



**Plan de negocio para determinar la viabilidad de una nueva línea de negocios de entrenamiento personalizado a domicilio de la cadena de gimnasios Gold's Gym Perú.**

**Tesis presentada en satisfacción de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Marketing por:**

Aguilar Santillán, Adrián

Celis Marcos, Giancarlo Manuel

Celle Sandoval, Hugo David

Tena Obando, José Héctor

**Programa de la Maestría en Marketing**

Lima, 10 de septiembre de 2019

Esta tesis

**Plan de negocio para determinar la viabilidad de una nueva línea de negocios de entrenamiento personalizado a domicilio de la cadena de gimnasios Gold's Gym Perú.**

ha sido aprobada.

.....  
José Luis Wakabayashi (Jurado)

.....  
Jorge Merzthal Toranzo (Jurado)

.....  
Christian Aste León (Asesor)

Universidad ESAN

2019

A mis padres y hermano que siempre me apoyaron incondicionalmente para poder llegar a ser un gran profesional y por la ayuda que me brindaron día a día.

**Adrián Aguilar Santillán**

A mis padres, que con su gran esfuerzo y dedicación guían mi trayectoria de vida.

A mi familia, por brindarme tanto apoyo de corazón, muchísimas gracias.

**Giancarlo Celis Marcos**

A mi esposa y padres, que me ayudaron a conseguir este título para crecer profesionalmente, muchas gracias.

**Hugo Celle Sandoval**

A mi esposa e hijos, fuente inagotable de inspiración. A mi padre, ejemplo de perseverancia, honestidad y responsabilidad a prueba de todo.

**José Héctor Tena Obando**

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>xxvi</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Idea del negocio .....	3
1.2 Objetivo General.....	5
1.3 Objetivos Específicos.....	6
1.4 Justificación .....	8
1.5 Alcances.....	111
1.6 Limitaciones.....	111
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>133</b>
2.1 Antecedentes y descripción del producto .....	133
2.2 Procesos del Programa de Entrenamiento Gold’s Gym a domicilio.....	155
2.3 Tipos de entrenamientos utilizados.....	15
2.3.1 Reincorporación al entrenamiento .....	155
2.3.2 Entrenamiento localizado.....	155
2.3.3 Físico culturismo.....	166
2.3.4 HIIT- High Intensity Interval Training .....	166
2.3.5 Entrenamiento para una disciplina deportiva.....	166
2.3.6 Rehabilitación y actividad física para la recuperación .....	166
2.3.7 Entrenamiento funcional.....	177
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR.....</b>	<b>188</b>
3.1 Introducción .....	188
3.2 Análisis Externo.....	188
3.2.1 Dimensión Internacional.....	199
3.2.2 Evaluación del Macro entorno .....	199
3.2.3 Entorno Sociocultural .....	20
3.2.4 Entorno Económico .....	233
3.2.5 Entorno Político - Legal.....	244
3.2.6 Entorno Tecnológico.....	266
3.2.7 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .....	277
3.2.8 Principal Poder de Negociación de los Clientes .....	288
3.3 Análisis Del Sector .....	299
3.3.1 Comportamiento de la Industria.....	30

3.4 Principales Participantes del Sector .....	31
3.5 Identificación De Factores .....	32
3.5.1 Matriz de Evaluación Externa.....	32
3.5.2 Conclusiones del Capítulo III .....	333
<b>CAPÍTULO IV. MARCO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>355</b>
4.1 Introducción .....	355
4.2 Plan Estratégico .....	355
4.2.1 Misión y Visión del Negocio .....	355
4.2.2 Cadena de Valor.....	366
4.3 Identificación de Factores Internos .....	388
4.3.1 Evaluación Situacional.....	388
4.3.2 Matriz de Evaluación para Factores Internos.....	399
4.4 Resultados de Competitividad .....	40
4.4.1 Estrategias FODA .....	41
4.4.2 Conclusiones del capítulo IV .....	42
<b>CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>444</b>
5.1 Formulación del problema .....	444
5.2 Base metodológica .....	444
5.3 Investigación cualitativa .....	477
5.3.1 Principales resultados de entrevistas a profundidad con especialistas .....	477
5.4 Investigación Cuantitativa .....	51
5.4.1 Determinación de tamaño muestra y segmentación de mercado .....	52
5.4.2 Principales resultados cuantitativos .....	522
5.4.3 Evaluación de nueva línea de negocio .....	555
5.4.4 Resumen:.....	599
<b>CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>60</b>
6.1 Objetivos del plan de marketing .....	60
6.2 Segmentación de Mercado .....	60
6.3 Posicionamiento de marca .....	632
6.4 Marketing Mix .....	63
6.4.1 Estrategia de producto.....	644
6.4.2 Estrategia de precio.....	71
6.4.3 Estrategia de Plaza - Distribución.....	754
6.4.4 Estrategia de Promoción .....	866
6.5 Presupuesto de Marketing.....	1044
<b>CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>1077</b>

