only girls who go to the gym understand”) que sustentan lo extendido del fenómeno (Cosmopolitan, 2014; Dalrymple, 2007).

<sup>6</sup> “La marca está inspirada en la moda de Nueva York, en una mujer cosmopolita, que quiere estar cómoda y a la moda. Vimos que en Lima hay una línea trazada entre vestirse como “chibola” o como adulta, pero qué hay de las mujeres como nosotras, felices de tener 30. Queríamos vestir con estilo y súper cómodas” (Gonzales, 9 de julio del 2014)

completa, también brinde la posibilidad de elegir paquetes que den mayor énfasis a las clases de baile, aeróbicos, Pilates y/o steps. Detalles como acondicionar el local con diseños femeninos, además de proyectar modernidad y limpieza, podrían ayudarlo a captar más clientes. Tenga en cuenta que asociarse con peluquerías, spas o tiendas de ropa, con el fin de ofrecer beneficios por medio de promociones, podrían llevarlo al éxito (Arellano Marketing, 2014)

En atención a lo expuesto, Bellacy como propuesta de negocio tiene sustento en las perspectivas de crecimiento y desarrollo del sector, la experiencia internacional en la materia y la opinión técnica de especialistas en el mercado local que describen el atractivo de un negocio poco conocido y explorado en el medio.

### **3. Riesgos identificados**

Sin perjuicio de las razones que justifican la idea de negocio en cuestión, a continuación presentamos los principales riesgos identificados para la implementación y funcionamiento de Bellacy de Femenine Fitness.

#### **3.1. Ingreso de nuevos competidores al rubro**

Bellacy Femenine es un gimnasio especializado en el público femenino y, por lo mismo, el ingreso de nuevos competidores que orienten sus servicios a dicho segmento representa un riesgo potencial para la viabilidad del negocio. En tal sentido, el primer competidor potencial es Hard Candy Fitness, la cadena de gimnasios internacional que impulsa la cantante Madonna. La cadena ya se encuentra establecida en Chile y tiene como plan de expansión ingresar a Lima, Bogotá y Buenos Aires durante el transcurso del 2015 (Wiesner 2014 citado en Gestión, 2014). Si bien la propuesta de Hard Candy Fitness es mixta, también cuenta entre sus servicios adicionales un Spa para sus socios y tratamientos corporales especializados para las mujeres.

Por otro lado, Marco Aldany también ha manifestado su interés en ingresar en el 2015 al mercado local de gimnasios con la marca “Rock Gym” (Marco Aldany, 3 de septiembre de 2014). Marco Aldany, una de las cadenas de peluquerías más reconocida en el mercado local, puede utilizar su experiencia en el rubro belleza - mujer para complementar los servicios de su gimnasio, motivo por el cual es necesario hacer seguimiento a la concreción de los planes de la marca durante el presente año.

### **3.2. Aumento del costo de alquiler del local**

El costo de alquiler del local constituye el concepto más relevante de la estructura de costos del negocio y resulta de suma importancia para Bellacy dado el contexto económico nacional, caracterizado por una inflación en ascenso cuyo pico de 4.40% para el año 2015 fue en gran parte motivado por el incremento del costo de alquileres (INEI 2016 citado en Gestión 2016).

Por el motivo expuesto, el costo de alquiler es una de las variables básicas para nuestro análisis de sensibilidad y escenarios financieros, donde hemos comprobado que Bellacy cuenta con una sólida estructura financiera para hacer frente hasta un incremento de 10% en el costo de alquiler sin sacrificar su viabilidad comercial.

### **3.3. Alto apalancamiento operativo**

Vinculado a lo anterior, uno de los riesgos inherentes al negocio proviene de la alta inversión en costos fijos (alquiler, recursos humanos y comerciales); lo cual expone en mayor medida al proyecto a no cumplir con sus obligaciones de ser el caso que no se concreten los objetivos de venta proyectados. En atención a dicha situación, se ha colocado especial cuidado en el análisis de ingresos del proyecto, los cuales pueden soportar hasta un 10% en la caída del precio de sus membresías o, inclusive, en la afluencia de su público objetivo. Con ello como respaldo, Bellacy puede a su vez beneficiarse de la contracara del presente “riesgo”: la posibilidad de maximizar sus ganancias (mayores márgenes) una vez cubierto su punto de equilibrio (Neffa, 2015).

### **3.4. Volumen crítico de usuarios muy bajo**

Un riesgo propio de un negocio altamente especializado en un público objetivo consiste en, justamente, que la masa crítica de usuarios termine siendo muy pequeña para las expectativas de ingresos del proyecto. Esta es una de las inquietudes de los gerentes de gimnasio entrevistados, dado que Bellacy aparentemente sacrifica de antemano a, por lo menos, la mitad del público habitual de un gimnasio regular (los varones). Sin embargo, por ello se ha partido de un referente real para hacer una estimación correcta del público captado durante el primer año (el 50% del número promedio de afiliados de un gimnasio de cadena), se ha indagado en la

experiencia internacional que nos sirve de sustento para la viabilidad de la propuesta aquí planteada.

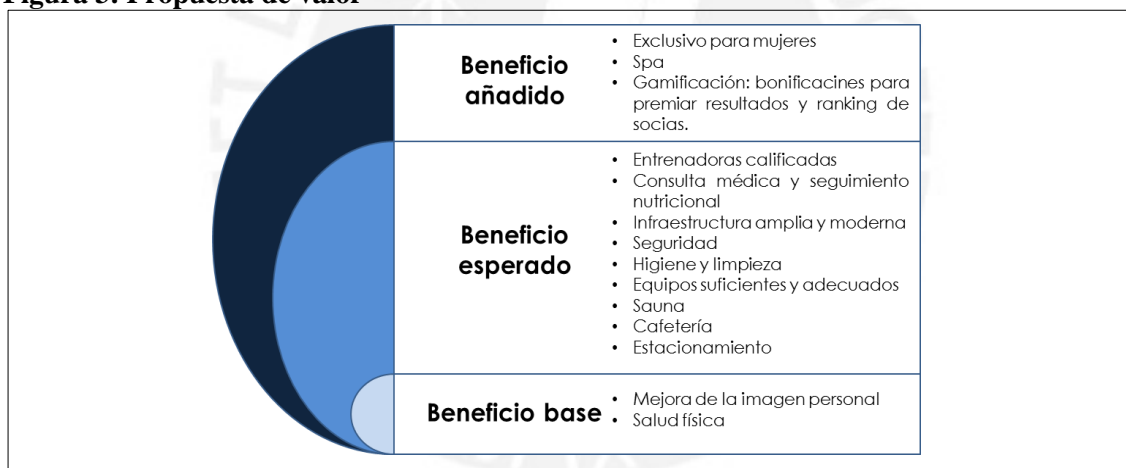
#### 4. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Bellacy tiene por finalidad explotar la oportunidad de negocio descrita en el apartado anterior. Para analizar sus características principales se utilizará el modelo propuesto por Kaplan y Norton (2000), el cual parte del estudio de los atributos del servicio (beneficios), la imagen y la relación empresa-cliente que se espera obtener.

##### 4.1. Atributos del servicio (beneficios)

Este apartado comprende tres formas de beneficios a entregar: beneficio base, esperado y añadido.

Figura 3: Propuesta de valor



##### 4.2. Imagen

Bellacy aspira a proyectar la imagen de un gimnasio moderno y acogedor, donde cada socia puede cuidar de su salud e imagen personal de manera cómoda, tranquila y divertida. En tal sentido, constituye un lugar donde pueden encontrar “todo para ellas”, teniendo acceso a múltiples servicios complementarios del rubro que satisfagan las necesidades de estética y salud.

### 4.3. Relación empresa-cliente

La relación de Bellacy con sus socias se concreta principalmente a través de un servicio de óptima calidad ofrecido por monitoras, terapistas y nutricionistas; quienes son especialistas en el desarrollo físico y deportivo de la mujer. Asimismo, destaca en este punto nuestra estrategia de gamificación, que hace patente el interés de Bellacy en el desarrollo y superación de sus socias, cultivando así una relación más estrecha con ellas (ver Capítulo III – 1.6 Programas de incentivos para las socias).



## CAPÍTULO 2: PLAN DE MARKETING

### 1. Investigación de mercado

#### 1.1. Desarrollo

La investigación ha comprendido el diseño y ejecución de las siguientes herramientas:

Figura 4: Desarrollo de la investigación de mercado



##### 1.1.1. Investigación exploratoria

Se condujo una investigación exploratoria a fin de identificar propuestas de negocio en el ámbito nacional e internacional que presenten características similares al proyecto propuesto, de manera que se pueda seleccionar prácticas posibles de ser replicadas en Bellacy. En tal sentido, los objetivos de esta herramienta fueron:

- Comprender el concepto de negocio en cada propuesta analizada.
- Identificar los servicios adicionales ofrecidos a su público objetivo.
- Mapear rango de precios y horarios de atención promedio para el caso específico de cadenas locales

### **1.1.2. Observación**

Se realizó un total de nueve (9) visitas exploratorias a establecimientos del rubro: cinco (5) locales de gimnasios y cuatro (4) centros de belleza especializados (ver Anexo B). Los objetivos de estas visitas fueron:

- Entender cómo cada establecimiento materializa su propuesta a nivel de atención, servicios, sistemas de pago, mobiliario e infraestructura.
- Identificar las deficiencias y buenas prácticas presentes en estos establecimientos.

### **1.1.3. Entrevistas**

La presente herramienta (ver Anexo C, Tabla C1) comprende seis (6) entrevistas a entrenadores de gimnasio (tanto varones como mujeres), dos (2) a gerentes de gimnasio y cinco (5) consumidoras potenciales; de quienes se recabó información referente a lo siguiente:

- Entender la mecánica habitual de trabajo de un gimnasio.
- Comprender el conjunto de actividades y servicios de mayor demanda por género.

### **1.1.4. Focus groups**

Se efectuaron tres (3) focus groups (ver Anexo D) dirigidos a mujeres en los siguientes rangos etarios: 18 y 24 años, 25 y 35 años; y, 36 años y 60 años. Los objetivos de esta herramienta fueron:

- Identificar motivaciones e intereses que determinan la decisión de compra de las usuarias de gimnasios.
- Identificar las carencias presentes en la oferta actual de gimnasios para encontrar oportunidades de mejora.
- Entender las necesidades específicas del público femenino en un gimnasio.

### **1.1.5. Encuestas<sup>7</sup>**

Entre el 23 y 29 de marzo del 2015 se aplicaron 400 encuestas en el distrito de San Miguel. La muestra comprende exclusivamente a mujeres mayores de 18 años, distribuyéndose

---

<sup>7</sup> Para la elaboración de la muestra se tomó como referencia el censo 2007 del INEI. Se realizaron 400 encuestada con un margen de error de  $\pm 4.9\%$  con un nivel de confianza del 95%, asumiendo 50%-50% de heterogeneidad, en el supuesto de muestreo aleatorio simple (ver anexo E).



la proporción de edades según la información demográfica del INEI. Asimismo, se utilizó dos formatos de encuesta (ver Anexo E en el CD adjunto) para segmentos diferentes del público objetivo: (i) 200 encuestas a mujeres que han asistido a un gimnasio en el último año; y, (ii) 200 encuestas a mujeres que han asistido a un gimnasio hace más de un año o que, en su defecto, nunca lo han hecho.

El objetivo central de su ejecución es obtener fundamentos cuantitativos generalizables y válidos, que permitan lo siguiente:

- Conocer las preferencias de las consumidoras (actuales y potenciales) del servicio de gimnasios.
- Validar los principales componentes de nuestra propuesta de valor en función a las respuestas del público objetivo, de manera que se confirmen o reformulen.
- Aproximar la intención de compra para proyectar nuestra demanda estimada.

## **1.2. Conclusiones de la investigación de mercado**

A fin de poder ordenar los hallazgos de la investigación, se ha considerado pertinente agruparlos en función de las características de la oferta (establecimientos locales e internacionales) y las características de la demanda (el público objetivo identificado).

### ***1.2.1. Características de la oferta de gimnasios***

#### ***a. Gimnasios femeninos a nivel global***

- Los gimnasios femeninos resultan comunes en la escena internacional. El caso más representativo es “Curves”, la cadena de gimnasios con mayor número de establecimientos a nivel global<sup>8</sup> y la segunda presente en el Top 100 de franquicias globales de Franchise Direct<sup>9</sup>. Su característica principal radica en ser un gimnasio exclusivo para mujeres, mayoritariamente en el rango etario de 30 a 65 años, con una propuesta basada en la confianza y aceptación<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Curves cuenta con aproximadamente 6,000 establecimientos a nivel internacional, seguido muy detrás por Anytime Fitness (2,400), Snap Fitness (1,500) y Gold’s Gym (700).

<sup>9</sup> La metodología de Franchise Direct para elaborar este ranking comprende los siguientes factores: tamaño, rentabilidad, estabilidad/crecimiento, antigüedad y expansión de mercado.

<sup>10</sup> De esta forma, sus locales no tienen espejos, máquinas complicadas o conductas del público masculino que incomoden a sus socias. En su lugar, se enfocan en el trato personalizado a su público, lo que les ha permitido gozar de una relación muy profunda con sus socias, creando lo que ellas entienden como una comunidad (Gibson, 2011).

- Existen establecimientos a nivel global cuya propuesta no se limita a los servicios de un gimnasio convencional, ofreciendo también servicios complementarios de cuidado y belleza personal a fin de aprovechar el público femenino que congregan. A continuación se describen los ejemplos más destacados en este rubro:

**Tabla 1: Gimnasios femeninos a nivel global con servicios de Spa incorporado**

Gimnasio	Ubicación	Concepto	Servicios
<b>Total Woman SPA</b>	San Diego, EEUU	Guiar a las mujeres a alcanzar a sus objetivos de salud y bienestar físico en un espacio creado sólo para ellas, con un equipo multifuncional de especialistas de dedicación exclusiva a la mujer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Gimnasio (musculación y salas grupales)</li> <li>2 SPA (Tratamiento facial, masajes y depilación)</li> <li>3 Asesoría médica y nutricional</li> <li>4 Cafetería</li> </ol>
<b>Grace Belgravia</b>	Londres, Inglaterra	Gimnasio exclusivamente femenino cuya filosofía radica en la necesidad de invertir en el activo más valioso de sus socias: su salud. En cada parte del club se “respira” el mensaje de “la prevención es la mejor medicina”, desde la asistencia clínica, SPA, gimnasio, café y hasta sus eventos eclécticos. “Grace” es vivir saludable, a plenitud y “con gracia” desde adentro hacia afuera.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Gimnasio (musculación y salas grupales)</li> <li>2 SPA (Tratamiento facial y corporal, manicure / pedicure, depilación, masajes, maquillaje)</li> <li>3 Asesoría clínica (acupuntura, tratamientos anti-edad, dermatología, bienestar emocional, ginecología, fisioterapia, pediatría, atención pre-natal)</li> <li>4 Cafetería</li> </ol>
<b>ROC House Fitness SPA</b>	Atlanta, EEUU	Más que un gimnasio, es un “one-stop-shop” para estrenar el nuevo estilo de vida saludable de sus socias. Sus especialistas guiarán a sus socias para convertirse en su “yo” más bella, saludable y admirable.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Gimnasio (musculación y salas grupales)</li> <li>2 SPA (Manicure/pedicure, depilación, masajes, tratamiento facial, maquillaje, bronceado)</li> <li>3 Salón de belleza (maquillaje, corte de cabello, tintes y tratamientos capilares)</li> <li>4 Cafetería</li> </ol>
<b>Oasis Women &amp; SPA</b>	Oregon, EEUU	Ser un club de salud (“health club”) exclusivo para mujeres donde éstas pueden satisfacer todas sus necesidades integrales de bienestar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Gimnasio (musculación y salas grupales)</li> <li>2 SPA (Tratamiento facial, masajes y depilación)</li> <li>3 Asesoría médica y nutricional</li> <li>4 Cafetería</li> </ol>

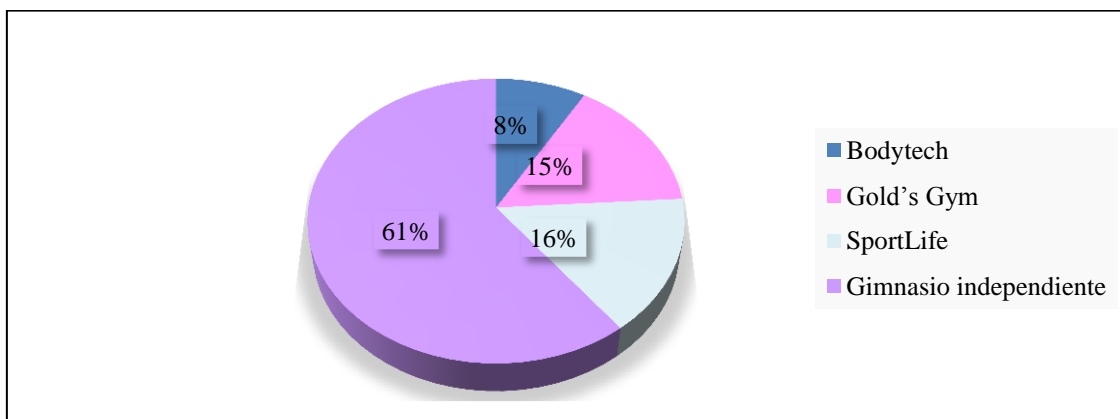
**Tabla 1: Gimnasios femeninos a nivel global con servicios de Spa incorporado**

Gimnasio	Ubicación	Concepto	Servicios
Her's GYM & SPA	Londres, Inglaterra	Brindar el ambiente adecuado para que las mujeres cumplan su sueño de verse bien y sentirse sexy, formando parte de una comunidad que persigue el mismo objetivo común.	1 Gimnasio (musculación y salas grupales) 2 SPA (baños turcos, tratamientos faciales / corporales, masajes) 3 Asesoría médica y nutricional 4 Salón de belleza (corte de cabello, tintes y tratamientos capilares) 5 Cafetería

*b. Tipos de gimnasio presentes en el Perú y San Miguel (ver Anexo B)*

- El mercado de gimnasios está distribuido en 1,128 establecimientos en el país, según las aproximaciones de la IHRSA (Oda, 2011). Dichos gimnasios se subdividen en dos tipos: gimnasios de cadena y gimnasios independientes.
- Los gimnasios de cadena son aquellos que forman parte de una red de establecimientos de la misma marca a nivel local y/o nacional, con un metraje aproximado entre 900m<sup>2</sup> y 2000m<sup>2</sup> y brindan servicios adicionales a las clases grupales y la sala de musculación. Una de las ventajas básicas de este formato de gimnasio para los usuarios es la posibilidad de que estos puedan asistir a múltiples sedes de la misma cadena sin asumir un costo adicional, facilitando así el grado de accesibilidad al servicio. Cabe señalar que existen tres gimnasios de cadena en el distrito de San Miguel: Bodytech, Gold's Gym y Life Sport & Fitness.
- Gimnasio independiente es aquel que no integra una red de establecimientos de una marca afín. Poseen infraestructura limitada y, por lo general, ofrece sólo los servicios básicos de sala de musculación y clases grupales. Los gimnasios independientes representan el 95% de los gimnasios en el país (Aycardi, 27 de diciembre de 2014) y en el distrito de San Miguel ascienden a veinte (20), alcanzando 61% de participación de mercado<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Se consideran los establecimientos mapeados en la Investigación de Mercado

**Figura 5: Participación de Mercado – Gimnasios San Miguel**


c. *Servicios ofrecidos por las cadenas de gimnasio en San Miguel* (ver Anexo A, Tabla A2)

- Los servicios básicos de gimnasio se subdividen, principalmente, en dos grupos: clases grupales y asesoría en la sala de musculación. A su vez, las clases grupales se subdividen en ocho (8) disciplinas: spinning, fitness de combate, full body, aeróbicos, yoga, pilates, bailes variados y gimnasia localizada.
- Los principales servicios adicionales ofrecidos por las cadenas de gimnasio son: asesoría médica y nutricional, personal training, venta de ropa deportiva, venta de suplementos alimenticios, sauna a vapor, cafetería, guardería y estacionamiento.

**Tabla 2: Resumen de servicios y tipos de clases ofrecidos por cadenas de gimnasio**

Gimnasio	Ubicación	Servicios	Tipos de clases grupales
Bodytech	Strip Center D ' Paso, esquina de Av. La Mar con Av. Universitaria	1 Gimnasio (musculación y clases grupales)	1 Spinning (Todoterreno, Powerhills, RPM)
		2 Cafetería	2 Fitness de combate (Tae Bo, Bodyattack)
		3 Asistencia médica / nutricional	3 Full body (Bodypump)
		4 Tienda de ropa	4 Aeróbicos (Step)
		5 Personal training	5 Yoga
		6 Estacionamiento	6 Pilates (fitball)
		7 Sauna a vapor	7 Baile (Danzas Peruanas, Ritmo Negro, Rumba)
		8 Ring de boxeo	8 Otros (Sway XP, Quema de grasa)
Gold's	Shopping Center San Miguel Av.	1 Gimnasio (musculación y clases)	1 Spinning (Fuerza Intervalos, Fondos)

**Tabla 2: Resumen de servicios y tipos de clases ofrecidos por cadenas de gimnasio**

Gimnasio	Ubicación	Servicios	Tipos de clases grupales		
Gym	La Mar 2275	grupales)			
		2	Cafetería	2	Fitness de combate (Tae Bo, Shadow Fight)
		3	Asistencia médica / nutricional	3	Full body
		4	Tienda de ropa	4	Aeróbicos (Básico, Intermedio y Avanzado)
		5	Personal training	5	Yoga
		6	Estacionamiento	6	Pilates (powerball)
		7	Sauna a vapor	7	Baile (Básico, Intermedio, Fun-k, Danza Árabe)
		8	Guardería	8	Otros (Gimnasia localizada)
		9	Spa (tercerizado)		
		10	Venta de suplementos		
Life Sport & Fitness	Av. La Marina 2155	1	Gimnasio (musculación y clases grupales)	1	Spinning (Cardio, Fuerza, Intervalo, Race Day)
		2	Cafetería	2	Fitness de combate (X Box, Fight it, Combate)
		3	Asistencia médica / nutricional	3	Full body
		4	Personal training	4	Aeróbicos (Step)
		5	Guardería	5	Yoga
		6	Estacionamiento	6	Pilates
		7	Sauna a vapor	7	Baile (Baile, Perú Dance, Bailetón)
		8	Tienda de ropa	8	Otros (Gimnasia localizada)

*d. Horarios de atención de las cadenas de gimnasio en San Miguel*

- Las cadenas de gimnasio ofrecen, principalmente, tres tipos de horarios de atención: de 6:00am a 11:00pm (lunes a viernes), de 7:00am a 6:00pm (sábado) y de 8:00am a 2:00pm (domingo).

*e. Precio de membresías de las cadenas de gimnasio en San Miguel*

- Los precios regulares<sup>12</sup> de las cadenas de gimnasio presentes en San Miguel son:

<sup>12</sup> Precios regulares son aquellos que no poseen descuento promocional alguno. El pago respectivo brinda acceso a las clases grupales, la sala de musculación, la asesoría médica y nutricional periódica, el sauna a vapor, la guardería y el estacionamiento. Los servicios de personal training, venta de suplementos alimenticios, venta ropa deportiva y cafetería cuentan con un costo adicional.

**Tabla 3: Precios de cadenas de gimnasio en San Miguel (incluye IGV)**

Cadena	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual
Bodytech	S/. 300	S/. 755	S/. 1,295	S/. 1,995
Gold's Gym	S/. 349	S/. 729	S/. 1,099	S/. 1,899
Life Sport	S/. 329	S/. 659	S/. 1,157	S/. 1,699

f. *Promociones de las cadenas de gimnasio en San Miguel* (ver Anexo A, Tabla A3)

- Pese a que los gimnasios de cadena activan promociones en múltiples meses del año, existen principalmente cuatro campañas: temporada de verano<sup>13</sup>, día de la madre, fiestas patrias y navidad.
- Las promociones más habituales en los gimnasios de cadena son: descuentos directos a precio por tipo de membresía y la bonificación de meses / días gratis. Los concursos entre socios son poco frecuentes<sup>14</sup>.

g. *Personal de las cadenas de gimnasio en San Miguel* (ver Anexo C)

- Los gimnasios presentes en San Miguel (cadenas e independientes) carecen de instructoras mujeres en la sala de musculación. Asimismo, la cantidad de instructores en los gimnasios de cadena son percibidos como insuficientes durante horarios pico (mañana y noches).
- Los gimnasios presentes en San Miguel poseen personal de limpieza que asean esporádicamente las máquinas de la sala de musculación. Sin embargo, la capacidad de dicho personal no es suficiente para la cantidad de asistentes en horas pico, por lo que, a veces, los propios usuarios utilizan los productos de limpieza, ubicados en algunos puntos del establecimiento (gel en sprays y pequeñas toallas), a fin de asear las máquinas con anterioridad a su uso<sup>15</sup>.
- No existe un protocolo formal establecido para casos de acoso visual en los gimnasios. De presentarse dicha circunstancia, se conversa con el infractor y se pide su retiro momentáneo del establecimiento, pero no existe sanción alguna sobre su membresía. En algunos casos, las usuarias perciben que son los propios entrenadores varones los que adoptan conductas que pueden lindar con el acoso. Acciones de este tipo son la supervisión excesiva y la formulación de preguntas sobre asuntos personales.

<sup>13</sup> La temporada de verano comprende los meses de enero, febrero y marzo.

<sup>14</sup> Bodytech aplicó un concurso de baile durante fiestas patrias y Gold's Gym organizó una carrera durante octubre (carrera "Gold's").

<sup>15</sup> Este mecanismo es utilizado principalmente cuando la máquina en cuestión se encuentra manchada de sudor por el uso previo de otro socio.



- Una de las técnicas de venta que destaca es la empleada por los representantes de Bodytech, SportLife y Gold's Gym, quienes facilitan su número de teléfono personal a los nuevos clientes que asisten al gimnasio en busca de información con el fin de absolver cualquier duda o consulta después de su primera visita.

*h. Infraestructura de gimnasios y negocios enfocados en la mujer (ver Anexo A y Anexo B)*

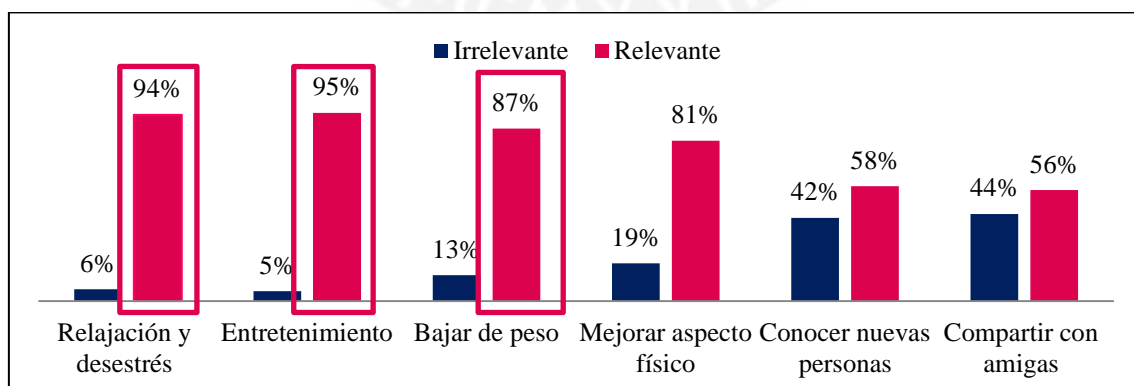
- Los gimnasios de cadena poseen una ambientación acorde a sus colores institucionales, pero ellos resultan de una tonalidad percibida como fría y dura<sup>16</sup>. Asimismo, poseen servicios higiénicos femeninos implementados con secadora y lacedora de cabello.
- Los Spa's y salones de belleza visitados cuidan los detalles femeninos presentes en sus instalaciones. En tal sentido, destacan servicios higiénicos equipados con colonia corporal, desodorante femenino y toallas húmedas para el rostro; así como una ambientación con cuadros artísticos y esculturas que asemejan la silueta femenina.

### 1.2.2. Características de la demanda de gimnasios

*a. Motivaciones y preferencias (ver Anexo C, Anexo D y Anexo F)*

- En general, los motivos más relevantes por los que las mujeres asisten a un gimnasio son, en orden de prioridad: relajarse, realizar una actividad que les entretenga y cuidar su peso / aspecto físico.

**Figura 6: Motivos más relevantes para asistir a un gimnasio**



<sup>16</sup> En tal sentido, los colores principales utilizados por cada cadena son: negro y naranja (Bodytech), negro y amarillo (Gold's Gym) y plomo y azul (Life Sport).

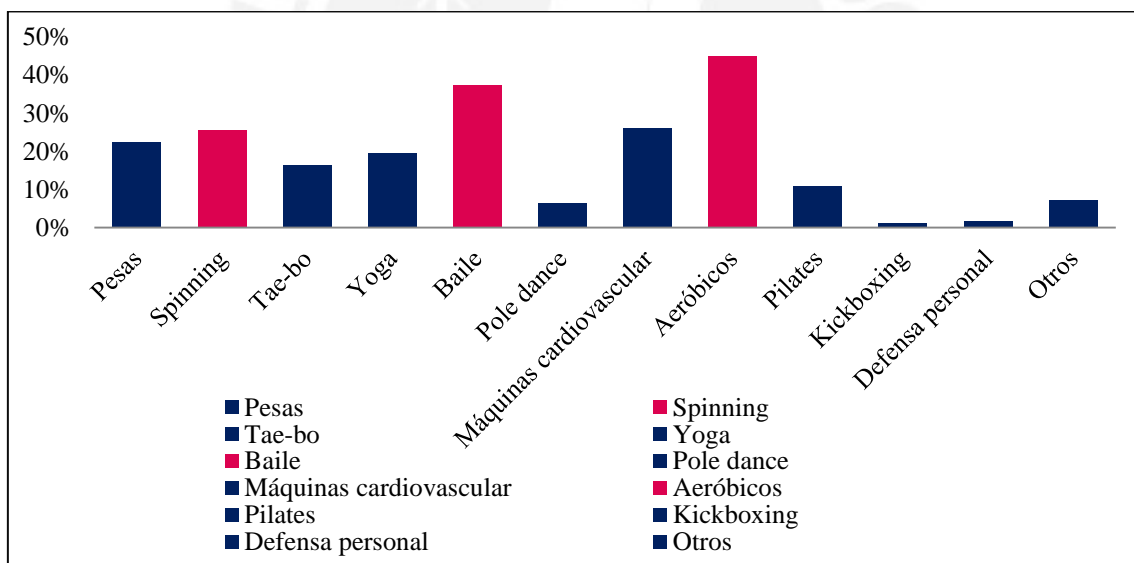


- Por el contrario, los motivos más relevantes por los que las mujeres no asisten a un gimnasio son, en orden de prioridad: la falta de tiempo, el desinterés en el tema y el alto precio que dichos establecimientos suelen cobrar.

b. *Hábitos de consumo* (ver Anexo C, Anexo D y Anexo F)

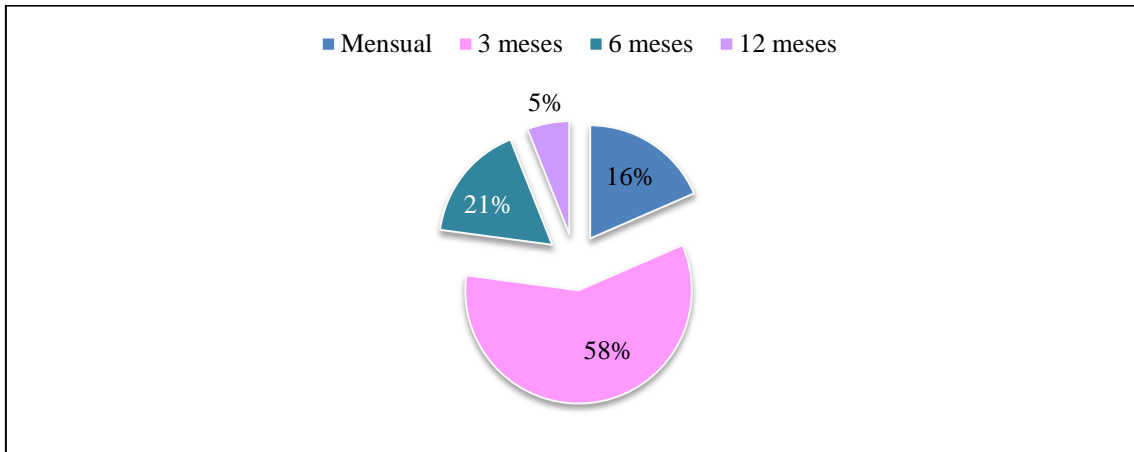
- Las usuarias prefieren en un 84% a los gimnasios que se encuentran cercanos a su domicilio, motivo por el cual no resulta común que una persona se movilice más allá del rango de su distrito para acceder a estos servicios.
- Las clases grupales preferidas por las mujeres son aeróbicos, baile y spinning. Las razones principales detrás de dicha preferencia son que tales actividades son consideradas las mejores para tonificar el cuerpo, son divertidas y, finalmente, resultan eficaces para el logro de sus objetivos en el gimnasio.

**Figura 7: Motivos más relevantes para asistir a un gimnasio**



- El servicio complementario de mayor interés para las mujeres en el distrito de San Miguel es la asesoría médica y nutricional.
- La membresía de gimnasio de mayor preferencia por las mujeres es la trimestral. Además, los meses con mayor demanda de los servicios de un gimnasio coinciden con la temporada de verano: diciembre, enero, febrero y marzo.

**Figura 8: Tipo de membresía que se prefiere en gimnasio**

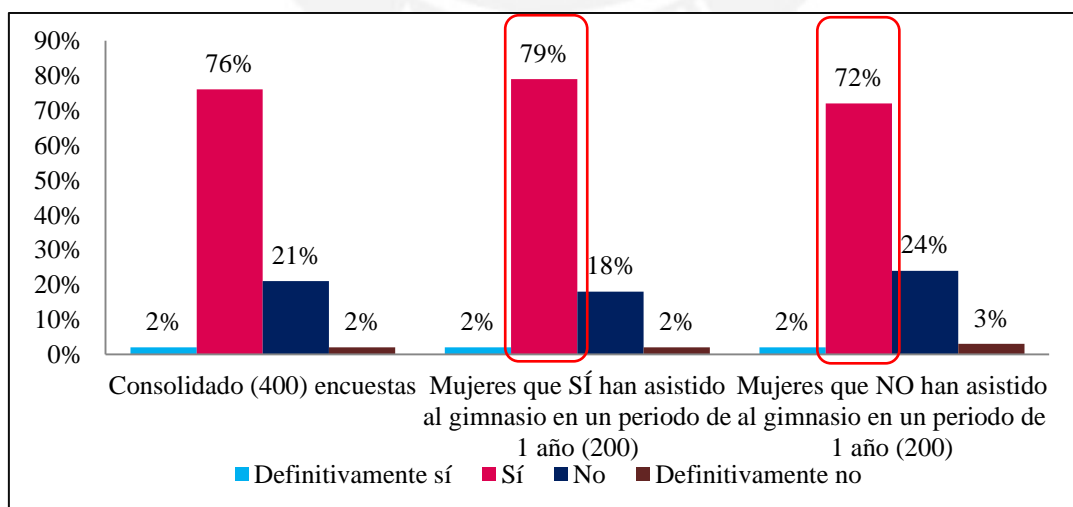


- La mayoría de las mujeres asiste tres veces por semana al gimnasio, siendo los lunes, miércoles y viernes los días de mayor concurrencia. Por otro lado, cada visita al gimnasio suele durar entre una y dos horas.

*c. Intención de compra*

- Del total de encuestadas, 76% de mujeres señala que “sí” se inscribiría en Bellacy, mientras que un 2% afirma que “definitivamente sí” lo haría. Asumiendo un margen de error de 40% para las respuestas “sí” y 60% para la respuesta “definitivamente sí”, se obtiene una intención de compra ajustada de 31%.

**Figura 9: Respuesta a la pregunta: ¿se inscribiría en este gimnasio?**



- Resulta relevante mencionar que 94% de las mujeres que actualmente ya asisten a un gimnasio ha reconocido la intención de cambiar su suscripción actual por una membresía en Bellacy (ver Anexo G, Tabla G3).
- Los aspectos de la propuesta de valor de Bellacy que mayor interés causan en el público objetivo son los servicios adicionales vinculados al segmento femenino (Spa y sauna), que sea un ambiente exclusivamente femenino y el sistema de beneficios como mecanismo para recompensar los resultados de las socias.

## 2. Análisis de la demanda de Bellacy

### 2.1. Segmentación

La demanda de los servicios de Bellacy se encuentra conformada por mujeres residentes en el distrito de San Miguel, con un rango de edad de 18 a 60 años y pertenecientes a los niveles socio-económicos A y B<sup>17</sup>.

#### 2.1.1 Género y rango de edad

Los servicios de Bellacy son dirigidos exclusivamente al público femenino, dado que, conforme ya se sustentó previamente<sup>18</sup>, la oportunidad de negocio identificada corresponde a dicho género. Por otro lado, si bien es cierto la mayoría de asistentes a gimnasios aún se concentra en el rango de 25 a 45 años de edad, se ha incluido a los rangos de 18-25 años y 45-60 años por ser segmentos en crecimiento que ya están siendo captados por las cadenas de gimnasio con las que competirá Bellacy (García 2014 citado en Córdor 2014).

#### 2.1.2 Lugar de residencia

El distrito de San Miguel fue elegido debido a que posee el mayor número de mujeres al interior de los distritos pertenecientes a la Zona 6 de Lima Metropolitana<sup>19</sup>, la cual constituye uno de los espacios geográficos definidos por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2014). Asimismo, San Miguel es uno de los distritos donde las cadenas de gimnasio concentran la mayor parte de sus afiliados debido a que su

<sup>17</sup> A pesar de que existe un número de personas considerable que trabaja en el distrito de San Miguel, no se ha tomado en cuenta en tanto que, como se detalla en los resultados de la encuesta, la mayoría de encuestadas prefiere asistir a un establecimiento cercano a su domicilio más que a su centro de trabajo.

<sup>18</sup> Ver Capítulo I – 2. Justificación.

<sup>19</sup> Al interior de la Zona 6 se encuentran los distritos de Jesús María (39 294 mujeres), Lince (21 173 mujeres), Pueblo Libre (40 458 mujeres) y San Miguel (**72 406 mujeres**).

población posee una costumbre más arraigada por la actividad deportiva (Wong 2015 citado en El Comercio 2015).

### 2.1.3 Niveles socio-económicos

El público objetivo principal son mujeres pertenecientes a los niveles socio-económicos A y B, dado que dichos segmentos poseen un gasto promedio mensual en el rubro “Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos” suficiente (APEIM, 2014) para afrontar las membresías de un gimnasio con el rango de precios de Bellacy<sup>20</sup>.

## 2.2. Estimación de la demanda

### 2.2.1 Cálculo del mercado potencial

Según el Censo Nacional 2007, el distrito de San Miguel acogía aproximadamente a 127,557 habitantes; y, bajo lo mencionado por el INEI (2014), San Miguel creció alrededor de 6.1% entre el 2007 y el 2014, lo que representa 0.85% de crecimiento promedio por año. En suma, en el año 2017 San Miguel será residencia de aproximadamente 138,857 habitantes.

Como se ha mencionado, la segmentación de Bellacy comprende solo a mujeres de los niveles socioeconómicos A y B entre 18 y 60 años. Según APEIM, el 62.8% de la población de San Miguel pertenece a tales estratos económicos, lo que supone una población total de 87,202 personas en el 2017. Finalmente, de tal número de personas sólo 34% constituye el mercado potencial, dado que dicho factor representa la proporción de mujeres que poseen el rango de edad de 18 a 60 años en el distrito. Esto puede apreciarse en la tabla mostrada a continuación:

**Tabla 4: Distribución demográfica del Distrito de San Miguel según género y edad – Censo Nacional 2007 de Población y Vivienda**

Rangos de edad	Hombres	Mujeres	Población total
0 hasta 17 años	11%	11%	23%
18 a 60 años	29%	34%	63%
61 a mas	6%	8%	14%
Total	46%	54%	100%

Fuente: INEI

Según lo mencionado, el mercado potencial para el año 2017 comprende aproximadamente **29,649 mujeres**, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

<sup>20</sup> Ver Capítulo II – 4.3 Precio.

**Tabla 5: Cálculo del mercado potencial hacia el 2017**

Población total		Mercado Potencial	
2007	2017	NSE A y B (62.8%)	Mujeres de 18 a 60 (34%)
127,557	138,857	87,202	29,649

### 2.2.2 Cálculo del mercado objetivo y el número de usuarias del primer año

Partiendo de un mercado potencial de 29,649 mujeres y una intención de compra ascendente a 31%, el tamaño del mercado objetivo consiste en 9,221 mujeres residentes en San Miguel. Los cálculos se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 6: Mercado potencial y mercado objetivo**

Mercado	Número de mujeres	Fuente
Mercado potencial	29.649	Tamaño de la población (según segmentación)
Intención de compra	77%	Porcentaje de respuestas "Definitivamente sí" y "Sí" a la pregunta "¿Se inscribiría en este gimnasio?"
Intención de compra ajustada	31%	Producto de incorporar un margen de error de 60% para las respuestas "Definitivamente sí" y 40% para "Sí"
Mercado objetivo	9,221	31% del mercado potencial
Número usuarias primer año	<b>1,500</b>	16% del mercado objetivo

Ahora bien, como puede apreciarse, se ha considerado que sólo se captará el 16% del mercado objetivo durante el primer año (1,500 usuarias), lo cual se debe a un análisis comparativo con el número de afiliadas promedio de las cadenas de gimnasio en el país. En tal sentido, el número de 1,500 usuarias constituye el 60% del número de afiliados captados por la sede de Bodytech en San Miguel durante su primer año de operación y, asimismo, representa el 50% del número promedio de afiliados que Bodytech y Gold's Gym poseen en cada una de sus sedes (Garcés en Takehara, 2013).

Asimismo, tomando en cuenta una tasa de crecimiento anual de 4% (año 2 al 6), 2% (año 7 al 10) y 1% (del año 11 en adelante)<sup>21</sup>; la proyección del número máximo de usuarias a lo largo del horizonte de inversión de Bellacy es la siguiente:

**Tabla 7: Proyección anual del número máximo de usuarias**

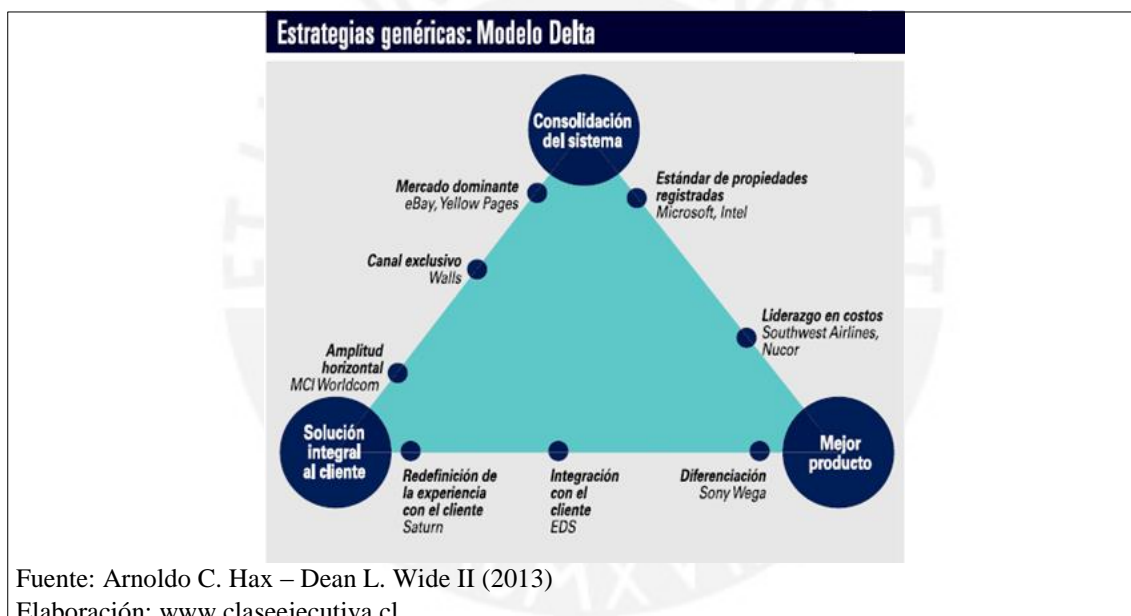
Proyección	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Tasa		4%	4%	4%	4%	4%	2%	2%	2%	2%
# Afiliadas	1,500	1,560	1,622	1,687	1,755	1,825	1,861	1,899	1,937	1,975

<sup>21</sup> Ver Capítulo IV – Supuestos Operativos

### 3. Diferenciación y posicionamiento

En primer lugar, debe precisarse que la competencia directa de Bellacy se da en función de las cadenas de gimnasio presentes en San Miguel, dado que son los establecimientos que poseen el metraje y rango de servicios similares a nuestra oferta. Frente a ellos, Bellacy pretende diferenciarse a través de una propuesta de valor que permita aprovechar la tendencia de mercado hacia el cuidado de la salud / aspecto físico y la micro-especialización de los servicios en relación a las mujeres identificadas como público objetivo del negocio. Con ello como base, el modelo de estrategia de marketing que mejor se adapta a las características de este negocio es el denominado “Modelo Delta” (Hax, 2003). Dicho modelo presenta tres opciones estratégicas en función del nivel de conexión logrado en la relación con el cliente.

**Figura 10: Opciones estratégicas del Modelo Delta**

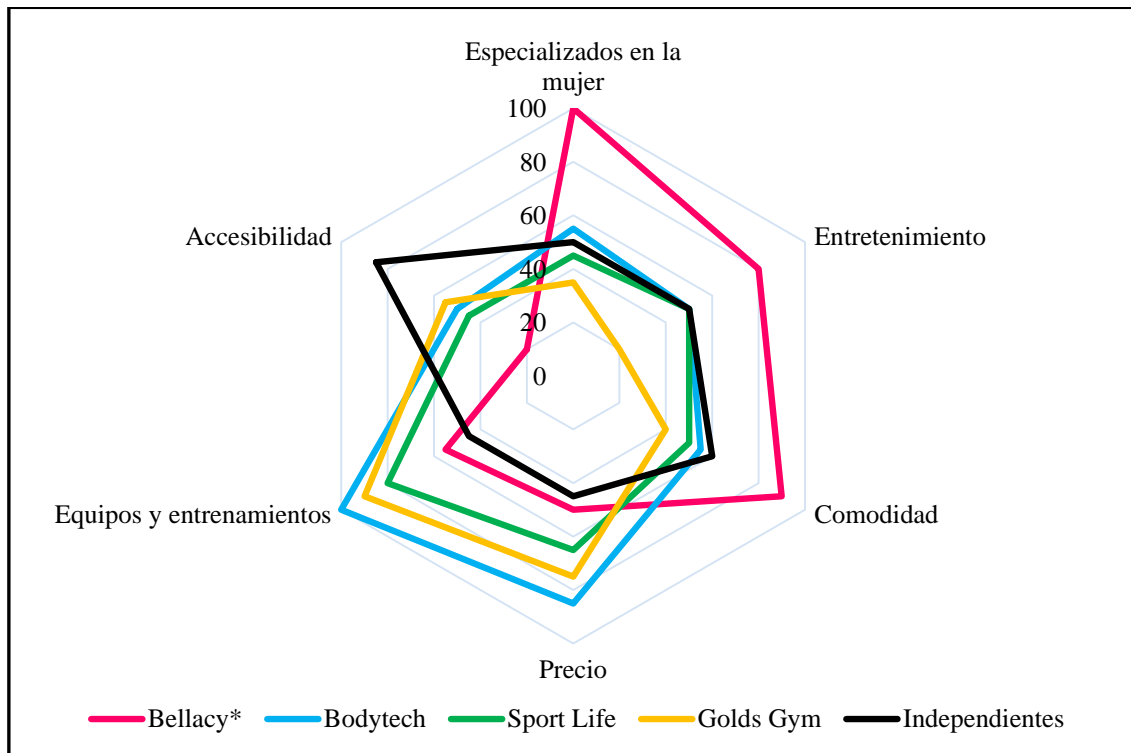


En este caso, se pretende dejar de lado el campo de acción de una estrategia basada en el desarrollo del “mejor producto” para orientarse hacia una propuesta holística que satisfaga las necesidades de estética y salud de las mujeres asistentes a un gimnasio; necesidades que no se limitan solo al entrenamiento en las clases grupales y la sala de musculación. En tal sentido, el objetivo de Bellacy es posicionarse en la opción estratégica de consolidación del sistema, donde se logre integrar un bloque de soluciones relacionadas entre sí que, acorde con su cadena de valor extendida hacia proveedores y negocios complementarios, permita asegurar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.



En tal sentido, dicha estrategia permitirá a Bellacy posicionarse de manera competitiva en las seis variables principales del negocio: servicios especializados en la mujer, entretenimiento, comodidad, precio, equipos y entrenamiento; y, accesibilidad. El desarrollo de esta matriz se encuentran adjunta al presente documento (ver Anexo P), pero sus conclusiones son resumidas en el siguiente gráfico:

**Figura 11: Posicionamiento objetivo de Bellacy**



Cada variable indicada en el gráfico de posicionamiento objetivo de Bellacy es analizada a continuación:

- A nivel de servicios especializados en la mujer, su posicionamiento es superior al de la oferta actual de gimnasios del distrito de San Miguel debido a que complementa los servicios básicos de un gimnasio (clases grupales y sala de musculación) con los servicios propios de un Spa; este cuenta, a su vez, con equipos de aparatología estética, de manera que las usuarias puedan satisfacer sus necesidades de estética y salud en un solo lugar<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Ver Capítulo III – 1.7 Servicio Adicionales



- También se lidera a nivel de entretenimiento, ya que se implementará una política de gamificación que permita premiar a las usuarias por su desempeño, constancia y dedicación mediante diversos retos y dinámicas exclusivas de Bellacy<sup>23</sup>.
- Bellacy será caracterizada por un nivel de comodidad superior al de los gimnasios existentes, dado que su propio concepto de negocio (sólo mujeres) permitirá una menor proporción de olores fuertes durante el entrenamiento (generados sobre todo el humor de usuarios varones), inexistencia de miradas / comentarios masculinos incómodos; y, a su vez, una infraestructura diseñada para satisfacer sus necesidades particulares.
- A nivel de precio, Bellacy se posicionará ligeramente por debajo del precio de las membresías ofrecidas por los gimnasios de cadena y por encima del nivel de los gimnasios independientes<sup>24</sup>.
- Bellacy tendrá una menor variedad de máquinas que los gimnasios de cadena, debido a que no se implementarán múltiples equipos, que, la mayoría de veces, son utilizados por usuarios varones<sup>25</sup>. Dicha medida será compensada con un mayor número de equipos especializados en la mujer y, a la vez, una selección de clases grupales que se adapten mejor a sus gustos y preferencias.
- Bellacy no tendrá el mismo nivel de accesibilidad de los gimnasios de cadena y gimnasios independientes en su inicio de operación. En tal sentido, respecto al primer tipo de gimnasio, Bellacy posee la debilidad de no integrar una red de gimnasios de la misma marca a donde sus usuarias puedan dirigirse si así lo prefieren. Pese a ello, dadas las dimensiones de su local y el rango de servicios ofrecidos (que presuponen la asistencia de una cantidad significativa de usuarias), la ubicación del local deberá ser semejante a la de un gimnasio de cadena (zona comercial), por lo cual tampoco contará con la ventaja de un gimnasio independiente (ubicarse muy próximos al propio domicilio de sus usuarios).

#### 4. Estrategia operativa de marketing

##### 4.1. Servicios

El rango de servicios ofrecidos por Bellacy se encuentra pensado en función de los hallazgos de la investigación de mercado. De manera ilustrativa, a continuación se realiza una comparación entre los servicios brindados por los gimnasios de cadena presentes en San Miguel

<sup>23</sup> Ver Capítulo III – 1.6 Programa de Incentivos para Socias

<sup>24</sup> Ver Capítulo II - 2.4.3. Estrategias operativas de marketing: Precio

<sup>25</sup> Equipos sobre todo utilizados para ejercitar los pectorales, espalda y brazos de los usuarios.

y aquellos ofrecidos por Bellacy, para posteriormente proceder a explicar cada uno de estos últimos.

**Tabla 8: Cuadro comparativo de servicios ofrecidos**

Servicio		Cadenas de gimnasio			Bellacy
		Bodytech	Gold's Gym	Life Sport & Fitness	
Base	Asesoría en clases grupales	■	■	■	■
	Asesoría en sala de musculación	■	■	■	■
Adicionales	Asesoría médica	■	■	■	■
	Asesoría nutricional	■	■	■	■
	Spa (*)	■	■	■	■
	Personal Training	■	■	■	■
	Sauna a vapor	■	■	■	■
	Cafetería	■	■	■	■
	Venta de suplementos alimenticios	■	■	■	■
	Venta de accesorios y ropa deportiva	■	■	■	■
	Guardería	■	■	■	■
	Estacionamiento	■	■	■	■
Ring de Boxeo	■	■	■	■	

■	<b>Sí</b> ofrece el servicio
■	<b>No</b> ofrece el servicio
■	Si ofrece el servicio, pero posee <b>infraestructura limitada y un rango de servicios mínimo.</b>

#### 4.1.1. Asesoría en clases grupales

Bellacy ofrece un total de seis disciplinas que engloban las clases grupales, las cuales se implementan con la guía de una monitora que lidera cada sesión en un ambiente especialmente acondicionado para ello (independiente de la sala de musculación). La duración promedio de dichas clases es de una hora en base al cronograma establecido para tal efecto (ver Anexo I, Tabla I1)

**Tabla 9: Clases grupales ofrecidas en Bellacy**

Clase grupal	Descripción
1 Bailes variados	Actividad aeróbica que prioriza el entretenimiento de las usuarias por intermedio de múltiples géneros musicales de su interés. En tal sentido, Bellacy ofrecerá clases de ritmos latinos (salsa, reggaetón, merengue, bachata y latín pop), danzas típicas (afro y festejo), música electrónica, hip-hop, danza árabe y zumba.

**Tabla 9: Clases grupales ofrecidas en Bellacy**

Clase grupal	Descripción
2 Pilates	Modelo de entrenamiento físico anaeróbico, la presente disciplina permite reforzar la musculatura y aumentar el control, fuerza y flexibilidad del cuerpo. La disciplina basa sus movimientos en el centro de cada participante, los músculos abdominales y la base de la espalda, motivo por el cual facilita significativamente el fortalecimiento de dicha sección del cuerpo.
3 Yoga	La disciplina del yoga permite desarrollar tanto fuerza como flexibilidad a través de diversas posturas con beneficios físicos específicos. Las posiciones pueden ser realizadas con diferentes grados de velocidad, dependiendo de la variante de yoga que se esté utilizando (Ioga Corillum, 2014).
4 Spinning	Actividad aeróbica enfocada en una alta quema de calorías en rutinas de ejercicios de intensidad moderada – alta mediante el uso de una bicicleta estacionaria y las diferentes posiciones del volante / asiento .
5 Aeróbicos	Actividad de intensidad moderada que facilita la quema de hidratos de carbono y grasas al elevar al ritmo cardiaco y utilizar fuertes dosis de oxígeno, lo cual a la vez incrementa la capacidad pulmonar y es beneficioso para el sistema cardiovascular .
6 Fitness de combate	Disciplina que une el Tae-Kwon-Do y el Box para brindar una rutina de ejercicio aeróbico intensa que facilite la quema de grasas y la tonificación general del cuerpo, toda vez que utiliza movimientos tanto superiores como inferiores( Punto Vital 2007).

#### 4.1.2. Asesoría en la sala de musculación

Bellacy cuenta con monitoras encargadas del acompañamiento, instrucción y guía personalizada de nuestras usuarias en la sala de musculación a fin de ayudarlas en el logro de sus objetivos. Para tal fin, el servicio brindado por las monitoras se resume en la instrucción inicial, la definición del programa de ejercicios según resultados médicos y el acompañamiento periódico durante la estadía de la usuaria en la sala de musculación. Dichos aspectos son detallados en la sección respectiva de la operación del negocio<sup>26</sup>.

#### 4.1.3. Servicios adicionales

El cuidado de la alimentación y la buena nutrición constituye el servicio complementario con mayor preferencia por las mujeres en el distrito de San Miguel, pero ello será complementado con distintos servicios que puedan satisfacer de manera integral las necesidades de estética y salud de nuestras socias. Por tal motivo, a continuación se destaca:

<sup>26</sup> Ver Capítulo III – 1.4 Asesoría y guía en la sala de máquinas.

**Tabla 10: Servicios adicionales ofrecidos por Bellacy**

SERVICIO	
1	Asesoría Médica
2	Asesoría nutricional
3	Spa
4	Personal Training
5	Sauna a vapor
6	Cafetería
7	Venta de Suplementos alimenticios
8	Venta de accesorios y ropa deportiva
9	Guardería
10	Estacionamiento

Algunos de los servicios adicionales listados serán concesionados a socios estratégicos que, con cargo al cobro de un pago acordado en el contrato de concesión respectivo, podrán prestar dichos servicios en el propio local de Bellacy. De esta manera, se asegura la prestación idónea de dichos servicios a través de los agentes que se encuentran en la mejor capacidad de prestarlos, dada su trayectoria y experiencia en el rubro del que se trate. El detalle se muestra a continuación:

**Tabla 11: Servicios tercerizados**

	Servicio	Tercerizado
Base	Asesoría en clases grupales	
	Asesoría en sala de musculación	
Adicionales	Asesoría médica	
	Asesoría nutricional	
	Spa	
	Personal Training	
	Sauna a vapor	
	Cafetería	
	Venta de suplementos alimenticios	
	Venta de accesorios y ropa deportiva	
	Guardería	
	Estacionamiento	

	<b>Sí</b> es tercerizado
	<b>No</b> es tercerizado

#### 4.2. Marca

Una vez finalizada la investigación cuantitativa, el nombre que obtuvo la mayor aceptación fue Bellacy Feminine Fitness (ver Anexo F, Figura F6).

**Figura 12: Logotipo y enunciado descriptivo de Bellacy Feminine Fitness**



Bellacy comprende la combinación de tres palabras claves: Bella – Ella – Sí. Todas, forman parte de lo que representa nuestra propuesta, enfocada en satisfacer las necesidades y expectativas de salud y estética de nuestras usuarias. El enfoque en el sí (“-CY”), involucra el logro de resultados, por medio del entrenamiento personalizado y el sistema de incentivos. El cuerpo del logo contiene una silueta diluida de una mujer saltando con los brazos en el aire, que proyecta la imagen de femineidad, comodidad y diversión. Finalmente, reforzando lo expuesto, se añade la descripción en letra pequeña con las palabras en inglés “Feminine Fitness”; la primera de ellas haciendo alusión al público objetivo y la segunda al rubro al que se pertenece, además de que esta misma es ampliamente reconocida y asociada con el cuidado personal.

#### 4.3. Precio

Como se ha mencionado anteriormente, dado el metraje y rango de servicios ofrecidos por Bellacy, se posee una propuesta de valor que compite directamente con la oferta actual de cadenas de gimnasio en el país. Por tal motivo, la estrategia de precios de Bellacy se ha determinado tomando como referencia al actual líder de mercado de cadenas de gimnasio

(Bodytech<sup>27</sup>), contra el cual se apunta a estar en promedio 15% por debajo del precio de sus membresías<sup>28</sup>. Esto se aprecia en los cuadros presentados a continuación:

**Tabla 12: Estrategia de precios (incluido IGV)**

	Mensual		Trimestral		Semestral		Anual	
<b>Bellacy</b>	S/.	249	S/.	639	S/.	1,099	S/.	1,699
<b>Bodytech</b>	S/.	300	S/.	755	S/.	1,295	S/.	1,995
<b>Gold's Gym</b>	S/.	349	S/.	729	S/.	1,099	S/.	1,899
<b>Life Sport</b>	S/.	329	S/.	659	S/.	1,157	S/.	1,699

Cuadro de índices			
<b>Bellacy</b>	vs. Bodytech	vs. Gold's GYM	vs. Life Sport
<b>Mensual</b>	83	71	76
<b>Trimestral</b>	85	88	97
<b>Semestral</b>	85	100	95
<b>Anual</b>	85	89	100

Por otro lado, el precio de cada membresía pretende concretar una relación inversa entre el tiempo de la membresía adquirida y el costo relativo mensual de la misma. En otras palabras, a mayor tiempo de la membresía, el costo por mes debe ser cada vez menor, conforme se presenta en el siguiente gráfico:

**Tabla 13: Estrategia de precios (incluido IGV)**

Tipo de membresía	Bellacy	
	Precio total	Precio relativo por mes
<b>Mensual</b>	S/. 249	S/. 249
<b>Trimestral</b>	S/. 639	S/. 213
<b>Semestral</b>	S/. 1,099	S/. 183
<b>Anual</b>	S/. 1,699	S/. 142

Asimismo, cabe destacar que el precio por membresía de cada cadena de gimnasio habilita el acceso a un número limitado de servicios (aquellos que no se encuentran incluidos suponen el pago de una tarifa adicional), los cuales se resumen en el siguiente gráfico:



<sup>27</sup> En tal sentido, Gigliola Aycardi menciona que Bodytech ya posee el 60% del mercado de cadenas de gimnasio en Perú (Aycardi, 27 de diciembre de 2014).

<sup>28</sup> Se justifica estar 15% por debajo del precio de Bodytech en dos factores: (i) Bodytech es una marca ya posicionada con más de 5 años en el mercado local; y, (ii) posee 17 sedes en el Perú a las que cada socio, dependiendo del tipo de membresía adquirida, tiene derecho a acceder.



Tabla 14: Servicios incluidos en la membresía básica

Servicio		Gimnasios de Cadena			Bellacy
		Bodytech	Gold's Gym	Life Sport & Fitness	
Base	Asesoría en clases grupales				
	Asesoría en sala de musculación				
Adicionales	Asesoría médica				
	Asesoría nutricional				
	Sauna a vapor				
	Guardería				
	Estacionamiento				
	Ring de Boxeo				

 **Sí** ofrece el servicio  
 **No** ofrece el servicio

Con base a lo mencionado, puede concluirse que la membresía básica de Bellacy mantiene una oferta de servicios equivalente a los gimnasios de cadena presentes en el distrito de San Miguel. Sin embargo, un factor adicional tomado en cuenta a fin de posicionarse en una banda de precios inferior a la competencia radica en que Bellacy no cuenta con una red de establecimientos ubicados en otras localidades de Lima / Perú a donde las usuarias pueden tener acceso; lo cual sí sucede en el caso de las cadenas. Sin embargo, esto será compensado con los servicios adicionales distintivos (Spa y aparatología estética) que ofrecerá Bellacy, lo que elevará el desembolso por visita de las usuarias y supondrá un ingreso adicional para Bellacy por el cobro del alquiler del espacio a dichos negocios a forma de concesión<sup>29</sup>.

#### 4.4. Plaza

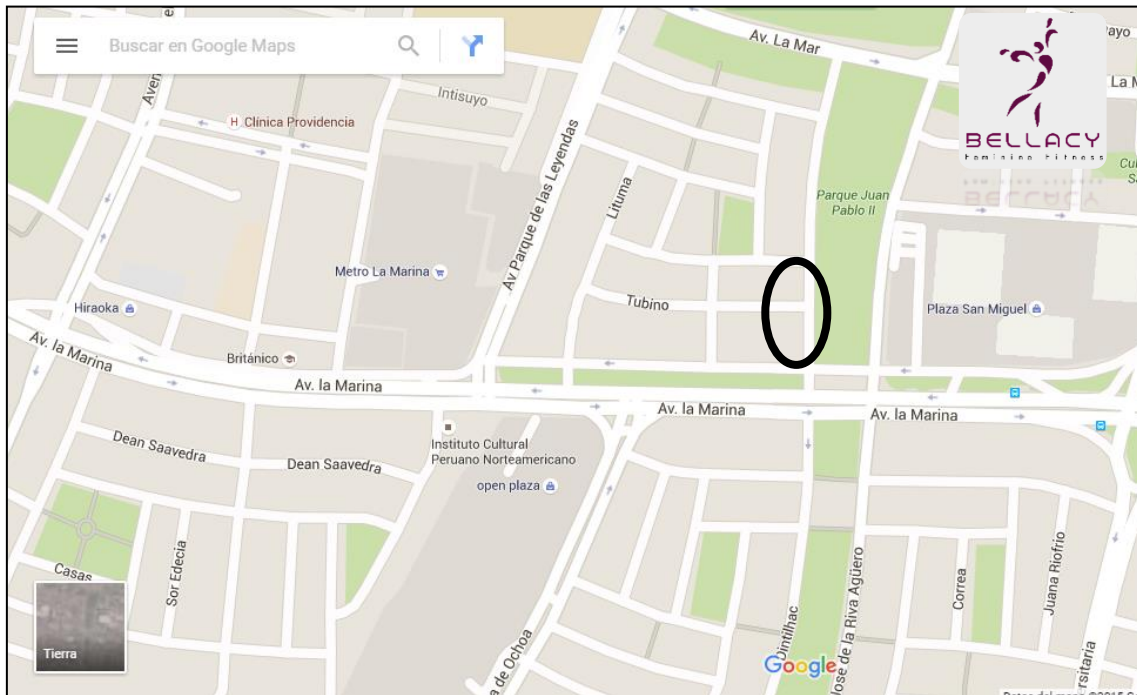
La investigación de mercado realizada evidencia que la ubicación de un gimnasio es un atributo relevante al momento de definir la decisión de suscribirse a un gimnasio. En ese sentido, tomando en cuenta la zonificación del distrito, los precios de alquiler/compra de terrenos y el nivel de concurrencia y accesibilidad a la zona; se ha definido establecer a Bellacy en la zona aledaña a Plaza San Miguel<sup>30</sup>, frente al parque Juan Pablo II. Esta ubicación resulta de fácil acceso y tiene la ventaja estratégica de poseer múltiples establecimientos comerciales circundantes que concentran gran parte del tráfico del distrito.

<sup>29</sup> Ver Capítulo IV – 2.2. Concesiones

<sup>30</sup> El estacionamiento provisto por Bellacy se ubicará en las inmediaciones de Plaza San Miguel.



**Figura 13: Ubicación proyectada de Bellacy**



Fuente y elaboración: Google maps

#### 4.5. Promoción

Las campañas promocionales de Bellacy tienen por objetivo generar una rápida penetración del servicio en su público objetivo y establecer una posición relevante en relación a la oferta actual de gimnasios en el distrito de San Miguel. Para tal efecto, se han considerado cuatro etapas (intriga, lanzamiento, mantenimiento y fidelización) contempladas inicialmente para el primer año de operaciones, conforme al siguiente detalle (ver Anexo H) :

**Tabla 15: Etapas de Campañas Promocionales**

CAMPAÑA	OBJETIVOS	ACCIONES
Intriga	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento de marca</li> <li>Difundir contenido por redes de contacto</li> <li>Capitalizar afluencia de gente de alrededores de Plaza San Miguel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de redes sociales</li> <li>Branding de la fachada</li> </ul>
Lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento de marca</li> <li>Fomentar la prueba del servicio</li> <li>Difundir contenido por redes de contacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de redes sociales</li> <li>Evento de lanzamiento</li> <li>Nota de prensa</li> <li>Pases gratis</li> </ul>
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento de marca</li> <li>Mantener presencia en vehículos relevantes</li> <li>Utilizar meses de alta demanda para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de redes sociales</li> <li>Descuentos</li> <li>Promociones cruzadas con el Spa</li> <li>Mes de la amistad</li> </ul>

**Tabla 15: Etapas de Campañas Promocionales**

CAMPAÑA	OBJETIVOS	ACCIONES
	acelerar penetración de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mes de la mujer</li> </ul>
Fidelización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retener a la clientela</li> <li>• Generar un ambiente lúdico y entretenido</li> <li>• Incentivar a las socias a invitar a sus amigas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de redes sociales</li> <li>• Día de la madre</li> <li>• Fiestas patrias</li> <li>• Día del niño</li> <li>• Primavera</li> <li>• Gamificación</li> </ul>

A continuación se procede a describir cada acción prevista en las campañas promocionales indicadas previamente.

#### **4.5.1. Campaña de intriga**

##### *a. Redes sociales*

Con el concepto “*lo mejor para verte y sentirte bien, mujer de élite*” se creará un perfil en plataformas como facebook, twitter y youtube para generar intriga en el público femenino de San Miguel, utilizando contenidos alusivos al deseo de superación femenino y la evolución en la conceptualización de qué significa ser mujer hoy: una persona decidida, valiente y exitosa. Con ello, se enlazará poco a poco el mundo del fitness como un espacio más donde la mujer contemporánea puede *decidir* ser quien quiere ser e imponer su personalidad a cualesquiera límites que encuentre en el camino.

##### *b. Branding de la fachada del local*

Siguiendo el ejemplo de múltiples locales próximo a su fecha de inicio de operaciones, el local de Bellacy poseerá un diseño alusivo al concepto “*lo mejor para verte y sentirte bien, mujer de élite*” que será plasmado mediante banners que recubrirán la fachada de las instalaciones, generando expectativa en las personas de las zonas aledañas.

#### **4.5.2. Campaña de lanzamiento**

##### *a. Redes sociales*

Las cuentas creadas en la campaña de intriga serán utilizadas para dar a conocer la página web oficial de Bellacy Feminine Fitness, donde se detallarán las clases ofrecidas, los servicios con los que cuenta el club y todos los pormenores necesarios para comunicar la propuesta de valor de la empresa.

*b. Evento de lanzamiento*

A fin de crear mayor expectativa en los alrededores del gimnasio, se realizará un evento de lanzamiento donde se invitará a determinadas personas del ámbito local y se realizará un showroom para conocer las instalaciones del gimnasio.

*c. Nota de prensa*

En línea con lo anterior, se contratará los servicios de una revista especializada para la realización de un publlirreportaje donde se destaque el evento de lanzamiento del gimnasio, sus instalaciones y su novedosa propuesta de valor.

*d. Pases gratis*

Se fomentará la prueba del servicio mediante la colocación de pases gratuitos 2x1: la persona puede asistir 2 veces al gimnasio de manera gratuita o puede elegir ir con una amiga una sola vez. La colocación de dichos pases se realizará en los alrededores de Plaza San Miguel, Open Plaza, la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad de Ciencias Aplicadas.

#### **4.5.3. Campaña de mantenimiento**

*a. Redes sociales*

Se actualizarán constantemente las redes sociales a fin de afianzar nuestra relación con el público objetivo, utilizando constantemente la plataforma digital para comunicar las promociones de campaña y motivar a las seguidoras con frases / fotos motivacionales que les permita identificarse con la marca.

*b. Descuentos*

Durante el primer año, se ofrecerán descuentos promocionales en enero-febrero (a fin de impulsar la penetración de marca al inicio de operaciones) y noviembre-diciembre (temporada pre-verano). A partir del segundo año, se reemplazará el primer bimestre promocional por junio-julio, de manera que se pueda capitalizar el mayor ingreso disponible de las usuarias debido al pago de la gratificación de fiestas patrias.

*c. Promociones cruzadas con servicios de Spa*

En la temporada de verano, se impulsarán promociones cruzadas con los servicios de Spa con la finalidad de armar paquetes atractivos para las socias, como las depilaciones de cuerpo entero, línea de bikini y bronceado artificial.

*d. Mes de la amistad*

El 14 de febrero (día de la amistad / amor), se permitirá el ingreso con una acompañante durante todos los viernes del mes de febrero, reforzando la idea de que “*entrenar juntas es más divertido y efectivo*”.

*e. Mes de la mujer*

En marzo, Bellacy celebrará el día de la mujer, incluyendo descuentos promocionales para sus membresías y servicios conexos, así como auspiciando eventos internos que generen expectativa entre las socias y potenciales usuarias del gimnasio.

#### **4.5.4. Campaña de fidelización**

*a. Redes sociales*

Se actualizarán constantemente las redes sociales a fin de afianzar la relación de Bellacy con su público objetivo, utilizando constantemente la plataforma digital para comunicar las promociones de campaña y motivar a las seguidoras con frases / fotos motivacionales que les permita identificarse con la marca.

*b. Día de la madre*

Por el día de la madre se realizarán múltiples concursos entre todas las usuarias mamás del gimnasio, bonificando con ampliaciones de membresías y “tarjetas de regalo” (“gift cards”) para utilizar servicios promocionales de los servicios conexos del gimnasio (Spa, tienda de ropa y accesorios deportivos y tienda de suplementos alimenticios).

*c. Fiestas Patrias*

Aprovechando el entusiasmo por las fiestas patrias y capitalizando el interés del público objetivo por las clases de baile, se realizarán “master classes” de baile típico / criollo durante todo el mes, así como eventos que maximicen la fecha con regalos y juegos.

*d. Día del Niño*

Nuevamente, las socias mamás serán partícipes de sorteos y juegos a los que podrán asistir con sus hijos pequeños, quienes ganarán juguetes en función del desempeño que sus mamás logren alcanzar en los eventos realizados en la fecha por Bellacy.

*e. Primavera*

Por inicio de la estación, Bellacy habilitará clases de baile temáticas que permitan brindar novedad y generen expectativa al interior de nuestras usuarias.

*f. Gamificación*

Gran parte de la estrategia de fidelización de Bellacy descansa sobre el plan de gamificación que introduciremos al rubro. El detalle del plan (actividades medibles, mecánica de asignación e incentivos) se describe en el siguiente capítulo (ver Capítulo III – 1.6 Programa de incentivos para las socias).

## CAPÍTULO 3: PLAN OPERATIVO Y GESTIÓN HUMANA

### 1. Procesos operativos claves

#### 1.1. Venta e inscripción

El proceso de venta e inscripción consiste en una serie de acciones realizadas por el personal con la finalidad de persuadir a la usuaria potencial a adquirir las membresías ofrecidas por Bellacy. En tal sentido, este proceso comprende todas las acciones desde el momento en que la usuaria se aproxima al mostrador en búsqueda de información hasta la suscripción del contrato respectivo y el pago de la membresía correspondiente (ver Anexo I, Figura I1).

#### 1.2. Diseño y programación de clases grupales

El diseño y programación de clases grupales tiene por finalidad brindar la oferta de clases que mejor responda a las preferencias de nuestras usuarias, asegurando la variedad y efectividad de los programas propuestos. Bellacy ofrece un total de seis disciplinas (bailes variados, pilates, yoga, spinning, aeróbicos y fitness de combate) que serán organizadas mensualmente por una monitora a cargo. El criterio para la programación de las clases grupales toma en cuenta tanto el porcentaje de asistencia a la clase grupal ofrecida como las respuestas de las usuarias a las encuestas puestas a su disposición (ver Anexo I, Figura I2).

#### 1.3. Asesoría y guía en las clases grupales

La asesoría y guía en las clases grupales se realiza mediante la monitora a cargo, quien es la responsable de asegurar que las usuarias realicen los ejercicios correctamente a fin de obtener los objetivos específicos de la disciplina y evitar cualquier tipo de lesión. Para dicho efecto, la monitora iniciará la rutina con ejercicios de pre-acondicionamiento (estiramiento y calentamiento), luego procederá al desarrollo específico del programa y finalizará con ejercicios para fortalecer la zona abdominal y estiramiento de los músculos principales utilizados durante la clase. La duración de cada programa es de aproximadamente una hora (ver Anexo I, Tabla I1).

#### 1.4. Asesoría y guía en la sala de máquinas

Este proceso consiste en el acompañamiento, instrucción y guía brindados por las monitoras a las usuarias de la sala de musculación. Durante la primera semana de inscrita la usuaria en el gimnasio, dicho proceso presupone la instrucción inicial, la definición de la rutina de ejercicios en base a los resultados del examen médico; y, el acompañamiento y revisión



periódica de los ejercicios que se realizan en dicha sala a fin de maximizar los resultados de la usuaria y evitar que se lastime (ver Anexo I, Figura I4; ver Anexo I, Tabla I2).

#### ***1.4.1. Instrucción inicial sobre uso adecuado de máquinas***

Una vez inscrita, la socia es derivada a la sala de musculación, donde se le brinda una introducción básica de todas las máquinas, sus funciones y los principales beneficios del uso de cada una de ellas. Para una mayor personalización, la monitora enseña en cada estación la forma adecuada de usar cada equipo, por medio de la demostración y luego la puesta en práctica. Cada equipo, adicionalmente, contará con una cartilla de instrucción sobre todo lo expuesto por la monitora.

La primera semana se realizarán ejercicios de acondicionamiento, mientras se aguardan los resultados de la evaluación médica acordada en la inscripción de la socia. Este tiempo es aprovechado para mostrar y familiarizar a la misma con todos los espacios y beneficios del gimnasio.

#### ***1.4.2. Definición del programa de ejercicios según resultados médicos***

Una vez definidos los resultados del examen médico, la monitora definirá el programa de ejercicios que mejor se ajuste al perfil y objetivos de la usuaria. Dicho plan será actualizado trimestralmente con cada revisión médica, de manera que se pueda incrementar progresivamente el nivel e intensidad de los tipos de ejercicios propuestos.

#### ***1.4.3. Acompañamiento y revisión periódica***

La monitora tiene la responsabilidad de guiar a la usuaria durante toda su estadía en la sala de musculación, por lo cual, dependiendo de su nivel y asistencia requerida, estará pendiente de cuidar la forma correcta de realizar los ejercicios a fin de obtener mejores resultados y evitar cualquier tipo de accidente.

### **1.5. Adquisición y mantenimiento de máquinas**

Para la adquisición y mantenimiento de las máquinas de musculación se ha elegido al proveedor Fitness Pro debido a los precios competitivos que ofrece en el mercado nacional (ver Anexo J, Tabla J3). En el caso específico del mantenimiento, Este se realizará cada 6 meses en promedio (ver Anexo J, Tabla J1) a fin de corregir oportunamente cualquier malfuncionamiento

que ponga en riesgo la seguridad o comodidad de las usuarias de Bellacy<sup>31</sup>. Sin perjuicio de ello, si alguna usuaria experimentara problemas con algún equipo antes del tiempo de mantenimiento establecido, la monitora a cargo comunicará inmediatamente del incidente a la monitora principal, quien se pondrá en contacto con el Gerente General para que se gestione la asistencia requerida y se evite cualquier incidente de mayor envergadura.

En línea con lo expuesto, a continuación se presenta un resumen de los tipos principales de máquinas y equipos utilizados por Bellacy. Asimismo, el detalle específico por máquina puede ser consultado en los anexos del presente documento (ver Anexo J, Tabla J1).

**Tabla 16: Resumen de los tipos de máquina adquiridos**

Tipo de máquina	Descripción	Ambiente	Vida útil	Frecuencia de mantenimiento
Cardiovascular – eléctrica	Máquinas de ejercicio cardiovascular que funcionan en base a corriente eléctrica. <b>Ejemplo:</b> faja corredora.	Sala de musculación	5 años	4 meses
Pesos asistidos (mecánica)	Máquinas de funcionamiento mecánico que guían el movimiento del usuario. <b>Ejemplo:</b> smith machine.	Sala de musculación	10 años	6 meses
Pesos libres	Pesos donde sólo el usuario dirige el movimiento. <b>Ejemplo:</b> barras y mancuernas.	Sala de musculación	10 años	-
Cardiovascular – mecánica	Máquinas de ejercicio cardiovascular de funcionamiento mecánico. <b>Ejemplo:</b> bicicleta estacionaria.	Sala de spinning	10 años	6 meses
Material de soporte	Equipo que permite concretar el protocolo de determinadas clases grupales. <b>Ejemplo:</b> colchonetas	Salas grupales	2 años	-

Al respecto, cabe destacar que algunos tipos de máquina (pesos asistidos / libres y cardiovasculares mecánicas) no poseen un término exacto de vida útil, por lo cual éste ha sido

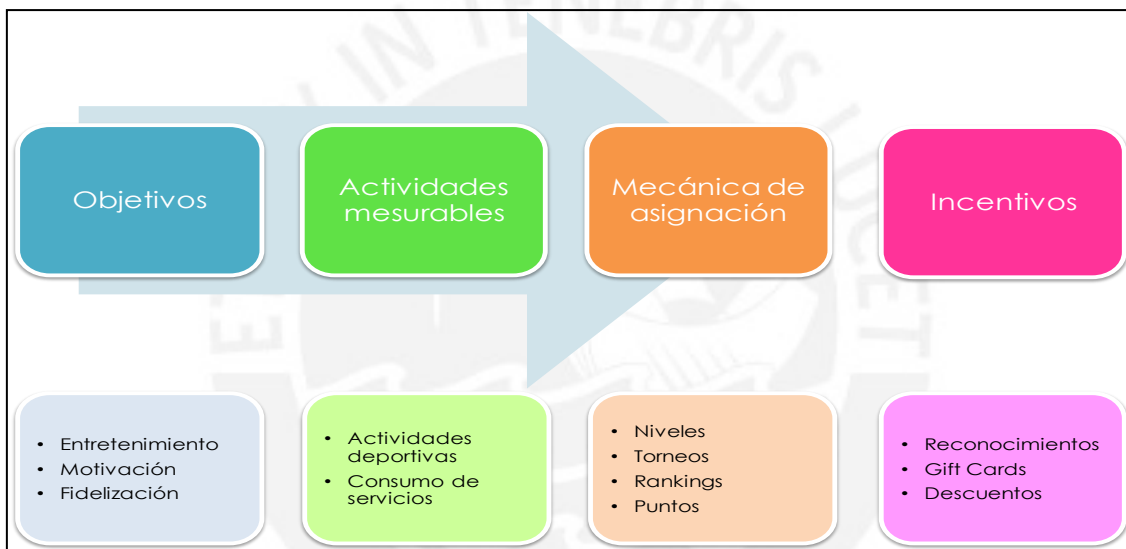
<sup>31</sup> Cabe destacar que desde el momento en que las máquinas se encuentran en el gimnasio, se debe gestionar el Certificado de Inspección Técnica de Detalle que otorga Defensa Civil, documento adicional a las Licencias de Funcionamiento que emiten las municipalidades de cada distrito.

aproximado al horizonte de inversión del presente proyecto (10 años). Ello se debe a que, al ser construidas en base a metal, no requieren una renovación periódica, siendo únicamente necesario reemplazar algunas piezas accesorias de las mismas (asientos, respaldares y cadenas) o someterlas a su mantenimiento respectivo (pintura y lubricación).

### 1.6. Programas de incentivos para las socias (ver Anexo K)

La propuesta emplea mecánicas de juego y recompensas para motivar, entretener y fidelizar a nuestras socias. Estas mecánicas se definen como un modelo de gamificación, que se estructura de la siguiente manera:

**Figura 14: Modelo de gamificación - Bellacy**



#### 1.6.1. Objetivos

El objetivo central del modelo es complementar el trabajo de las monitoras en la sala de musculación y clases grupales con mecánicas de juego que faciliten la motivación, entretenimiento y fidelización de las socias con Bellacy.

#### 1.6.2. Actividades medibles: “Juegos”

Con miras a generar incentivos, es necesario determinar primero qué actividades son las que comprenden el “juego”. En primera instancia se ha definido dos tipos de actividades a medir que, por su naturaleza, se han agrupado de la siguiente manera.

*a. Actividades deportivas:*

- Pérdida de peso y tonificación , según objetivos personales y recomendación médica y nutricional
- Horas de uso de la sala de musculación
- Horas de participación en las clases grupales
- Torneos de spinning
- Circuitos quema-grasa
- Maratones en faja corredora
- Concursos de baile

*b. Consumo de servicios en Bellacy*

- Suscripciones y servicios
- Spa
- Cafetería
- Compra de suplementos
- Compra de ropa y accesorios deportivos

**1.6.3. Mecánica de asignación**

Consiste en la forma en que cada actividad (juego) se mide, de forma que pueda cuantificarse en una manera estandarizada y consistente en el tiempo. A continuación se detallan las herramientas de medición empleadas en el modelo:

**Tabla 17: Mecánica de asignación**

		Herramientas de medición				
		Niveles	Torneo	Ranking	Puntos	
Actividades medurables	Actividades deportivas	Horas de uso de la sala de musculación	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
		Horas de uso de las salas grupales	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
		Pérdida de peso y tonificación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Torneo de spinning		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Maratón en faja		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Circuitos quema grasa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Competencias de baile		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tabla 17: Mecánica de asignación

		Herramientas de medición			
		Niveles	Torneo	Ranking	Puntos
	Consumo de servicios	Suscripciones			<input type="checkbox"/>
		Uso del Spa			<input type="checkbox"/>
		Consumo en cafetería			<input type="checkbox"/>
		Compra de suplementos			<input type="checkbox"/>
		Compra de accesorios deportivos			<input type="checkbox"/>

*a. Niveles*

Consiste en la asignación de un estatus especial de acuerdo a la destreza en el uso de máquinas o en las clases grupales. Se mide según el tiempo promedio acumulado dedicado a cada actividad en un periodo semanal.

*b. Torneos*

Involucra competencias en función de una actividad particular. A diferencia de la asignación de niveles, no es constante, sino sucede a discreción de cada usuaria y según la organización de las 5 actividades que se realizan en las instalaciones de Bellacy, como mínimo una vez al mes.

*c. Rankings*

Esta herramienta integra los resultados de la medición por niveles y los resultados de los torneos, manteniendo un registro histórico que es comunicado a todas las socias. En esencia, es un “periódico mural” con todos los pormenores del sistema gamificado, de manera que las socias se sientan motivadas, se diviertan y están siempre informadas de la posibilidad de participar en alguna actividad.

*d. Puntos*

El sistema de puntos está directamente vinculado al consumo de las socias dentro del gimnasio, conforme al siguiente detalle:

- Por cada S/. 1.00 de compra en suscripciones, la afiliada gana 2 puntos Bellacy.

- Por cada S/. 1.00 de compra en servicios concesionados, la afiliada gana 1 punto Bellacy.
- Para el canje, 100 puntos Bellacy equivalen a S/. 1.00 que la usuaria puede solicitar en descuentos o en la forma de una Gift Card.
- El valor de canje mínimo es de S/. 50.

#### 1.6.4. Incentivos

Los incentivos son los elementos que “llaman a la acción” (Kerryregó, 2012). De no estar presentes, es altamente probable que el sistema sea percibido como innecesario o sin sentido, ya que quien participa espera una recompensa o un valor a cambio de las actividades que ha realizado. Sin embargo, no todos los incentivos son tangibles, tal como se observa en el siguiente cuadro.

**Tabla 18: Tipo de Incentivos**

Mecánica de asignación	Incentivo
Niveles	Intangible
Torneos	Intangible y monetario
Rankings	Intangible
Puntos	Monetario

Tanto los niveles como los rankings son herramientas que generan una sensación de estatus superior y realización. Si bien no representan un beneficio inmediato y tangible para su acreedora, son altamente efectivos ya que tienen un impacto más duradero y profundo (a nivel emocional) en comparación con un incentivo plenamente tangible (monetario) (Blohm, I.; Leimester, J. y otros, 2013).

Por otro lado, los torneos y el sistema de puntos sí implican una recompensa cuantificable en dinero. Cabe destacar que los torneos generan, además, una sensación de realización que potencia su efecto motivador. Sin perjuicio de ello, a continuación se desarrollará los incentivos vinculados a ambas herramientas.