7.1	Introducción .....	107
7.1.1	Objetivos Operacionales .....	107
7.1.2	Descripción del producto .....	107
7.2	Estructura de canales de Acceso al Servicio.....	111
7.2.1	Call center .....	111
7.2.2	Activaciones.....	111
7.2.3	On Line .....	112
7.2.4	Showroom .....	113
7.3	Proceso de Clases a Domicilio.....	113
7.4	Códigos de conducta del entrenador.....	116
7.5	Materiales e infraestructura.....	117
7.6	Traslado de materiales y accesorios.....	118
<b>CAPITULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>		<b>120</b>
8.1	Introducción .....	120
8.1.1	Objetivos del plan de RR.HH. ....	120
8.2	Estructura Organizacional.....	120
8.2.1	Organización de la Unidad de Negocios.....	120
8.3	Puestos y funciones.....	121
8.3.1	Manager de Gym at Home .....	121
8.3.2	Personal Trainer .....	123
8.3.3	Call Center .....	127
8.3.4	Analista de Marketing.....	128
8.3.5	Coordinador de Marketing.....	128
8.4	Gestión de personal.....	129
8.4.1	Zonas y Horarios de Trabajo.....	129
8.4.2	Políticas de pago a los profesionales .....	130
8.4.3	Políticas de retención de talento humano.....	130
8.4.4	Clausula de no competencia.....	131
8.4.5	Movilidad de los Personal Trainers .....	131
8.5	Evaluación de Desempeño.....	131
<b>CAPÍTULO IX. PLAN DE EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>		<b>133</b>
9.1	Introducción .....	133
9.2	Inversión .....	133
9.3	Financiamiento.....	134
9.4	Proyección de ventas.....	134
9.5	Proyección de ventas.....	133

9.6. Estados financieros proyectados .....	136
9.7 Flujo de caja.....	139
9.8. Indicadores de rentabilidad: VAN, TIR.....	141
9.9 Punto de equilibrio.....	141
<b>CONCLUSIONES FINALES .....</b>	<b>143</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>145</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. KPI Venta por línea de negocio cadena marzo 2017 vs. 2019 .....	5
Tabla 3.2. Distribución de Zona por Niveles Socioeconómicos.....	20
Tabla 3.3. Fuerzas competitivas de Porter .....	28
Tabla 3.4. Matriz EFE.....	32
Tabla 4.5. Matriz EFI.....	40
Tabla 4.6. Matriz FODA .....	41
Tabla 5.7. Perfiles de las personas entrevistadas .....	44
Tabla 5.8. Ficha Técnica de la Investigación.....	45
Tabla 5.9. Distribución de gasto según NSE de Lima Metropolitana .....	46
Tabla 5.10. Distribución de NSE por zonas de Lima Metropolitana.....	46
Tabla 5.11. Distribución de NSE por rango de edades en Lima Metropolitana .....	47
Tabla 5.12. Conceptos de investigación.....	47
Tabla 5.13. Características de la Fase Cuantitativa .....	52
Tabla 5.14. Nivel de aceptación concepto Gold's Gym At Home.....	56
Tabla 5.15. Nivel de aceptación nombre Gold's Gym At Home .....	56
Tabla 5.16. Intención de compra Gold's' Gym At Home.....	58
Tabla 6.17. Criterios de segmentación.....	62
Tabla 6.18. Propuesta de valor Gym At Home .....	64
Tabla 6.19. Características del producto.....	66
Tabla 6.20. Opciones en el mercado de entrenamiento personalizado a domicilio .....	67
Tabla 6.21: Matriz Ansoff de Gym at home .....	72
Tabla 6.22: Benchmarking de precios competencia .....	73
Tabla 6.23. Precios por persona por tipo de membresía .....	74
Tabla 6.24. Costos de los 4 tipos de membresía .....	74
Tabla 6.25. Estrategia de precios Gym At Home .....	75
Tabla 6.26. Descuentos de lanzamiento Gym At Home .....	75
Tabla 6.27. Características del producto.....	87
Tabla 6.28. Opciones en el mercado de entrenamiento personalizado a domicilio .....	88
Tabla 6.29: Matriz Ansoff de Gym at home .....	92
Tabla 6.30 Estrategia STDC .....	95
Tabla 6.31. Cronograma de activaciones 2020 .....	102
Tabla 6.32. Detalle de costos por activación en 1 año 2020.....	103