Tabla 19: Tipo de incentivo por herramienta utilizada

			Incentivo	
			Tipo	Valor
Actividades mesurables	Actividades deportivas	Horas de uso de la sala de musculación	Intangible	Intangible
		Horas de uso de las salas grupales	Intangible	Intangible
		Pérdida de peso y tonificación	Gift Card	Según índice promedio
		Torneo de spinning	Gift Card	Según posición en podio
		Maratón en faja	Gift Card	Según posición en podio
		Circuitos quema grasa	Gift Card	Según posición en podio
		Competencias de baile	Gift Card	Según posición en podio
	Consumo de servicios	Suscripciones	Puntos Bellacy	Según consumo S/.
		Uso del Spa	Puntos Bellacy	Según consumo S/.
		Consumo en cafetería	Puntos Bellacy	Según consumo S/.
		Compra de suplementos	Puntos Bellacy	Según consumo S/.
		Compra de accesorios deportivos	Puntos Bellacy	Según consumo S/.

Como se aprecia en el cuadro, los incentivos comprenden esencialmente descuentos monetarios por medio de Gift Cards<sup>32</sup> o por el canje de puntos Bellacy. Para ello, se utilizarán los servicios ofrecidos por proveedores especializados en la elaboración de Gift Cards<sup>33</sup>, que ya poseen alianzas estratégicas con múltiples empresas del medio afines al público objetivo de Bellacy. En tal sentido, los establecimientos seleccionados para los Gift Cards de Bellacy son:

Tabla 20: Establecimientos identificados para Gift Cards

Tienda	Descripción
Mango	Tienda de ropa especializada en la mujer
Ripley	Tienda de moda, accesorios y productos variados para el hogar
Saga Falabella	Tienda de moda, accesorios y productos variados para el hogar
Leonisa	Tienda de lencería femenina
Banana Republic	Tienda de ropa y moda
GAP	Tienda de ropa y moda
Jacinta Fernández	Tienda de lencería femenina
Lulipa lingerie	Tienda de lencería femenina
Steet lab	Tienda de ropa y moda

<sup>32</sup> “Gift card” es un término empleado para describir una tarjeta que almacena crédito a favor de su titular para poder comprar en un establecimiento previamente determinado.

<sup>33</sup> Los proveedores seleccionados son Zonacards y Mundo Gift Card.

### ***1.6.5. Sistema de soporte***

Las actividades y sistemas de asignación están integrados dentro de una intranet en donde se registran todos los datos necesarios para el seguimiento y posterior estandarización / comunicación de los resultados y beneficios obtenidos por cada socia al participar del sistema gamificado. Cada actividad medible tiene responsables asignados que llevan a cabo dichos registros y seguimiento, quienes deben asegurar el desarrollo adecuado y veraz de todas las actividades y sus respectivos resultados (ver Anexo K).

## **1.7. Servicios adicionales gestionados directamente por Bellacy**

Como ya se mencionó previamente, parte diferencial de la propuesta de Bellacy consiste en los servicios adicionales que ofrecerá para satisfacer de manera integral las necesidades de salud y estética de nuestras socias. A continuación se describen a continuación y, por otro lado, los servicios gestionados directamente por Bellacy se describen a continuación y, por otro lado, los servicios concesionados se explican con mayor detalle en el siguiente apartado.

### ***1.7.1. Asesoría médica***

Este servicio será brindado por una especialista en terapia física que atenderá todos los días de la semana con la excepción del domingo, según los horarios establecidos para tal efecto (ver Anexo O). Conforme ya se destacó (ver Capítulo II – 4.1.3. Servicios adicionales), el proceso consiste en dos partes: una revisión inicial realizada en los primeros días de inscrita la usuaria en Bellacy y una revisión periódica realizada cada tres meses a elección de la propia usuaria.

El examen realizado comprende: (i) la medición del peso de la usuaria; (ii) evaluación del índice de grasa corporal por intermedio de un plicómetro; (iii) toma de medidas de la usuaria a nivel de los principales músculos (tríceps, subescapular, suprailíaco, abdomen, muslo y pierna); y, (iv) pruebas de estabilidad, estiramiento y resistencia (apoyo unipodal, lounge, squat, pasaje de valla, core en cuadrupedia, activación abdominal). Asimismo, se brindará un espacio de tiempo para absolver consultas generales sobre el entrenamiento y la monitora que le ha sido asignada (ver Anexo I, Tabla I3).

### **1.7.2. Asesoría nutricional**

Este servicio será brindado por una licenciada en nutrición que atenderá en los mismos horarios y días que la especialista en terapia física (ver Anexo O); y, de igual manera, brindará una revisión inicial y una revisión periódica a las usuarias (ver Capítulo II – 4.1.3 Servicios adicionales). Sin embargo, la nutricionista contará con dos servicios diferenciados: un diagnóstico regular (incluido en las revisiones iniciales y periódicas) y la asignación de planes nutricionales, los cuales poseen un costo adicional.

#### **a. Diagnóstico regular**

Comprende la toma de antecedentes personales y el análisis de la composición corporal de la usuaria (peso, masa muscular esquelética, masa grasa corporal, índice de masa corporal, porcentaje de grasa corporal, relación cintura-cadera y metabolismo basal) mediante el equipo especializado de Bioimpedancia InBody 230. Cabe resaltar que el pago de la membresía comprende este servicio.

#### **b. Plan nutricional**

Adicional a la revisión regular sobre el estado nutricional, se ofrece también la elaboración y seguimiento de un plan nutricional personalizado según las expectativas y necesidades de la socia. Este servicio no está incluido en el pago regular de la membresía, por lo que si la socia desea adquirirlo tendrá un costo adicional (ver Anexo I, Tabla I4).

### **1.7.3. Personal training**

Este es un servicio adicional brindado por monitoras especializadas (“monitoras personales”) con la finalidad de maximizar los resultados de las socias al acompañarlas de manera exclusiva durante toda su rutina de ejercicios (ver Anexo I, Tabla I5). El número de clases (de una duración aproximada de una hora) es definido por cada usuaria, quienes asumen un costo de S/. 65 por cada clase/hora del servicio.

### **1.7.4. Sauna a vapor**

Las socias de Bellacy contarán con una cámara de sauna a vapor implementada al interior de los vestidores del gimnasio, la cual se encontrará disponible durante todo el horario de atención del mismo. La cámara tendrá un interior recubierto de cedro, que se mantiene fresco

al tacto y tiene la propiedad de absorber con facilidad el vapor de la sauna. Asimismo, el proceso de mantenimiento será realizado diariamente a fin de conservar la higiene necesaria con la desinfección de toxinas, agentes patógenos y malos olores producto del uso regular de la cámara.

#### **1.7.5. Guardería**

El servicio de guardería será cedido mediante un convenio de prácticas a una especialista en el cuidado de los niños. El servicio comprende solo el cuidado y supervisión de la integridad de los niños. El espacio, los muebles y accesorios básicos para brindar adecuadamente el servicio serán provistos por Bellacy; y, por su parte, la especialista deberá presentar un programa de actividades y desarrollo para los infantes de manera semanal.

Cabe resaltar que el presente servicio se brindará en un espacio acondicionado de 26m<sup>2</sup> y, además, se encuentra incluido dentro de la membresía básica de toda usuaria, poseyendo un nivel máximo de atención de 7 niños en simultáneo.

#### **1.8. Servicios adicionales concesionados**

Como se anticipó (ver Capítulo II – 4.1.3. Servicios adicionales), algunos de los servicios adicionales serán concesionados a socios estratégicos que podrán proporcionarlos en el propio local de Bellacy. La razón principal detrás de dicha decisión estratégica radica en asegurar que estos servicios sean brindados por los agentes que se encuentran en la mejor capacidad de prestarlos dada su trayectoria y experiencia en el rubro que se trate. Finalmente, debe recordarse que el servicio principal ofrecido por Bellacy es el espacio de acondicionamiento físico (gimnasio) y es en dicho rubro donde hemos concentrado nuestra área de investigación y expertise. Sin embargo, justamente por ello se someterá a un escrutinio estricto la selección de cada agente concesionario, de manera que se garantice siempre un servicio óptimo para nuestras usuarias.

Asimismo, en este punto cabe destacar que se estipulará contractualmente la responsabilidad de los concesionarios para cualesquiera tipos de obligaciones laborales y/o extracontractuales (accidentes, siniestros o similares) que se presenten con trabajadores o usuarios del local. Para dicho efecto, condición común a todos los contratos de concesión será presentar una póliza de seguro vigente que cubra todos los riesgos expuestos, de manera que

Bellacy posea garantía de que, en caso se concrete algún daño a terceros, la empresa concesionaria disponga de los medios necesarios para resarcirlo inmediatamente.

### 1.8.1. Spa

Como ya se mencionó (ver Capítulo II – 4.1.3. Servicios adicionales), el Spa ofrecerá masajes, tratamientos faciales, tratamientos corporales, servicios de salón y; por último, aparatología estética. Las responsabilidades y obligaciones legales así como su gestión recaen íntegramente en el concesionario. Para ello, se elaborará un contrato de concesión en el cual se definirá la cesión de 200m<sup>2</sup> dentro del gimnasio, que se destinará al establecimiento de los equipos que aseguren la atención integral e idónea de los servicios ya mencionados. La contraprestación por dicha cesión será el pago mensual de un alquiler por el valor de S/. 15,392.

Precisamente, considerando lo mencionado, el concesionario que se ha definido como el más adecuado es APOLO Medic Spa / Mili APOLO. Esta es una propuesta de negocio que se distingue de la oferta general del rubro ya que no solo ofrece masajes y tratamientos, sino que se complementa con el uso de equipos de belleza. Del mismo modo, es la única propuesta de gimnasio dentro de los distritos de San Miguel, Pueblo Libre y Magdalena que ofrece también servicios de salón bajo su marca “Mili APOLO” (ver Anexo L). Finalmente, su modelo de negocio se orienta básicamente a mujeres, lo que genera una buena compenetración con nuestra propuesta, además de que un espacio en Bellacy significa un alto potencial de expansión para dicha marca.

Los parámetros principales de la presente concesión se detallan a continuación:

**Tabla 21: Parámetros generales del acuerdo de concesión de Spa**

Concepto	Descripción
Descripción de las partes	<b>Concedente: Bellacy:</b> Gimnasio enfocado en servicios de cuidado físico y estético para las mujeres, ubicado en San Miguel
	<b>Concesionario: Apolo Spa,</b> negocio de cuidado estético: ofrece los servicios de Aparatología estética, masajes y cosmetología. Ubicado en Jr. Gabo Gutarra 121 – Pueblo Libre.
Servicios concesionados	1. Masajes 2. Aparatología Estética: Tratamientos faciales y corporales de reducción, exfoliación y blanqueamiento 3. Cosmetología: Corte, teñido y peinado del cabello 4. Cuidado corporal: manicure, pedicura y depilación

**Tabla 21: Parámetros generales del acuerdo de concesión de Spa**

Concepto	Descripción
<b>Plazo de la concesión</b>	La concesión será firmada por un plazo de 5 años, con opción de renovación para 5 años más
<b>Retribución de la concesión</b>	Se cobrarán S/. 76.96 por m <sup>2</sup> . Lo que resulta en un monto total de S/. 15,392 al mes. Esta tarifa se incrementará en un ratio de 2% cada dos años, a partir del segundo año de operación
<b>Obligaciones de Bellacy</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceder el espacio inmueble de 200m<sup>2</sup> ingreso interno y puerta a la calle.</li> <li>2. No ofertar servicios que sean competencia directa a los servicios concesionados</li> <li>3. Pago de servicios de seguridad para todo el local</li> <li>4. Limpieza de todos los espacios comunes</li> <li>5. Pago de servicios comunes (agua y luz)</li> </ol>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Confidencialidad en el manejo de la información compartida entre Bellacy y el concesionario</li> <li>7. Asegurar la idoneidad comercial, legal y fiscal de los servicios concesionados</li> </ol>
<b>Obligaciones del concesionario</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar todas las actividades señaladas en la concesión</li> <li>2. Asegurar un nivel de servicio adecuado y constante a lo largo del plazo de concesión</li> <li>3. Cuidar los bienes y espacios entregados por el concedente</li> <li>4. Pagar la retribución acordada a inicio de cada mes</li> <li>5. Facilitar la información necesaria para la observación periódica y desarrollo del negocio</li> <li>6. Pago de servicios vinculados directamente a las actividades del concesionario (agua y luz)</li> </ol>
<b>Terminación /renovación</b>	La concesión se terminará una vez cumplido el plazo del acuerdo entre las partes. De ser necesaria la terminación del acuerdo por iniciativa del concesionario. Esta deberá informarse con un mínimo de 6 meses de anticipación, tiempo que permita la reposición adecuada de los servicios concesionados. Esta terminación es solo posible una vez transcurrido 2 años de operación. Para la renovación del contrato, el concesionario vigente tendrá la prioridad de participación.

### 1.8.2. Cafetería

La cafetería comprende la dispensa de alimentos orgánicos, cereales, frutas y jugos diversos que representen una oferta surtida y de calidad al alcance de nuestras socias. Para ello, se firmará un contrato de concesión donde se detalla el alquiler de 110m<sup>2</sup> para cumplir con lo descrito. El monto mensual de alquiler alcanzará aproximadamente la suma de S/. 8,466.

La cafetería elegida para ser concesionada en Bellacy es la juguería “Disfruta” (ver Anexo L), propuesta novedosa, que se enfoca en la venta de diversos derivados de la fruta orgánica, así como en productos complementarios como infusiones, ensaladas y snacks.



Los parámetros principales de la presente concesión se detallan a continuación:

**Tabla 22: Parámetros generales para contrato de concesión de cafetería**

Concepto	Descripción
<b>Descripción</b>	<p><b>Concedente: Bellacy:</b> Gimnasio enfocado en servicios de cuidado físico y estético para las mujeres, ubicado en San Miguel</p> <p><b>Concesionario: Disfruta,</b> cadena de juguerías presente en todo el país, especializada en la preparación de jugos de fruta. Ubicado en C.C Real Plaza Salaverry de Jesús María (local más cercano)</p>
<b>Servicios concesionados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación y comercialización de jugos de fruta</li> <li>2. Preparación y venta de snacks e infusiones complementarias</li> </ol>
<b>Plazo de la concesión</b>	La concesión será firmada por un plazo de 5 años, con opción de renovación para 5 años más
<b>Retribución de la concesión</b>	Se cobrarán S/. 76.96 por m <sup>2</sup> . Lo que resulta en un monto total de S/. 8,466 al mes. Esta tarifa se incrementará en un ratio de 2% cada dos años, a partir del segundo año de operación
<b>Obligaciones de Bellacy</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceder el espacio inmueble de 110m<sup>2</sup></li> <li>2. No ofertar servicios que sean competencia directa a los servicios concesionados</li> <li>3. Pago de servicios de seguridad para todo el local</li> <li>4. Limpieza de todos los espacios comunes</li> <li>5. Pago de servicios comunes (agua y luz)</li> <li>6. Confidencialidad en el manejo de la información compartida</li> <li>7. Asegurar la idoneidad comercial, legal y fiscal de los servicios concesionados</li> </ol>
<b>Obligaciones del concesionario</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar todas las actividades señaladas en la concesión</li> <li>2. Observar los más altos estándares de higiene y salubridad en la preparación de los alimentos puestos a disposición de las usuarias.</li> <li>3. Asegurar un nivel de servicio adecuado y constante a lo largo del plazo de concesión</li> <li>4. Cuidar los bienes y espacios entregados por el concedente</li> <li>5. Pagar la retribución acordada a inicio de cada mes</li> <li>6. Facilitar la información necesaria para la observación periódica del negocio</li> <li>7. Pago de servicios vinculados directamente a las actividades del concesionario</li> </ol>
<b>Terminación /renovación</b>	La concesión se terminará una vez cumplido el plazo del acuerdo entre las partes. De ser necesaria la terminación del acuerdo por iniciativa del concesionario. Esta deberá informarse con un mínimo de 6 meses de anticipación, tiempo que permita la reposición adecuada de los servicios concesionados. Esta terminación es solo posible una vez transcurrido 2 años de operación. Para la renovación del contrato, el concesionario vigente tendrá la prioridad de participación.

### 1.8.3. Venta de suplementos alimenticios

Bellacy también comercializará suplementos alimenticios que complementen el desarrollo de los objetivos deportivos de nuestras socias. El gimnasio no comprará estos

productos, sino que alquilará el espacio de 7m<sup>2</sup> al proveedor LabNutrition a fin que pueda exhibir sus marcas. Dicho espacio será alquilado mensualmente por S/. 539<sup>34</sup>. En este espacio se ubicará un stand de ventas y muestra de productos, donde también se podrán realizar activaciones y presentaciones de nuevas iniciativas con el soporte de mercaderías<sup>35</sup>.

**Tabla 23: Parámetros generales para el contrato de venta de productos en concesión**

Concepto	Descripción
Descripción de las partes	<b>Concedente: Bellacy:</b> Gimnasio enfocado en servicios de cuidado físico y estético para las mujeres, ubicado en San Miguel
	<b>Concesionario: Lab Nutrition,</b> Uno de los principales distribuidores de suplementos del Perú.
Naturaleza de la concesión	Comprende el alquiler de un espacio exclusivo para la colocación de stands de venta de todo el portafolio de productos de LabNutrition.
Plazo de la concesión	La concesión será firmada por un plazo de 2 años, con opción de renovación para 2 años más
Retribución de la concesión	Se cobrarán S/. 76.96 por m <sup>2</sup> . Lo que resulta en un monto total de S/. 539 al mes. Esta tarifa se incrementará en un ratio de 2% cada dos años, a partir del segundo año de operación
Obligaciones de Bellacy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceder el espacio de 7m<sup>2</sup> para la colocación de estantes de exhibición de productos</li> <li>2. Facilitar del uso de almacén para la mercadería del concesionario.</li> <li>3. Pago de servicios de seguridad para todo el local</li> <li>6. Confidencialidad en el manejo de la información compartida</li> <li>7. Asegurar la idoneidad comercial, legal y fiscal de los servicios concesionados</li> </ol>
Obligaciones del concesionario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exhibir el portafolio de productos de la tienda en los estantes de venta.</li> <li>2. Mantener un inventario actualizado y variado de productos</li> <li>3. Asegurar el mantenimiento y actualización constante de los estantes de exhibición</li> <li>4. Pagar la retribución acordada a inicio de cada mes</li> <li>5. Facilitar la información necesaria para la observación periódica y desarrollo del negocio</li> </ol>
Terminación /renovación	La concesión se terminará una vez cumplido el plazo del acuerdo entre las partes. De ser necesaria la terminación del acuerdo por iniciativa del concesionario. Esta deberá informarse con un mínimo de 3 meses de anticipación, tiempo que permita la reposición adecuada de los servicios concesionados. Ésta terminación es solo posible una vez transcurrido 6 meses de operación.

<sup>34</sup> Cada vitrina contará con 16 estantes, haciendo un total de 32 estantes, para la exhibición de diversos suplementos alimenticios y deportivos enfocados en la fisionomía femenina

<sup>35</sup> Personal contratado por la marca para asegurar las ventas, brindando apoyo logístico y comercial en el stand

#### 1.8.4. Venta de accesorios y ropa deportiva

Este gimnasio contará con un stand de ropa, accesorios y ropa deportiva. En forma similar a la cafetería, se alquilará, bajo un contrato de concesión, 17m<sup>2</sup> de espacio por un monto mensual de S/. 1,308. Dicho espacio será designado, además de la venta, para la presentación y lanzamiento de diversos implementos y productos de interés para las socias. Para ello se buscará la participación de marcas especializadas en moda deportiva femenina (ver Anexo L).

**Tabla 24: Parámetros generales para el contrato de concesión de Venta de ropa y accesorios deportivos**

Concepto	Descripción
Descripción de las partes	<b>Concedente: Bellacy:</b> Gimnasio enfocado en servicios de cuidado físico y estético para las mujeres, ubicado en San Miguel
	<b>Concesionario: Triathlon Sport,</b> Una de las principales tiendas deportivas del país. Actualmente está en un proceso de crecimiento agresivo por medio de la apertura de nuevas tiendas y expansión en nuevos canales de venta.
Naturaleza de la concesión	Comercialización exclusiva de ropa, accesorios, calzado y artículos deportivos por medio de la exhibición de artículos y activaciones periódicas.
Plazo de la concesión	La concesión será firmada por un plazo de 2 años, con opción de renovación para 2 años más
Retribución de la concesión	Se cobrarán S/. 76.96 por m <sup>2</sup> . Lo que resulta en un monto total de S/. 1,308 al mes. Esta tarifa se incrementará en un ratio de 2% cada dos años, a partir del segundo año de operación
Obligaciones de Bellacy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceder el espacio de 17m<sup>2</sup> para la colocación de estantes de exhibición y venta de productos</li> <li>2. Facilitar del uso de almacén para la mercadería del concesionario.</li> <li>3. Pago de servicios de seguridad para todo el local</li> <li>4. Confidencialidad en el manejo de la información compartida</li> <li>5. Asegurar la idoneidad comercial, legal y fiscal de los servicios concesionados</li> </ol>
Obligaciones del concesionario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exhibir el portafolio de productos de la tienda en los estantes de venta.</li> <li>2. Mantener un inventario actualizado y variado de productos</li> <li>3. Asegurar el mantenimiento y actualización constante de los estantes de exhibición</li> <li>4. Pagar la retribución acordada a inicio de cada mes</li> <li>5. Facilitar la información necesaria para la observación periódica</li> </ol>
Terminación /renovación	La concesión se terminará una vez cumplido el plazo del acuerdo entre las partes. De ser necesaria la terminación del acuerdo por iniciativa del concesionario, esta deberá informarse con un mínimo de 3 meses de anticipación, tiempo que permita la reposición adecuada de los servicios concesionados. Ésta terminación es solo posible una vez transcurrido 6 meses de operación.

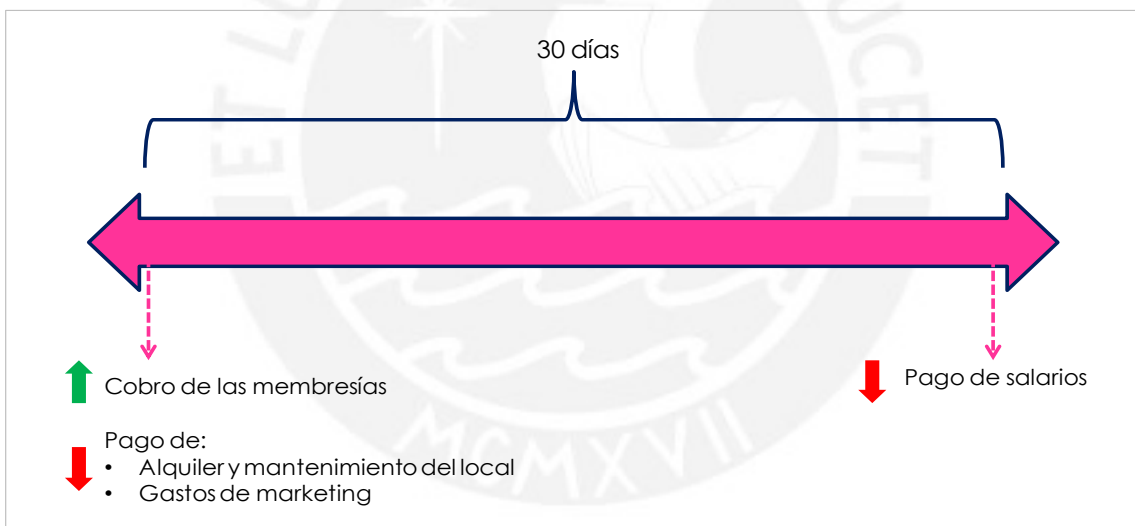
### 1.8.5. Estacionamiento

Bellacy contratará los servicios de Los Portales a fin de poder utilizar hasta 50 de los estacionamientos ubicados al interior del centro comercial Plaza San Miguel. Bellacy garantizará el estacionamiento gratuito, durante esos cupos, hasta por un máximo de 3 horas mientras las usuarias se encuentren en las instalaciones del gimnasio.

## 2. Ciclo operativo

El ciclo operativo de la empresa consiste en el lapso de tiempo que media entre la adquisición del inventario y el ingreso propio de la venta de su producto, siendo un concepto aplicado a la administración del capital de corto plazo y las cuentas del activo/pasivo circulantes. Para el caso de Bellacy, al tratarse de una empresa cuyo “producto” consiste en, principalmente, la prestación de un servicio por parte de sus monitoras, el ciclo operativo puede graficarse de la siguiente manera:

**Figura 15: Ciclo operativo de Bellacy**



El ciclo operativo ha sido ajustado, evidentemente, a las necesidades propias del negocio de Bellacy<sup>36</sup>, destacando las siguientes características:

<sup>36</sup> En tal sentido, en el caso de Bellacy no existen “inventarios” que adquirir o reponer a fin de prestar nuestro servicio. Por otro lado, cabe recordar que las máquinas y equipos del gimnasio son parte de la inversión en activo fijo y, por lo mismo, no integran el capital de trabajo de la empresa, que únicamente toma en consideración las cuentas del activo y pasivo circulantes

- Durante el inicio del ciclo operativo coinciden en el tiempo tanto el ingreso por el cobro de membresías como parte de los costos que integran el capital de trabajo de la empresa (alquiler/mantenimiento del local y gastos de marketing).
- Finaliza el ciclo operativo con el pago de los salarios a los trabajadores que materializan los servicios ofrecidos por Bellacy. Asimismo, dicho costo, sumado a los descritos en la viñeta anterior, compone el capital de trabajo operativo de Bellacy.

### 3. Aforo y local

Como se mencionó anteriormente, Bellacy se ubicará en la avenida La Marina, en las zonas aledañas al centro comercial Plaza San Miguel (ver Capítulo II – 4.4. Plaza). Su local posee un total de 1,420m<sup>2</sup> y un aforo máximo de 419 personas (ver Anexo Y en el CD adjunto), el cual ha sido calculado observando los parámetros máximos de ocupabilidad dispuestos por el Ministerio de Vivienda (2015). El detalle de dicha distribución se muestra a continuación:

**Tabla 25: Metraje y aforo**

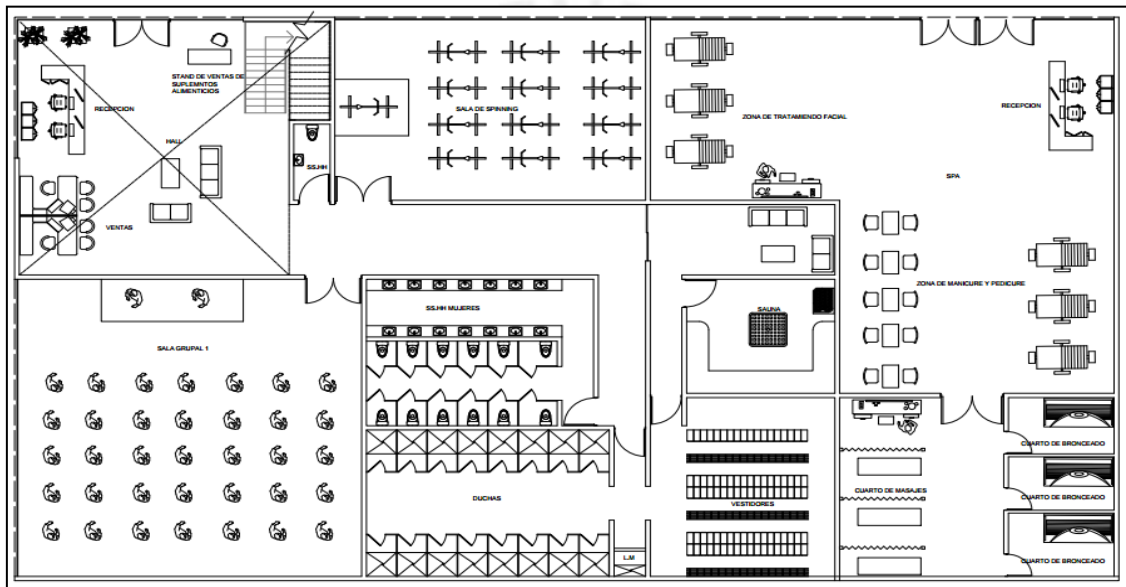
Área	Espacio	Metraje		Aforo
Actividades deportivas	Sala de máquinas	319	m <sup>2</sup>	149 personas
	Sala de spinning	59	m <sup>2</sup>	31 personas
	Sala grupal 1	150	m <sup>2</sup>	50 personas
	Sala grupal 2	150	m <sup>2</sup>	50 personas
Servicios adicionales	Sauna	29	m <sup>2</sup>	18 personas
	Guardería	26	m <sup>2</sup>	8 personas
	Oficina de fisioterapeuta	12	m <sup>2</sup>	2 personas
	Oficina de nutricionista	12	m <sup>2</sup>	2 personas
	Spa	200	m <sup>2</sup>	20 personas
	Cafetería	110	m <sup>2</sup>	22 personas
	Stand de venta de ropa y accesorios	17	m <sup>2</sup>	6 personas
Stand de venta de suplementos alimenticios	7	m <sup>2</sup>	3 personas	
Aseo personal	Duchas	30	m <sup>2</sup>	14 personas
	Vestidores	84	m <sup>2</sup>	14 personas
	Servicios higiénicos	69	m <sup>2</sup>	12 personas
Atención al cliente	Recepción	19	m <sup>2</sup>	2 personas
	Ventas	56	m <sup>2</sup>	9 personas
	Hall recepción	7	m <sup>2</sup>	5 personas

**Tabla 25: Metraje y aforo**

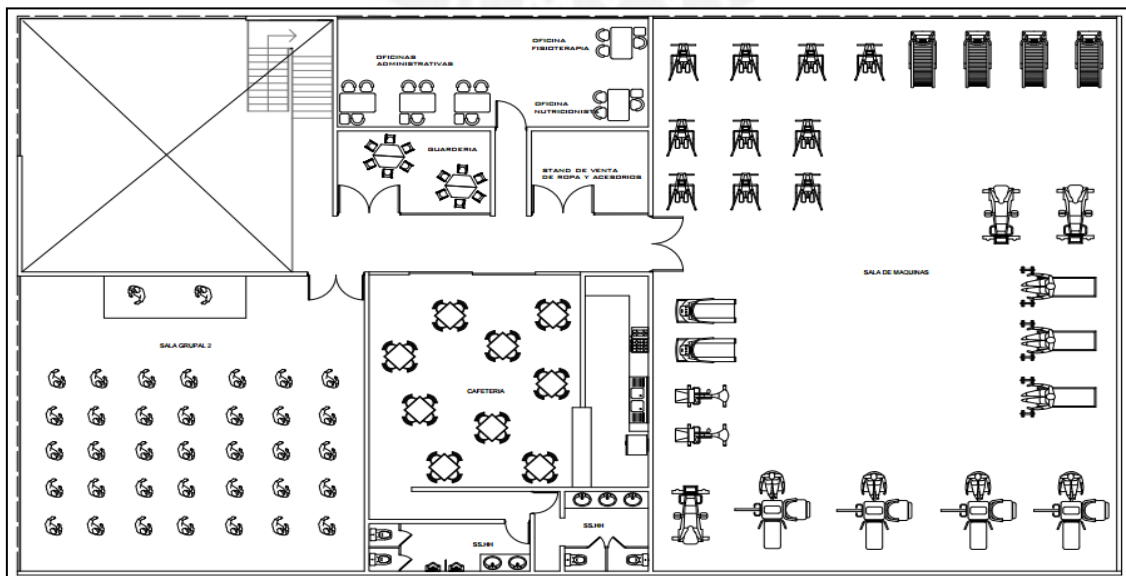
Área	Espacio	Metraje	Aforo
Otros	Oficinas administrativas	28 m <sup>2</sup>	3 personas
	Almacén	36 m <sup>2</sup>	0 personas
Total		1420 m <sup>2</sup>	419 personas

Dichos ambientes se encuentran dispuestos en dos plantas, conforme al detalle mostrado en las siguientes ilustraciones:

**Figura 16: Primera planta de Bellacy**



**Figura 17: Segunda planta de Bellacy**





#### 4. Dimensionamiento de la oferta

Siguiendo los parámetros propuestos por la IHRSA (2015), el análisis de la capacidad instalada de Bellacy se realiza en base al análisis de dos variables: el número de turnos en que se consumen los servicios del gimnasio y la capacidad máxima existente por turno. Dicho análisis da por resultado una capacidad máxima teórica de 45,000 visitas al mes para los servicios de gimnasio y salas grupales y 1,280 visitas mensuales para el servicio concesionado del SPA, conforme se puede apreciar en la tabla mostrada a continuación:

**Tabla 26: Cálculo de la capacidad instalada**

	Musculación		Salas grupales		Sala spinning		SPA	
<b>Variables críticas</b>								
Turno <sup>37</sup>	1.5	horas	1	hora	1	hora	2	hora
Capacidad por turno	86	personas	44.31 <sup>38</sup>	personas	30	personas	20	personas
<b>Horas disponibles<sup>39</sup></b>								
Lunes-Viernes	85	horas	80	horas	30	horas	12	horas
Sábado	12	horas	9	horas	2	horas	10	horas
Domingo	8	horas	6	horas	2	horas	10	horas
Total	105	horas	95	horas	34	horas	32	horas
Capacidad instalada por semana	6,020	visitas	4,210	visitas	1,020	visitas	320	visitas
Capacidad instalada por mes	24,080	visitas	16,840	visitas	4,080	visitas	1,280	visitas
Capacidad instalada total por mes	45,000 visitas						1,280 visitas	

Cabe destacar que si bien la cantidad de visitas al SPA no afecta directamente los ingresos de Bellacy, se ha proyectado la capacidad de manera que podamos asegurar una atención adecuada de la demanda. Ahora bien, a fin de comparar dicha capacidad instalada

<sup>37</sup> El turno es el tiempo promedio que demora la usuaria en utilizar el servicio brindado. Para las clases grupales y de spinning, el turno es equivalente a una hora dado que la duración de clase es prefijada. En el caso de la sala de musculación, se ha tomado como referencia el tiempo promedio que las encuestadas del público objetivo señalan permanecer con mayor frecuencia en un gimnasio: una hora y media (ver Anexo C).

<sup>38</sup> El número de 44.31 personas es el promedio ponderado de la capacidad de las múltiples clases grupales ofrecidas, dado que algunas poseen una capacidad de 50 personas y otras sólo de 30 en función del espacio requerido para que cada participante realice las actividades prescritas.

<sup>39</sup> El cálculo de las horas disponibles toma en consideración el horario de atención de Bellacy (Lunes a Viernes: 6am-11pm; Sábado: 6am-6pm; Domingo: 8am-4pm); y, además, el número de horas de “clase” que se ofrecen al público según nuestro cronograma semanal (ver Anexo O). Esto último es relevante para las clases grupales y spinning, donde no existen una clase disponible por cada hora que el gimnasio se encuentre abierto; a diferencia de la sala de musculación, donde las usuarias pueden entrenar en cualquier momento dentro del horario de atención.

(cuantificada en visitas) con la demanda proyectada para los servicios de Bellacy (ver Capítulo II – Estimación de demanda), es necesario convertir el número de afiliadas en un número aproximado de visitas por mes. Para dicho efecto, se partirá de la premisa (validada por nuestra investigación de mercado) que una usuaria promedio asiste al gimnasio 3 veces por semana, procediendo al cálculo presentado a continuación:

**Tabla 27: Cálculo de las visitas mensuales del gimnasio en base al número de afiliadas**

Proyección		Año 1	Año 4	Año 7	Año 10
# Afiliadas		1,500	1,687	1,861	1,975
Visitas al gimnasio	Semanales	4,500	5,062	5,584	5,926
	Mensuales	18,000	20,248	22,338	23,705
Visitas al SPA <sup>40</sup>	Semanales	225	253	279	296
	Mensuales	900	1,012	1,117	1,185

Como puede apreciarse, el rango de visitas efectivas a Bellacy oscilará entre 18,000 y 23,705 al mes; mientras que las visitas que concentraría el SPA se estiman entre 900 a 1,185. Con dicha información se verifica que, para el caso de los servicios ofrecidos directamente por Bellacy, se mantendrá entre una 40%-53% de uso de la capacidad instalada, mientras que el SPA oscilará entre un 70% - 92% de uso de capacidad. Esto se presenta en el siguiente gráfico:

**Tabla 28: Utilización de capacidad instalada**

Variable		Año 1	Año 4	Año 7	Año 10
Gimnasio	Número visitas mensuales	18,000	20,248	22,338	23,705
	Capacidad instalada	45,000	45,000	45,000	45,000
	% vs. Capacidad instalada	40%	45%	50%	53%
SPA	Número visitas mensuales	900	1,012	1,117	1,185
	Capacidad instalada	1,280	1,280	1,280	1,280
	% vs. Capacidad instalada	70%	79%	87%	93%

Se concluye entonces que los principales servicios ofrecidos por Bellacy, tanto los prestados directamente, como aquellos concesionados, están en las condiciones de mantenerse constantes a lo largo del periodo de evaluación, dado que la demanda proyectada no superará la capacidad instalada actual.

<sup>40</sup> Para el cálculo de las visitas al SPA se considera que un 15% de las afiliadas adquiere también los servicios de salón de belleza, masajes, aparatología y cuidado de la piel ofrecidos en el SPA (según investigación de mercado)

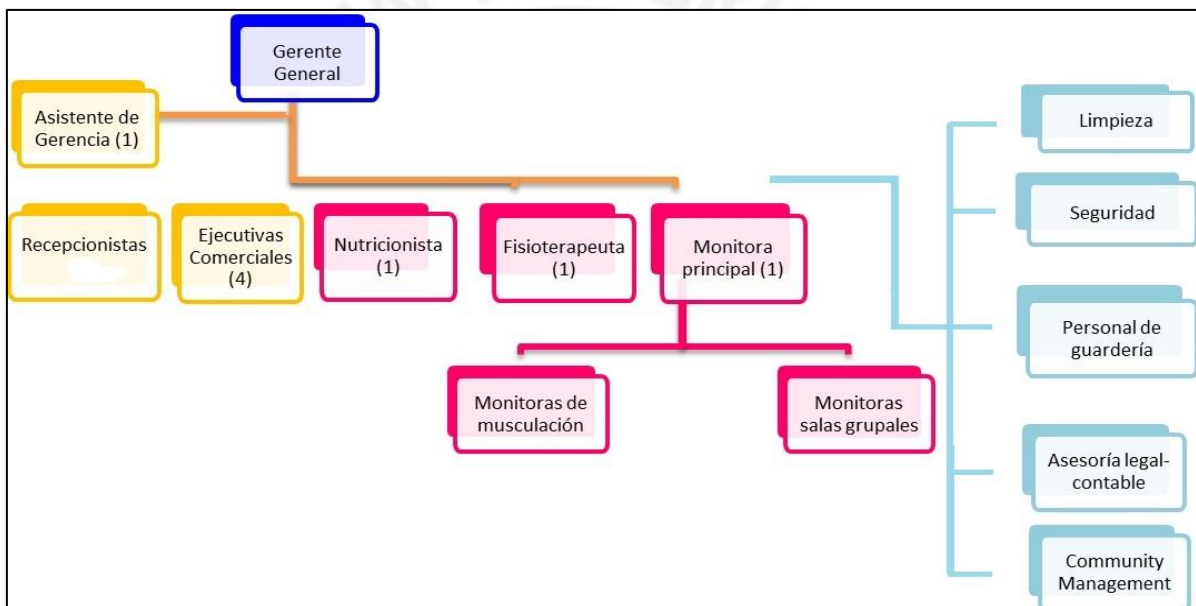
## 5. Gestión Humana

Bellacy pretende alcanzar niveles elevados de satisfacción laboral a fin de mantener una organización motivada y comprometida con brindar la mejor experiencia de servicio a sus usuarias. Ello es de particular relevancia para el giro de negocio, toda vez que la propuesta de valor de Bellacy se concreta, principalmente, a través del trato personal y cálido de nuestras monitoras, por lo cual es necesario mantener una estructura y políticas adecuadas para preservar y desarrollar el mejor talento posible.

### 5.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional de Bellacy se resume en el siguiente gráfico:

Figura 18: Organigrama de Bellacy



Como puede apreciarse, el organigrama se encuentra dividido en cuatro funciones principales: alta dirección, área administrativa, asesoría deportiva y área de servicios generales. A continuación se describen las principales características de dicha estructura:

- La alta dirección se circunscribe a la labor del Gerente General, quien lidera la estrategia y funcionamiento de la organización.
- A nivel administrativo, se contará con la fuerza de ventas (ejecutivas comerciales), las recepcionistas y el Asistente de Gerencia, quien se encarga de brindar soporte a la Gerencia General en aspectos propios de reclutamiento, desarrollo y compensación del personal.

- La mayor parte del organigrama radica en el área de asesoría deportiva, donde laboran la nutricionista, la fisioterapeuta y el equipo de monitoras. Es de particular importancia resaltar el rol de la monitora principal, quien lidera la acción coordinada de las monitoras a su cargo y es responsable por la calidad del servicio prestado por cada una de ellas, así como de la variedad y efectividad de las clases grupales bajo su diseño y guía.
- Finalmente, el presente organigrama considera al personal que integra el área de servicios generales: personal de guardería, seguridad, limpieza, asesoría legal – contable y community management. Con la excepción de la persona a cargo de la guardería (que será contratada directamente por Bellacy en calidad de practicante pre-profesional de la carrera de Educación), los servicios de esta área serán brindados por personal tercerizado.

## 5.2. Descripción de perfiles

El perfil de puesto desarrolla las competencias básicas y funciones que cada colaborador debe desempeñar a fin de generar valor para la organización. De esta manera, el perfil incorpora aquellas variables de éxito necesarias que, de cumplirse, aseguran la satisfacción de las expectativas del cliente interno y externo de la organización; así como una trayectoria que redunde en beneficio del mismo colaborador en términos de línea de carrera y compensación.

### 5.2.1. Competencias básicas

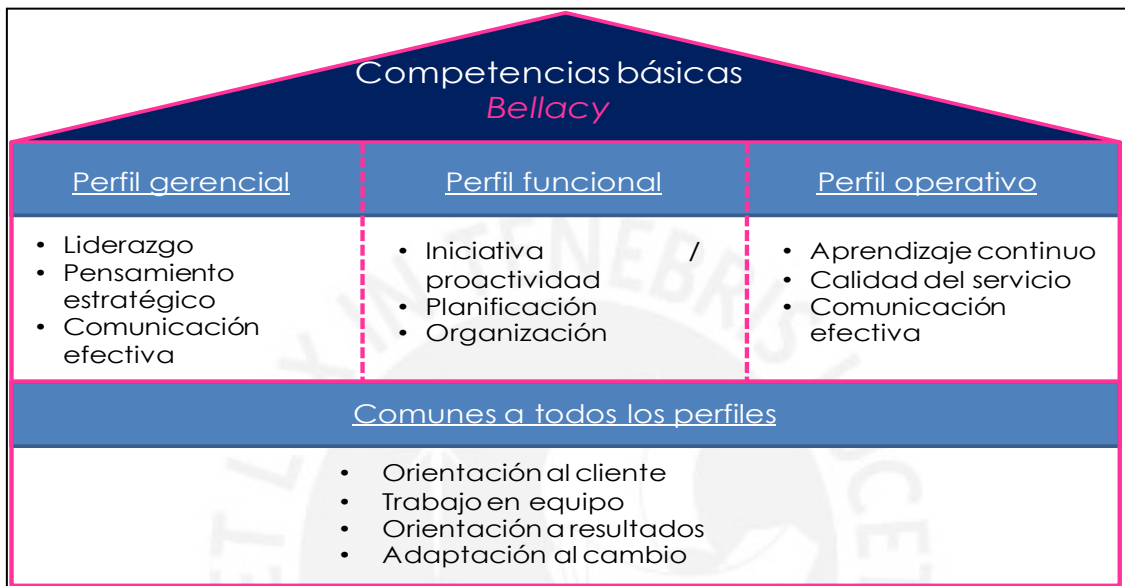
A nivel de competencias básicas, se han agrupado los múltiples roles identificados al interior de Bellacy en tres tipos de perfil básicos conforme al siguiente detalle:

**Tabla 29: Perfiles básicos al interior de Bellacy**

Tipo de perfil	Función en el organigrama	Roles	Características
Perfil gerencial	Alta dirección	Gerente General	Labor administrativa-estratégica a cargo de la planificación organizacional.
Perfil funcional	Área administrativa	Asistente de Gerencia, ejecutivas comerciales y recepcionistas	Labor administrativa de soporte. Sin personal a cargo.
Perfil operativo	Asesoría deportiva	Nutricionista, fisioterapeuta y monitoras	Brindan el servicio de manera directa al cliente final.

Cada perfil básico posee, a su vez, una serie de competencias que el colaborador debe evidenciar en el desempeño de su función. Dichas competencias se encuentran determinadas priorizando las características más relevantes de su labor y se encuentran resumidas en el gráfico presentado a continuación:

**Figura 19: Competencias básicas según perfil**



### 5.2.2. Funciones

Las funciones principales de cada rol se especifican en la siguiente tabla, encontrándose el detalle completo en el Manual de puestos de Bellacy Femenine Fitness (ver Anexo M).

**Tabla 30: Funciones del organigrama de Bellacy**

Rol	Funciones
<b>Gerente General</b>	1 Elaborar y supervisar los procedimientos y protocolos relacionados con ventas, operación, mantenimiento, administración y promoción y publicidad.
	2 Elaborar protocolos de mantenimiento y seguridad. ( ver Anexo X)
	3 Elaborar y actualizar reglamentos para socios y personal interno y supervisar que se cumplan
	4 Verificar el correcto funcionamiento del sistema administrativo
	5 Elaboración de indicadores por áreas y funciones administrativa, operativa y ventas.
	6 Integración de objetivos de áreas incluyendo estrategias de crecimiento a mediano plazo.
	7 Elaboración de presupuesto mensual y anual
	8 Manejo administrativo de documentos

Tabla 30: Funciones del organigrama de Bellacy

Rol	Funciones
Asistente de Gerencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Elaboración de Perfiles de Puesto</li> <li>2 Responsable de la gestión y el seguimiento de todos los procesos de Reclutamiento y Selección</li> <li>3 Responsable de capacitación y desarrollo</li> <li>4 Responsable de la gestión y el seguimiento de todos los procesos de Administración de Personal referentes a la contratación y cese (locación y planillas).</li> <li>5 Responsable de la gestión y el seguimiento de todos los procesos de Clima organizacional</li> <li>6 Generación y manejo de indicadores de gestión.</li> <li>7 Manejo adecuado de personal con metodologías documentadas.</li> </ol>
Monitora principal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Diseño y elaboración de cronograma de clases grupales</li> <li>2 Coordinar el trabajo de todas las monitoras del gimnasio</li> <li>3 Impartir protocolos de entrenamiento para las monitoras de la sala de musculación</li> <li>4 Control y supervisión de la sala de musculación</li> <li>5 De manera conjunta con el Asistente de RRHH, seleccionar las monitoras de clases grupales más idóneas para las disciplinas en cuestión</li> <li>6 Estar atenta a cualquier situación que pueda afectar la integridad física de los miembros.</li> </ol>
Monitoras	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Orientación al miembro sobre programas de entrenamiento</li> <li>2 Control y supervisión de la sala</li> <li>3 Elaboración de programas de entrenamiento para los socios de acuerdo con la evaluación y la prescripción dada por el área de nutrición.</li> <li>4 Instruir a la usuaria en el funcionamiento de todos los equipos de tipo cardiovascular, peso libre y asistido</li> <li>5 Explicar, verificar y corregir los ejercicios realizados por las usuarias.</li> <li>6 Estar atenta a cualquier situación que pueda afectar la integridad física de los miembros.</li> <li>7 Reportar oportunamente a la monitora principal cualquier falla que puedan presentar los equipos de entrenamiento.</li> <li>8 Servir de canal interno para impulsar otros servicios que brinda la organización tales como el entrenamiento personalizado, nutrición, entre otros.</li> </ol>
Fisioterapeuta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Medir el peso, evaluar el índice de grasa corporal y medidas de la usuaria</li> <li>2 Dirigir a las usuarias en pruebas de estabilidad, estiramiento y resistencia</li> <li>3 Absolver consultas generales de las usuarias sobre el entrenamiento y las monitoras a cargo del mismo</li> </ol>
Nutricionista	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Análisis de la composición corporal de la usuaria</li> <li>2 Elaboración y seguimiento de planes nutricionales personalizados en función de los requerimientos de cada usuaria</li> </ol>
Ejecutivas comerciales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Venta de membresías y cumplimiento de objetivos comerciales trazados por la Gerencia General</li> <li>2 Acompañar a las potenciales usuarias a conocer las instalaciones y programas ofrecidos por Bellacy</li> <li>3 Efectuar el cobro de las membresías adquiridas por las usuarias</li> </ol>



**Tabla 30: Funciones del organigrama de Bellacy**

Rol	Funciones
Recepcionista	1 Dar bienvenida a las usuarias / visitantes 2 Atención de llamadas telefónicas 3 Realizar comunicados institucionales a los asistentes de la sede 4 Realizar llamadas a la fisioterapeuta, nutricionista y monitoras para realizar asistencia 5 Llevar el control de objetos extraviados que le haga llegar el personal de limpieza

### 5.3. Procesos clave de Gestión Humana

#### 5.3.1. Reclutamiento y selección de personal

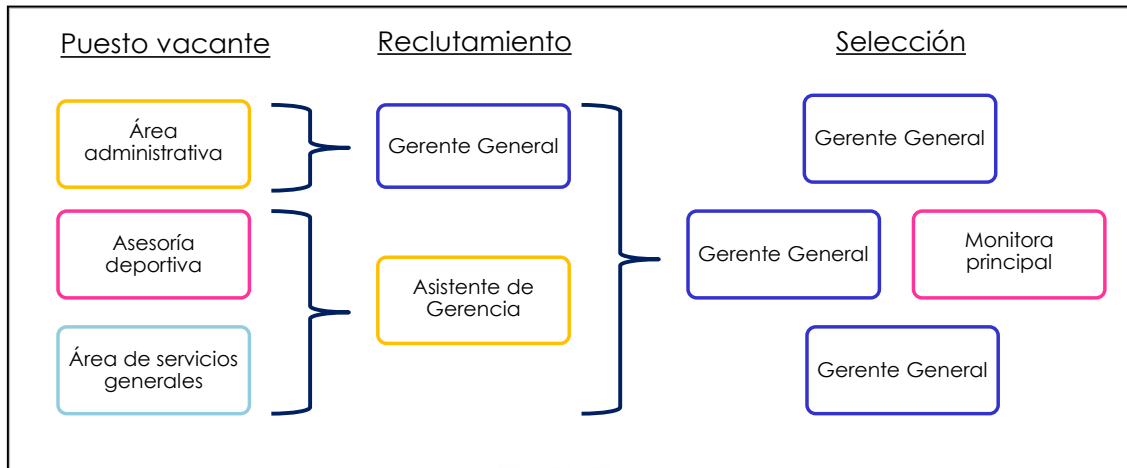
El objetivo de los procesos de reclutamiento y selección es atraer y contratar el mejor talento para la organización. Una vez identificada la necesidad de personal en alguna de las áreas de Bellacy, se completará la ficha denominada Requerimiento de Personal (ver Anexo Q) a fin de proceder con la búsqueda respectiva.

La búsqueda iniciará a través de publicaciones en bolsas de trabajo de carácter público como Aptitus, bolsas de institutos y/ o universidades y redes sociales. Asimismo, en la página web habrá una sección de “Trabaja con Nosotros” para que los interesados puedan postular a través de ella. De igual manera, se tendrá en consideración un sistema de selección a través de referidos, que permita tomar en cuenta las recomendaciones que haga llegar el personal vigente en la empresa. Ellos deberán pasar por las mismas evaluaciones que el resto de candidatos.

#### 5.3.2. Técnicas de selección

El Asistente de Gerencia será el encargado de reclutar al personal y de seleccionar al personal de manera conjunta con el Gerente General y la monitora principal (para el caso del área de asesoría deportiva). Asimismo, para agregar valor a dicho proceso, se utilizarán pruebas psicotécnicas<sup>41</sup>, las cuales se realizarán de manera virtual y solo a los candidatos que sean seleccionados por el Gerente General y la monitora principal. A continuación se detalla los distintos roles involucrados en la selección del personal de Bellacy:

<sup>41</sup> Las pruebas psicotécnicas que se evaluarán serán según el puesto. Esto con la finalidad de identificar si los candidatos cumplen con las características específicas que cada puesto requiere.

**Figura 20: Selección del personal**

Cabe resaltar que el proceso de reclutamiento y selección de personal durará como mínimo 8 días (ver Anexo R, Tabla R2) desde que se da a conocer la necesidad de nuevo personal hasta la selección del candidato idóneo.

#### 5.4. Capacitación de especialistas

Bellacy ofrecerá a sus colaboradores diferentes tipos de capacitaciones como parte de su plan de desarrollo en la organización, conforme al detalle que se precisa a continuación:

##### 5.4.1. Inducciones aplicables para nuevos colaboradores

El objetivo de esta inducción es asegurar que los colaboradores ofrezcan un buen servicio desde el primer día de operaciones. Para ello, es crítico que exista una cultura y discurso estandarizado con respecto a la misión, visión y propuesta de valor.

En este caso, no se hará distinción entre los colaboradores que se encuentran en planillas, los independientes y el personal tercerizado. La justificación de lo último es asegurar que se entregue de manera correcta la propuesta de valor desde el primer día, por lo que todos los que laborarán en las instalaciones de Bellacy deberán pasar por pequeñas inducciones programadas a cargo del Asistente de Gerencia (ver Anexo S). Dichas inducciones versarán sobre Seguridad y Salud en el Trabajo y aspectos básicos sobre el giro del negocio.

#### 5.4.2. Capacitaciones para el desarrollo del personal a mediano y largo plazo: forma de retención de personal

Luego del año de iniciadas las operaciones, se hará una evaluación a todo el personal de planilla para determinar qué capacitaciones requieren dichos puestos. Estos pueden ser en materia de liderazgo, administración, de conocimientos específicos o de tendencias que pueden necesitar las ejecutivas de ventas y la monitora principal. Cabe precisar que no necesariamente todos recibirán la capacitación en el mismo año, sino cuando se requiera.

**Tabla 31: Capacitaciones para el personal de Bellacy**

Puesto	Curso específico	Entidad
Monitora principal	Curso anual para instructores de gimnasio	Federación Nacional de Fisicoculturismo y Fitness del Perú
Monitoras de musculación	Curso de formación de entrenamiento y fisicoculturismo	Instituto de Investigación y Desarrollo del Deporte
Ejecutivas comerciales	Experto en ventas	Más Ventas
Recepcionista	Excelencia en atención al cliente	Más Ventas
Asistente de Gerencia	Dirección de Recursos Humanos	Tecsup

Las capacitaciones planteadas anteriormente pueden variar según las necesidades y requerimientos de cada uno de los colaboradores.

#### 5.5. Evaluación de desempeño

Debido a que se contratará bajo la modalidad de Inicio de Actividad<sup>42</sup>, los contratos se renovarán cada tres meses. Por ello, será necesario que se realice una evaluación de lo realizado y logrado por cada uno de los colaboradores, los aportes y mejoras planteadas. En base a lo calificado, se le renovará el contrato y además se otorgará la posibilidad de capacitaciones a los más destacados. Para esto, al comenzar el periodo de los 3 meses, el Asistente de Gerencia se reunirá con cada colaborador para definir sus objetivos por el lapso de su contrato.

<sup>42</sup> Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, este contrato puede durar máximo 3 años. Por lo que, pasado este tiempo se contratará bajo modalidad de Necesidad de Mercado.

Por otro lado, dada la importancia de la atención al cliente en una empresa de servicios como Bellacy, se utilizará como herramienta complementaria de evaluación del personal el procedimiento de “Mystery Shopper”. Éste consiste en utilizar a una usuaria “ficticia” que interactúa con el personal en todos los momentos de contacto entre la empresa y el usuario final (denominados “*momentos de la verdad*”) con la finalidad de evaluar la calidad objetiva de los servicios brindados por la organización (Opción Consultores, 2012). La ficha técnica utilizada para dicha evaluación se adjunta como anexo al presente documento (ver Anexo T).

### 5.6. Política de remuneraciones

Los colaboradores pertenecientes a la planilla de Bellacy se encuentran adscritos al Régimen Laboral General y, en tal medida, recibirán los siguientes conceptos remunerativos:

**Tabla 32: Política de remuneraciones Bellacy**

Personal	Q	Salario mensual	Costos laborales <sup>43</sup>
Gerente General	1	S/. 4,500	S/. 54,000
Monitora principal	1	S/. 2,500	S/. 30,000
Monitora de Musculación	6	S/. 1,800	S/. 129,600
Recepcionista	4	S/. 1,000	S/. 48,000
Ejecutiva Comercial	4	S/. 1,050	S/. 50,400
Asistente de Gerencia	1	S/. 2,500	S/. 30,000
Nutricionista	1	S/. 2,000	S/. 24,000
Fisioterapeuta	1	S/. 2,000	S/. 24,000

Como puede apreciarse, la planilla de Bellacy posee 19 trabajadores contratados, los cuales percibirán todos los conceptos remunerativos dispuestos por ley. Asimismo, debe destacarse que los sueldos indicados estarán afectos a un incremento salarial de 5% cada 2 años, lo resulta consistente con la tendencia del mercado laboral en los últimos 10 años<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> Datos estimados para el año 1. Se contemplan todos los costos adicionales por beneficios sociales de Ley

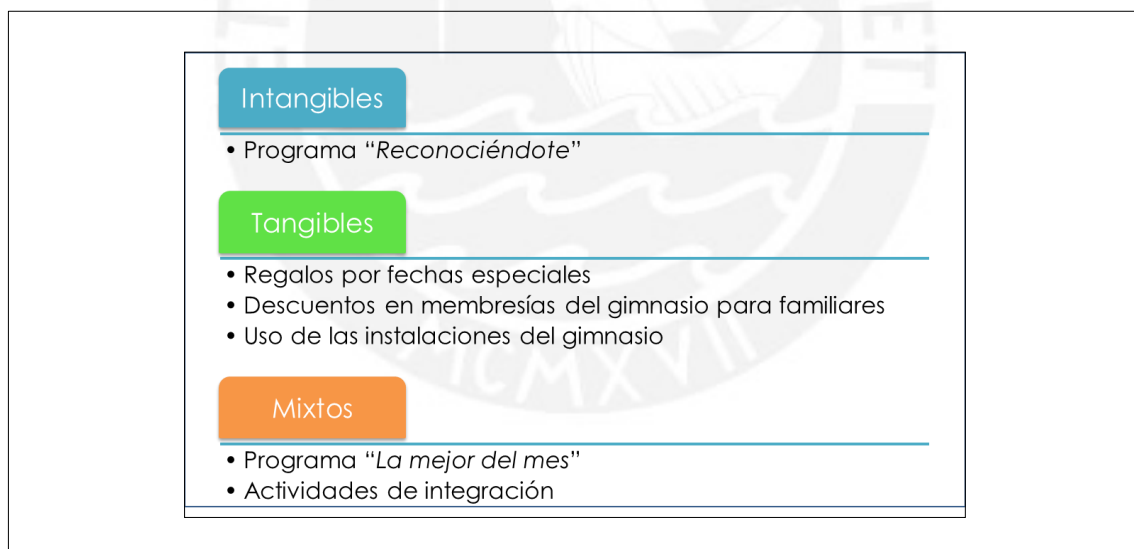
<sup>44</sup> El incremento salarial de trabajadores en Lima Metropolitana asciende a un promedio de 5.5% para ejecutivos medios y 4.5% para personal contratado. Se ha optado por emplear un promedio.

Es importante destacar que el ingreso promedio percibido por un entrenador o entrenadora de gimnasio en Lima Metropolitana oscila entre los novecientos y mil soles mensuales (Ver anexo C, Tabla C1). Sin embargo, el mercado laboral para entrenadores (hombres y mujeres) está en franco crecimiento, lo que es un claro indicador de que esas cifras se incrementarán en el futuro. En esa línea, Bellacy ha optado por una política de remuneración sustantivamente más alta al promedio del mercado. Asimismo, también considera incrementos salariales consecuentes a las tendencias del sector, con miras a retener y desarrollar el talento clave para la propuesta: las monitoras.

### 5.7. Política de beneficios

A fin de potenciar la motivación de sus colaboradores a tiempo completo e incrementar el compromiso con la empresa, Bellacy implementará una política de beneficios conforme al detalle mostrado a continuación:

**Figura 211: Listado de beneficios**



#### 5.7.1. Beneficios intangibles

Los beneficios intangibles de Bellacy se concretan en el programa "Reconociéndote", el cual pretende instaurar una cultura de reconocimiento entre colaboradores y clientas. Para ello, Bellacy pondrá a disposición del público en general una selección de tarjetas donde cada persona puede expresar su gratitud y aprecio hacia los demás por la labor realizada en Bellacy

(ver Anexo U). Cabe resaltar que dichas tarjetas de reconocimiento serán tomadas en consideración como criterio adicional para seleccionar a la mejor colaboradora del mes.

### **5.7.2. Beneficios tangibles**

Los beneficios tangibles consisten en los presentes que Bellacy realizará a sus colaboradores en fechas seleccionadas (cumpleaños, día del padre/madre y navidad), los descuentos en membresías del gimnasio a tres familiares del colaborador y, finalmente, el uso de la sala de musculación y salas grupales en aquellos espacios de tiempo que no interfieran con el horario regular de trabajo.

### **5.7.3. Beneficios mixtos**

En primer lugar, en base a la evaluación del desempeño y las tarjetas completadas por las usuarias bajo el programa “*Reconociéndote*” se seleccionará a la mejor colaboradora del mes. Dicha colaboradora accederá a Gift Cards para los centros especializados en la mujer con los que Bellacy incorpora su política de gamificación y, asimismo, poseerá un recuadro con su foto en el counter de recepción, a manera de reconocimiento público por su valía.

Por otro lado, Bellacy implementará eventos de integración en dos fechas al año a fin de promover el compañerismo entre colaboradores y elevar su compromiso con la empresa. En dichos eventos, Bellacy asumirá los costos de las actividades seleccionadas, las cuales podrán consistir en torneos de paintball, bowling o campeonatos deportivos en clubes campestres.



## CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN FINANCIERA

El presente capítulo tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica del proyecto. Para dicho efecto, su estructura incorpora la descripción de los supuestos asumidos para la operación; la proyección de ingresos y gastos del negocio reflejados en los Estados Financieros; la determinación del punto de equilibrio; y, finalmente, el análisis de escenarios mediante la sensibilización de las principales variables financieras de Bellacy Femenine Fitness.

### 1. Supuestos generales

Los principales supuestos para la operación y evaluación financiera de Bellacy se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 33: Resumen de supuestos generales**

Aspectos	Datos válidos para todo el horizonte de inversión
<b>Legales y tributarios</b>	
1 Forma Societaria	Sociedad Anónima Cerrada
2 Número de socios	4 socios, no se recurre a financiamiento bancario
3 Aportes de capital	S/. 1,948,448 - Inversión y Capital de Trabajo Operativo
4 Régimen Tributario	Régimen General – IR 27% (2017 en adelante)
5 Régimen Laboral	Régimen General
6 Inicio de operaciones	Enero del 2017 <sup>45</sup>
7 Ubicación	San Miguel - Lima
<b>Inversión durante el “año 0”</b>	
1 Inversión en Activos Fijos	Se renuevan el último mes de su vida útil
2 Infraestructura	Local alquilado - 1420m <sup>2</sup>
<b>Ingresos</b>	
1 Estancia promedio en Bellacy	1.5h de estancia promedio
2 Asistencia semanal promedio	3 veces a la semana
3 Capacidad de atención	45,000 visitas al mes
4 Tasa de crecimiento neta anual <sup>46</sup>	4% (año2-6); 2% (año7-10); 1% (año10 en adelante)
5 Porcentaje de venta en efectivo / tarjeta	20% en efectivo, 80% por tarjeta (40% débito / 40% crédito)
<b>Costos y gastos</b>	
1 Trabajadores Estables – personas	19 en planilla y 1 practicante
2 Trabajadores tercerizados	10 tercerizados

<sup>45</sup> Se alquilará el local dos meses antes, para iniciar con el acondicionamiento de los servicios, y la instalación de las máquinas y equipos.

<sup>46</sup> Los porcentajes asumidos son netos, pues ya está considerando una tasa de abandono anual de 2%

**Tabla 33: Resumen de supuestos generales**

Aspectos		Datos válidos para todo el horizonte de inversión
3	Salarios	Incremento de 2% cada 2 años a partir del segundo año
4	Alquileres	Incremento de 2% cada 2 años a partir del segundo año
<b>Aspectos financieros</b>		
1	Evaluación financiera del proyecto	Se usan valores constantes
2	Unidad Monetaria	Nuevos Soles
3	Tipo de Cambio Soles por Dólar	S/. 3.19 <sup>47</sup>
4	Tasa del IGV	18%
5	Tasa de Descuento (COK)	30%

## 2. Ingresos

Las fuentes de ingresos en Bellacy consisten en: (1) la venta de suscripciones; (2) la concesión de espacios a los operadores de servicios complementarios; (3) el servicio de monitoras personales (personal training); y, (4) la venta de planes nutricionales.

**Tabla 34: Estructura de Ingresos Bellacy (S/. sin IGV)**

Concepto	Año 1	Año 4	Año 7	Año 10
Suscripciones	2,198,344	3,597,451	3,993,151	4,237,564
Concesiones	308,456	314,625	327,336	333,882
Servicio de monitoras personales	57,925	57,925	57,925	57,925
Venta de planes nutricionales	9,150	15,175	16,900	17,900
<b>Total Ingresos</b>	<b>2,573,875</b>	<b>3,985,177</b>	<b>4,395,312</b>	<b>4,647,272</b>

A continuación se presenta en detalla cada una.

### 2.1. Venta de suscripciones

La cantidad de suscripciones vendidas se deriva directamente del número de afiliadas que Bellacy tenga en el transcurso de cada año. Según la capacidad de equipos y espacio del local, así como de lo observado en el mercado<sup>48</sup>, se ha determinado que al finalizar el primer

<sup>47</sup> Tipo de cambio al 18 de septiembre de 2015 (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria – SUNAT).

<sup>48</sup> Tal como se observa en el capítulo 3, parágrafo 4: Dimensionamiento de la oferta.

año de operaciones se contará con 1500 afiliadas, lo que significa la captura de un 16% del mercado objetivo: comprendido por 9,221 mujeres<sup>49</sup>.

De esta manera, se estima que con tal número de afiliadas, el primer año se vendan 5,021 suscripciones. A continuación se presenta el detalle de venta mensual, observando el crecimiento gradual de las afiliadas al gimnasio a partir del inicio de operaciones.

**Tabla 35: Resumen de afiliadas acumuladas y suscripciones vendidas por mes**

Mes	Afiliadas				Suscripciones			
	Año 1	Año 4	Año 7	Año 10	Año 1	Año 4	Año 7	Año 10
Enero	209	1,631	1,830	1,942	209	691	772	819
Febrero	455	1,642	1,836	1,948	290	725	809	858
Marzo	635	1,650	1,840	1,953	276	768	857	909
Abril	675	1,652	1,841	1,954	296	663	738	784
Mayo	718	1,653	1,842	1,955	327	687	765	812
Junio	846	1,659	1,846	1,959	383	781	870	923
Julio	923	1,662	1,847	1,961	434	693	769	816
Agosto	1,000	1,666	1,849	1,963	478	724	803	852
Septiembre	1,075	1,669	1,851	1,964	493	772	856	908
Octubre	1,192	1,674	1,854	1,967	540	678	749	795
Noviembre	1,308	1,679	1,857	1,970	585	702	775	823
Diciembre	1,500	1,687	1,861	1,975	710	799	881	935
<b>Total</b>	<b>1,500</b>	<b>1,687</b>	<b>1,861</b>	<b>1,975</b>	<b>5,021</b>	<b>8,682</b>	<b>9,644</b>	<b>10,234</b>

Como puede apreciarse, el número de afiliadas difiere del número de suscripciones por año. Ello se debe a que cada afiliada puede adquirir múltiples suscripciones durante un año en función de la periodicidad de las mismas y de cuántas veces decida renovarlas. Precisamente, el primer año se percibe una venta de suscripciones inferior a los años sucesivos debido a que, en tal periodo, recién se iniciará la captación de afiliadas que, posteriormente, irán renovando o comprando nuevas suscripciones<sup>50</sup>. Por este motivo, se observa que del año dos en adelante la variación del número de afiliadas entre enero y diciembre no es tan significativa como la existente en el primer año.

<sup>49</sup> Este mercado objetivo, es resultado de aplicar un 31% de intención de compra (según investigación de mercado) a las 29,649 mujeres que se ubicarían dentro del perfil señalado para el año 2017.

<sup>50</sup> De la misma manera, también se presentan aquellas que no renuevan su suscripción (abandonos). Este efecto ya se ha considerado dentro del crecimiento neto señalado en nuestros supuestos.

Ahora bien, la cifra de suscripciones vendidas se ha segmentado en función de la preferencia de las usuarias potenciales por alguna de las opciones ofertadas (mensuales, trimestrales, semestrales y anuales). Las preferencias y precios de cada opción, han sido determinados acorde a los hallazgos de la investigación de mercado y a lo observado en el sector (Ver Capítulo II – 4.3. Precios) y los resultados se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 36: Preferencia y precio de cada tipo de suscripción en S/.**

Tipo de suscripción	Preferencia	Precio (con IGV)	Precio (sin IGV)
Mensual	21%	249	211
Trimestral	58%	639	542
Semestral	16%	1,099	931
Anual	5%	1,699	1,440

Considerando el número de suscripciones vendidas cada año, la preferencia por cada tipo de suscripción y sus respectivos precios, se estima que Bellacy tendrá un ingreso por suscripciones de S/. 2,198,344 sin IGV el primer año de operaciones. Esta cifra se eleva significativamente a partir del año dos, gracias a una mayor base de afiliadas que irán renovando o comprando nuevas suscripciones.

**Tabla 37: Ingreso por ventas según tipo de suscripción (S/. sin IGV)**

Concepto	Año 1	Año 4	Año 7	Año 10
# Afiliadas	1,500	1,687	1,861	1,975
# Suscripciones totales	5,021	8,682	9,644	10,234
Suscripciones mensuales	2,224	4,205	4,676	4,962
Suscripciones trimestrales	2,344	3,852	4,276	4,538
Suscripciones semestrales	381	543	602	639
Suscripciones anuales	73	82	91	96
<b>Ingreso total por suscripciones</b>	<b>2,198,344</b>	<b>3,597,451</b>	<b>3,993,151</b>	<b>4,237,564</b>
Mensuales	469,212	887,300	986,675	1,047,067
Trimestrales	1,269,225	2,085,894	2,315,463	2,457,187
Semestrales	354,725	505,942	560,484	594,790
Anuales	105,182	118,316	130,530	138,519

## 2.2. Concesiones

Bellacy concesionará 334m<sup>2</sup> para servicios adicionales cobrando un precio mensual de S/. 76.96 sin IGV, de alquiler por m<sup>2</sup>. Dicho monto se ha determinado en función del costo de

alquiler que se asume y, adicionalmente, por el costo de servicios comunes como limpieza y seguridad; servicios públicos; y, mantenimiento de instalaciones. El costo por cada concepto se presenta a continuación (ver Anexo L, ver Anexo V):

**Tabla 38: Estimación del precio de concesión por m<sup>2</sup> (S/. sin IGV)**

Concepto	Costo mensual
Alquiler mensual por m <sup>2</sup>	61.00
Limpieza por m <sup>2</sup>	2.90
Seguridad por m <sup>2</sup>	3.94
Servicios públicos comunes por m <sup>2</sup>	1.87
Mantenimiento de instalaciones comunes por m <sup>2</sup>	0.24
<b>Total por m<sup>2</sup></b>	<b>69.96</b>
<b>Ganancia de 10%</b>	<b>7.00</b>
<b>Precio de alquiler por concesión</b>	<b>76.96</b>

### 2.3. Servicio de monitoras personales

Bellacy ofrecerá 320 horas por mes del servicio de *personal training* a sus afiliadas, el cual será proporcionado por 4 monitoras que desarrollarán un plan de entrenamiento específico para cada afiliada en base a sus requerimientos personales. El precio sin IGV por hora del servicio asciende a S/. 55.08, de lo cual se destinará S/. 40 al pago de la monitora a cargo. Esto último supone un ingreso neto (sin IGV) para el negocio de S/. 4,827 por mes y S/. 57,925 por año.

### 2.4. Venta de planes nutricionales

El precio por la asignación de un plan nutricional específico depende del tipo de suscripción adquirida<sup>51</sup>, oscilando entre S/. 25 y S/. 75, sin IGV, por plan. Por otro lado, a fin de calcular la cantidad de afiliadas que utilizará el servicio se ha aproximado un porcentaje por tipo de membresía en función de las preferencias expresadas en la investigación de mercado<sup>52</sup>. Como resultado, se estima un ingreso de S/. 9,150 durante el primer año, conforme al siguiente detalle:

<sup>51</sup> Cabe destacar que sólo podrán adquirir un plan nutricional, aquellas afiliadas que posean una suscripción trimestral o superior, dado que este servicio presupone un seguimiento mínimo de 3 meses.

<sup>52</sup> En tal sentido, se ha determinado que 5% de las afiliadas con membresías trimestrales y semestrales adquieren planes nutricionales. Para el caso de las afiliadas con membresía anual, dicho porcentaje es 10%.

**Tabla 39: Cálculo de ingresos por venta de planes nutricionales (S/. sin IGV)**

Tipo de plan	Precio	Concepto	Año 1	Año 4	Año 7	Año 10
Plan 1 (trimestral)	75	# Inscritas	112	188	208	220
		Ingresos	8,400	14,100	15,600	16,500
Plan 2 (semestral)	50	# Inscritas	14	20	24	26
		Ingresos	700	1,000	1,200	1,300
Plan 3 (anual)	25	# Inscritas	2	3	4	4
		Ingresos	50	75	100	100
<b>Total</b>		<b># Inscritas</b>	<b>128</b>	<b>211</b>	<b>236</b>	<b>250</b>
		<b>Ingresos</b>	<b>9,150</b>	<b>15,175</b>	<b>16,900</b>	<b>17,900</b>

### 3. Inversión

Este apartado se compone de: (1) la inversión en activos fijos e intangibles, tales como máquinas, equipos electrónicos y muebles; (2) la inversión pre-operativa, consistente en todos los gastos de acondicionamiento y alquiler adelantado del local; y, finalmente, (3) el capital de trabajo operativo. A continuación se presenta una síntesis de la estructura de dichas inversiones.

**Tabla 40: Estructura de inversión de Bellacy (S/. sin IGV)**

<b>Activos Fijos e Intangibles</b>	<b>555,842</b>
1.1 Sala de máquinas	410,304
1.2 Sala de spinning	44,556
1.3 Salas grupales	7,191
1.4 Sala de revisión médica y nutricional	19,786
1.5 Equipamiento de duchas, baños y vestidores	11,743
1.6 Equipamiento de sauna	9,259
1.7 Amoblado de oficinas administrativas, atención al cliente y guardería	19,517
1.8 Televisores, equipos de sonido y luces	10,528
1.9 Intangibles	22,958
<b>Inversión pre-operativa</b>	<b>986,324</b>
2.1 Legal y administrativo	33,484
2.2 Instalación eléctrica y plomería (1420m2)	107,946
2.3 Acondicionamiento de pisos y paredes (1420m2)	292,527
2.4 Marketing: Campaña de intriga y Lanzamiento	17,285
2.5 Equipo complementario para sala de máquinas y grupales	15,238
2.5 Garantías y adelanto de alquileres	259,922



**Tabla 40: Estructura de inversión de Bellacy (S/. sin IGV)**

Activos Fijos e Intangibles	555,842
Capital de Trabajo Operativo <sup>53</sup>	406,282
3.1 Efectivo	377,684
3.2 Cuentas por cobrar <sup>54</sup>	28,599
<b>Total inversión</b>	<b>1,943,448</b>

De la tabla presentada, se destaca lo siguiente:

### 3.1. Activos fijos e intangibles

Más del 70% de la inversión en activos fijos se concentra en la compra de maquinaria para la sala de máquinas y spinning. Los equipos adquiridos consisten en, principalmente, fajas corredoras (10 máquinas de S/. 12,408 cada una sin IGV); bicicletas estacionarias (30 unidades de S/. 1,480 cada una sin IGV); máquinas a base de pesas y poleas (50 máquinas de diversa envergadura y funciones, que oscilan entre los S/. 2,000 a S/. 7,000 sin IGV); y, equipos y accesorios diversos tales como pesas, barras y bancas, cuyo precio oscila entre los S/.100 a S/.1,000 cada uno sin IGV (ver Anexo Z en el CD adjunto). En adición a ello, también se ha incluido en el presente rubro el activo intangible derivado de la adquisición de la licencia por instalación y uso del sistema CRM “DaFontana” - Sistema Integrado de Gestión (ver Anexo K).

### 3.2. Inversión pre-operativa

La inversión pre-operativa comprende todos los gastos efectuados en la etapa previa al inicio de operaciones. Los conceptos más importantes son la inversión por el acondicionamiento del local y el pago de alquileres adelantados y garantía. Sobre el primero, se ha considerado que las instalaciones eléctricas<sup>55</sup> y plomería implicarán un costo por m<sup>2</sup> de S/. 76 sin IGV<sup>56</sup>; mientras que el costo por la colocación de pisos y cobertura de paredes oscila entre S/.200 a S/.350 sin IGV por m<sup>2</sup>, según el tipo de acabado de cada espacio<sup>57</sup>. Sobre el alquiler, se ha

<sup>53</sup> Solo se considera el efectivo y cuentas por cobrar, debido a que 1) no contamos con inventarios; y 2) todos los pagos se realizan al contado.

<sup>54</sup> Si bien todos los cobros son por adelantado y no se otorga crédito, se consideran 2 días de crédito, por los pagos realizados con tarjeta VISA y MasterCard.

<sup>55</sup> Se considera un consumo aproximado de 50KW por uso de máquinas.

<sup>56</sup> Por la instalación del tablero, acondicionamiento del cableado, tuberías e instalación de medidores

<sup>57</sup> Se considera un piso de mayólica para los espacios libres y destinados a la administración, porcelanato de alto tránsito para la recepción y atención al cliente; y laminados para las salas grupales y de máquinas.

incluido el pago de dos meses previos al inicio de operaciones (tiempo para ejecutar el acondicionamiento del local); y, adicionalmente, un mes de garantía (ver Anexo Z en el CD adjunto).

### 3.3. Capital de trabajo operativo

El capital de trabajo operativo se refiere la inversión necesaria para cubrir, la operación regular del negocio. Para el caso de Bellacy, éste se comprende de (1) los costos fijos desembolsables de dos meses<sup>58</sup>; y (2) el financiamiento de cuatro días de crédito en cuentas por cobrar, otorgados por el uso de tarjetas de débito y crédito como medio de pago.

## 4. Costos

La estructura de costos de Bellacy se compone de costos fijos y variables, conforme a la estructura y detalle que se presentan a continuación:

**Tabla 41: Estructura de costos Bellacy (S/. sin IGV)**

Costos	Año 1	Año 4	Año 7	Año 10
<b>Costo Variable</b>	<b>276,353</b>	<b>370,331</b>	<b>409,748</b>	<b>434,384</b>
Comisiones de venta	37,260	60,974	67,681	71,823
Bonos por logro de objetivos (Gamificación)	13,490	15,174	16,740	17,765
Puntos Bellacy (Gamificación)	57,393	90,412	99,750	105,519
Campañas promocionales	100,846	94,624	104,612	111,015
Comisiones Visa/MasterCard	67,365	109,148	120,965	128,263
<b>Gastos Fijos</b>	<b>2,479,688</b>	<b>2,527,913</b>	<b>2,601,503</b>	<b>2,639,716</b>
Alquileres	1,166,806	1,190,142	1,238,223	1,262,988
Otros gastos operativos	42,431	42,431	42,431	42,431
RRHH: Planilla	562,397	584,006	609,514	622,963
RRHH: Tercerizado - Servicios	147,000	147,000	147,000	147,000
RRHH: Tercerizado - Monitoras	228,000	228,000	228,000	228,000
RRHH: Desarrollo e incentivos	11,967	15,247	15,247	15,247
Marketing: Mantenimiento	4,153	4,153	4,153	4,153
Marketing: Fidelización	9,425	9,425	9,425	9,425
Marketing: Gamificación	20,760	20,760	20,760	20,760

Mientras que para las paredes, se usa pintura acrílica para todos los espacios, salvo en sala de máquinas y recepción, donde se emplean laminados especiales con imágenes y el uso de la marca Bellacy.

<sup>58</sup> Comprende pago de alquileres, gastos de personal, pago de servicios, inversión de marketing y mantenimientos.

**Tabla 41: Estructura de costos Bellacy (S/. sin IGV)**

Costos	Año 1	Año 4	Año 7	Año 10
Mantenimientos - Activo Fijo	73,164	73,164	73,164	73,164
Depreciación y amortización	213,585	213,585	213,585	213,585
<b>Total Costos</b>	<b>2,756,040</b>	<b>2,898,244</b>	<b>3,011,251</b>	<b>3,074,100</b>

#### 4.1. Costos variables

A continuación se presentan los principales egresos que forman parte de los costos variables.

- Comisiones de ejecutivas comerciales:** Se pagará el 2% del valor total, sin IGV, de cada tipo de suscripción vendida. Este pago es percibido por las ejecutivas comerciales, quienes recibirán dicha comisión en adición a su sueldo fijo (ver Capítulo III – 5.6. Política de remuneraciones).
- Bonificaciones por logro de objetivos:** Las bonificaciones consisten en el costo de la producción y entrega de Gift Cards en beneficio de las afiliadas. Estas se obtendrán a través de la participación en el programa de incentivos, por el logro de objetivos en función de su peso e índice de masa corporal. Según la investigación de mercado, cada año, un 23% de las afiliadas están dispuestas a participar del programa, cuyo costo por participante es de S/. 39.1 sin IGV (ver Anexo K). Considerando que el primer año se tendrán 1500 afiliadas, se proyecta una participación de 345 personas, generando un costo anual de S/.13,490.
- Puntos Bellacy:** Para la estimación de costos por el programa de puntos Bellacy se ha asumido que cada S/. 1 de consumo en suscripciones equivale a 2 puntos, mientras que para el resto de servicios, se ha destinado un “banco” de puntos máximo de 551,200 cada año<sup>59</sup> Para el canje, cada 100 puntos equivalen a S/. 1 sol en favor del cliente. El mínimo valor a canjear es de S/.50 en Gift Cards para tiendas asociadas o descuentos en el mismo gimnasio (ver Anexo K).

<sup>59</sup> Esta cifra es la aproximación de consumo máximo que las afiliadas realizarían en todos los servicios complementarios (SPA, cafetería, Compra de accesorios y suplementos)

**Tabla 42: Estimación de puntos Bellacy generados (S/. sin IGV)**

Concepto	Año 1	Año 4	Año 7	Año 10
Facturación por venta de suscripciones (inc. IGV) <sup>60</sup>	2,594,046	4,244,993	4,711,918	5,000,325
Puntos por compra de suscripciones	5,188,091	8,489,985	9,423,836	10,000,651
Puntos destinados a servicios complementarios	551,200	551,200	551,200	551,200
<b>Total de puntos Bellacy generados</b>	<b>5,739,291</b>	<b>9,041,185</b>	<b>9,975,036</b>	<b>10,551,851</b>
<b>Inversión en S/.</b>	<b>57,393</b>	<b>90,412</b>	<b>99,750</b>	<b>105,519</b>

- **Promociones (descuentos de suscripción):** En el primer año, dichas campañas se realizarán en enero-febrero (a fin de impulsar la penetración de marca al inicio de operaciones) y noviembre-diciembre (temporada pre-verano). A partir del segundo año, se reemplazará el primer bimestre promocional por junio-julio, de manera que se pueda capitalizar el mayor ingreso disponible de las usuarias debido al pago de la gratificación de fiestas patrias (ver Anexo H).
- **Pago de comisiones Visa y Master Card:** Se ha estimado que cerca del 80% de los pagos se darán por medio de tarjetas de débito y crédito. La comisión total por el servicio, sin IGV, es de 2.8% (para tarjetas de débito) y 3.5% (para crédito) sobre el monto total (inc. IGV) de la transacción. Los ingresos afectos al uso de este medio de pago son suscripciones, pago de monitoras personales y pago de planes nutricionales.

#### 4.2. Costos fijos

A continuación se presentan los principales egresos que forman parte de los costos fijo.

- **Alquileres:** Los gastos por alquiler representan el 48% de todos los gastos fijos y están compuestos por el alquiler del local de 1420m<sup>2</sup> a un costo mensual de S/.61 sin IGV el m<sup>2</sup> y el alquiler anual de 50 estacionamientos por un monto de S/. 127,119 sin IGV. En ambos casos se considera el pago adelantado a inicio de cada periodo. Por otro lado, también se ha asumido crecimiento real de alquiler de 2% anual (negociado con los propietarios), a partir del segundo año (ver Anexo Z en el CD adjunto).
- **Salarios y subvenciones:** El pago de personal se distribuye entre 19 contratados en planilla y una practicante pre profesional, todos receptores de los beneficios establecidos en el régimen general (ver Capítulo III – Política de remuneraciones). Los

<sup>60</sup> Se usan los valores totales que la usuaria paga (no el valor sin IGV) de manera que sea más simple para ella la percepción del beneficio.

costos salariales estarán afectos a un incremento de 2% cada 2 años a partir del año 2; lo cual resulta consistente con la tendencia del mercado en los últimos 10 años, según PricewaterhouseCoopers (PwC 2015)<sup>61</sup>. Cabe señalar que el pago de planillas supone un 23% de todos los costos fijos.

- **Servicios tercerizados:** Los servicios que estarán sujetos a una relación no laboral son principalmente de dos tipos: (1) la limpieza, seguridad y todas las actividades de soporte legal y contable; y, (2) las horas semanales pagadas a las monitoras de salas grupales por las clases a dictarse todas las semanas<sup>62</sup>. Este desembolso representa el 16% de todos los gastos fijos (ver Anexo Z en el CD adjunto).
- **Desarrollo e incentivos:** El desarrollo de talento y la política interna de incentivos representa un costo promedio S/. 11,967 sin IGV para el primer año. Este costo comprende una capacitación anual (a partir del segundo año); reconocimientos al logro de objetivos cada mes (afiches y diplomas); actividades de integración (dos salidas al año); descuento corporativo de 15% para 3 familiares de cada colaborador; y, finalmente, vales de descuento en los servicios adicionales concesionados<sup>63</sup> (ver Anexo Z en el CD adjunto).
- **Marketing:** Engloba la inversión fija para el mantenimiento (publicidad, descuentos promocionales, y gestión de redes sociales) y fidelización de las usuarias (regalo de Gift Cards e impulso en redes sociales por fechas especiales como el Día del Niño, de la Madre y Fiestas patrias). Al interior de la estrategia de fidelización destaca el programa de gamificación, que comprende la premiación según la ubicación en el podio de los torneos semanales y mensuales<sup>64</sup> (ver Anexo K).
- **Mantenimientos:** Los mantenimientos del gimnasio están asociados sobre todo a la atención de las máquinas eléctricas y mecánicas de la sala de máquinas y spinning (ver Anexo Z en el CD adjunto), que resultan en una inversión anual de S/. 43,229 sin IGV. Asimismo, se destinará un monto de S/. 27,601 sin IGV cada año para la remodelación

<sup>61</sup> El incremento salarial nominal de trabajadores en Lima Metropolitana viene siendo 5.5% para ejecutivos medios y 4.5% para personal contratado. Se ha optado por emplear un promedio (5%) y, deduciendo la inflación promedio de 3%, se obtiene una tasa real estimada de 2%.