Tabla 6.33. Costos de Merchandising 2020.....	104
Tabla 6.34. Detalle de Flyer's por Activación 2020.....	104
Tabla 6.35. Presupuesto de Marketing 2020 - 2024 .....	105
Tabla 7.36. Turnos de trabajo de Personal Trainers en Gym At Home.....	109
Tabla 7.37. Programación semanal por entrenador.....	111
Tabla 7.38. Detalle de costos de Activaciones en el mes .....	112
Tabla 7.39. Precios y participación de servicios <i>Gym at Home</i> .....	113
Tabla 7.40. Detalle de actividades por sesión.....	115
Tabla 7.41. Detalle de traslado de los equipos por volumen y peso .....	118
Tabla 8.42. Horarios de Trabajo de Gold's Gym.....	130
Tabla 8.43. Indicadores de Satisfacción al Cliente .....	132
Tabla 9.44. Supuestos financieros.....	133
Tabla 9.45. Ventas potenciales de segmento .....	134
Tabla 9.46. Escenario esperado de proyección de ventas .....	134
Tabla 9.47. Escenario pesimista de proyección de ventas .....	135
Tabla 9.48. Escenario optimista de proyección de ventas .....	135
Tabla 9.49. Estructura de costos de venta escenario esperado.....	135
Tabla 9.50. Estructura de costos de venta escenario pesimista.....	136
Tabla 9.51. Estructura de costos de venta escenario optimista.....	136
Tabla 9.52. Estados Financieros escenario esperado 2020 - 2024.....	137
Tabla 9.53: Estados Financieros escenario pesimista 2020 - 2024.....	138
Tabla 9.54: Estados Financieros escenario optimista 2020 - 2024.....	139
Tabla 9.55. Estado de flujo de efectivo esperado Gym At Home.....	140
Tabla 9.56. Estado de flujo de efectivo pesimista Gym At Home.....	140
Tabla 9.57. Estado de flujo de efectivo optimista Gym At Home .....	140
Tabla 9.58 Indicadores de rentabilidad escenario pesimista.....	141
Tabla 9.59 Indicadores de rentabilidad escenario optimista .....	141

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Las cadenas de gimnasios más importantes de Lima .....	9
Figura 1.2. Razones expuestas por quienes no realizan deportes .....	10
Figura 3.3. Entorno completo .....	18
Figura 3.4. Estilos de vida.....	22
Figura 3.5 Proyecciones de Crecimiento .....	23
Figura 3.6. Proyecciones de principales variables macroeconómicas .....	24
Figura 3.7. Gold’s Gym Digital .....	26
Figura 3.8. Tipos de Clientes .....	29
Figura 3.9. Etapas de la Industria.....	30
Figura 3.10. Participación de Marcas .....	31
Figura 3.11. Proceso de Operación .....	34
Figura 4.12. Misión & Visión .....	36
Figura 4.13. Cadena de Valor .....	37
Figura 4.14. Recordación de Marca.....	39
Figura 5.15. Fórmula de muestreo de población conocida .....	52
Figura 5.16. Frecuencia de actividad física de personas.....	53
Figura 5.17. Ejercicios de mayor actividad de personas.....	54
Figura 5.18. Razones para realizar actividad física .....	54
Figura 5.19. Razones que limitan la actividad física .....	55
Figura 5.20. Beneficios valorados de Gold’s Gym At Home .....	57
Figura 5.21. Medios de comunicación valorados Gold’s Gym At Home.....	58
Figura 5.22. Mercado en millones de dólares - rubro fitness 2018.....	58
Figura 6.22: Punto de Activación .....	78
Figura 6.23. Visa Net Link Perú .....	79
Figura 6.24. Fan Page Golds Gym.....	80
Figura 6.25. Google Maps Distrito San Borja .....	82
Figura 6.26 Google Maps Distrito Miraflores .....	82
Figura 6.27 Google Maps Golds Gym (San Isidro).....	83
Figura 6.28. Google Maps Golds Gym (Santiago de Surco) .....	84
Figura 6.29. Ingeniería Golds .....	85
Figura 6.30. Erp Golds.....	86
Figura 6.31. Métricas de audiencia en STDC .....	95