<sup>62</sup> Para mayor información ver Capítulo III – Estructura organizacional

<sup>63</sup> Para mayor información ver Capítulo III – Política de beneficios

<sup>64</sup> Para mayor información ver Capítulo II – Promoción y Capítulo III – Programas de incentivos para las socias

de las paredes laminadas, repintado y mantenimiento de pisos; y S/. 2,333 sin IGV para el mantenimiento de las instalaciones eléctricas y plomería (ver Anexo Z en el CD adjunto).

## 5. Análisis del Estado de Resultados

A continuación se sintetizan en el Estado de Resultados los flujos pertenecientes al periodo de evaluación de Bellacy Femenine Fitness.

**Tabla 43: Estado de Resultados para el periodo de evaluación (S/. sin IGV)**

Estado de Ganancias y Pérdidas	Año 1	Año 4	Año 7	Año 10
Ventas	2,573,875	3,985,177	4,395,312	4,647,272
Total Costo Variable	276,353	370,331	409,748	434,384
<b>Utilidad operativa S/.</b>	<b>2,297,522</b>	<b>3,614,846</b>	<b>3,985,564</b>	<b>4,212,888</b>
Margen de contribución %	89%	91%	91%	91%
Otros ingresos	0	2,196	0	266,447
Gastos fijos	2,479,688	2,563,946	2,601,503	2,639,716
Utilidad antes de impuestos	-182,165	1,089,128	1,384,061	1,839,619
Impuesto a la renta	0	294,065	373,697	496,697
<b>Utilidad neta S/.</b>	<b>-182,165</b>	<b>795,064</b>	<b>1,010,365</b>	<b>1,342,922</b>
Margen neto %	0%	20%	23%	29%

Sobre la base dicha información, se ha extraído las siguientes conclusiones:

- **El primer año, se tiene una pérdida de S/. 182,165<sup>65</sup>**, en gran medida, debido a que, como se define en el cálculo de los ingresos, solo hacia el final de tal periodo se alcanzará una base de afiliadas constantes de 1500, lo que se traduce en un menor número de suscripciones los primeros meses del año (cuando recién se va formando una base de afiliadas constantes).
- **Alto apalancamiento operativo** debido a sus elevados costos fijos. Este esquema representa un riesgo en la propuesta, ya que en caso no se cumplan las proyecciones de

<sup>65</sup> Ésta pérdida, implica que no se desembolsará pago por Impuesto a la Renta el primer año de operaciones. El monto neto de la pérdida, se traslada a la utilidad del segundo año, de tal manera que su efecto tenga impacto en el pago de renta para este periodo.



venta no se podrá cubrir las obligaciones de alquiler, recursos humanos y comerciales. Sin perjuicio de ello, debe tomarse en consideración que este apalancamiento permite generar márgenes mayores una vez cubierto el punto de equilibrio.

- **Bellacy cuenta con ingresos significativos adicionales a la venta de suscripciones que mejoran su flujo**, destacando el ingreso por concesiones que asciende a S/. 308,456 al finalizar el primer año de operación. Por otro lado, es importante también el ingreso de S/.266, 447 el año 10, debido a la venta de activos a ser renovados. Si bien, es un ingreso distinto a las operaciones normales del negocio, tiene un impacto positivo en el flujo final<sup>66</sup>.
- **Impacto de la depreciación:** La depreciación genera un escudo fiscal importante debido a la alta inversión en maquinarias y equipos. Ésta inversión se mantiene igual a lo largo del periodo de evaluación, donde las únicas variaciones se dan debido a la renovación de los activos que ya no se puedan usar. Todas las renovaciones se dan el término de la vida útil de cada activo, en consecuencia, la depreciación se mantiene constante.

## 6. Análisis del flujo de caja

Esta sección comprende el análisis de los flujos económicos netos que involucran toda la implementación del proyecto. De esta manera, en adición a los flujos de operación (utilidad neta de los 10 años de operación), también se consideran: (1) la inversión inicial; (2) la recuperación de la depreciación y amortización; y, (3) el valor de continuidad, calculado a partir del flujo estimado del año 11 en términos del año 10 asumiendo una tasa de descuento de 30%. En ese sentido, a continuación se presenta el flujo económico proyectado a lo largo del horizonte de inversión de Bellacy:

**Tabla 44: Flujo de Caja Anual en S/. (Sin IGV)**

2.2 FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 4	Año 7	Año 10
<b>UTILIDAD NETA</b>		-182,165	795,064	1,010,365	1,342,922
Depreciación y amortización		213,585	213,585	213,585	213,585
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>		<b>31,420</b>	<b>1,008,649</b>	<b>1,223,950</b>	<b>1,556,507</b>

<sup>66</sup> Debe considerarse también, que el impacto positivo de este ingreso está contrapuesto a las variaciones de inversión señaladas en la Tabla 40, por la compra de los activos que reemplazan a los que se están renovando.

**Tabla 44: Flujo de Caja Anual en S/. (Sin IGV)**

2.2 FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 4	Año 7	Año 10
Inversión activos fijos	-555,842	-9,610	-9,610	-9,610	-555,842
Inversión pre-operativos	-986,324	0	-15,238	0	-415,711
Inversión capital de trabajo	-406,282				
Valor de continuidad a perpetuidad					4,713,795
2.2 FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 4	Año 7	Año 10
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	-1,948,448	21,810	983,801	1,214,340	5,298,749
<b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO</b>	-1,948,448	16,777	344,456	193,525	384,361
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	-1,948,448	-1,931,671	-763,868	-134,299	526,068

Tasa de descuento (COK)	30%
Valor Presente Neto	526,068
Tasa Interna de Retorno	36%
Periodo de recuperación (Años)	7.4

Luego de obtener los flujos netos en cada año, estos se descuentan al presente con el costo de oportunidad del capital (COK) de 30%<sup>67</sup> para este proyecto. Con ello, a la fecha de iniciado el negocio se obtendría un valor presente neto positivo (VPN) de S/. 526,068 lo cual generaría una tasa interna de retorno (TIR) de 36% y representaría la viabilidad del proyecto en mención. Sin embargo, se debe tener en cuenta el riesgo significativo que supone contar con altos costos fijos comprometidos en alquileres y salarios.

## 7. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite determinar lo mínimo que se debe tener en ingresos para asegurar la cobertura de los costos fijos. Como se aprecia en la Tabla 41, durante el primer año, Bellacy no genera los ingresos necesarios para cubrir los costos fijos de su operación y, por tal motivo, no logra alcanzar su punto de equilibrio. Sin embargo, dicha situación se revierte a partir del segundo año, donde se proyectan ventas superiores ha dicho umbral; que permiten concluir su horizonte de inversión (año 10) con un margen de seguridad ascendente a 37%. Por tanto, Bellacy posee los flujos necesarios para afrontar situaciones de crisis que pongan en peligro la estimación inicial de sus ventas.

<sup>67</sup> Se asume un COK de 30% debido a que Bellacy es un negocio nuevo y no posee la envergadura de una corporación que justifique el uso del Costo del Capital Medio Ponderado – WACC.

Tabla 45: Estimación del punto de equilibrio (S/. Sin IGV)

Concepto	Año 1	Año 4	Año 7	Año 10
Gastos Fijos	2,479,688	2,527,913	2,601,503	2,639,716
% MC	89.26%	90.71%	90.68%	90.65%
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>2,777,952</b>	<b>2,786,891</b>	<b>2,868,958</b>	<b>2,911,893</b>
Ingresos (sin IGV)	2,573,875	3,985,177	4,395,312	4,647,272
Diferencia entre ventas y PE	-204,077	1,198,286	1,526,354	1,735,379
%PE de las ventas		70%	65%	63%
Margen de seguridad		30%	35%	37%

## 8. Análisis de escenarios

Las principales variables a tomar en cuenta dentro del análisis financiero en el negocio son el precio de venta, la cantidad de afiliadas y el costo de alquiler. Los dos primeros componen la ecuación básica de ingresos del negocio y, por su parte, el alquiler de sus 1,420m<sup>2</sup> constituye la variable más relevante de la estructura de costos del negocio. En tal sentido, a continuación se muestra un resumen de escenarios de cada una de las tres variables descritas, presentándose el resultado en términos del VPN y la TIR.

Tabla 46: Resumen de escenarios modificando el precio de suscripción

Resumen de escenario Caída del precio	Valores actuales	Caída del precio en 5%	Caída del precio en 10%
<b>Variable cambiante:</b>	<b>Precios por membresía</b>		
<b>Mensual</b>	249	237	224
<b>Trimestral</b>	639	607	575
<b>Semestral</b>	1,099	1044	989
<b>Anual</b>	1,699	1614	1,529
<b>Resultados:</b>	<b>Resultados financieros</b>		
<b>TIR</b>	36%	31%	26%
<b>VPN</b>	526,068	104,539	-325,151

A partir del gráfico, se concluye que incluso si los precios de sus membresías caen en 5%, Bellacy aún puede cubrir la totalidad de su inversión y generar un monto de retorno a sus accionistas. En cambio, si cayeran un 10% el escenario sería negativo: el negocio no sería rentable con un cok de 30%.

Tabla 47: Resumen de escenarios modificando el número de afiliadas

Resumen de escenario Disminución de número de afiliadas	Valores actuales	Disminución de número de afiliadas en 5%	Disminución de número de afiliadas en 10%
<b>Variable cambiante:</b>		<b>Número de afiliadas</b>	
<b>Afiliadas</b>	1,500	1,425	1,350
<b>Resultados:</b>		<b>Resultados financieros</b>	
<b>TIR</b>	36%	31%	26%
<b>VPN</b>	526,068	100,278	-325,163

Finalmente, si en el primer año se llegara a contar con un 5% menor al número proyectado de afiliadas, el negocio aún ofrecería retorno a la inversión con una rentabilidad mayor al costo de capital. Mientras que si ese número de afiliadas bajase en 10% no se obtendría un retorno positivo.

Tabla 48: Resumen de escenarios modificando el costo de alquiler

Resumen de escenario Aumento del precio de alquiler	Valores actuales	Aumento del costo de alquiler en 5%	Aumento del costo de alquiler en 10%
<b>Variable cambiante:</b>		<b>Precio de alquiler por m2</b>	
<b>Mensual</b>	61	64	67
<b>Resultados:</b>		<b>Resultados financieros</b>	
<b>TIR</b>	36%	34%	32%
<b>VPN</b>	526,068	331,651	137,234

Con el escenario expuesto anteriormente, se concluye que si el alquiler subiera 5% o 10%, Bellacy aún obtendría un retorno atractivo a su inversión; aunque claramente menor. Por otro lado, si la coyuntura llegara a afectar los indicadores del mercado inmobiliario y el costo de alquiler disminuyera, el VPN y la TIR serían significativamente mejores.

## CONCLUSIONES

1. El mercado peruano de gimnasios ofrece un contexto auspicioso para el desarrollo de nuevos negocios en el rubro. En la actualidad, sus ventas anuales ya alcanzan los US\$ 115 millones y, pese a ello, aún mantiene una penetración de mercado por debajo del promedio latinoamericano. Además, posee una tasa de crecimiento anual de 20%, lo cual deja entrever el potencial de expansión del sector.
2. Los servicios vinculados a la actividad deportiva en el país vienen siendo impulsados por la tendencia a una mayor inversión en el cuidado de la imagen personal, así como la percepción generalizada sobre su impacto positivo en relación al estrés y el exceso de peso. Sin embargo, dichos negocios aún no capitalizan la tendencia hacia la especialización de servicios en el segmento femenino, existiendo un vacío en el mercado actual en relación a establecimientos donde la mujer pueda cuidar activamente de su estética y salud en un solo lugar.
3. Bellacy Femenine Fitness es un gimnasio especializado en la mujer y su bienestar integral. Por tal motivo, Bellacy posee una propuesta de valor que va más allá de los servicios típicos de un gimnasio convencional (sala de musculación y clases grupales), integrando múltiples servicios adicionales (Spa, salón de belleza y aparatología estética) que posibilitan satisfacer de manera holística las necesidades de estética y salud de sus usuarias. Dicho modelo centrado exclusivamente en la mujer ya ha demostrado su viabilidad en múltiples ejemplos a nivel internacional, que integran en un solo establecimiento servicios de acondicionamiento físico y cuidado personal a fin de obtener un mayor desembolso por visita del público femenino que congregan.
4. El concepto de Bellacy fue validado a nivel local por una investigación de mercado que reflejó un 31% de intención de compra al interior del mercado objetivo; el cual se encuentra conformado por mujeres residentes en el distrito de San Miguel, con un rango de edad de 18 a 60 años y pertenecientes a los niveles socio-económicos A y B. Bajo los supuestos de nuestra investigación, durante su primer año de operaciones Bellacy captará un 16% de dicho mercado objetivo (1,500 usuarias) y utilizará 40% de su capacidad instalada total.
5. El modelo de negocio de Bellacy incorpora la noción de gamificación mediante una estrategia promocional donde el cumplimiento de determinadas metas individuales (pérdida de peso, incremento de masa muscular, etc.) se premiará con vales para acceder a redes de servicio afines al público objetivo (tiendas de moda femenina y lencería). De esta manera, se pretende incentivar la motivación, entretenimiento y fidelización de las usuarias con mecánicas propias del juego y las competencias.
6. Los servicios adicionales de Spa (incluye aparatología estética y salón de belleza), cafetería y venta de suplementos alimenticios - ropa deportiva serán tercerizados a socios estratégicos que, bajo el formato de un contrato de concesión, podrán prestar

dichos servicios en el propio local de Bellacy. Con ello se asegura la prestación idónea de dichos servicios a través de los agentes que se encuentran en la mejor capacidad de gestionarlos, dada su trayectoria y experiencia en el rubro del que se trate.

7. La inversión necesaria para iniciar las operaciones asciende a S/. /. 1'948,448 y comprende fundamentalmente maquinaria y equipos; ambientación de local; y, el pago adelantado de alquileres. Dicho monto se recuperará en un período de 7.4 años, logrando una tasa interna de retorno de 36% durante los 10 años del horizonte de evaluación del proyecto.





## REFERENCIAS

- Acoso sexual Callejero (24 de agosto de 2014). *Diario RPP*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/acoso-sexual-callejero-ipsos-noticia\\_719320.html](http://www.rpp.com.pe/acoso-sexual-callejero-ipsos-noticia_719320.html)
- ANIMA: Una propuesta urbana de estilo y comodidad en el vestir (9 de julio de 2014). Entrevista a Anahí González Daly y Pamela Rodríguez, dueñas de la marca AN/MA. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/anima-propuesta-mucho-estilo-y-comodidad-2102444>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2014). *Niveles socioeconómicos 2014*. Recuperado de: [www.apeim.com.pe](http://www.apeim.com.pe)
- Arellano Marketing (22 de noviembre de 2014). Gimnasios para mujeres: una buena oportunidad con alta demanda 2014. *Diario Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/emprendedores/gimnasios-mujeres-oportunidad-nicho-alta-demanda-2204668?href=cat11pos1>
- (2011). En qué gasta nuestro cliente. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/en-que-gasta-nuestro-cliente/>
- Arredondo F., M. (2004). Recomendaciones para Mejorar el ESTRÉS LABORAL. *Revista Signo Educativo*, 13 (131), 15-16.
- Aycardi, G. (27 de diciembre de 2014). “Bodytech: Tenemos el 60% del mercado de gimnasios de cadenas, pero queremos crecer más”. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/bodytech-tenemos-60-mercado-gimnasios-cadenas-queremos-crecer-mas-2118651>.
- Blohm, I.; Leimester, J. M. y otros (2013). *Gamification: design of IT-Based enhancing services for motivational support and behavioral change*.
- Cóndor Jimenez, J. (01 de septiembre de 2014). Gold’s Gym va por nicho de 45 años a más. Entrevista a Álvaro García, gerente general de Gold’s Gym Perú. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/impresa/golds-gym-va-nicho-45-anos-mas-2107194>.

- Cosmopolitan (2014). *31 problems only girls who go to the gym understand*. Marzo 2014. Recuperado de <http://www.cosmopolitan.com/health-fitness/a6043/problems-only-girls-who-go-to-the-gym-understand/>
- Dalrymple, L. (2007). *Gym provides no refuge from prying eyes*. En: The Washing Post, 2007. Recuperado de <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/06/22/AR2007062201933.html>.
- Dongo, D., J. Sánchez, G. Gómez, C. Tarqui. Sobrepeso y obesidad: prevalencia y determinantes sociales del exceso de peso en la población peruana (2009-2010). *Rev. Peru Med Exp Salud Publica*. 2012; 29 (3):303- 13
- Exclusivo para mujeres (2014). *Diario Publimetro*. Recuperado de <http://publimetro.pe/vida-estilo/noticia-exclusivo-mujeres-13581>
- Franchise Direct (2014). *Top 100 franchises*. Recuperado de <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/2014/>
- Gibson, R. (2011). *Why is the Curves franchise in such a bad shape?* Entrevista Gary Heavin. *The Wall Street Journal*. Recuperado de <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303365804576432062058517684>
- Guía Fitness (2015). *Spinning*. Recuperado de <http://guiafitness.com/deportes/spinning>
- Gold's Gym: ¿Cómo les fue a sus ventas en el verano? (22 de abril de 2015) Entrevista a Lorenzo Wong, Gerente Comercial de Gold's Gym Perú. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/este-verano-no-calento-ventas-gimnasio-golds-gym-noticia-1805931>.
- Gimnasios de Madonna arribarán a Lima (23 de junio de 2014). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/gimnasios-madonna-arribaran-lima-2100991>
- Hard Candy Fitness (2015). *Spa y café*. Recuperado de <http://www.hardcandyfitness.cl/servicios/spa/>.

- Hax, A.(2003). *The Delta Model – a New Framework of Strategy*. Journal of Strategic Management. Recuperado de <http://pesona.mmu.edu.my/~wruslan/MISP2/Readings/detail/Reading-37.pdf>.
- Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI] (2015). *¿Cómo solicitar una inspección técnica?* Recuperado de <http://www.indeci.gob.pe/contenido.php?item=MTA3>
- Instituto Nacional de Estadística e Investigación [INEI] (2016). Inflación de 2015 supera pronósticos y se ubica en 4.40%. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inflacion-2015-supera-pronosticos-y-se-ubica-440-2151949>
- (26 de junio del 2015). Capítulo 11.7: Nutrición de las madres. Encuesta demográfica y de salud familiar. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/endes/endes2007/11.%20Lactancia%20y%20Nutrici%C3%B3n%20de%20Ni%C3%B1os/11.7%20Nutrici%C3%B3n%20de%20las%20Madres.html>
- (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana – 2014*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf)
- (2007). Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>
- Instituto de la Construcción y Gerencia [IGG] (26 de junio del 2015). Norma Técnica A.100. Recreación y Deportes. Recuperado de [http://www.construccion.org.pe/normas/rne2012/rne2006/files/titulo3/01\\_A/DS006-2014\\_A.100.pdf](http://www.construccion.org.pe/normas/rne2012/rne2006/files/titulo3/01_A/DS006-2014_A.100.pdf)
- Instituto de Opinión Público [IOP] (2013). *Acoso sexual callejero*. Año VIII, Marzo 2013. Recuperado de <http://textos.pucp.edu.pe/pdf/2678.pdf>.
- International Health, Racquet & Sportclub [IHRSA] (2015). *How can a club calculate the membership capacity of its fitness center?* Recuperado de <http://www.ihrsa.org/research-faqs/>

- Ioga Cor Illum (2014) *Hatha Yoga*. Recuperado de <http://www.iogacorillum.es/yoga/>
- Kantar World Panel (2014). *Estudio de Kantar World Panel: Lima seguirá impulsando el consumo de hogares en el 2015*. En: Diario Gestión, 2014
- Kaplan, R. y D. P. Norton (2000). *Having trouble with your strategy? Then map it*. Recuperado de <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>.
- Kerryrego Consulting (2012) *Gamification: the greatest call to action*. Recuperado de <http://kerryregoconsulting.com/2012/11/07/gamification-the-greatest-call-to-action/>
- Leiva R., Y. (25 de mayo de 2014). 70% de trabajadores sufre estrés laboral. Entrevista a Alfredo Barquinero Llanos, especialista en Recursos Humanos del Congreso Nacional Gerencia, Ejecutivos y Secretarías (CONAGES). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/25-04-2014/70-de-trabajadores-sufre-estres-laboral>.
- Lencería Fina, un negocio que se destapa ( 16 de septiembre de 2014). Entrevista a Natalie Agois y Giancarlo Viel, dueños de la marca Lulipa. *Diario Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/emprendedores/venta-lenceria-negocio-emprendedor21-2198626>
- Losada S, J.V. (2011). El estrés en la vida y en el trabajo. Consulta: 1 de noviembre de 2014
- Marco Aldany crece y crea grupo multimarca que abrirá Rock Gym en Perú en el 2015 (3 de septiembre de 2014). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/impresa/marco-aldany-crece-y-crea-grupo-multimarca-que-abrira-rock-gym-peru-2015-2107480>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2015). *Requisitos de Seguridad*. 2015. Recuperado de [http://www.vivienda.gob.pe/documentos/documentos\\_ds\\_010/4/Norma\\_A.130\\_Requisitos\\_de\\_Seguridad.pdf](http://www.vivienda.gob.pe/documentos/documentos_ds_010/4/Norma_A.130_Requisitos_de_Seguridad.pdf)>.Consulta : 2 de mayo del 2015
- (26 de junio del 2015). Modificación de la Norma Técnica A.070 – Comercio. Recuperado de [http://www.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/Estudios\\_Normalizacion/Normalizacion/normas/NORMA\\_A.070\\_COMERCIO.pdf](http://www.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/Estudios_Normalizacion/Normalizacion/normas/NORMA_A.070_COMERCIO.pdf)

- (26 de junio del 2015) Modificación de la Norma Técnica A.100 – del Reglamento nacional de Edificaciones. Recuperado de <http://geo.vivienda.gob.pe/dnv/documentos/RNE/DS-006-2014-VIVIENDA.pdf>
- Municipalidad de Lima ( 2015) . *Licencias de funcionamiento*. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/licencias-de-funcionamiento>
- Neffa, G. (2015). *Cómo aprovechar el apalancamiento operativo de una empresa*. Recuperado de: <https://latin.tradingfloor.com/articulos/como-aprovechar-el-apalancamiento-operativo-de-una-empresa-884163016>
- Oda Marín, L. (2011). La industria del Fitness en América Latina movió \$5.6 billones en 2011. En: América Economía, 2011. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-en-america-latina-movio-us5600m-en-2011>
- Punto Vital (2007). *Tae bo: ejercicio para el cuerpo y la mente*. Recuperado de [http://www.puntovital.cl/en/forma/tae\\_bo.htm](http://www.puntovital.cl/en/forma/tae_bo.htm).
- Stop Street Harassment (2008). *Statistics*. Recuperado de <http://www.stopstreetharassment.org/resources/statistics/>
- Takehara, J. (2013). Bodytech: “ Los gimnasios son los clubes sociales modernos. Entrevista a Marcela Garcés. *Revista Código*. Recuperado de: <http://www.codigo.pe/marketing/bodytech-los-gimnasios-son-los-clubes-sociales-modernos/>
- Trigoso L., M. (25 de noviembre de 2013). Sportlife ingresa a nicho corporativo de provincias. Entrevista a Jaime Izaga, Gerente General de Sportlife Perú. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/impresa/sportlife-ingresa-nicho-corporativo-provincias-2081881>
- Universidad Jorge Tadeo Lozana [UTADEO] (2005). *Reglamento de Seguridad Gimnasio de Escalada*. Recuperado de [http://avalon.utadeo.edu.co/dependencias/deportes/reglamento\\_escalada.pdf](http://avalon.utadeo.edu.co/dependencias/deportes/reglamento_escalada.pdf)

Wilmore Jack y Costill David (2007). *Fisiología del esfuerzo y del deporte*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=RXmtpVxDZXQC&pg=PA210&dq=aer%C3%B3bicos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj-7NfkxOPKAhWC2D4KHYqIDrwQ6AEIGjAA#v=onepage&q=aer%C3%B3bicos&f=false>





## ANEXOS

## ANEXO A: Observación de mejores prácticas

Tabla A1: Mejores prácticas de establecimientos internacionales

Gimnasio	Ubicación	Concepto	Servicios	Locales
Curves	85 países	Su lema es "sin maquillaje, sin hombres y sin espejos". Es una comunidad de apoyo y ánimo donde sus socias pueden alcanzar sus metas de acondicionamiento físico y salud para aumentar la resistencia y perder peso.	1 Gimnasio 2 Asesoría médica / nutricional 3 Cafetería	6,000 (aprox.)
Total Woman SPA	San Diego, EEUU	Guiar a las mujeres a alcanzar sus objetivos de salud y bienestar físico en un espacio creado sólo para ellas, con un equipo multifuncional de especialistas de dedicación exclusiva a la mujer	1 Gimnasio 2 SPA 3 Asesoría médica / nutricional 4 Cafetería	14
Grace Belgravia	Londres, Inglaterra	Gimnasio exclusivamente femenino cuya filosofía radica en la necesidad de invertir en el activo más valioso de sus socias: su salud. En cada parte del club se "respira" el mensaje de "la prevención es la mejor medicina", desde la asistencia clínica, SPA, gimnasio, café y hasta sus eventos eclécticos.	1 Gimnasio Asesoría clínica (acupuntura, tratamientos anti-edad, dermatología, bienestar emocional, ginecología, fisioterapia, pediatría, atención pre-natal) 2 3 SPA 4 Cafetería	1
ROC House Fitness SPA	Atlanta, EEUU	Más que un gimnasio, es un "one-stop-shop" para estrenar el nuevo estilo de vida saludable de sus socias. Sus especialistas guiarán a sus socias para convertirse en su "yo" más bella, saludable y admirable.	1 Gimnasio 2 SPA 3 Salón de belleza 4 Cafetería	1
Oasis Woman & SPA	Oregon, EEUU	Ser un club de salud ("health club") exclusivo para mujeres donde éstas puedan satisfacer todas sus necesidades integrales de bienestar.	1 Gimnasio 2 SPA 3 Asesoría médica / nutricional 4 Cafetería	1
Her's GYM & SPA	Londres, Inglaterra	Brindar el ambiente adecuado para que las mujeres cumplan su sueño de verse bien y sentirse sexy, formando parte de una comunidad que persigue el mismo objetivo en común	1 Gimnasio 2 SPA 3 Asesoría médica / nutricional 4 Salón de belleza 5 Cafetería	1

Fuente: Página web corporativa de cada establecimiento

Tabla A2: Mejores prácticas a nivel local (cadenas de gimnasios)

Gym	Ubicación	Servicios	% Participación de clases		Precios	Atención
Bodytech	Strip Center D'Paso, esquina de Av. La Mar con Av. Universitaria	1. Gimnasio	1. Spinning	52%	<b>Regulares</b> Trimestral: S/.755 Semestral: S/. 1295 Anual: S/. 1995 <b>Prom.</b> Trimestral: S/. 679+1M Semestral: S/.1166+2M Anual: S/.1696+3M	Lunes - Jueves: 5am-11pm Viernes: 5am-10pm Sábado: 7am-8pm Domingo 7am-4pm
		2. Cafetería	2. Fitness de combate (tae bo, bodyattack, bodycombat, boxeo)	29%		
		3. Asistencia médica/nutricional	3. Full body	19%		
		4. Tienda de ropa	4. Aeróbicos (step)	13%		
		5. Personal training	5. Yoga	4%		
		6. Estacionamiento	6. Pilates (fitball)	4%		
		7. Sauna a vapor	7. Baile (danzas peruanas)	31%		
		8. Ring de boxeo	8. Otros (sway XP, quema de grasa)	27%		
Gold's GYM	Shopping Center San Miguel. Av. La Mar 2275	1. Gimnasio	1. Spinning	70%	<b>Regulares</b> Trimestral: S/.729 Semestral: S/. 1099 Anual: S/. 1899 <b>Prom.</b> Trimestral: S/. 589 Semestral: S/.799 Anual: S/.1399	Lunes - Viernes: 6am-11pm Sábado: 7am-6pm Domingo 8am-3pm
		2. Cafetería	2. Fitness de combate (tae bo, shadow fight)	19%		
		3. Asistencia médica/nutricional	3. Full body	18%		
		4. Tienda de ropa	4. Aeróbicos	15%		
		5. Venta de suplementos	5. Yoga	3%		
		6. Personal training	6. Pilates (powerball)	8%		
		7. Estacionamiento	7. Baile (fun-k, danza árabe)	34%		
		8. Guardería	8. Otros (gimnasia localizada)	3%		
		9. SPA (tercerizado)				
		10. Sauna a vapor				
Life Sport & Fitness	Av. La Marina 2155 2do piso	1. Gimnasio	1. Spinning	47%	<b>Regulares</b> Trimestral: S/.659 Semestral: S/. 1157 Anual: S/. 1699 <b>Prom.</b> Trimestral: S/. 589 Semestral: S/.1052 Anual: S/.1699+1M	Lunes - Viernes: 6am-11pm Sábado: 8am-6pm Domingo 9am-2pm
		2. Cafetería	2. Fitness de combate (x box, fight it, fight circuit)	18%		
		3. Asistencia médica/nutricional	3. Full body	23%		
		4. Personal training	4. Aeróbicos (step)	6%		
		5. Guardería	5. Yoga	3%		
		6. Estacionamiento	6. Pilates	3%		
		7. Sauna a vapor	7. Baile (Baile, Perú, Dance, Bailetón)	37%		
		8. Tienda de ropa	8. Otros (gimnasia localizada)	8%		

Fuente: Página web corporativa de cada establecimiento / Estudio de mercado

Tabla A3: Mejores prácticas a nivel promocional (cadenas de gimnasio)

	En e	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	No v	Dic
<b>Gold's GYM</b>	<b>Campaña de Verano</b> -Votación de fotos en Facebook -Sorteo para conciertos/películas -San Valentín: 25% dto. en membresía de 12/15/24 meses			<b>Semana Santa</b> - 10% dto. en dto. en miembros -20%, en suplementos	<b>Día de la madre</b> - 10% dto. en miembros 12/15/24 meses	<b>Mundial</b> - Campeonato "Copa Gold's GYM": Equipos entre clientes y staff		Sorteo para cine	<b>Fitness Day 23/09</b> - 25% dto. En miembros de 6 meses -10% dto. cafetería. -50% dto. ropa	<b>Carrera Gold's</b> Concurso de frases de motivación Concurso de fotos de la carrera		<b>Navidad</b> - Canje de regalos para niños de INEN por clases gratuitas
<b>Bodytech</b>	<b>Campaña de Verano</b> -Carrera Santa María del Mar. Premio: Membresía gratis para 1, 2 y 3er lugar. -Campaña "kilos de esperanza", donde se dona 1 kg de comida por kg perdido en 3 meses. -Open Day: Viernes de Febrero se puede entrenar con un acompañante		<b>Mes de la salud</b> - Dto. en miembros Premium por apertura de local en Av. Brasil - 50% descuento por miembros de 3/6/12 meses-club elite	<b>Día de la madre</b> Sorteo entre mamás afiliadas	<b>Mundial</b> - Polla. Premio: miembros gratis para 1,2 y 3er puesto	<b>Fiesta Patria</b> - Concurso de baile criollo con música en vivo		<b>Aniversario</b> Masterclass especial	<b>Primavera</b> -Clases especiales de rumba con artistas invitados			<b>Navidad</b> - Clases especiales de baile moderno por fiestas - Carrera de bicicletas para apoyar a ONG Aniquem
<b>Life Sport</b>	<b>Campaña de Verano</b> -Dto. De plan anual: s/. 128 -Regalo de toallas por inscripción -San Valentín: 55% dto. en segundo plan.			Dto. por miembros en plan anual y semestra l	<b>Día de la madre</b> Agasajo a las mamás en sede Chacari lla	<b>Mundial</b> - Evento corp. Por mundia l, sorteos y masterclass	<b>Fiesta Patria</b> - Fotos en los locales con detalles patrios	<b>Día del niño</b> -Sorteo para películas infantil caritas pintadas	<b>Primavera</b> Dto. de 30% en polos	<b>Halloween</b> Evento corporativo, sorteo y masterclass		<b>Navidad</b> 1 mes de regalo e n plan anual/ 15 días en plan semestral

Fuente: Fanpage de Facebook de cada establecimiento / Estudio de mercado

## ANEXO B: Observación a tipos de gimnasio y servicios relacionados

Tabla B1: Observación a cadenas de gimnasio – Bodytech San Miguel

Criterio	Visita: 11 de abril 2015	Evaluación cualitativa	
	Consideraciones generales	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Recepción del cliente	Poseen 2 recepcionistas.	Atención rápida.	No existe zona de espera.
Proceso de venta	3 vendedores en escritorios distintos, cada uno con 2 asientos para los visitantes.	Trato personal y cercano. Los vendedores facilitan su número celular para cualquier consulta adicional. Acompañamiento por las instalaciones.	-
Personas	Uniforme distinto por función. Polo naranja (personal trainers), polo negro (entrenadores comunes, recepcionistas y vendedores).	Vestimenta acorde a los colores institucionales.	-
Sistema de pago	-El pago se realiza con el vendedor. -Mayoritariamente tarjeta de crédito / debito dada la cuantía de los pagos.	Atención rápida y tiempo de espera mínimo.	-
Servicios	[Ver Anexo A, Tabla A2]	-Instructores calificados. -Amplia diversidad de clases grupales. -Disponibilidad de ring de box.	-Insuficiencia de instructores en horas pico. -La cafetería no cuenta con un surtido amplio suplementos alimenticios. -Oferta reducida de horarios de aeróbicos. No existen instructoras mujeres en sala de máquinas.
Local	-Posee 2 pisos, 1 sala de cycling y 2 salas de clases grupales. -Frases / imágenes motivacionales a lo largo como parte de la ambientación.	-Máquinas de ejercicio cardiovascular con televisor personal incluido. -Ambiente cómodo, espacioso y moderno. Iluminado: vista a la avenida. Máquinas modernas.	-Colores opacos (negro y naranja oscuro). -No existe personal de limpieza que asee regularmente las máquinas.

Fuente: Observación de campo

Tabla B2: Observación a cadenas de gimnasio – Golds Gym San Miguel

Criterio	Visita: 11 de abril 2015		
	Consideraciones generales	Evaluación cualitativa	
		Aspectos positivos	Aspectos negativos
Recepción del cliente	Poseen 2 recepcionistas.	-	-Atención lenta: antes de derivarse a la zona de venta, se exige completar una ficha. -No existe zona de espera.
Proceso de venta	4 vendedores en escritorios distintos, cada uno con 2 asientos para los visitantes.	-Trato personal y cercano. -Acompañamiento por las instalaciones.	-Los vendedores desconocen detalles del servicio tercerizado de SPA.
Personas	Uniforme distinto por función. Polo amarillo, (entrenadores), negro (recepcionistas) y rojo (vendedores).	Salvo por los vendedores, la vestimenta es acorde a los colores institucionales.	-
Sistema de pago	-El pago se realiza con el vendedor. -Mayoritariamente tarjeta de crédito / débito dada la cuantía de los pagos.	Atención rápida y tiempo de espera mínimo.	-
Servicios	[Ver Anexo A, Tabla A2]	-Instructores calificados. -Amplia diversidad de clases grupales. -Niveles distintos para clases de aeróbicos. -Amplia oferta de suplementos alimenticios. -Disponibilidad de un SPA (tercerizado). -Disponibilidad de guardería.	-Insuficiencia de instructores en horas pico. -No existen instructoras mujeres en sala de máquinas.
Local	-Posee 1 piso, 1 sala de cycling y 1 sala de clases grupales. -Frases / imágenes motivacionales a lo largo como parte de la ambientación.	-Máquinas modernas. -Iluminado.	-Colores opacos (negro y amarillo). -No existe personal de limpieza que asee regularmente las máquinas. -Exhibición exagerada de merchandising (ropa deportiva). -Acceso difícil (tercera planta sin ascensor).

Fuente: Observación de campo

**Tabla B3: Observación a cadenas de gimnasio – Life Sport Fitness San Miguel**

Criterio	Visita: 11 de abril 2015	Evaluación cualitativa	
	Consideraciones generales	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Recepción del cliente	Poseen 2 recepcionistas.	Atención rápida.	
Proceso de venta	3 vendedores en escritorios distintos, cada uno con 2 asientos para los visitantes.	Trato personal y cercano. Acompañamiento por las instalaciones.	-
Personas	Uniforme distinto por función. Polo azul (recepción, vendedores, entrenadores comunes), polo rojo (personal trainers).	Vestimenta acorde a los colores institucionales.	-
Sistema de pago	-El pago se realiza con el vendedor. -Mayoritariamente tarjeta de crédito / debito dada la cuantía de los pagos.	Atención rápida y tiempo de espera mínimo.	-
Servicios	[Ver Anexo A, Tabla A2]	-Instructores calificados. -Amplia diversidad de clases grupales. -Disponibilidad de guardería.	-Insuficiencia de instructores en horas pico. -La cafetería no cuenta con un surtido amplio suplementos alimenticios. -Oferta reducida de horarios de aeróbicos. -No existen instructoras mujeres en sala de máquinas.
Local	-Posee 1 piso, 1 sala de cycling y 1 sala de clases grupales.	-Ambiente cómodo, espacioso y moderno. -Iluminado: vista a la avenida. -Máquinas modernas.	-No existe personal de limpieza que asee regularmente las máquinas.

Fuente: Observación de campo



Tabla B4: Observación de gimnasios independientes – Gym Pax San Miguel

Criterio	Visita: 14 de abril 2015 Consideraciones generales	Evaluación cualitativa	
		Aspectos positivos	Aspectos negativos
Recepción del cliente	Solo cuentan con 1 persona que funge de recepcionista, vendedor , administrador, personal trainer y nutricionista	-	Atención regular a pésima. No cuentan con un espacio de recepción para clientes.
Proceso de venta	La única persona encargada realiza una explicación informal	-	La explicación es relativamente rápida
Personas	Sin contar a la única persona, se mencionó que cada persona tiene asignada un profesor de baile.	-	Atención poco cálida
Sistema de pago	Se manifestó que el pago podía ser al contado o tarjeta de débito o crédito.	-	Cobran un recargo de S/. 5.00 por pagar con tarjeta.
Servicios	-Máquinas -Baile -Full Body -Aeróbicos -Step/XBOX -Artes marciales mixtas	-	No se mostró expertise en el tema
Local	-Aforo para 30 personas por negocio/piso. -1 ambiente principal para máquinas y baile -Desde la entrada, el local exhibe la marca y los servicios que ofrece.	-	-La ubicación es relativamente céntrica y pertenece a una zona comercial (Esquina de Prolog. Ayacucho con A. Universitaria) -Servicios higiénicos en malas condiciones -Cuenta con un área poco vinculada.
Disponibilidad	-Horario de atención: Lunes a viernes: 6:00 a.m. a 10:00 p.m. Sábados: 7:00 a.m. a 8:00 p.m.	-	-No atiende domingos

Fuente: Observación de campo

Tabla B5: Observación de gimnasios independientes – House Gym San Miguel

Criterio	Visita: 14 de abril 2015 Consideraciones generales	Evaluación cualitativa	
		Aspectos positivos	Aspectos negativos
Recepción del cliente	1 persona es recepcionista/vendedor/entrenador	Trato amable y muy personalizado, ayuda que el recepcionista sepa del tema	No da una buena imagen que el mismo entrenador sea el recepcionista
Proceso de venta	El mismo entrenador efectúa la venta, sin ayuda de materiales complementarios más que lo que uno puede observar en el gimnasio.	Es muy personalizado y te da la oportunidad de recorrer el gimnasio	Sin folletos o imágenes adicionales no se puede observar la propuesta con claridad, se dejó un correo para comunicación pero no se recibió información
Personas	Son 4 entrenadores que ejercen todas las funciones que se necesitan dentro del local	-	Se percibe como insuficiente ya que en horas picos si cuenta con numerosa clientela
Sistema de pago	Al contado o con tarjeta visa.	-	Las promociones no pueden pagarse con tarjeta, solo efectivo.
Servicios	-Programa de entrenamiento por escalas -Pocas máquinas, más enfocado en los ejercicios HIT usando el cuerpo como peso muerto. -Kick Box y Tae Bo	Su programa parece muy interesante y eficiente con el uso del espacio. También da un aire de competencia	-
Local	-Aforo para 50 personas, distribuido en dos pisos. -Ambiente sobrio, sin muchos espejos -Colores verde y naranja representan el gimnasio	Espacio acogedor y “limpio”	Puede percibirse como “Vacío”, a pesar de que eso tiene un propósito
Disponibilidad	-Horario de atención: Lunes a viernes: 6:00 a.m. a 10:00 p.m. Sábados y domingos : 9:00 a.m. a 2:00 p.m.	-	-

Fuente: Observación de campo

Tabla B6: Observación de Spas y centros de belleza – Tomyko Spa

Criterio	Visita: 12 de abril 2015		Evaluación cualitativa	
	Consideraciones generales		Aspectos positivos	Aspectos negativos
Recepción del cliente	Poseen 5 recepcionistas: 2 en el salón de belleza (primer piso) y 3 en la zona de SPA (segundo piso).		Atención rápida.	Zona de espera con capacidad limitada: máximo 6 personas.
Proceso de venta	-En el SPA, las recepcionistas son las mismas vendedoras. -El protocolo de venta incluye mostrar una cartilla con el detalle de servicios y precios.		Las propias terapistas son accesibles cuando existen dudas sobre los tratamientos a adquirir.	No se comparte la cartilla de servicios y precios con los clientes.
Personas	Uniforme distinto por zona. SPA: traje formal (recepcionistas) y blusa blanca / pantalón naranja (terapistas).		Vestimenta acorde a los colores institucionales.	Atención poco cálida y soberbia de algunos estilistas (salón de belleza).
Sistema de pago	El pago para ambos servicios (salón de belleza y SPA) se realiza en un stand centralizado con 4 cajeros.		La atención es rápida y el tiempo de espera mínimo.	-
Servicios	-Limpieza y tratamientos faciales / corporales -Masajes -Bronceado -Peluquería temática -Tratamientos capilares		Calidad de los servicios ofrecidos y amplia expertise en el rubro.	-
Local	-Aforo para 50 personas por negocio/piso. -2 ambientes principales (salón de belleza y SPA). -El SPA se encuentra dividido en habitaciones con música relajante. -Desde la entrada, el local exhibe la gama de productos que ofrece a sus usuarias en el salón de belleza (vitrinas).		-Servicios higiénicos implementados con colonia corporal, desodorante femenino y toallas húmedas para el rostro. -Múltiples muebles para acompañantes en el salón de belleza. -Exhibición de productos atractivos para su público femenino pese a no estar vinculados directamente al negocio.	La ubicación del local no es segura. Hay necesidad de un vigilante privado que permita el acceso de clientes al local.
Disponibilidad	Horario de atención: lunes a sábado.		-	Tomyko no atiende los domingos.

Fuente: Observación de campo

Tabla B7: Observación de Spas y centros de belleza – Amarige

Criterio	Visita: 12 de abril 2015 Consideraciones generales	Evaluación cualitativa	
		Aspectos positivos	Aspectos negativos
Recepción del cliente	Poseen 4 recepcionistas: 3 en el salón de belleza y 1 en la zona de SPA	-Atención rápida y cordial -Sillones de espera muy cómodos -Te guardan tu cartera y tu saco mientras dura el servicio	Zona de espera con capacidad limitada: máximo 4 personas.
Proceso de venta	-Todo servicio debe solicitarse con previa cita. -Las recepcionistas son las encargadas de agendarlas y cobrar por los mismos.	-Las recepcionistas son las encargadas de brindarte información sobre los servicios.	-Solo en recepción se muestran estos. -Solo atienden previa cita
Personas	-Uniforme distinto por zona. Recepcionistas: traje formal, Salón de belleza: blusa/camisa y pantalón blanco. Salón de masajes y pedicura y manicure: blusa y pantalón blancos. Zona de depilación: vestidos sofisticados color blanco.	Vestimenta impecable.	-
Sistema de pago	El pago para ambos servicios (salón de belleza y SPA) se realiza en la recepción principal y atiende la recepcionista de turno.	-La atención es rápida y el tiempo de espera mínimo. -Aceptan todo tipo de tarjetas y pagos en efectivo.	-
Servicios	SPA: Faciales ,masajes, hidroterapia y tratamientos corporales; SALÓN: Corte, teñido, laceados, Maquillaje, Manicure, pedicura y Depilaciones	-Calidad y Puntualidad para las citas pactadas -Detallistas al momento de ofrecer el servicio	Algunos servicios son diferentes a otros negocios( al inicio de depilación de cejas no te echan nada para suavizar el dolor)
Local	-Aforo para 150 personas -2 ambientes principales (salón de belleza y SPA). -El SPA se encuentra dividido en habitaciones con música y aromas relajantes -La entrada es muy sofisticada.	-Servicios higiénicos limpios y modernos -Muebles de cuerina. -El local está diseñado con grandes cuadros de diversas mujeres.	.
Disponibilidad	Horario de atención: lunes a domingo.	Lunes a sábado : 9:00-20:00 Domingos : 10:00 - 19:00	Los domingos no hay servicios de manicure en la tarde.

Fuente: Observación de campo

Tabla B8: Observación de Spas y centros de belleza – Montalvo Spa

Criterio	Visita: 12 de abril 2015		
	Consideraciones generales	Evaluación cualitativa	
		Aspectos positivos	Aspectos negativos
Recepción del cliente	En la recepción te preguntan qué servicio deseas y llaman para ver si hay un especialista disponible. Además, te preguntan si quieres que te atienda alguien especial.	La atención es rápida y el tiempo de espera es mínimo.	A veces, las recepcionistas principales no se dan abasto.
Proceso de venta	-En el establecimiento, Las mismas recepcionistas. -No poseen un protocolo de ventas propiamente dicho.	Las recepcionistas llaman a las especialistas para ver si pueden atender en ese momento a la clienta o el cliente.	La política del establecimiento es no mostrar los precios en alguna cartilla, solo se puede consultar.
Personas	Cada zona tiene su uniforme: La recepcionistas tienen un pantalón de vestir negro y un polo negro brandeado. Los peluqueros tienen polos/chalecos y pantalones negros. Las encargadas del pedicura y manicure tiene su uniforme blanco con un distintivo que dice "nails" junto con el logo.	La especialista en manos y pies, me ofreció otros servicios adicionales para mejorar el aspecto de mis manos. Se mostró atenta todo el tiempo.	-
Sistema de pago	-El pago para ambos servicios (salón de belleza y SPA) se realiza en un stand centralizado con 2 cajeras. Se acepta efectivo y tarjetas de débito / crédito.	La atención es rápida y el tiempo de espera mínimo.	-
Servicios	-Look: Corte, cepillado, peinado, planchado y ondulación. -Alisados - color: Tratamiento capilar, tinte, mechas, rayitos, iluminación, laceado, laceado japonés, laceado brasilero. Manicure & Pedicura; tratamiento facial: maquillaje, facial, masajes, hidratación facial, bronceado, depilación, exfoliación; y otros tratamientos corporales	Calidad de los servicios ofrecidos y amplia expertise en el rubro.	-
Local	-Aforo para 100 personas por negocio/piso. -3 ambientes principales (salón de belleza y SPA). -Desde la entrada, el local exhibe la gama de productos que ofrece a sus usuarias en el salón de belleza (vitrinas).	-Servicios higiénicos limpios. -El salón de belleza cuenta con múltiples muebles para los acompañantes. Venden productos relacionados	-
Disponibilidad	-Horario de atención: L-V : 9:00-22:00 / Sábados: 9:30 - 21:00 / Domingos:10:00-20:30		

Fuente: Observación de campo

Tabla B9: Observación de Spas y centros de belleza – Marco Aldany

Criterio	Visita: 12 de abril 2015		Evaluación cualitativa	
	Consideraciones generales		Aspectos positivos	Aspectos negativos
Recepción del cliente	Alta afluencia y hay demoras. Y excelente compenetración entre cliente-estilista		Es común que cada estilista tenga cliente fidelizados	Alta afluencia y tiempos de espera
Proceso de venta	Las recepcionista consulta/ofrece los servicios con los que cuenta la tienda y brinda los beneficios y diferencias del formato		-Personal notoriamente calificado -Venta de productos relacionados	Precios por encima del promedio para caballeros
Personas	Todos uniformados, en el caso de las estilistas llevan un cobertor especial para evitar manchas o inconvenientes con el cabello.		Excelente conocimiento sobre el rubro y muchas ganas de contar sobre las posibilidades que hay en tienda	No cuentan con una oferta amplia para caballeros
Sistema de pago	Con tarjeta o efectivo, en una caja con una recepcionista.		Descuentos especiales para universitarios con carnet	Puede ser molesto el tiempo de espera debido a la afluencia de clientes, sobre todo mujeres.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Flexibilidad en horarios</li> <li>-Venta de productos de belleza de marcas importadas</li> <li>-Manicure y pedicura</li> <li>-Limpieza facial</li> <li>-Cortes y peinados normales o para eventos especiales</li> <li>-Salón de masajes</li> </ul>		Es interesante el impulso que le están dando a los servicios complementarios y a la venta de productos del rubro.	
Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aforo para 150 personas</li> <li>-Diseño sobrio y moderno</li> </ul>		Instalaciones de calidad, buena iluminación y de fácil transito	En horas punta no se da abasto, hay gente esperando afuera.
Disponibilidad	-Horario de atención: L-D de 7 a 22		Tiene gran flexibilidad en los horarios	

Fuente: Observación de campo



## ANEXO C: Entrevistas a Profundidad

A continuación se presenta la síntesis de hallazgos resultantes de la ejecución de 13 entrevistas, realizadas entre los meses de marzo a setiembre del 2015, a expertos en el rubro de gimnasios (Gerentes de gimnasio, entrenadores de musculación y personales y consumidoras potenciales).

**Tabla C1: Entrevistas a profundidad a expertos e interesados en el sector gimnasios**

Concepto	Desarrollo
Experiencia	- De 5 años a 15 años en el rubro
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Gerente de Gimnasio tiene como funciones principales acompañar a la labor de los instructores, fijar metas de objetivos de ventas, control del presupuesto del gimnasio y atender reclamos y solicitudes de devolución.</li> <li>- Revisar los cierres de ventas del día anterior. También es responsable de la gestión de mantenimientos de equipos y de sauna, en caso no pueda manejarlo la sede, se reporta a la central. Finalmente, se encarga de la atención al cliente y el depósito de ventas en efectivo al final del día.</li> <li>- Los entrenadores tienen que elaborar el programa de entrenamiento y velar por que los usuarios cumplan con su programa de ejercicios. Asimismo, atención al cliente.</li> </ul>
Conocimiento del sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los expertos indican que hay una baja penetración de mercado (2%), por lo que la oportunidad de crecimiento y desarrollo es grande. Para que un gimnasio sea rentable debe tener, como mínimo, 1 cliente por m<sup>2</sup>.</li> <li>- La existencia de gimnasios está creciendo mucho, sobre todo por la televisión y la mayor importancia que le dan las personas a su salud. Por ese motivo, está creciendo la competencia, sobre todo el Crossfit que está creciendo en esencia porque su oferta es diferente a los gimnasios. Ahí se entrena en poco tiempo y en grupo, con lo que las personas se sienten mejor dirigidas (todos están pendientes de todos) y existen una filosofía de comunidad.</li> <li>- Los gimnasios de cadena se dirige a personas entre 25 y 45 años, segmentos AB. Siendo los jóvenes más juiciosos, pues comparan precios, servicios entre gimnasios, servicios adicionales que brindan, horarios, flexibilidad, etc.</li> <li>- Consideran que las razones principales para ir a un gimnasio son el precio, la flexibilidad en los planes, los servicios adicionales, mejorar la estética, salud y el aspecto social. Es más atractivo poder asistir a varias sedes, asistir con un amigo y los planes enfocados en personas que trabajan; y los servicios de sauna)</li> <li>- Los instructores de clase grupales son la principal competencia entre gimnasios de cadena y los independientes. Por tal motivo, se trata de “jalar” a las personas, a través de ellos.</li> <li>- Sobre la disponibilidad de entrenadores que ofrece el mercado se ha identificado que hay un crecimiento acentuado en la proporción de mujeres que se dedican a este oficio. Asimismo, las entrenadoras consultadas aproximan que el sueldo promedio en el mercado limeño oscila entre 900 soles por mes a 1000 soles.</li> </ul>
Hábitos vinculador al deporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizan actividades como natación, full body e ir al gimnasio.</li> <li>- Las principales razones para realizar deporte es des estresarse, sentirse saludable, tener físico y energía.</li> <li>- Realizan deporte en gimnasios cerca a su domicilio o trabajo, ya que lo consideran limpio, amplio, hay diversas actividades y tiene adecuada cantidad de máquinas.</li> </ul>

Tabla C1: Entrevistas a profundidad a expertos e interesados en el sector gimnasios

Concepto	Desarrollo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prefieren realizar las actividades deportivas individualmente, ya que consideran que es la mejor manera de concentrarse.</li> <li>- Los tipos de ejercicios que realizan con frecuencia es aeróbicos, cardio, full body, baile, yoga y fitness de combate.</li> <li>- El ejercicio que disfrutaban más es cardio, piernas, baile y full body.</li> </ul>
Hábitos vinculados al Gimnasio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los gimnasios más recordados son Gold's Gym, Bodytech, Lifesport, B2 y Resergym, porque tienen mayor publicidad y son los que frecuentan.</li> <li>- Asisten a gimnasios independientes como a gimnasios de cadena motivándolas el hecho de que eran limpios, amplios, que tenían cantidad de máquinas suficientes y des estresarse.</li> <li>- Lo que más les gusta es que el gimnasio cuente con máquinas modernas, sea limpio, no masivo y cercano a su domicilio, según los expertos, un 80% prefieren ir a establecimientos cercanos a su domicilio. Por otro lado, lo que no les gusta es que no cuente con variedad de máquinas, variedad de clases de baile u otras actividades como yoga ni una orientación nutricional y la poca disposición de los entrenadores a ayudar.</li> <li>- Las mujeres se inscriben por lo general solas.</li> <li>- Tratan de visitar el gimnasio durante todo el año; sin embargo, la temporada de pre-verano y verano es la más preferida, dado que disponen de más tiempo. Los horarios de mayor demanda son en el turno noche y el turno mañana: en primer lugar de 6 a 9 pm y, en segundo lugar, de 5 a 8 am., siendo el horario de noche el preferido por las consumidoras potenciales, dado que disponen de más tiempo: asisten luego del trabajo y/o estudios.</li> <li>- Tratan de ir todos los días al gimnasio, pero la mayoría va 3 veces por semana y el tiempo que suelen quedarse es de 1 hora y media a 3 horas.</li> <li>- La membresías de preferencia son la mensual y la trimestral. Ellas estarían dispuestas a pagar en un rango de 150 a 400 soles y 600 por tipo de membresía respectivamente.</li> </ul>
Actividades en el Gimnasio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les gusta realizar actividades grupales (full body, aeróbicos y baile) e individuales (máquinas). Las mujeres prefieren realizar actividades que trabajen sus piernas, glúteos, abdomen y clases de baile, aeróbicos, steps, pilates, full body y yoga.</li> <li>- Sobre todo, las clases grupales son las más solicitadas por las usuarias, ya que ayuda a des estresarse, divertirse y a entablar amistades. Asimismo, las realizan para combinar su entrenamiento.</li> <li>- Las actividades que realizan con mayor frecuencia es full body, aeróbicos y máquinas</li> <li>- Las actividades que disfrutaban más son baile, cardio, aeróbicos y full body.</li> <li>- Las actividades que consideran que son efectivas para bajar de peso son cardio, aeróbicos, baile y spinning. Mientras las efectivas para mejorar aspecto físico son máquinas, full body, aeróbicos y pesas.</li> <li>- Entre las actividades que son consideradas las más relajantes se encuentran full body y baile.</li> <li>- Los servicios que encuentran en sus gimnasios son sauna y, en algunos casos, cafetería. Por lo que a ellas les interesaría encontrar servicios como cafeterías, spa, tienda de ropa, sauna, guardería, asesoría nutricional y un ambiente para reunirse con amigas. Esto con el fin de complementar su rutina de ejercicios en un ambiente cómodo y poder relajarse y socializar.</li> </ul>
Gimnasio: Entrenadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los que más asisten al gimnasio suelen ser los hombres porque están más pendiente de su físico y las pocas clases adoptadas para mujeres. Sin embargo, personas de 35 a 40 años son los clientes recurrentes, ya que desean combatir sobrepeso y verse bien.</li> <li>- Recientemente, se puede ver un moderado incremento de entrenadoras para clientas mujeres, dado que son percibidas como aquellas que sí le prestan atención a las usuarias y no hay sucesos como miradas y/o tocamientos.</li> </ul>

**Tabla C1: Entrevistas a profundidad a expertos e interesados en el sector gimnasios**

Concepto	Desarrollo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de personas no va al gimnasio o diserta rápido de él por falta de cultura deportiva y motivación de los entrenadores. No se percatan de la importancia de la actividad física y no reciben el estímulo suficiente para quedarse.</li> <li>- El clima laboral, el compañerismo entre pares y el empeño al tratar con los clientes es lo que se valora en un gimnasio.</li> <li>- Los gimnasios en general deberían mejorar el servicio que brindan los entrenadores. En la actualidad se enfocan en vender los beneficios que brinda el gimnasio para el cual trabajan, pero no les interesa el avance de los usuarios. Asimismo, que haya una orientación psicológica para tratar de motivar y lograr los objetivos de ellos.</li> <li>- En cuanto a la remuneración, un gimnasio independiente paga más que uno de cadena; sin embargo, no percibes los beneficios que se podría tener en uno de cadena.</li> <li>- Asimismo, se considera que un gimnasio de cadena cuenta con máquinas modernas y mejor infraestructura, pero que el sentido de este se ha desvirtuado y se ha vuelto netamente lucrativo. En cambio, el independiente tiene como objetivo principal lograr los objetivos de los usuarios.</li> </ul>
Canales de venta y activaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mayor canal de venta es informes en recepción (los clientes que, por sí mismos, llegan a consultar). De manera esporádica, suelen hacer volanteo en la zona circundante.</li> <li>- No se suele invertir en activaciones, es poco común.</li> </ul>
Entrenadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los entrenadores son de dos tipos: Instructores (de Instituto) y Especialistas (Egresados de Universidad). Todos deben tener el certificado IDDE o de la Federación Peruana Fisicoculturismo.</li> <li>- Los entrenadores usualmente se reparten en dos turnos. En cada uno hay una mujer y su función es darle un tiempo fijo a cada socio(a). Solo los entrenadores personales están una hora con el cliente. Usualmente, trabajan en turnos de 5 a 2 pm y de 2pm a 11 pm. Algunos trabajan en un solo turno de 3 a 9 pm o part time.</li> <li>- El principal problema con ellos es que se distraen y no se enfocan en todos los clientes de manera regular (a veces se quedan con gente que ellos conocen).</li> <li>- Los entrenadores personales tienen especialidad específica para que puedan brindar diverso tipo de asesoría a las socias. Ellos deben buscar el seguimiento y la motivación de las socias para que hagan correctamente sus ejercicios.</li> </ul>
Opinión sobre la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La propuesta se percibe interesante, principalmente, porque fusiona todo en un solo lugar. Asimismo, por la idea de motivar con estrategias de gamificación para lograr objetivos. Sin embargo, habría que analizar que los precios no sean tan elevados para poder gozar de dichos beneficios.</li> <li>- Se debe tener cuidado con la masa crítica de consumidores, dado que se está dejando de lado a un grupo importante de ellos en el rubro (los varones).</li> <li>- El negocio podría funcionar por la oportunidad de explotar los servicios especializados en la mujer y la alta demanda que se está percibiendo en el rubro.</li> <li>- La comunicación adecuada será la clave para enfatizar la diferencia de los establecimientos ya existentes.</li> <li>- El negocio podría funcionar, pero debe primar el servicio de cambio corporal acompañado de un buen servicio de nutrición y entretenimiento.</li> <li>- El tema de acoso es un tema delicado y que se ve recurrentemente en los gimnasios. Sobre todo, los entrenadores miran, comentan, pero no hay forma de probarlo, por lo que es difícil hacer algo al respecto.</li> <li>- Los servicios que resaltan son las clases grupales, la asesoría médica, el spa y el sauna.</li> </ul>

**Tabla C1: Entrevistas a profundidad a expertos e interesados en el sector gimnasios**

Concepto	Desarrollo
	<ul style="list-style-type: none"><li>- No se debe descartar la idea de contratar personal de sexo masculino, ya que son percibidos como los que mejores que brindan clases grupales.</li><li>- Se debe cuidar la percepción de competencia entre socias, ya que puede tornarse en un ambiente de tensión que podría desvirtuar la idea de motivación.</li></ul>

Fuente: Entrevistas personales

**Figura C1: Consentimientos Informados**

Ver CD adjunto



## ANEXO D: Focus Group

A continuación se presentan los principales hallazgos encontrados en la ejecución de 3 focus groups, realizados a mujeres de entre 18 a 24; 25 a 35; y mayores de 36 años, durante los meses de febrero a agosto del 2015

**Tabla D1: Resultados de Focus Group a mujeres de entre 18 a 24; 25 a 35; y mayores de 36**

Información Requerida	Conclusiones
Deporte en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El hacer deporte es considerado una manera de sentirse vital, llenas de energía, renovada y salir del estrés.</li> <li>- Les gusta realizar actividades al aire libre, estar en contacto con la naturaleza.</li> <li>- El primer rango de edad prefiere realizar actividades que incluya sistema de juegos; el segundo, le interesa deportes como trekking y atletismo; y el último, natación. Sin embargo, los tres rangos de edad coinciden en la realización de deporte en un gimnasio</li> </ul>
Motivos por los que asisten al gimnasio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El principal motivo, del primer y segundo rango de edad, para asistir a un gimnasio es perder peso, fortalecer y tonificar los músculos y tener más energía.</li> <li>- La motivación para asistir a un gimnasio del tercer rango de edad es poder des estresarse y conocer nuevas personas.</li> </ul>
Disgusta de un Gimnasio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca atención de instructores al hacer la rutina</li> <li>- La excesiva supervisión de los entrenadores que suele percibirse como morbosa y resulta incómoda.</li> <li>- Algunas clases grupales ya tienen una rutina y las personas nuevas usualmente están perdidas.</li> <li>- Te ofrecen la misma rutina, misma clase con los mismos profesores.</li> <li>- No te dan información sobre tu avance o el porqué de hacer los ejercicios asignados.</li> <li>- No se encuentra gente de la misma edad con la cual poder socializar y crear un espacio social. Suele haber más actividades para jóvenes que para gente adulta que desea ir a un gimnasio.</li> </ul>
Actividades Preferidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se prefiere actividades individuales y grupales, ya que se considera que ambas se mezclan y es bueno para lograr el objetivo que uno quiera lograr.</li> <li>- Las actividades individuales ayudan a estar más focus en el objetivo y no dependen de otras personas para realizar una u otra actividad.</li> <li>- Las actividades grupales motivan y ayudan a socializar. Asimismo, se consideran la mejor opción para estar acompañadas con el fin e motivarse y terminar la rutina asignada.</li> <li>- Entre las actividades que realizan con mayor frecuencia es máquinas, spinning (efectiva para bajar de peso), yoga y baile (las más relajantes).</li> </ul>
Actividades dispuestas a realizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Máquinas, Baile, Full Body, Steps, Spinnig, Pilates, Pole Dance y Pesas</li> </ul>
Frecuencia de Asistencia a Gimnasios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las mujeres mayores de 36 años preferirían ir al gimnasio en otoño e invierno, debido a que hay menos personas, dado que los jóvenes están en colegio y/o universidad.</li> <li>- Las restantes prefieren ir al gimnasio en verano (a partir de octubre hasta marzo)</li> <li>- La asistencia variaría de 3 a 5 días por semana.</li> <li>- Prefieren ir en el turno de la mañana y la noche.</li> </ul>



**Tabla D1: Resultados de Focus Group a mujeres de entre 18 a 24; 25 a 35; y mayores de 36**

Información Requerida	Conclusiones
Servicios en Gimnasios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los otros gimnasios a los que asisten ofrecen máquinas, entrenadores personales, nutricionistas, cafeterías y sauna.</li> <li>- Buenos descuentos</li> <li>- Utilizarían servicios como cafetería con carta variada saludable, información de lo que la clienta haga en el gimnasio (una mini red informática), tienda de accesorios a cómodo precio, guardería de ropa, área común para compartir con compañeros, spa, sauna, guardería infantil, estacionamiento.</li> </ul>
Experiencia en Gimnasios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficientes entrenadores personalizados que te den la atención requerida (se debe pagar un monto adicional)</li> <li>- Poca presencia de entrenadoras mujeres, muchas veces resulta incómodo.</li> <li>- Incomodidad ante el coqueteo de algunos entrenadores a las clientas.</li> <li>- Inseguridad de casilleros de cosas personales (debes llevar tu propio candado )</li> <li>- No se enfocan en la rutina de la clienta, se concentran en conocerte mas no en el objetivo para el cual has pagado.</li> <li>- El diseño de los ambientes debería ser más privado; es decir, no lunas transparente para que nadie te vea.</li> <li>- La mayoría de máquinas están viejas y sucias.</li> <li>- Espacio abarrotados por gran cantidad de gente en horas pico.</li> </ul>
Marcas conocidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Golds Gym se viene primero a la mente, ya que se distingue por antigüedad y cercanía a domicilio.</li> <li>- Otros de los mencionados fue Sport Life, Bodytech y La Guay</li> </ul>
Propuesta de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Despierta interés encontrar varios servicios en un solo lugar</li> <li>- La inscripción dependería del precio y la ubicación.</li> <li>- Preferencia por membresías mensual para probar qué tal es el servicio y semestral para lograr el objetivo.</li> <li>- El programa de competencia y de puntos: canjear con vales de consumo en servicios conexos es la diferenciación y genera una motivación adicional.</li> <li>Interés por el formato solo para mujeres con el fin de ponerse ropa cómoda sin llamar la atención ante la presencia masculina</li> <li>- Llama la atención los espacios amplios y cómodos.</li> <li>- Atracción por la idea de acumulación de puntos mediante el avance de la rutina asignada, ya que es novedoso y les motivaría más a cumplir sus objetivos</li> </ul>
Servicios Adicionales Propuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clases grupales estáticas y variables para que cada clienta decida según su preferencia.</li> <li>- La capacidad máxima por clase grupal sea de 20 personas máximo.</li> <li>- Actividades sociales (festivales, que vaya alguien conocido)</li> <li>- Interés por las apps que le da información sobre sus rutinas.</li> <li>- Máquinas modernas (Ej. en los gimnasios actuales las elípticas tienen televisor)</li> <li>- Consideran que los espacios de aparatología son buenos para gente mayor que disponga de sus propios ingresos.</li> <li>- Baños espaciosos y que tengan secadoras y planchas</li> <li>- Sería recomendable que el gimnasio cuente con Wifi</li> <li>- Servicios para embarazadas sería un plus</li> <li>- Formas de pago para quienes van inter diario sean distintas a personas que van diario</li> </ul>



**Tabla D1: Resultados de Focus Group a mujeres de entre 18 a 24; 25 a 35; y mayores de 36**

Información Requerida	Conclusiones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacios cómodos para descansar( como muebles acolchados) y juegos de mesa</li> <li>- Horarios más flexibles (a partir de las 5a.m., 6 a.m. y 7 a.m.)</li> <li>- La ambientación debería ser original( frases motivadoras, ambientado de acuerdo a la actividad a realizar, lunas polarizadas)</li> </ul>

Fuente: Focus Groups

**Figura D1: Consentimientos Informados**

Ver CD adjunto



## ANEXO E: Aplicación de Encuesta de Investigación Mercado

**Tabla E1: Ficha Técnica de la investigación cuantitativa**

Concepto	Descripción
Tipo de investigación	Estudio cuantitativo-encuesta de opinión.
Técnica de estudio y población objetivo	Encuestas aplicadas mediante entrevista directa a mujeres de 18 y más que viven en el distrito de San Miguel.
Descripción	Aplicación de preguntas en sondeo de opinión a hogares y en espacios públicos donde se concentre el público objetivo; el propósito de la investigación fue estudiar el comportamiento de este público frente a una nueva idea de negocio sobre un gimnasio exclusivo para mujeres, testear las percepciones y gustos acerca de los servicios y recoger información que permita validar, verificar o replantear ideas para desarrollar el negocio.
Marco muestral	Para la elaboración de la muestra se tomó como referencia el censo 2007 del INEI.
Tamaño de muestra, margen de error y nivel de confianza	400 personas encuestadas. Margen de error de $\pm 4.9\%$ con un nivel de confianza del 95%, asumiendo 50%-50% de heterogeneidad, en el supuesto de muestreo aleatorio simple.
Procedimiento de muestreo	Probabilística y polietápica en el distrito de San Miguel y se aplicaron cuotas de sexo (únicamente mujeres) y edad (tres grupos de edad, 18 a 25 años, 26 a 35 años y 36 a más años según la proporción de personas que viven en San Miguel) para la selección de informantes.
Fechas de aplicación	23 al 29 de marzo del 2015
Trabajo de campo	Se aplicaron dos formatos de encuesta: cartilla A, para el público objetivo que asiste actualmente al gimnasio o ha asistido en los últimos meses; cartilla B, para el público objetivo que no ha asistido al gimnasio hace más de un año o nunca ha asistido a uno. El propósito consiste en que el instrumento considere todos los casos en que el informante pueda dar razón según su experiencia si ha asistido o no a un gimnasio.
	El recojo de información se llevó a cabo del 23 al 29 de marzo en dos turnos de trabajo: de 9:00 am a 13:00 pm y de 15:00 pm a 19:00 pm. Los puntos de aplicación de encuestas fueron: Tottus, Parque de las Leyendas, ICPNA San Miguel, Parqueo Sport Life, Plaza Veá, parque Huacas de San Miguel y Mercado Modelo.
	Intencionalmente se han diversificado los puntos de recojo de información así como el horario de aplicación de encuestas para garantizar la aleatoriedad de los informantes; además, captar información de los diferentes perfiles de públicos dentro del público objetivo del estudio.

Fuente: Ejecución de encuestas

Elaboración propia

### Figura E1: Cartilla Filtro- Encuesta

Ver CD adjunto

**Figura E2: Cartilla A - Encuesta para personas que sí van al gimnasio**

Ver CD adjunto

**Figura E3: Cartilla B – Encuestas para personas que no van al gimnasio**

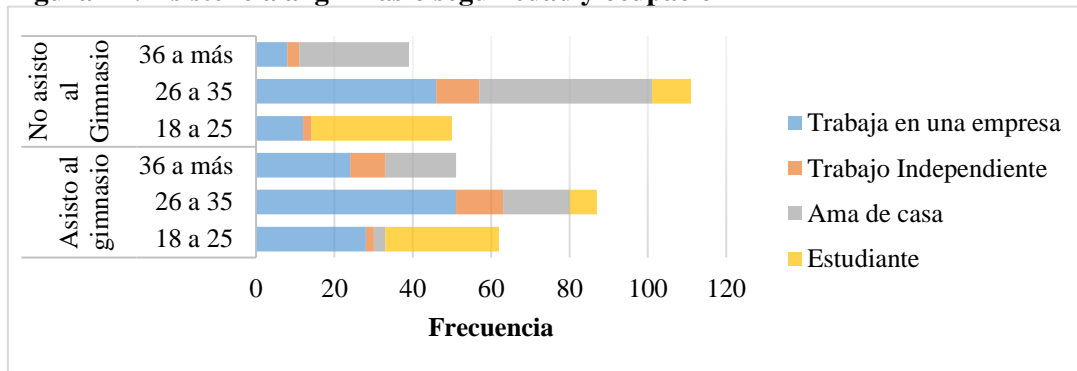
Ver CD adjunto



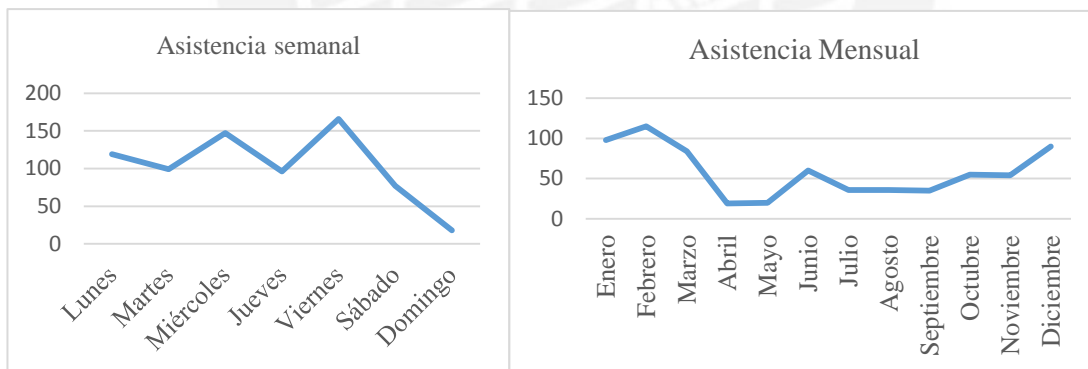
## ANEXO F: Resultados de la encuesta

Según la representatividad de cada segmento observado, se ha optado por establecer 2 perfiles de consumidoras: las que asisten o asistieron al gimnasio y las que no asisten ni asistieron. De ellas se recabó información importante como lo ejemplifican las siguientes figuras, lo cual fortalece la idea de negocio planteada.

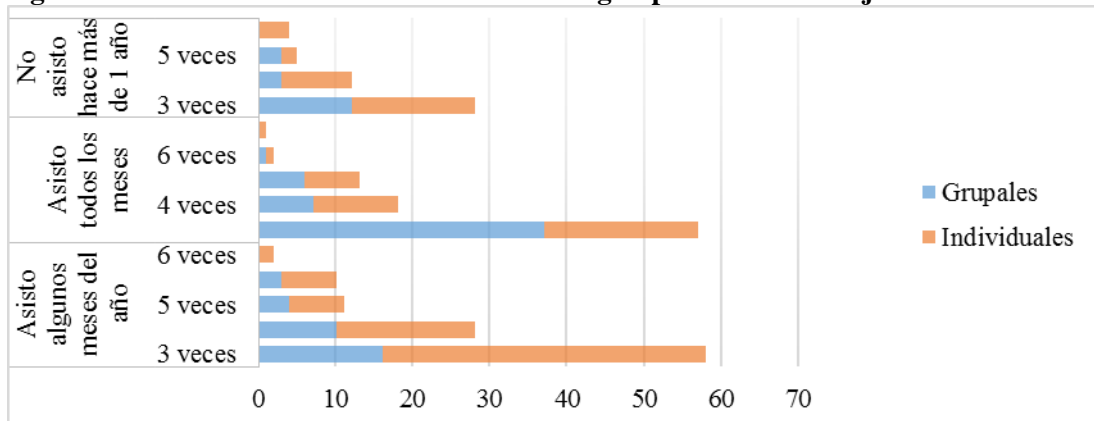
**Figura F1: Asistencia al gimnasio según edad y ocupación**



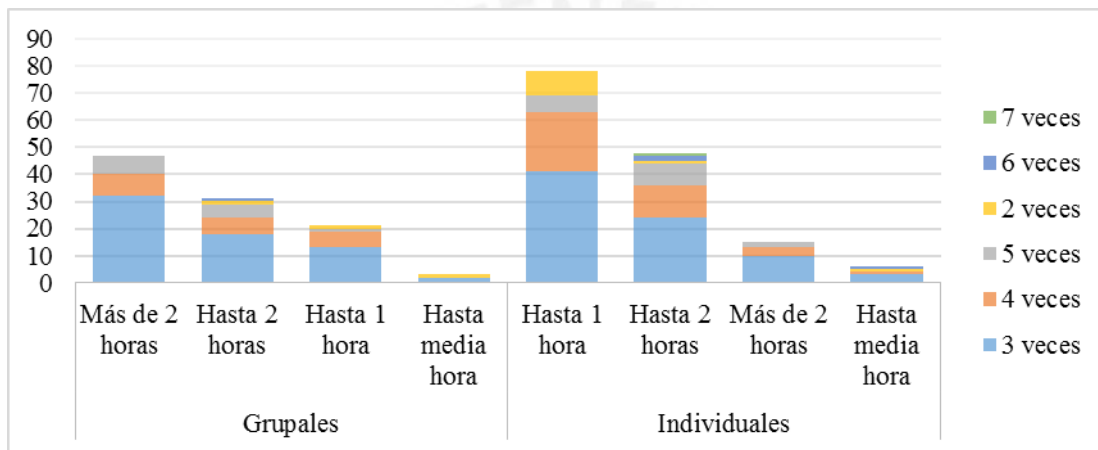
**Figura F2: Asistencia al gimnasio – semanal y mensual**



**Figura F3: Frecuencia semanal de Asistencia según preferencias de ejercicios**



**Figura F4: Tiempo de estancia y número de visitas, según preferencia de ejercicios**



**Figura F5: Intención de compra según asistencia y valoración de la propuesta**

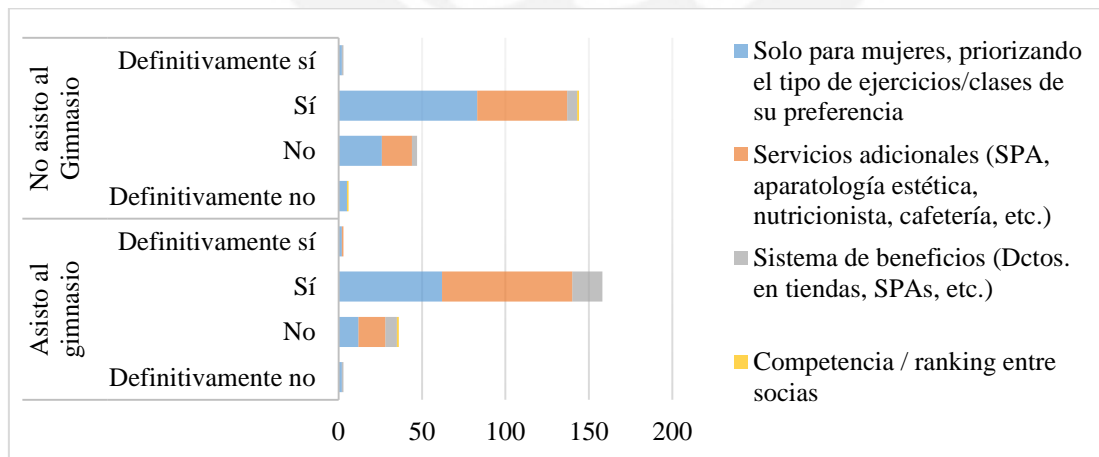


Figura F6: Nombre de Gimnasio preferido por las encuestadas

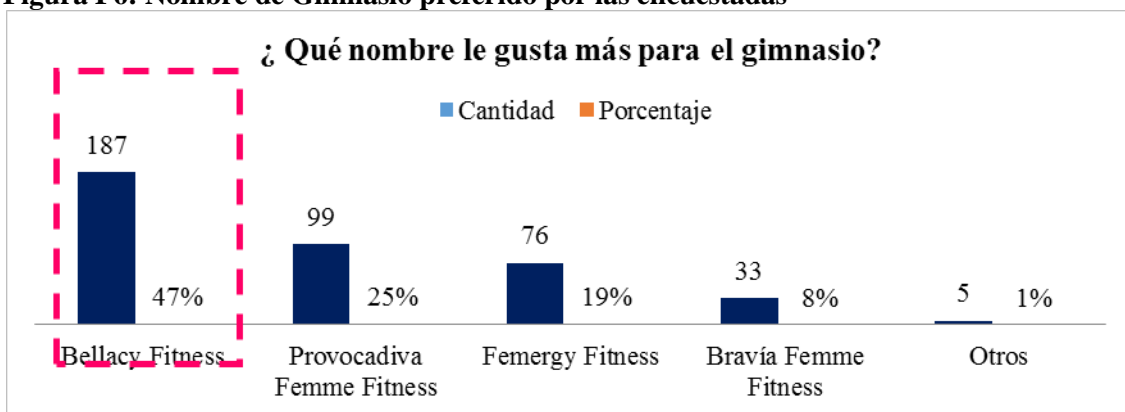
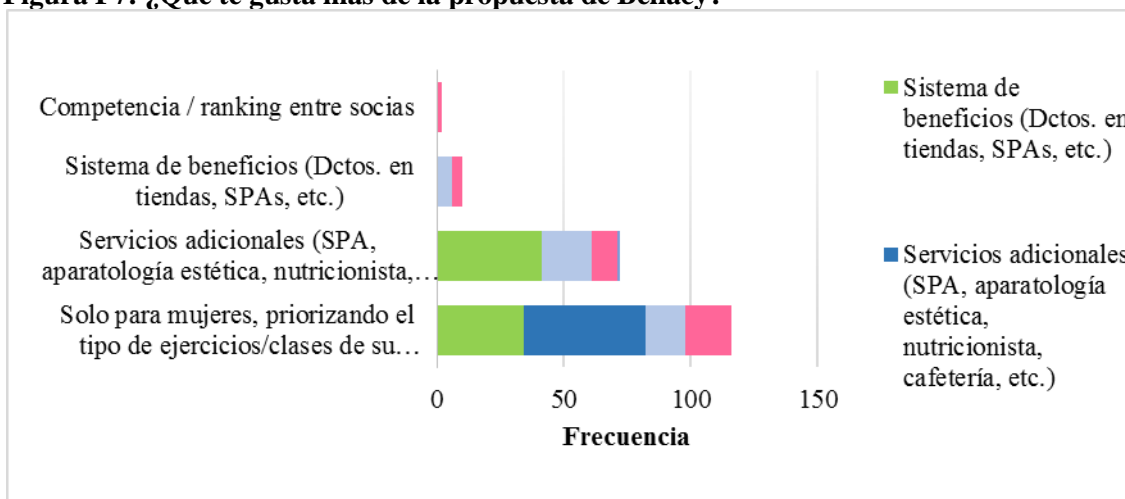


Figura F7: ¿Qué te gusta más de la propuesta de Bellacy?





## ANEXO G: Estimación de la demanda

**Tabla G1: Distribución de NSE en Lima Metropolitana**

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100%	4.9%	18.8%	40.7%	26.2%	9.4%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100%	0.0%	9.9%	45.4%	29.6%	15.2%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	2.7%	21.8%	50.3%	21.5%	3.8%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	2.4%	9.1%	40.6%	35.4%	12.6%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100%	1.2%	18.4%	43.9%	30.1%	6.4%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	2.7%	13.0%	43.1%	31.4%	9.8%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	15.7%	47.1%	29.0%	7.5%	0.8%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	30.4%	48.4%	16.0%	3.9%	1.3%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	1.5%	16.1%	41.8%	26.8%	13.8%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100%	0.3%	6.7%	42.2%	37.3%	13.5%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100%	1.2%	15.2%	43.1%	26.4%	14.1%
Otros	100%	0.0%	14.6	41.5%	34.1%	9.8%

Fuente y Elaboración: APEIM

**Tabla G2: Nivel de absorción de la competencia**

		% del N de columna	Recuento
P25. En caso usted asista actualmente a un gimnasio, ¿estaría dispuesta a cambiarse?	Definitivamente sí	1.24%	N=2
	Sí	93.17%	N=150
	No	5.59%	N=9
	Definitivamente no	0.00%	N=0
	Total	100.00%	N=161

Fuente y Elaboración: Propia

**Tabla G3: Cálculo de intención de compra**

Intención de compra	%	Ponderación	%
Definitivamente sí	2%	0.6	0.90%
Sí	76%	0.4	30.20%
No	21%	0	0.00%
Definitivamente no	2%	0	0.00%
			<b>31%</b>

Fuente y elaboración propia

## ANEXO H: Campañas promocionales

### 1. Campaña de intriga

Tabla H1: Objetivos y actividades de la campaña de intriga

Concepto	Descripción
Ejecución	Inicia 2 meses antes de la apertura – Noviembre previo al inicio de operaciones
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar reconocimiento de marca en el público objetivo</li> <li>2. Difundir el contenido de la marca por las redes de contacto generadas en redes sociales</li> <li>3. Aprovechar la afluencia de gente de la zona comercial aledaña a las instalaciones del local.</li> </ol>
Acciones	<p><b>Redes sociales:</b> Con el concepto “lo mejor para verte y sentirte bien, mujer de élite” se creará un perfil en plataformas como facebook, twitter y youtube para generar intriga en el público femenino de San Miguel, utilizando contenidos alusivos al deseo de superación femenino y la evolución en la conceptualización de qué significa ser mujer hoy: una persona decidida, valiente y exitosa. Con ello, se enlazará poco a poco el mundo del fitness como un espacio más donde la mujer contemporánea puede decidir ser quien quiere ser e imponer su personalidad a cualesquiera límites que encuentre en el camino.</p>
	<p><b>Branding de la fachada:</b> Siguiendo el ejemplo de múltiples locales próximo a su fecha de inicio de operaciones, nuestro local poseerá un diseño alusivo al concepto “lo mejor para verte y sentirte bien, mujer de élite” que será plasmado mediante banners que recubrirán la fachada de las instalaciones, generando expectativa en las personas de las zonas aledañas.</p>

Figura H1: Muestra de Banner de Intriga 1

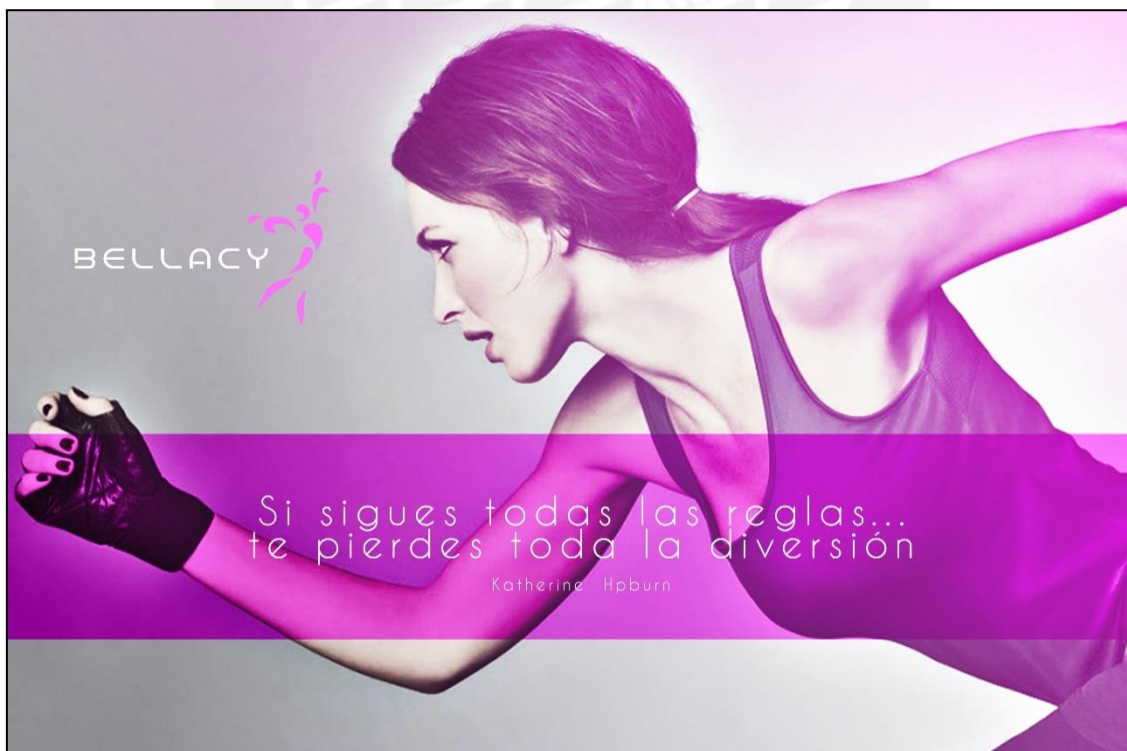
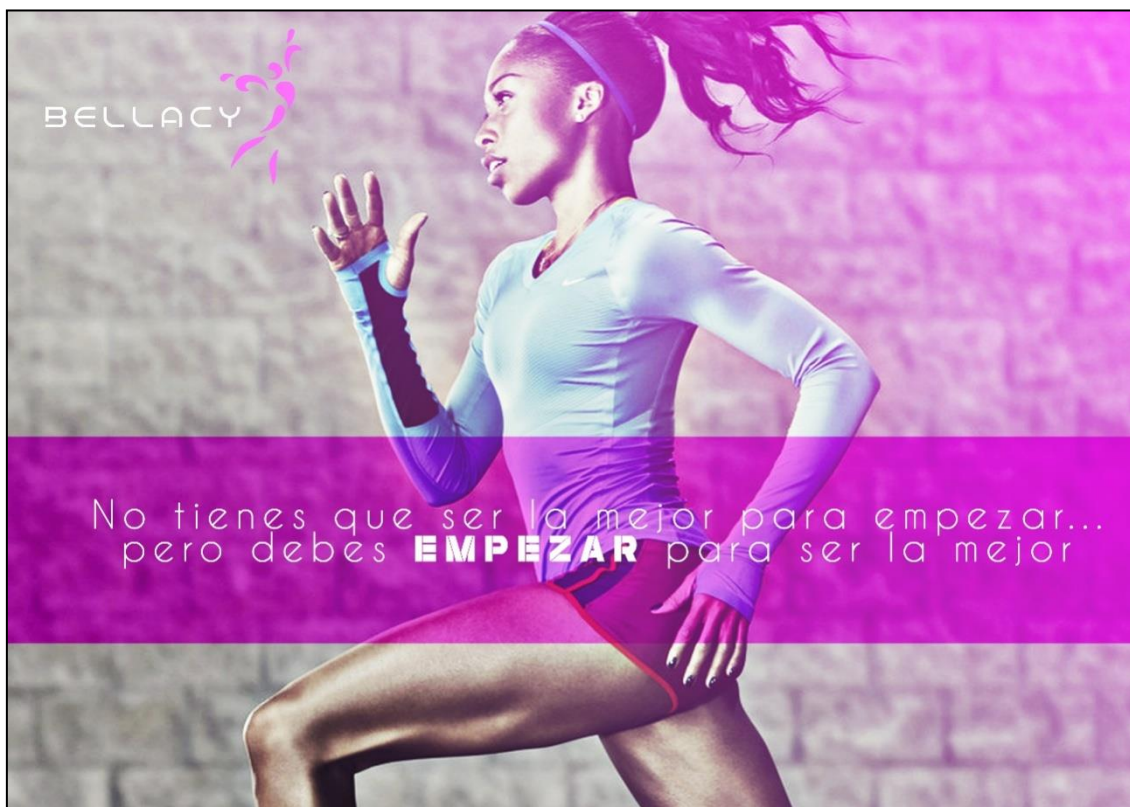


Figura H2: Muestra de Banner de Intriga 2



## 2. Campaña de lanzamiento

Tabla H2: Objetivos y actividades de la campaña de lanzamiento

Concepto	Descripción
Objetivos	1. Generar reconocimiento de marca en el público objetivo 2. Fomentar la prueba del servicio por potenciales usuarias 3. Difundir el contenido de la marca por las redes de contacto generadas en redes sociales.
Acciones	<p><b>Digital:</b> Las cuentas creadas en la campaña de intriga serán utilizadas para dar a conocer la página web oficial de Bellacy Femenine Fitness, donde se detallarán las clases ofrecidas, los servicios con los que cuenta el club y todos los pormenores necesarios para comunicar la propuesta de valor de la empresa.</p> <p><b>Evento de lanzamiento:</b> A fin de crear mayor expectativa en los alrededores del gimnasio, se realizará un evento de lanzamiento donde se invite a determinadas personalidades del ámbito local y se realizará un pequeño showroom para conocer las instalaciones del gimnasio. La animación estará a cargo de Melissa Loza</p> <p><b>Pases gratis:</b> Se fomentará la prueba del servicio mediante la colocación de pases gratuitos 2x1: la persona puede asistir 2 veces al gimnasio de manera gratuita o puede elegir ir con una amiga una sola vez. La colocación de dichos pases se realizará en los alrededores de Plaza San Miguel y la Pontificia Universidad Católica del Perú.</p> <p><b>Nota de prensa:</b> En línea con lo anterior, se contratará los servicios de una revista</p>



**Tabla H2: Objetivos y actividades de la campaña de lanzamiento**

Concepto	Descripción
	especializada para la realización de un publrreportaje donde se destaque el evento de lanzamiento del gimnasio, sus instalaciones y su novedosa propuesta de valor.

**Figura H3: Afiche de lanzamiento**



### 3. Campaña de mantenimiento

**Tabla H3: Objetivos y actividades de las campañas de mantenimiento**

Concepto	Descripción
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar reconocimiento de marca en el público objetivo</li> <li>2. Mantener presencia en los vehículos de comunicación relevantes para el público objetivo</li> <li>3. Utilizar los meses de alta demanda para acelerar la penetración de los servicios del gimnasio en el público objetivo.</li> </ol>

**Tabla H3: Objetivos y actividades de las campañas de mantenimiento**

Concepto	Descripción
Acciones	<b>Redes sociales:</b> Se actualizarán constantemente las redes sociales a fin de afianzar nuestra relación con el público objetivo, utilizando constantemente la plataforma digital para comunicar las promociones de campaña y motivar a las seguidoras con frases / fotos motivacionales que les permita identificarse con la marca.
	<b>Descuentos:</b> A fin de mantenernos competitivos se ejecutarán dos campañas de descuento sobre suscripción cada año. Que implican un 15% sobre el total de suscripción en los meses de Julio y Diciembre. Ello en adición al dto. De 20% por lanzamiento.
	<b>Promociones cruzadas con Spa:</b> Por la temporada, se impulsarán promociones cruzadas con los servicios de SPA con la finalidad de armar paquetes atractivos para las socias en verano, como las depilaciones de cuerpo entero, línea de bikini y bronceado artificial.
	<b>Mes de la Mujer:</b> Bellacy Femenine Fitness hará suyo el mes de marzo por celebrarse el día de la mujer, incluyendo descuentos promocionales para sus membresías y servicios conexos, así como auspiciando eventos internos que generen expectativa entre las socias y potenciales usuarias del gimnasio.
	<b>Mes de la amistad:</b> Con ocasión de las celebraciones por el 14 de febrero (día de la amistad / amor), se permitirá el ingreso con una acompañante durante todos los viernes del mes de febrero, reforzando la idea de que “entrenar juntas es más divertido y efectivo”.

**Figura H4: Publicidad de las campañas promocionales**





Figura H5: Muestra de Publicidad por el día de la amistad



#### 4. Campaña de fidelización

Tabla H4: Objetivos y actividades de las campañas de fidelización

Concepto	Descripción
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retener a la clientela y bajar la tasa de abandono de suscripciones</li> <li>2. Generar un ambiente entretenido y lúdico que mantenga la motivación de las usuarias del gimnasio.</li> <li>3. Incentivar a las socias actuales a invitar a sus amigas y conocidas a probar el servicio.</li> </ol>
Acciones	<p><b>Redes sociales:</b> Se actualizarán constantemente las redes sociales a fin de afianzar nuestra relación con el público objetivo, utilizando constantemente la plataforma digital para comunicar las promociones de campaña y motivar a las seguidoras con frases / fotos motivacionales que les permita identificarse con la marca.</p>

Tabla H4: Objetivos y actividades de las campañas de fidelización

Concepto	Descripción
	<b>Día de la Madre:</b> Por el día de la madre se realizarán múltiples concursos entre todas las usuarias mamás del gimnasio, bonificando con ampliaciones de membresías y “tarjetas de regalo” (“gift cards”) para utilizar servicios promocionales de los servicios conexos del gimnasio (SPA, aparatología estética, etc.)
	<b>Fiestas Patrias:</b> Aprovechando el entusiasmo por las fiestas patrias y capitalizando el interés de nuestro público objetivo por las clases de baile, se realizarán “master classes” de baile típico / criollo durante todo el mes, así como eventos que maximicen la fecha con regalos y juegos.
	<b>Día del niño:</b> Nuevamente, las socias mamás serán partícipes de sorteos y juegos a los que podrán asistir con sus hijos pequeños, quienes ganarán juguetes en función del desempeño que sus mamás logren alcanzar en los eventos realizados en la fecha por Bellacy Feminine Fitness
	<b>Primavera:</b> Por inicio de la estación, Bellacy Feminine Fitness habilitará clases de baile temáticas que permitan brindar novedad y generen expectativa al interior de nuestras usuarias.

Figura H6: Muestra de publicidad por el Día de la Madre



### 5. Cronograma promocional

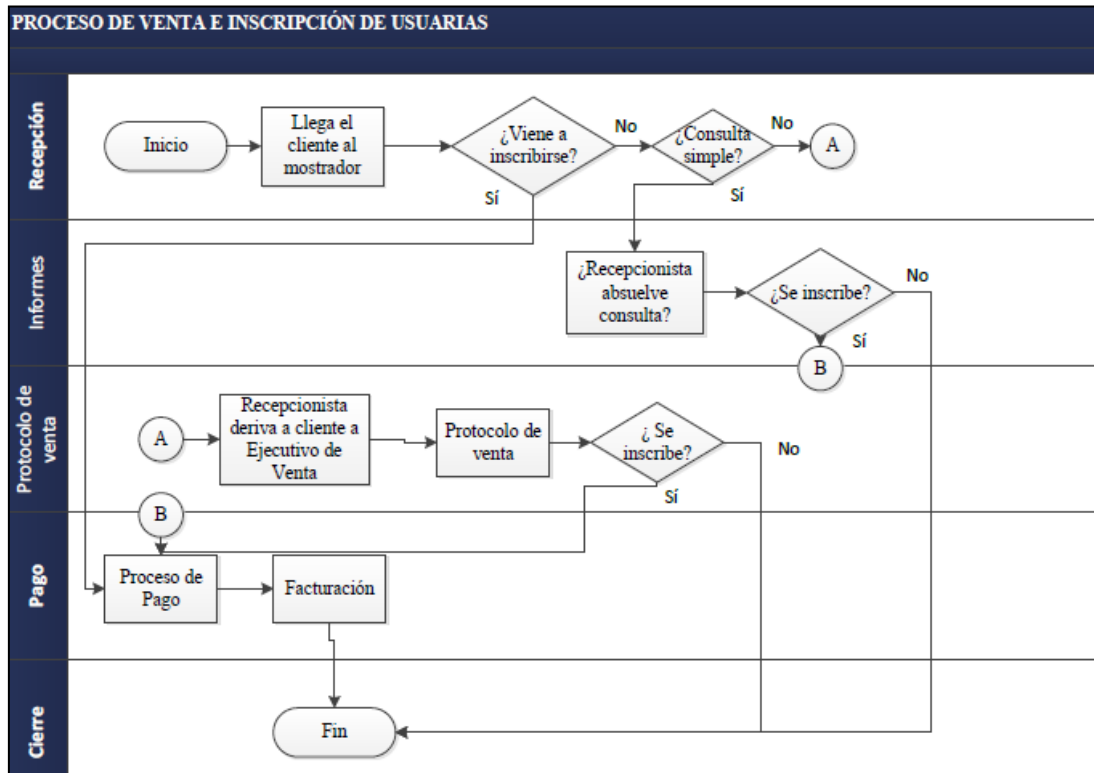
Figura H7: Diagrama de Gantt Promocional

Campaña/ Acción	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>I Campaña de Intriga</b>													
1 Redes Sociales													
2 Branding de la fachada del local													
<b>II Campaña de lanzamiento</b>													
1 Redes Sociales													
2 Evento de lanzamiento													
3 Nota de prensa													
4 Pases gratis													
5 Descuento de lanzamiento													
<b>III Campaña de mantenimiento</b>													
1 Redes Sociales													
2 Descuentos por temporada													
3 Promociones cruzadas SPA													
4 Mes de la amistad y de la mujer													
<b>IV Campaña de fidelización</b>													
1 Redes Sociales													
2 Día de la madre													
3 Fiestas Patrias													
4 Día del niño													
5 Primavera													

## ANEXO I: Procesos clave

### 1. Venta de suscripciones

Figura I1: Diagrama del proceso de venta e inscripción



### 2. Asesoría en salas grupales

Tabla I1: Tiempos y movimientos en el proceso de asesoría en salas grupales

Proceso de asesoría en clases grupales				
	Actividad	Trabajador	Tiempo	
1	Realiza rutina de pre-acondicionamiento (estiramiento y calentamiento)	Monitora	5	Minutos
2	Desarrollo de la clase grupal prevista	Monitora	40	Minutos
3	Realiza rutina de trabajo abdominal	Monitora	10	Minutos
4	Realiza rutina de estiramiento	Monitora	5	Minutos



Figura I2: Diagrama del proceso de diseño de clases grupales

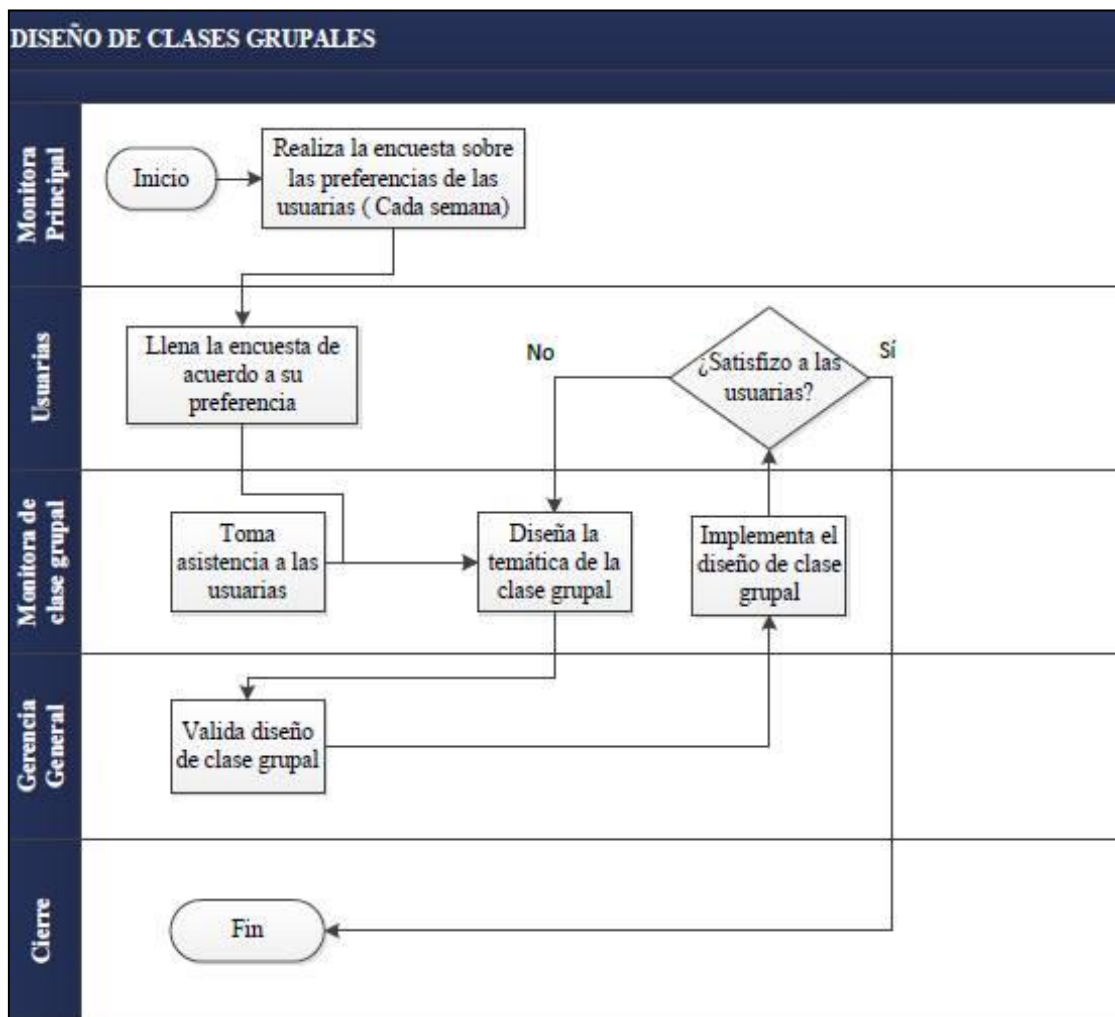
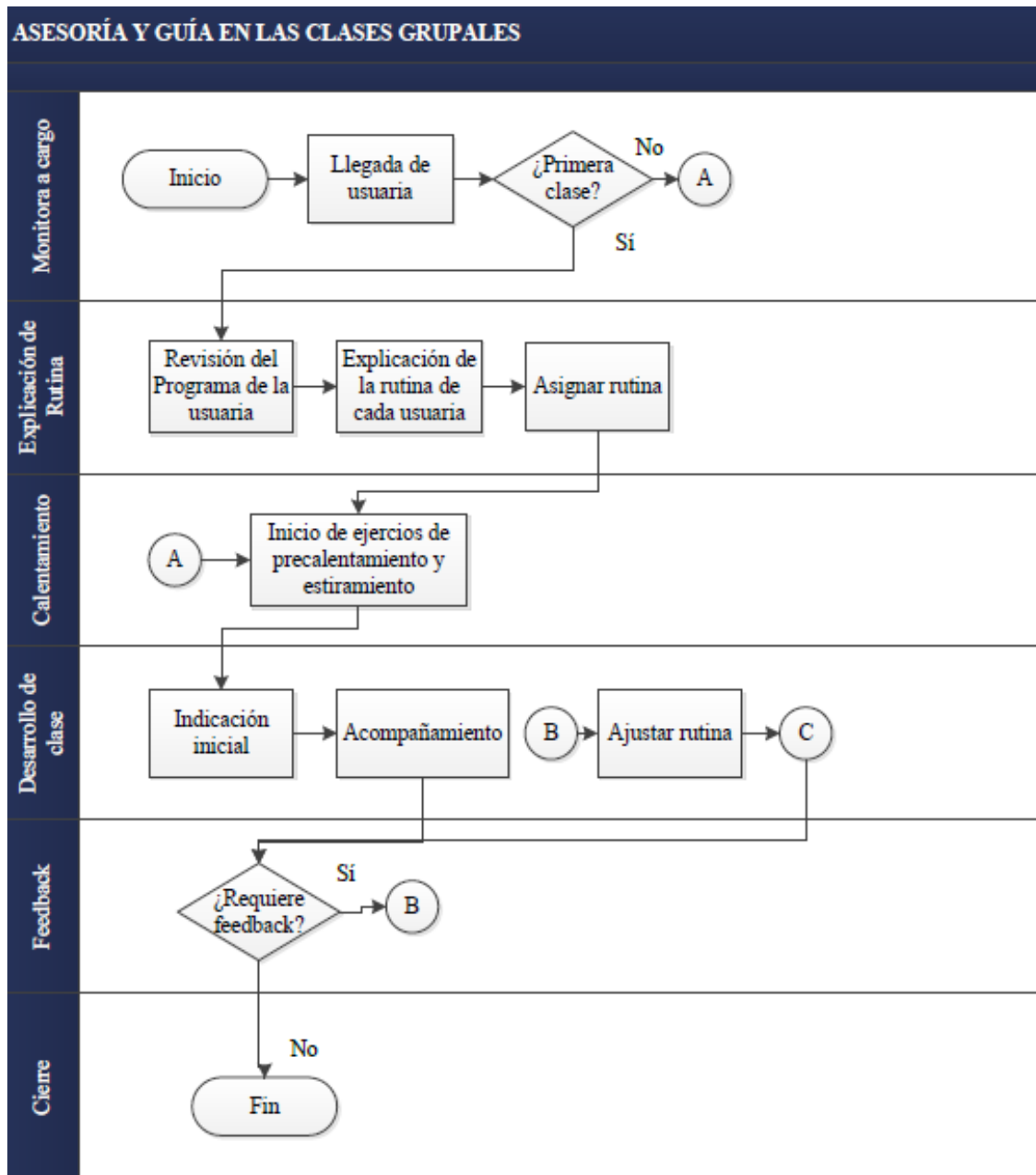


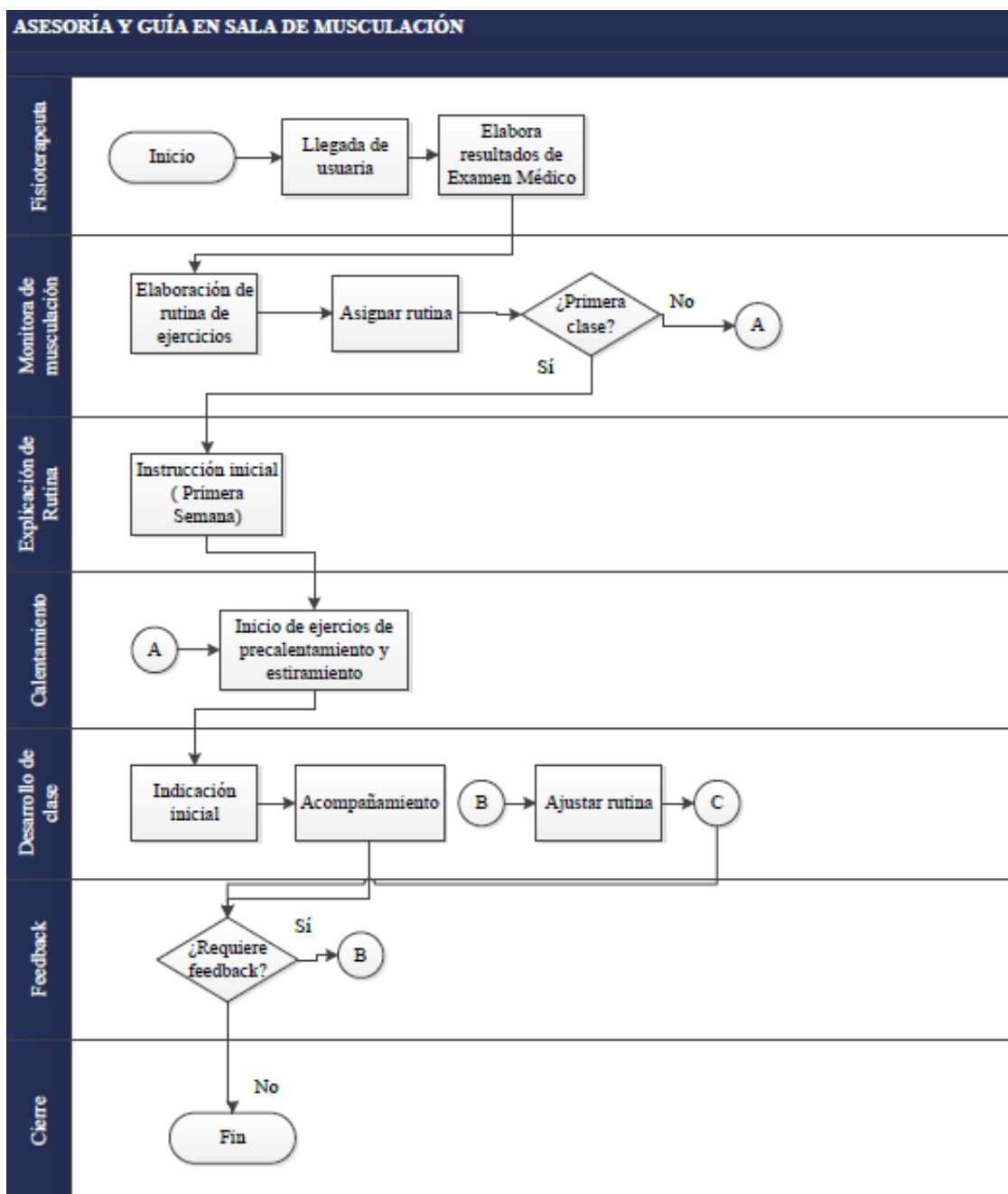
Figura I3: Diagrama del proceso de asesoría en salas grupales





3. Asesoría en Sala de musculación

Figura I4: Diagrama del proceso de asesoría en sala de musculación



**Tabla I2: Tiempos y movimientos del proceso de asesoría en sala de musculación**

Proceso de asesoría en sala de musculación					
Servicio	Actividad		Trabajador	Tiempo	
Instrucción inicial	1	Preguntar a la usuaria sobre algún factor de riesgo relevante( lesiones previas y condiciones médicas particulares ) y objetivos del entrenamiento	Monitora	1	Minuto
	2	Explicación de principales ejercicios de acondicionamiento	Monitora	5	Minutos
	3	Orientación sobre la forma correcta de realizar cada ejercicio de la rutina	Monitora	3	Minutos
Definición de la rutina de ejercicios	1	Análisis de los resultados del examen médico de la usuaria y rutina previa de ejercicios	Monitora	5	Minutos
	2	Definición de nueva rutina de ejercicios, cuidando no repetir todos los ejercicios de la rutina anterior para dotar variedad	Monitora	5	Minutos
Acompañamiento o y revisión periódica	1	En caso de que una usuaria con menos de 1 mes de antigüedad en el entrenamiento, brindar orientación sobre la forma correcta de realizar cada ejercicio de la rutina.	Monitora	3	Minutos
	2	A solicitud de la usuaria, absolver dudas puntuales sobre los ejercicios en distintos puntos de su rutina.	Monitora	3	Minutos

#### 4. Revisión médica y nutricional

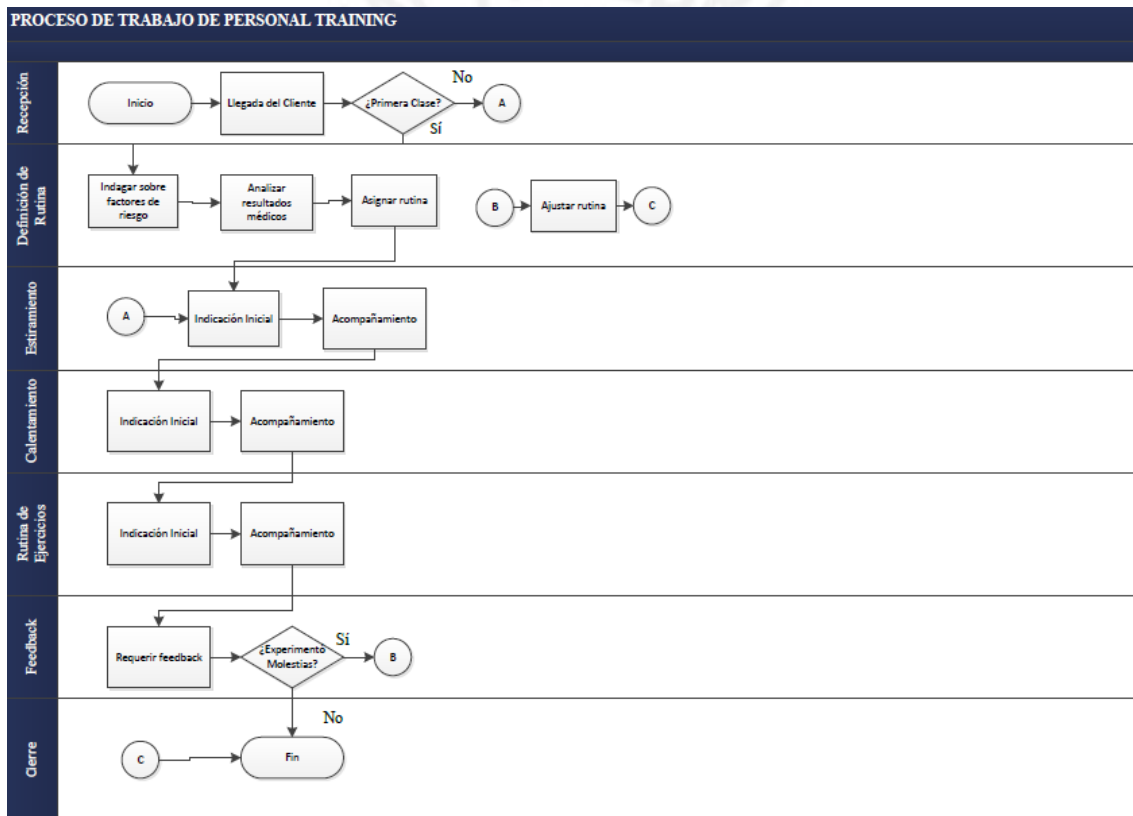
**Tabla I3: Tiempos y movimientos del proceso de revisión médica**

	Actividad	Trabajador	Tiempo	
1	Toma de antecedentes personales, hábitos alimenticios y condiciones médicas especiales.	Fisioterapeuta	3	minutos
2	Consultar sobre objetivos en el gimnasio de la usuaria y disponibilidad de tiempo	Fisioterapeuta	1	minuto
3	Medición del peso de la usuaria	Fisioterapeuta	5	minutos
4	Toma de medidas de la usuaria: tríceps, subescapular, suprailiaco, abdomen, muslo y pierna.	Fisioterapeuta	3	minutos
5	Evaluación del índice de grasa corporal de la usuaria mediante un plicómetro	Fisioterapeuta	3	minutos
6	Realización de pruebas de estabilidad, estiramiento y resistencia: apoyo unipodal, lounge, squat, pasaje de valla, core en cuadrupedia, activación abdominal	Fisioterapeuta	10	minutos
7	Absolución de consultas generales sobre el entrenamiento y asignación de monitora	Fisioterapista	5	minutos

**Tabla I4: Tiempos y movimientos del proceso de asesoría nutricional**

Actividad		Trabajador	Tiempo	
1	Toma de antecedentes personales, hábitos alimenticios y condiciones médicas especiales.	Nutricionista	10	minutos
2	Evaluación de la composición corporal de la usuaria (peso, masa muscular esquelética, masa grasa corporal, índice de masa corporal, porcentaje de grasa corporal, relación cintura-cadera y metabolismo basal) mediante analizador de Bioimpedancia InBody 230	Nutricionista	5	minutos
3	Explicación sobre principales fundamentos de una dieta adecuada para los objetivos de la usuaria (bajar de peso, mantenimiento o hipertrofia muscular).	Nutricionista	10	minutos
4	Absolución de consultas generales sobre el plan nutricional	Nutricionista	5	minutos

**Figura I5: Diagrama del proceso de asesoría de Entrenadora Personal**



## ANEXO J: Mantenimiento de máquinas

Tabla J1: Mantenimiento de Máquinas de Bellacy

Tipo	Descripción	Vida útil	Mantenimientos		
			Frecuencia	C. Unitario	C. Anual
Cardio	Corredoras	5 años	4 meses	200	6000
Cardio	Elípticas	5 años	4 meses	200	3600
Cardio	Bicicleta estacionaria	5 años	4 meses	200	3600
Cardio	Remos	5 años	4 meses	200	3600
Piernas	Prensa	10 años	6 meses	150	600
Piernas	Sentadilla hack	10 años	6 meses	150	600
Piernas	Smith machine	10 años	6 meses	150	600
Piernas	Jaula sentadillas	10 años	Se renueva		
Piernas	Pantorrillera (parado)	10 años	6 meses	100	200
Piernas	Pantorrillera (sentado)	10 años	6 meses	100	200
Piernas	Extensión de piernas	10 años	6 meses	150	600
Piernas	Flexión de piernas	10 años	6 meses	150	600
Piernas	Máquina de glúteos	10 años	6 meses	150	600
Piernas	Máquina abductores	10 años	6 meses	150	600
Piernas	Máquina multi-hip	10 años	6 meses	150	600
Abdomen	Banca abdominal	10 años	Se renueva		
Abdomen	Pelotas pilates	2 años	Se renueva		
Abdomen	Máquina levantamiento piernas	10 años	6 meses	100	1000
Abdomen	Ab coaster	10 años	6 meses	150	1500
Abdomen	Máquina ab con peso	10 años	6 meses	150	300
Abdomen	Discos giratorios dobles	10 años	6 meses	150	600
Abdomen	Colchonetas	2 años	Se renueva		
Pecho	Peck deck	10 años	6 meses	150	600
Pecho	Maquina pecho vertical	10 años	6 meses	150	600
Pecho	Maquina pecho inclinado	10 años	6 meses	150	600
Pecho	Banca olímpica flat	10 años	6 meses	100	200
Pecho	Banca olímpica inclinada	10 años	6 meses	100	200
Espalda	Polea alta	10 años	6 meses	150	600
Espalda	Polea baja	10 años	6 meses	150	600
Espalda	Cross over	10 años	6 meses	150	300
Espalda	Banca hiperxtensiones	10 años	6 meses	100	400

**Tabla J1: Mantenimiento de Máquinas de Bellacy**

Tipo	Descripción	Vida útil	Mantenimientos		
			Frecuencia	C. Unitario	C. Anual
Biceps	Máquina curl predicador	10 años	6 meses	150	300
Biceps	Banca curl predicador	10 años	6 meses	100	200
Hombros	Máquina para press militar	10 años	6 meses	150	600
Triceps	Máquina para fondos	10 años	6 meses	150	300
Accesorios	Portamancuernas	10 años	Se renueva		
Accesorios	Mancuernas	10 años	Se renueva		
Accesorios	Portadiscos	10 años	Se renueva		
Accesorios	Discos de pesas	10 años	Se renueva		
Accesorios	Bancos	10 años	Se renueva		
Accesorios	Steps	2 años	Se renueva		
Accesorios	Teratubos	10 años	Se renueva		
Accesorios	Balón SPRI	10 años	Se renueva		
Accesorios	Tobilleras con peso	2 años	Se renueva		
Accesorios	Barras olímpicas	10 años	Se renueva		
Accesorios	Barra z olimpica	10 años	Se renueva		
Cardio	Bicicleta de spinning	10 años	6 meses	100	6000
Accesorios	Portabarras - sala grupal	10 años	Se renueva		
Accesorios	Steps - sala grupal	2 años	Se renueva		
Accesorios	Colchonetas - sala grupal	2 años	Se renueva		
Accesorios	Pelotas pilates - sala grupal	2 años	Se renueva		
Accesorios	Colchonetas - sala grupal	2 años	Se renueva		

**Tabla J2: Análisis de proveedores de máquinas de musculación**

En la siguiente tabla, se observa la comparación entre precios de máquinas que ofrecen distintos proveedores. Sobre la base de ello, se escogerá a Fitness Pro como el proveedor final, ya que los demás ofrecen un alto precio por máquina y, la mayoría, no cuenta con todas las solicitadas.

Proveedor de Máquinas	Descripción	Oferta de Máquinas	Locación
<b>Fitness Pro</b>	Brinda la línea de equipos para fitness profesional más evolucionada y de mejor calidad en el mercado	Ofrece tanto máquinas nacionales como importadas. Sus máquinas están orientadas gimnasios comerciales y residenciales. Ofrece líneas de máquinas musculares, equipo de trabajo,	Surquillo

Proveedor de Máquinas	Descripción	Oferta de Máquinas			Locación
		libre y equipo cardiovascular			
Active Life	Ofrece una amplia variedad de equipos para complacer a todas las personas que buscan incorporar entrenamiento de fuerza a su programa de fitness	Fabrica sus propias máquinas de línea profesional desde máquinas musculares hasta cardiovasculares( aductores, bicicletas de salón, hombros ,máquinas para trabajar bíceps entre otras)			Surco
SportsArt	Ofrece a instituciones privadas y públicas peruanas las máquinas, equipos e implementos fitness de manera comercial para instalar un gimnasio profesional así como equipos especializados para Medicina Física y Rehabilitación en Clínicas y Hospitales.	Vende máquinas y equipo, sobre todo, equipos de cardio y de fuerza.			San Isidro
Movement	Empresa importadora y vendedora de equipos y repuestos para gimnasios modernos de alta calidad y de marca reconocida a nivel latinoamericano. Asimismo, brindan servicios de mantenimiento y reparación.	Equipos de cardio, máquinas de fuerza , bicicletas y elípticas			Santa Anita
<b>Costo por máquina sin S/. IGV</b>					
<b>Tipo de cambio</b>					<b>S/. 3.19</b>
<b>Sala de máquinas</b>		<b>Fitness Pro</b>	<b>Active Life</b>	<b>Sport Art</b>	<b>Movement</b>
Corredoras	Cardio	12,408	22,500	15,090	8,406
Elípticas	Cardio	5,734	9,600	10,320	7,500
Bicicleta estacionaria	Cardio	7,050	2,940	7,305	3,600
Remos	Cardio	6,110	2,100	10,050	5,148
Prensa	Piernas	4,794	6,000	6,195	5,055
Sentadilla hack	Piernas	4,794	4,500	10,818	5,358
Smith machine	Piernas	4,230	6,000	11,490	6,792
Jaula sentadillas	Piernas	3,760	4,500	-	5,406
Pantorrillera (parado)	Piernas	2,538	5,700	-	1,665
Pantorrillera (sentado)	Piernas	2,538	2,850	-	1,665
Extensión de piernas	Piernas	4,230	5,700	10,620	5,487
Flexión de piernas	Piernas	4,230	-	13,470	5,532
Máquina de glúteos	Piernas	4,230	8,700	-	4,305
Máquina abductores	Piernas	4,606	5,700	10,140	5,061
Máquina multi-hip	Piernas	4,230	-	-	6,063



Proveedor de Máquinas	Descripción	Oferta de Máquinas			Locación
Banca abdominal	Abdomen	564	-	2,715	1,491
Máquina levantamiento piernas	Abdomen	846	-	-	-
Ab coaster	Abdomen	2,068	-	-	-
Máquina ab con peso	Abdomen	3,384	-	-	-
Discos giratorios dobles	Abdomen	508	-	-	-
Peck deck	Pecho	3,384	5,700	11,385	-
Maquina pecho vertical	Pecho	2,444	4,500	6,195	5,184
Maquina pecho inclinado	Pecho	2,444	4,500	-	-
Banca olímpica flat	Pecho	799	2,400	2,736	1,662
Banca olímpica inclinada	Pecho	893	2,400	1,116	1,707
Polea alta	Espalda	2,444	4,800	-	-
Polea baja	Espalda	2,444	4,800	-	-
Cross over	Espalda	3,384	5,550	19,260	7,410
Banca hiperxtensiones	Espalda	658	1,800	-	1,578
Máquina curl predicador	Biceps	2,444	-	-	5,046
Banca curl predicador	Biceps	705	1,500	9,150	1,665
Máquina para press militar	Hombros	2,444	-	-	-
Máquina para fondos	Triceps	3,384	-	-	-
Bancos	Accesorios	658	1,800	-	-
Teratubos	Accesorios	33	-	-	-
Balón SPRI	Accesorios	85	-	-	-
Tobilleras con peso	Accesorios	49	-	-	-
Barras olímpicas	Accesorios	329	480	-	366
Bicicleta de spinning	Cardio	1,485	2,940	3,540	3,600

**Tabla J3: Diferencias y aproximaciones entre máquinas nacionales e importadas**

Servicio	Máquinas Nacionales	Máquinas Importadas
Ventaja	<p>El cliente escoge la decoración de la máquina a fabricar</p> <p>Duran más</p> <p>El mantenimiento es más fácil</p> <p>El cliente elige el grosor del tubo de las máquinas acorde a sus gustos y la estética de la máquina.</p>	<p>Se adquieren al instante</p> <p>Hay un prototipo estándar</p> <p>El diseño no se modifica , ya que viene de fábrica</p>
Mantenimiento	Requiere de 2 veces al año. Se envía a un técnico al local para el servicio	Requiere de 2 veces al año. Se envía a un técnico al local para el servicio

**Tabla J3: Diferencias y aproximaciones entre máquinas nacionales e importadas**

Servicio	Máquinas Nacionales	Máquinas Importadas
Solicitud de pedido	1. El cliente elige el modelo 2. Deposita el 50% de la compra 3. La empresa empieza a fabricar las máquinas (si son varias se demora entre 3 a 4 semanas, si es solo una o dos máquinas se demoran 2 semanas aprox) 4. se cancela el otro 50% 5. Si son varias máquinas ellos corren con los gastos de transporte. Si es solo una máquina, el cliente debe recogerlo en el local.	1. El cliente elige las máquinas 2. Deposita el 50% de la compra 3. Si son varias máquinas ellos corren con los gastos de transporte. Si es solo una máquina, el cliente debe recogerlo en el local. 4. El cliente cancela el otro 50%

Fuente: Fitness Pro



## ANEXO K: Programa de incentivos para las socias

### 1. Sistema integrado de incentivos

Tabla K1: Resumen del sistema de incentivos de Bellacy

Programa	Actividades	Medición	Incentivo	Líder del proceso
Niveles	Asistencia al gimnasio	Registro de horas	Reconocimiento público	Monitora a cargo
Puntos	Gasto en Bellacy (suscripción y consumo)	Gasto y consumo en S/.	Gift Cards y descuentos en tienda	Asistente de gerencia
Torneos	Logro de objetivos	Índice de peso y masa ideal	Gift Cards y descuentos en tienda	Fisioterapeuta y nutricionista
	Torneo de spinning	Podio		Monitora principal
	Circuito quema grasa	Podio		Monitora principal
	Maratón en faja	Podio		Monitora principal
	Competencias de baile	Votación		Monitora principal
Rankings	Comunicación constante de todos los resultados de cada programa a todas las socias de forma integrada (salvo el sistema de puntos)			

### 2. Niveles

Los niveles serán determinados según las horas promedio de uso de la sala de musculación y salas grupales. Se ha optado por emplear promedios en lugar de horas acumuladas, para permitir que las nuevas usuarias puedan alcanzar niveles más rápido. A continuación se detallan los principales elementos de la mecánica:

Tabla K2: Mecánica de los niveles

Concepto	Descripción
Periodicidad	Actualización semanal
Forma de medición	Horas promedio calculadas cada semana
Responsable	Las monitoras son responsables de actualizar el registro en la intranet del gimnasio, así como de dar seguimiento del avance de cada usuaria que tienen

**Tabla K2: Mecánica de los niveles**

Concepto	Descripción
	asignada.
<b>Reconocimiento</b>	El reconocimiento de esta mecánica es enteramente intangible, en la forma de comunicaciones en el periódico mural de noticias del gimnasio, así como envío de felicitaciones vía correo a la socia. De esta manera se genera un incentivo permanente, a un mínimo costo.

**Tabla K3: Niveles en sala de musculación y salas grupales**

Nivel	Promedio de horas semanales
<b>Nivel 1</b>	[2 a 4[
<b>Nivel 2</b>	[4 a 6[
<b>Nivel 3</b>	[6 a 10[
<b>Nivel 4</b>	[10 a +

### 3. Puntos

El sistema de puntos Bellacy, se calcula en función de los soles de consumo de las socias tanto en los servicios ofrecidos directamente por el gimnasio, como por aquellos que han sido otorgados a un concesionario, con la diferencia que los primeros, otorgan el doble de puntos.

**Tabla K4: Mecánica de Puntos**

Concepto	Descripción						
<b>Periodicidad</b>	Constante						
<b>Forma de medición</b>	Según S/. de consumo de la usuaria en compra de suscripciones y consumo de servicios adicionales concesionados. (El monto de referencia incluye IGV)						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Puntos ganados por cada sol de consumo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Servicios Bellacy</td> <td>2 puntos</td> </tr> <tr> <td>Cafetería</td> <td>1 puntos</td> </tr> </tbody> </table>		Puntos ganados por cada sol de consumo	Servicios Bellacy	2 puntos	Cafetería	1 puntos
	Puntos ganados por cada sol de consumo						
Servicios Bellacy	2 puntos						
Cafetería	1 puntos						

Tabla K4: Mecánica de Puntos

Concepto	Descripción						
	<table border="1"> <tr> <td>Venta de accesorios</td> <td>1 puntos</td> </tr> <tr> <td>Venta de suplementos</td> <td>1 puntos</td> </tr> <tr> <td>Spa</td> <td>1 puntos</td> </tr> </table>	Venta de accesorios	1 puntos	Venta de suplementos	1 puntos	Spa	1 puntos
Venta de accesorios	1 puntos						
Venta de suplementos	1 puntos						
Spa	1 puntos						
<b>Responsable</b>	Asistente de gerencia						
<b>Incentivo</b>	Uso de puntos como efectivo o para descuentos en tiendas afiliadas, cada 100 puntos equivalen a un nuevo sol. Es decir que 100mil puntos, le otorgan a la usuaria mil soles en descuentos.						
<b>Observaciones</b>	El mínimo de puntos acumulados que pueden ser canjeados es de 5000. Asimismo, debido a que no se ejerce control directo sobre las ventas de los concesionarios. Se ha destinado un monto fijo máximo de puntos por el consumo de estos servicios, equivalente a 555,200 puntos por persona, cada año.						

#### 4. Torneos

Contaremos con 5 actividades que están sujetas a ser reconocidas con un premio. A continuación se detallan cuáles son y cómo se medirán:

##### 4.1. Programa de bonificación por logro de objetivos

Tabla K5: Mecánica del programa de bonificación por logro de objetivos

Concepto	Descripción
Periodicidad	Cada tres meses, o según recomendación del médico y nutricionista
Forma de medición	Se empleará un índice promedio actual, cuyo cálculo se realizará en función del peso y porcentaje de grasa objetivo de la usuaria, dividido entre estos mismos en la actualidad (al momento de la revisión). Tras ello, se realiza un promedio simple y obtenemos el índice promedio actual, tal como se aprecia en el siguiente ejemplo. <sup>68</sup>

<sup>68</sup> El índice promedio 1, será el máximo aceptable, en caso llegue a superarse, se mantendrá el 1.

**Tabla K5: Mecánica del programa de bonificación por logro de objetivos**

Concepto	Descripción
Responsable	El nutricionista y médico serán los responsables de asignar los índices, así como de asegurar el cuidado de la salud e integridad física de las usuarias.
Reconocimiento	Gift Card por un valor calculado en función del Índice promedio y el progreso de cada usuaria.
Observaciones	Una vez la usuaria haya conseguido su peso objetivo no accede a este beneficio.

**Tabla K6: Ejemplo de medición de los resultados / cumplimiento de objetivos**

	Peso (referencial) <sup>69</sup>	Índice	% grasa (Referencial)	Índice	Índice promedio
Objetivo	60	1	15	1	1
Inicial	65	0.92	20	0.75	0.84
Actual	62	0.97	18	0.83	0.90

**Tabla K7: Cálculo de bonificación por logro de objetivos**

Índice	Base (S/.)	Multiplicador	Valor de la Gift Card
1	10	(peso actual-peso objetivo)	Base X Multiplicador
0.95	9	(peso actual-peso objetivo)	Base X Multiplicador
0.9	8	(peso actual-peso objetivo)	Base X Multiplicador
0.85	7	(peso actual-peso objetivo)	Base X Multiplicador
0.8	6	(peso actual-peso objetivo)	Base X Multiplicador

#### 4.2. Torneo de spinning

Consiste en una carrera de 15km en las máquinas de spinning

**Tabla K8: Mecánica de los torneos de spinning**

Concepto	Descripción
Periodicidad	Mensual

<sup>69</sup> Los valores referenciales se han tomado usando los resultados de la encuesta nacional ENDES.



**Tabla K8: Mecánica de los torneos de spinning**

Concepto	Descripción
Forma de medición	Podio, solo se consideran las 3 primeras posiciones
Responsable	Monitora de sala de musculación asignada por la monitora principal
Reconocimiento	Gift card según posición en el podio: 1er puesto, S/.200; 2do puesto S/.150; y 3er puesto, S/. 100

#### 4.3. Circuito Quema Grasa

Consiste en la ejecución de una serie de ejercicios cortos realizados en serie. Estos varían cada semana a discreción de la monitora principal y las monitoras en sala de musculación.

**Tabla K9: Mecánica de los circuitos quema grasa**

Concepto	Descripción
Periodicidad	Semanal
Forma de medición	Podio, solo se consideran las 3 primeras posiciones
Responsable	Monitora principal y de salas de musculación
Reconocimiento	Gift card según posición en el podio: 1er puesto, S/.50; 2do puesto S/.30; y 3er puesto, S/. 15

#### 4.4. Maratón en faja

**Tabla K10: Mecánica de la competencia de maratón en faja**

Periodicidad	Mensual
Forma de medición	Podio, solo se consideran las 3 primeras posiciones
Responsable	Monitora principal y monitoras de sala de musculación
Reconocimiento	Gift card según posición en el podio: 1er puesto, S/.200; 2do puesto S/.150; y 3er puesto, S/. 100

#### 4.5. Competencias de baile

**Tabla K11: Mecánica de las competencias de baile**

Concepto	Descripción
Periodicidad	Mensual
Forma de medición	Votación general y evaluación de las monitoras grupales
Responsable	Monitora principal y monitoras de sala de musculación
Reconocimiento	Gift card según posición en el podio: 1er puesto, S/.200; 2do puesto S/.150; y 3er puesto, S/. 100

#### 5. Rankings

A diferencia de las mecánicas anteriores, esta es una herramienta cuyo objetivo principal es impulsar la participación en el programa de incentivos, ya sea en los torneos o el programa para lograr los objetivos de salud de las socias. Esto por medio de la comunicación constante sobre los pormenores del programa, haciendo especial énfasis en reconocer a aquellas socias que han tenido la participación más destacada dentro del programa.

**Tabla K12: Mecánica de rankings**

Concepto	Descripción
Periodicidad	Semanal
Forma de medición	Se usan los resultados de cada actividad
Responsable	Asistente de gerencia
Reconocimiento	Reconocimiento público
Observaciones	No se incluyen dentro de los rankings al sistema de puntos, debido a que la información empleada para su medición es confidencial (gastos de suscripción y consumo)

## ANEXO L: Concesiones

### 1. Spa

**Tabla L1: Criterios de selección de Spa**

Variables de evaluación
Propuesta de valor alineada a Bellacy
Perfil de la usuaria/ público objetivo: mujeres
Los servicios ofrecidos deben comprender masajes, aparatología estética y cosmetología.
El precio promedio de los masajes (servicios estándar) debe estar entre S/. 100 a S/.150
Locación principal: San Miguel

**Tabla L2: Evaluación de Spas potenciales**

Spa	Propuesta de valor	Perfil de la usuaria	Servicios	Precio promedio (masajes)	Locación
<b>Nativa Spa</b>	Enfocado en la belleza de la mujer para revitalizar la mente y el cuerpo”	Mujeres de 20 a más, del NSE A y B+	Masajes, tratamientos y aparatología estética	S/. 160.00	Surquillo
<b>Vita Lima</b>	Contribuir a la salud por medio de terapias naturales	Público general, mayoritariamente mujeres del NSE A y B	Masajes, tratamientos, y salón	S/. 120.00	Miraflores
<b>Tomyko</b>	Enfocados en el cuidado del cuerpo, la piel y el cabello	Mujeres del NSE A y B	Masajes, tratamientos, y salón	S/. 150.00	La victoria
<b>OZ salon y Spa</b>	Enfocado en la belleza por medio de tratamientos, máquinas y salón	Mujeres del NSE A y B Que buscan relajarse y verse bien	Masajes, tratamientos, salón y aparatología estética	S/. 100.00	San Borja
<b>Apolo medic Spa</b>	Enfocado en los resultados estéticos y de salud, por medio de uso de tecnología de punta	Mujeres del NSE A y B enfocadas en la pérdida de peso, la relajación y su estética personal	Masajes, tratamientos, salón y aparatología estética	S/. 120.00	Pueblo Libre
<b>Yao Ling</b>	Modelo terapéutico basado en técnicas orientales, enfocado en la relajación	Mujeres del NSE B, enfocadas en la relajación y el des estrés	Masajes, tratamientos y aparatología estética	S/. 60.00	San Miguel

Se ha optado por Apolo Medic Spa, debido a que tanto su público objetivo, como su propuesta de valor, son las que más se aproximan a nuestro modelo de negocio. Así mismo, es una de las opciones que mejor comprende los servicios que proyectamos ofrecer en Bellacy. Finalmente, es una opción altamente tangible ya que el negocio se encuentra relativamente cerca de San Miguel.

## 2. Cafetería

**Tabla L3: Criterios de selección de cafeterías**

Variables de evaluación
Propuesta de valor complementaria a Bellacy
Rango de precio del jugo (producto estándar) debe estar entre S/.9 a S/.15
Ubicación Principal: Es indistinto, pero de preferencia en San Miguel o Alrededores

**Tabla L4: Evaluación de Servicio de Cafeterías**

Empresa	Propuesta de valor	Oferta	Precio promedio (jugo básico)	Locación
<b>Frutix</b>	"Divertido, Saludable y Delicioso", modelo de servicio de barra	Jugos y snacks	S/. 10.00	San Miguel
<b>Disfruta</b>	"Energía y Sabor", Diversa combinaciones y opciones	Jugos, snacks, yogures, infusiones, wraps y ensaladas.	S/. 12.00	San Miguel
<b>Hijos de Fruta</b>	"Naturales y muy variados	Frutas, jugos y snacks	S/. 10.00	San Miguel

La opción elegida es Disfruta, debido a que su propuesta se complementa más con la de Bellacy, tiene la mayor variedad de productos, además de estar presente en el distrito de San miguel.

## 3. Venta de ropa y accesorios deportivos

**Tabla L5: Criterios de selección de concesionario de ropa deportiva y accesorios**

Variables de evaluación
Oferta de productos: Deberá ofrecer como mínimo la producción y estampado de los siguientes artículos: polos, gorros, buzos, leggins y chalecos
Capacidad de producción y comercialización.
Precio promedio de polo de algodón (productos estándar)

**Tabla L6: Evaluación de proveedores de ropa y accesorios**

Empresa	Oferta de productos	Capacidad de producción y comercialización	Precio promedio (Polo de algodón)
<b>Natural Body</b>	Indumentaria deportiva para damas: leggins, chalecos, tops, buzos, etc.	Solo produce y comercializa su propia marca. Ofrece servicio de estampado y producción a pedido	S/. 50.00
<b>Adidas Perú</b>	Ropa, accesorios y calzado deportivo	Comercializa solo su propia marca	S/.100.00
<b>Triathlon Sport</b>	Ropa, accesorios y calzado deportivo	Producción y comercialización de marca propia y marcas conocidas como Adidas, Puma, Umbro, Nike, etc.	S/. 60.00
<b>FL Style</b>	Ropa deportiva y de gimnasio: Polos, leggins, chalecos, buzos, tops, etc.	Produce y comercializa solo su marca propia. Ofrece servicio de estampado y producción a pedido.	S/. 50.00

El proveedor elegido para la **producción** de las prendas con la marca Bellacy Será FL Style, marca de ropa femenina de Gamarra dedicada especialmente en prendas femeninas para uso deportivo y gimnasios. Por otro lado, La empresa seleccionada para el **acuerdo de concesión** será Triathlon, debido a un mayor reconocimiento de marca y que cuenta con el soporte de compañías de alta valoración.

#### 4. Venta de suplementos

Se ha definido a Lab Nutrition como el proveedor que facilite la exhibición y venta de suplementos deportivos, debido a su reconocimiento en el mercado peruano y la variedad de marcas que actualmente distribuye en el rubro.



## ANEXO M: Perfiles de puestos

Cada puesto crítico en Bellacy Feminine Fitness tendrá principales funciones y competencias que se detallarán a continuación:

### Funciones

Recepcionistas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y envío de documentos.</li> <li>• Atención de llamadas internas y externas.</li> <li>• Atención a los clientes que ingresan al gimnasio brindando buena atención e información necesaria.</li> <li>• Otras funciones encargadas por las áreas administrativas.</li> </ul>
Monitoras personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y seguimiento de cumplimiento de objetivos de la clienta que ha solicitado el servicio personalizado.</li> <li>• Acompañamiento en toda la rutina asignada a cada socia.</li> <li>• Servir de canal interno para impulsar otros servicios que brinda la organización tales como, el Entrenamiento Personalizado, Nutrición, entre otros.</li> </ul>
Monitoras de salas de máquinas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a las socias sobre programas de entrenamiento del gimnasio</li> <li>• Control y supervisión de la sala</li> <li>• Elaboración de programas de entrenamiento para las socias de acuerdo con la evaluación y la prescripción dada por el área de nutrición y médico.</li> <li>• Enseñar al miembro el funcionamiento de todos los equipos de tipo cardiovascular, peso libre y sectorizado.</li> <li>• Explicar, verificar y corregir los ejercicios realizados por las socias en todas las zonas de entrenamiento.</li> <li>• Estar atento a cualquier situación que pueda afectar la integridad física de las clientas.</li> <li>• Reportar oportunamente a la Monitora Principal cualquier falla que puedan presentar los equipos de entrenamiento.</li> </ul> <p>Nota: Todas las monitoras que brinden servicio en Bellacy Feminine Fitness deben contar con experiencia previa que certifiquen su labor como tal. De ser posible, se pedirá que cuenten con ciertos cursos o actualizaciones en salud y ejercicios para brindar un servicio de calidad.</p>
Ejecutivas de Ventas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar la bienvenida a las clientas potenciales y ofrecerle el servicio.</li> <li>• Mostrar las instalaciones y trabajo de monitoras</li> <li>• Mostrar los amplios beneficios que ofrece en particular Bellacy Feminine Fitness</li> <li>• Atraer nuevas clientas</li> </ul>



Asistente de Gerencia

- Responsable de la gestión y el seguimiento de todos los procesos de Reclutamiento y Selección
- Responsable de capacitación y desarrollo
- Responsable de la gestión y el seguimiento de todos los procesos de Administración de Personal referentes a la contratación y cese (locación y planillas).
- Responsable de la gestión y el seguimiento de todos los procesos de Bienestar social
- Generación y manejo de indicadores de gestión.

Gerente General

- Elaborar y supervisar los procedimientos y protocolos relacionados con ventas, operación, mantenimiento, administración y promoción y publicidad.
- Elaborar protocolos de mantenimiento y seguridad.
- Elaborar y actualizar reglamentos para socios y personal interno y supervisar que se cumplan
- Inventario continuo de insumos, equipos, accesorios y de productos a la venta al público
- Implantación de modelos de mejora continua
- Esquemas puntuales de estandarización de procesos
- Manejo adecuado de volúmenes de inventarios de insumos y suplementos
- Trato con proveedores
- Mantenimiento a instalaciones en general
- Verificar el correcto funcionamiento del sistema administrativo
- Elaboración de indicadores por áreas y funciones Administrativa, operativa y ventas.
- Integración de objetivos de áreas incluyendo estrategias de crecimiento a mediano plazo.
- Elaboración de presupuesto mensual y anual
- Manejo administrativo de documentos

## ANEXO N: Manual de puestos de Bellacy Feminine Fitness

IDENTIFICACIÓN
Título del puesto: Gerente General N. de plazas: 1 Gerencia- Área- Dpto: Gerencia General Dependencia Funcional: Ninguna
SUPERVISIÓN JERÁRQUICA( Puestos que supervisa)
Asistente de Gerencia ,Monitoras y Ejecutivas Comerciales
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y supervisar los procedimientos y protocolos relacionados con ventas, operación, mantenimiento, administración y promoción y publicidad.</li> <li>• Elaborar protocolos de mantenimiento y seguridad.</li> <li>• Elaborar y actualizar reglamentos para socios y personal interno y supervisar que se cumplan</li> <li>• Inventario continuo de insumos, equipos, accesorios y de productos a la venta al público</li> <li>• Implantación de modelos de mejora continua Esquemas puntuales de estandarización de procesos</li> <li>• Manejo adecuado de volúmenes de inventarios de insumos y suplementos</li> <li>• Trato con proveedores</li> <li>• Mantenimiento a instalaciones en general</li> <li>• Verificar el correcto funcionamiento del sistema administrativo</li> <li>• Elaboración de indicadores por áreas y funciones Administrativa, operativa y ventas.</li> <li>• Integración de objetivos de áreas incluyendo estrategias de crecimiento a mediano plazo.</li> <li>• Elaboración de presupuesto mensual y anual</li> <li>• Manejo administrativo de documentos</li> </ul>
EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS
Lic. en Administración o relacionada al deporte Experiencia mínima de 3 años como gerencia en gimnasio Disponibilidad de horario
COMPETENCIAS
Facilidad de palabra Liderazgo para coordinar el staff del gimnasio Resolución ante problemas o situaciones inesperadas Capacidad para toma de decisiones Comprometido son sus funciones Responsable Actitud de servicio
APROBACIONES
Aprobado por Gerente General

<b>IDENTIFICACIÓN</b>
Título del puesto: Asistente de Gerencia N. de plazas: 1 Dpto: Administrativo Dependencia Funcional: Gerencia General
<b>SUPERVISIÓN JERÁRQUICA</b> ( Puestos que supervisa)
Monitoras
<b>FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de Perfiles de Puesto</li> <li>• Responsable de la gestión y el seguimiento de todos los procesos de Reclutamiento y Selección</li> <li>• Responsable de capacitación y desarrollo</li> <li>• Responsable de la gestión y el seguimiento de todos los procesos de Administración de Personal referentes a la contratación y cese (locación y planillas).</li> <li>• Responsable de la gestión y el seguimiento de todos los procesos de Clima organizacional</li> <li>• Generación y manejo de indicadores de gestión.</li> <li>• Manejo adecuado de personal con metodologías de trabajo sustentadas documentalmente</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>
Lic. Administración de Empresas titulado Experiencia mínima de 3 años en puesto similar Excelente presentación Disponibilidad de Horario
<b>COMPETENCIAS</b>
Liderazgo Pensamiento Estratégico Comunicación Actitud de servicio
<b>APROBACIONES</b>
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Aprobado por Gerente General

IDENTIFICACIÓN
Título del puesto: Ejecutiva Comercial N. de plazas: 4 Dpto: Administrativo Dependencia Funcional: Gerencia General
<b>SUPERVISIÓN JERÁRQUICA</b> ( Puestos que supervisa)
Ninguna
<b>FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de Membresías tipo A y Elite con una meta mínima mensual definida por Gerencia</li> <li>• Dar la bienvenida a los socios.</li> <li>• Muestra de las instalaciones e instructoras</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>
Estudios técnicos Experiencia mínima de 2 años en ventas de membresías en gimnasios Excelente trato y presentación personal
<b>COMPETENCIAS</b>
Responsabilidad Proactividad Atención al cliente
<b>APROBACIONES</b>
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p>Aprobado por Gerente General</p>

IDENTIFICACIÓN
Título del puesto: Monitoras principal
N. de plazas: 1
Dpto: Administrativo
Dependencia Funcional: Gerencia General
<b>SUPERVISIÓN JERÁRQUICA</b> ( Puestos que supervisa)
Monitoras personales y Monitoras de sala de máquinas
<b>FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al miembro sobre programas de entrenamiento</li> <li>• Control y supervisión de la sala</li> <li>• Elaboración de programas de entrenamiento para los socios de acuerdo con la evaluación y la prescripción dada por el área de nutrición.</li> <li>• Enseñar al miembro el funcionamiento de todos los equipos de tipo cardiovascular, peso libre y sectorizado</li> <li>• Explicar, verificar y corregir los ejercicios realizados por los miembros en todas las zonas de entrenamiento.</li> <li>• Estar atento a cualquier situación que pueda afectar la integridad física de los miembros.</li> <li>• Reportar oportunamente al Entrenador Máster cualquier falla que puedan presentar los equipos de entrenamiento.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS BÁSICOS</b>
Estudios Técnicos y/o certificación como Entrenador de Musculación y fitness (Egresados Instituto de Investigación y Desarrollo del Deporte, Perú Fighting Center, Investigación y Capacitación del Deporte)
Experiencia en Servicio y Atención al Cliente de 2 años
Amable, disciplinado y de trato directo
Estudios Técnicos y/o certificación como Entrenador de Musculación y fitness (Egresados Instituto de Investigación y Desarrollo del Deporte, Perú Fighting Center, Investigación y Capacitación del Deporte)
<b>COMPETENCIAS</b>
Orientación al cliente
Trabajo en equipo
Orientación a resultados
Adaptación al cambio
<b>APROBACIONES</b>
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>Aprobado por Gerente General</p>

## ANEXO O: Horarios

### Horarios de trabajo y programación de clases de Bellacy

Personal	Horario de Trabajo
Recepcionistas	L-J: 7:00 a.m. - 1:00 p.m. / 6:00 p.m. - 11:00 p.m. V: 7:00 a.m. - 1:00 p.m./ 5:00p.m. - 9:00 p.m. S: 7:00 a.m. - 6:00 p.m. D: 7:00 a.m. - 2:00 p.m.
Nutricionista y Fisioterapeuta	L-V: 6:30 a.m. - 12:00 p.m. / 6:00p.m. - 9:00 p.m. S: 8 :00a.m. - 1:00 p.m.
Monitoras Personales	L-J: 7 :00a.m. - 11:00 a.m. / 6:00 p.m.- 10 :00p.m. V y S: 7:00 a.m.- 10:00 a.m. / 7 :00 p.m. - 10:00 p.m.
Monitoras de clases grupales	L-V : 6:00 a.m.- 10 :00a.m./ 6:00 p.m.- 10:00 p.m. S: 8:00 a.m.- 1:00 p.m. D: 10:00 a.m. - 1:00 p.m.
Monitoras de máquinas	L-V : 6:00 a.m.- 10 :00 a.m./ 6:00 p.m.- 10:00 p.m. S: 8:00 a.m.- 1:00 p.m. D: 10:00 a.m. - 1:00 p.m.

### Horario de instructoras de baile y monitoras de sala de máquinas

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
6:00 - 7:00	Spinning / Baile / Yoga	Spinning / Full Body / Baile	Spinning / Baile / Yoga	Spinning / Full Body / Baile	Spinning / Baile / Yoga		
7:00-8:00	Spinning / Baile / Pilates	Spinning / Full Body / Baile	Spinning / Baile / Pilates	Spinning / Full Body / Baile	Spinning / Baile / Pilates		
8:00 - 9:00	Spinning / Baile / Tae - Bo	Spinning / Full Body / Baile	Spinning / Baile / Tae - Bo	Spinning / Full Body / Baile	Spinning / Baile / Tae - Bo	Baile / Yoga	
9:00 - 10:00	Baile / Fit Ball	Baile / Pilates	Baile / Tae- Bo	Baile / Full Body	Baile / Yoga	Baile / Pilates	
10:00 - 11:00						Spinning / Baile / Tae bo	Spinning / Baile / Tae bo
11:00 - 12:00						Spinning / Baile / Pilates	Spinning / Baile / Yoga
12:00 - 13:00						Baile / Full Body	Baile / Pilates
13:00 - 18:00							
18:00 -19:00	Baile / Yoga	Full Body / Pilates	Baile / Yoga	Baile / Pilates	Baile / Yoga		
19:00 -20:00	Spinning / Baile /	Spinning / Full Body	Spinning / Baile / Body	Spinning / Full Body	Spinning / Baile /		



**Horario de instructoras de baile y monitoras de sala de máquinas**

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
	Body Combat	/ Baile	Combat	/ Baile	Body Combat		
20:00 -21:00	Spinning / Baile / Pilates	Spinning / Full Body / Baile	Spinning / Baile / Pilates	Spinning / Full Body / Baile	Spinning / Baile / Pilates		
21:00 -22:00	Spinning / Baile / Yoga	Spinning / Full Body / Baile	Spinning / Baile / Yoga	Spinning / Full Body / Baile	Spinning / Baile / Yoga		
22:00 -23:00							



:

## ANEXO P: Matriz de Posicionamiento

Para el análisis de percepción/posicionamiento se han tomado en consideración las siguientes variables de evaluación:

Variable de evaluación		Base	Bodytech		Sport Life		Gold Gym		Gimnasios de Barrio	
			Score		Score		Score		Score	
Especializado en la mujer	Número de servicios dedicados o aptos para la mujer	25	5		5		5		10	
	Número de servicios exclusivos para la mujer	25	5		5		5		10	
	# de usuarias sobre el total de su demanda que son mujeres	25	20	50	20	50	15	40	15	50
	Nivel de interacción con otros rubros complementarios relacionados a la mujer	25	20		20		15		15	
Entretenim.	Trabajos y rutinas que refuercen el concepto (torneos, competencias)	50	30	50	25	50	10	50	20	50
	Variedad de clases	50	20		25		40		30	
Comodidad	Ambientes amplios, higiénicos...	25	25		15		10		5	
	Privacidad	25	10		15		10		5	
	Accesibilidad a los equipos	25	5	50	10	50	10	40	20	50
	Trato e interacción con el personal administrativo y entrenadores	25	10		20		10		20	
Precio	Nivel de precio	25	25		15		20		10	
	Numero de promociones al mes	25	20	90	20	70	25	80	15	20
	Accesibilidad y facilidades de pago	25	25		25		25		25	
	Planes corporativos	25	25		25		25		10	
Equipos y clases	Modernidad y número de equipos	25	25		20		20		5	
	Número de entrenamientos	25	25	100	20	80	25	90	5	30
	Variedad y número de danzas y clases grupales	25	25		20		25		15	
	Número de trainers	25	25		20		20		5	
Accesibilidad	Número de locales	50	20	40	20	40	30	50	50	100
	Ubicación (cerca de la casa o al trabajo)	50	20		20		20	50	50	

En función de la observación e investigación de mercado (ver Anexo A, ver Anexo B, ver Anexo C, ver Anexo D) se han asignado puntuaciones a cada variable con el objetivo de contar con una aproximación del nivel de percepción y posicionamiento de los gimnasios en Lima Metropolitana.

## ANEXO Q: Formatos de Requerimiento de Personal

### Formato de Requerimiento de Personal

#### 1. Datos Generales

Nombre del Puesto:	
Nombre de solicitante:	Número de Vacantes:
Gerencia:	Jefe Inmediato:
	Fecha de solicitud:
Motivo del requerimiento:	
Incremento de Personal <input type="checkbox"/> Reemplazo de Personal <input type="checkbox"/>	
En caso de reemplazo, indicar el nombre:	_____

#### 2. Estudios

Grado Académico:	Técnico	Universitario
Especialidad:		
Conocimientos Específicos:		

#### 3. Experiencia

--

#### 4. Habilidades y Competencias

--

## 5. Otros Estudios

MS Office			
Idiomas			

## 6. Funciones y Responsabilidades


## 7. Datos Adicionales

<p><b>Procedimiento de Selección e Incorporación de Personal</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el caso de <u>reemplazo de personal</u>, el requerimiento debe ser firmado por el Gerente de Gestión del Talento.</li> <li>2. En el caso de <u>incremento de personal</u>, el requerimiento debe ser firmado por el Gerente de Gestión del Talento y autorizado por el Gerente General.</li> <li>3. El salario es revisado, definido y propuesto solo por la Gerencia de Gestión del Talento.</li> </ol>

## ANEXO R: Fases de Reclutamiento del personal

**Tabla R1: Pasos para reclutar personal**

Pasos para reclutar personal	
Paso 1	Llenado de ficha de Requerimiento de Personal
Paso 2	Búsqueda externa: Publicación de oferta en bolsas
Paso 3	Filtro de Cvs
Paso 4	Entrevista a candidatos pre-seleccionados ( Asistente de Gerencia)
Paso 5	Entrevista de candidatos seleccionados( Gerencia)
Paso 6	Elección del mejor candidato

**Tabla R2: Cálculo en días sobre duración de reclutamiento y selección**

Proceso	Responsable	Tiempo	Descripción
Informar acerca de la necesidad de un reemplazo o aumento de personal	Monitora Principal	24 horas	La monitora principal tendrá la obligación de presentar el Requerimiento de Personal en el transcurso del día en que se identificó la necesidad a la Asistente de Gerencia
Evaluación de la necesidad	Asistente de Gerencia	24 horas	Si es un reemplazo, solo lo deberá analizar la Asistente de Gerencia. Si es Incremento de Personal , el incremento se aprueba con validación de Gerencia General
Inicio de Proceso de Reclutamiento a través de bolsas y recomendaciones de empleados	Asistente de Gerencia	48 horas	El proceso se iniciará tomando como base el requerimiento de personal y el manual de perfil de puesto
Elección de candidatos y coordinación de entrevistas y pruebas respectivas	Asistente de Gerencia	72 horas	Las entrevistas se agendarán con la Asistente de Gerencia del puesto en cuestión y se aplicarán pruebas de acuerdo al perfil del puesto.
Elección de Candidato elegido	Gerencia General	24 horas	El Gerente tendrá 24 horas a partir del proceso anterior para comunicar a las áreas correspondientes sobre la elección del nuevo colaborador.
Total de días	8 días		

## ANEXO S: Inducciones programadas para el inicio de operaciones

Puesto/Cargo	Cantidad	Forma de contratación	Inducción	Tipo de Capacitación
Contador	1	Servicios Tercerizados	No	-
Asesor Legal	1	Servicios Tercerizados	No	-
Personal de limpieza	1	Servicios Tercerizados	No	-
Agente de Seguridad	1	Servicios Tercerizados	No	-
Nutricionista y Fisioterapeuta	2	Planillas	Sí	Giro del negocio /Instalaciones/Seguridad y Salud en el Trabajo
Instructoras de baile	4	Planillas		
Monitora principal (coordinadora)	1	Planillas	Sí	Giro del negocio /Instalaciones/Seguridad y Salud en el Trabajo
Monitoras de salas de máquinas	6	Planillas	Sí	Giro del negocio /Instalaciones/Seguridad y Salud en el Trabajo
Monitoras personales		Pago por honorarios	Sí	Giro del negocio /Instalaciones/Seguridad y Salud en el Trabajo
Vendedoras (Ejecutivas Comerciales)	4	Planillas (Sueldo fijo + variable)	Sí	Giro del negocio /Instalaciones/Seguridad y Salud en el Trabajo
Recepcionista	4	Planillas	Sí	Giro del negocio /Instalaciones/Seguridad y Salud en el Trabajo
Gerente General	1	Planillas	Sí	Giro del negocio /Instalaciones/Seguridad y Salud en el Trabajo
Asistente de Gerencia	1	Planillas	Sí	Giro del negocio/Instalaciones/Seguridad y Salud en el Trabajo



## ANEXO T: Ficha Técnica de Mystery Shopper

Cada 5 meses, Bellacy Femenine Fitness realizará evaluaciones su personal mediante el método del mystery shopper (cliente secreto). Para tal efecto, se invitarán a socias que recientemente no hayan renovado su suscripción para ser nuestros clientes secretos. Ellas, pasarán por tres procesos durante su visita al gimnasio: atención en recepción, proceso de venta por parte de las ejecutivas de Bellacy y una clase de acondicionamiento físico en la sala de máquinas. De manera de incentivo, se otorgarán pases gratis. Adicional a la evaluación, el programa permite incentivar la renovación de los clientes que han renovado sus suscripciones.

La ficha que cada mystery shopper deberá llenar es la siguiente:

Proceso	Criterios				Puntaje
Recepción	<b>Amabilidad</b>				
	Malo (0 pts.)	Regular (2 pts.)	Bueno (4 pts.)	Excelente (6 pts.)	<input type="text"/>
	<b>Calidad de la atención (disposición a atender consultas, efectividad y rapidez)</b>				
	Malo (0 pts.)	Regular (2 pts.)	Bueno (4 pts.)	Excelente (6 pts.)	<input type="text"/>
Venta	<b>Vestimenta (uniforme completo, limpieza y pulcritud)</b>				
	Malo (0 pts.)	Regular (2 pts.)	Bueno (4 pts.)	Excelente (6 pts.)	<input type="text"/>
	<b>Amabilidad</b>				
	Malo (0 pts.)	Regular (2 pts.)	Bueno (4 pts.)	Excelente (6 pts.)	<input type="text"/>
	<b>Calidad de la atención (disposición a atender consultas, efectividad y rapidez)</b>				
	Malo (0 pts.)	Regular (2 pts.)	Bueno (4 pts.)	Excelente (6 pts.)	<input type="text"/>
Instrucción sala de máquinas	<b>Venta sugestiva (impulso de paquetes de mayor ticket, manejo de objeciones)</b>				
	Malo (0 pts.)	Regular (2 pts.)	Bueno (4 pts.)	Excelente (6 pts.)	<input type="text"/>
	<b>Vestimenta (uniforme completo, limpieza y pulcritud)</b>				
	Malo (0 pts.)	Regular (2 pts.)	Bueno (4 pts.)	Excelente (6 pts.)	<input type="text"/>
	<b>Amabilidad</b>				
	Malo (0 pts.)	Regular (2 pts.)	Bueno (4 pts.)	Excelente (6 pts.)	<input type="text"/>
	<b>Instrucción inicial (preguntas sobre factores de riesgo, objetivos del entrenamiento y explicación general de ejercicios acondicionamiento)</b>				
	Malo (0 pts.)	Regular (2 pts.)	Bueno (4 pts.)	Excelente (6 pts.)	<input type="text"/>
<b>Acompañamiento periódico (grado de atención a la forma correcta de cada ejercicio)</b>					
Malo (0 pts.)	Regular (2 pts.)	Bueno (4 pts.)	Excelente (6 pts.)	<input type="text"/>	
<b>Dominio del área (absolución de preguntas y consultas de la rutina)</b>					
Malo (0 pts.)	Regular (2 pts.)	Bueno (4 pts.)	Excelente (6 pts.)	<input type="text"/>	
<b>Vestimenta (uniforme completo, limpieza y pulcritud)</b>					
Malo (0 pts.)	Regular (2 pts.)	Bueno (4 pts.)	Excelente (6 pts.)	<input type="text"/>	
<b>Puntaje total</b>					<input type="text"/>

## ANEXO U: Beneficios Bellacy

### 1. Reconociéndote

6 valores centrales: Compromiso, Coraje, Decisión, Entrega, Entusiasmo y Pasión

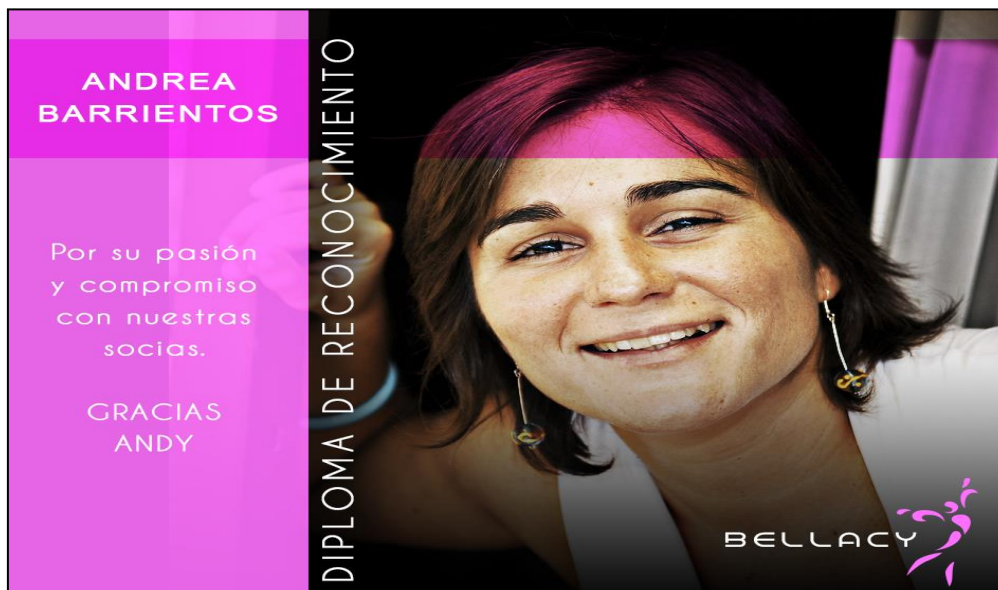
Figura U1: Muestra de tarjetas de reconocimiento por cada valor reconocido



(Fuente: FansShares.com; Adaptación: Cristhian Rodriguez)

## 2. Diploma

FiguraU2: Muestra de Diploma de reconocimiento a la más destacada del mes



(Fotografía: Pedro Ribeiro, FlickrPhotos.com / Adaptación: Cristhian Rodriguez)

## 3. Saludos por fechas especiales

Figura U3: Muestra de saludos por fechas especiales



(1/Fotografía: Mike Baird, FlickrPhotos.com / Adapatación: Cristhian Rodriguez)

(2/Fuente: MinimeAerodance.com / Adaptación: Cristhian Rodriguez)



(3/Fuente: WikimediaCommons.com / Adaptación Cristhian Rodriguez)

#### 4. Gantt de Beneficios

**Tabla U1: Diagrama de Gantt de Beneficios**

Acción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic
La mejor del mes	[Barra verde continua]											
Eventos especiales			[Barra azul]		[Barra azul]	[Barra azul]						[Barra azul]
Actividades de Integración				[Barra naranja]							[Barra naranja]	



## ANEXO V: Cotizaciones

**Tabla V1: Cotización de Servicio de Seguridad**

Servicio de Vigilancia Proveedor: International Security Central SAC Perú	
Ítem	Costo mensual sin IGV (s/.)
01 Servicio Vigilancia Turno de 24 Horas x mes	S/. 5,600.00
<b>Total</b>	<b>S/. 5,600.00</b>
Servicio brindado	
<b>Características del servicio 24 horas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• estudio de seguridad complementario</li> <li>• estudio de cámaras de seguridad</li> <li>• estudio de sistemas e instalaciones de seguridad</li> <li>• asistencia del centro de control. y monitoreo</li> <li>• rondas móviles reales en vehículos de la empresa</li> <li>• incluye equipo de comunicación Entel</li> </ul>	

Contacto: Anthony Reyes  
administracion@iscperu.com  
logistica@iscperu.com



**Tabla V2: Cotización de Servicio de Limpieza**


Servicio de Limpieza Proveedor : Clean Cat		Contacto: Telefonos: 511- 777-6868/ 658-9590 Cel: 987747877/ 997900333/ 966711077 Email: info@clean-cat-net/ cleancat.service@gmail.com http://www.clean-cat.net/
Ítem	Costo mensual sin IGV (s/.)	
1 personal de limpieza horario diurno rotativo de L- S ( incluye 1 hora de refrigerio)	S/. 1,750.00	
1 personal de limpieza horario vespertino rotativo de L- S ( incluye 1 hora de refrigerio)	S/. 1,800.00	
* Domingo - recargo de 75 soles	S/. 300.00	
<b>Total</b>	<b>S/. 3,850.00</b>	
Servicio brindado		
<b>Áreas comunes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Limpiar todos vidrios, ventanas, marcos.</li> <li>· Limpiar las marcas de los dedos en las puertas</li> <li>· Limpieza de espejos</li> <li>· Limpieza de cristales o ventanas en el interior y exterior</li> <li>· Limpiar zócalos, persianas</li> <li>· Recogeremos todas sus cosas y lo organizamos</li> <li>· Desempolvar y poner liquido limpia muebles a lo que sea necesario</li> <li>· Vaciar Basurero o papelera/ Cambios.</li> <li>· Barrer y trapear pisos</li> </ul> <b>Cocina y salones :</b> Limpiar todas las superficies.		

- Limpiar por dentro y fuera de microondas
- Desengrasar la cocina.
- Limpiar refrigeradora exterior.
- Limpiar los lavaderos de la cocina o salón
- Limpiar las superficie exterior de los gabinetes de la cocina o salón
- Limpiar la puerta del armario o gabinetes

**Baños:**

- Limpiar o fregar ducha, bañera
- Limpiar y desinfectar inodoros
- Limpieza de la superficie exterior de los gabinetes de baño
- Limpiar o fregar lavaderos

**Tabla V3: Cotización de Servicio de Estacionamiento**

Servicio de Estacionamiento Proveedor Los Portales	
ítem	Costo sin S/. IGV por estacionamiento
Pago semestral de 50 estacionamientos en Centro Comercial Plaza San Miguel	300
Pago anual de 50 estacionamientos en Centro Comercial Plaza San Miguel	212
Contacto: Omar Lontop G Gerente de Cuentas T(511)211-4466 ANEXO 2220	



## ANEXO W: Protocolo de Seguridad

### Protocolo de Seguridad en Bellacy

#### **1. Aceptación del Reglamento**

Toda usuaria del gimnasio Bellacy deberá aceptar las condiciones de este reglamento en su totalidad y estará de acuerdo con que el gimnasio se encuentre exonerado de cualquier responsabilidad. Todo ello se manifestará con la asistencia a las instalaciones del gimnasio.

#### **2. Cubrimiento Médico**

Será responsabilidad de las usuarias tener un cubrimiento médico, ya sea seguro social o particular.

#### **3. Actividades individuales y grupales**

El gimnasio ofrecerá sus instalaciones para dictar clases grupales guiadas y clases individuales con la supervisión de una Monitora. Asimismo, las usuarias podrán hacer uso de las instalaciones de manera libre dentro del horario de atención para realizar su rutina de forma independiente. En ellas se explicará el uso adecuado de las máquinas, el reglamento de los servicios y se darán las instrucciones básicas para la práctica segura. Cabe resaltar que se deberá usar indumentaria adecuada para la realización de las diversas actividades.

#### **4. Seguimiento de Instrucciones**

Las monitoras deben velar por revisar y corregir cualquier postura o procedimiento que resultase peligroso para las usuarias. Cuando vean posiciones, actitudes o prácticas inseguras dará indicaciones para solucionar posibles errores. De igual manera, las usuarias deberán seguir las instrucciones para lograr la postura correcta y evitar cualquier tipo de accidente.

#### **5. Estiramientos pre y post rutina**

Al inicio de cada rutina, se deberá realizar una sesión previa de calentamiento y estiramientos, para evitar lesiones articulares o musculares. Las monitoras enseñarán y guiarán una rutina de estiramientos al inicio y término de la rutina de cada usuaria.

#### **6. Realización de la rutina**

La usuaria deberá realizar su rutina con un espacio de separación prudente a otra usuaria para evitar golpearla o interrumpir su rutina. Si realizará un movimiento que implique caídas o saltos, verificar que no haya nadie a su alrededor. Será responsabilidad de la usuaria asegurarse de no afectar con su actividad a otra usuaria del gimnasio.

#### **7. Permanencia en salas grupales e individuales**

En las áreas donde se realizarán las actividades grupales e individuales deberán estar libres de objetos que impidan la realización de las mismas. Las usuarias tendrán a su disposición lockers para guardar sus pertenencias; por tal motivo, no se permitirá que haya en dichos espacios objetos que entorpezcan la rutina de las usuarias. No se deberá dejar botellas, maletas ni cualquier otro elemento similar.

#### **8. Dudas y Preguntas**

Si no entiende alguna rutina, deberá preguntar a la monitora a cargo. Asimismo, si no entiende algún término de este reglamento, o el significado de alguna de sus partes, o de cualquier recomendación recibida, siempre pregunte al equipo a cargo.

#### **11. Caídas o Accidentes**

En caso de ocurrir un accidente, evite moverse y no deje que lo muevan, ni intente mover a alguien que ha sufrido una caída. La seguridad es fundamental para que esto pueda ser posible y por lo tanto los procedimientos de seguridad no son negociables. Inmediatamente se percate de un accidente deberá informar a administración para que tome medidas del caso.

Fuente: Universidad Jorge Tadeo Lozana, 2005

## ANEXO X: Cálculo de Alquiler Promedio- San Miguel

Alquiler promedio de alquiler de locales comerciales- San Miguel				
Local	Total m2	costo total \$	Costo \$ x m2	Costo S/. x m2 ( S/. Sin IGV)
Calle Parque Maldonado - Urb. La Arequipeña - Pueblo Libre( cerca parque de La Bandera)	1600	23600	14.75	47
Av. Marina con Cueva	310	6000	19	62
Av. La Marina - San Miguel	130	5000	38	123
av. José de la riva agüero y av. Venezuela cerca de la universidad mayor de san marcos	400	3500	8.75	28
Esquina cerca al cruce de la Av. La Marina con Faucett	390	5800	15	47
Promedio				61

## ANEXO Y: Excel Financiero – Bellacy

Ver CD adjunto