Figura 6.32. Estrategia de Comunicación para “Gym At Home” .....	95
Figura 6.33. Customer Journey Map “Gym At Home” .....	96
Figura 6.34. Correo Electrónico información del tipo de membresía.....	99
Figura 6.35. Digital Podcast.....	100
Figura 6.36. Activaciones Pentagonito San Borja 2020 .....	102
Figura 7.37. Ubicación del Centro de Operaciones .....	108
Figura 8.38. Organigrama de la Unidad de Negocios.....	121
Figura 9.39. Diagrama del punto de equilibrio. ....	141

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de salud .....	147
Anexo 2. Entrevista a experto 01 .....	148
Anexo 3. Entrevista a experto 02.....	150
Anexo 4. Entrevista a experto 03.....	152
Anexo 5. Entrevista a experto 04.....	155
Anexo 6. Cuestionario de encuesta on line.....	157
Anexo 7. Record de asistencia de miembros por hora.....	166
Anexo 8. Entrevista a posibles consumidores 1.....	167
Anexo 9. Entrevista a posibles consumidores 2.....	169
Anexo 10. Entrevista a posibles consumidores 3.....	171

Un especial agradecimiento a nuestro profesor y asesor Christian Aste, por su paciencia, soporte y enseñanza ofrecida en clase y en la elaboración de nuestra tesis de postgrado.

## **ADRIAN AGUILAR SANTILLAN**

Bachiller de Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima diplomado de especialización en estrategia de Marketing. Experiencia de más de 5 años en el área de Marketing de distintos sectores como son construcción, retail y horeca. Especialista en desarrollo de negocios con énfasis en lanzamientos y consolidación de productos, habilidad para identificar y desarrollar oportunidades de mercado.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **VENTUS CORP PERU SAC**

Empresa Chilena dedicada a la comercialización de equipamiento gastronómico (marca Ventus), línea blanca (marca Libero) y pequeños electrodomésticos (marca Blanik) con más de 15 años siendo líderes en Chile y más de 6 años en Perú.

#### **Product Manager**

**Setiembre 2017 - Actualidad**

Liderar el desarrollo del portafolio de productos para el mercado peruano de las 3 marcas Ventus, Libero y Blanik, desarrollando lanzamientos de nuevos productos, gestionar volumen de ventas y la estrategia de precios.

Desarrollo de más de 50 nuevos productos en el año 2018.

Negociación de mejores costos de los productos con los proveedores China cerrando acuerdos de rebate y cantidades.

Desde el 2017 y estimando al cierre del 2019 se incrementará las ventas en un 100% con el desarrollo de nuevos productos exitosos y ampliando la cartera de clientes.

Generación de reportes de ventas como también de forecast que ayudaron a reducir las roturas de stock.

Desarrollo de una estrategia de precios según una categorización por tipo de cliente que ayudo a aumentar el margen bruto en 4%.

#### **QUÍMICA SUIZA INDUSTRIAL DEL PERÚ**

Empresa que forma parte del grupo Quicorp dedicada a la comercialización de equipos industriales para distintos sectores como construcción, agro, alimentos y bebidas, textil, veterinaria entre otros.

#### **Product Manager**

**Agosto 2015 - Agosto 2017**

Liderar el portafolio de productos para el sector drywall de la marca Hilti que es una de las representadas de Química Suiza Industrial del Peru.

Responsable por las campañas promocionales y gestión de descuentos, estrategia de precios, desarrollo de nuevos productos y lanzamientos.

Crecimiento de más del 25% en herramientas para dywall.

Gran lanzamiento de la nueva herramienta de fijación a batería BX3 generando ventas por más 50,000 USD.

Reposicionamiento de precios generando 3% más de margen bruto.

Negociaciones exitosas con las oficinas a cargo de Sudamérica en Panamá para nuevos costos y cantidades como forecast.

**Analista comercial y Marketing**

**Julio 2014 - Julio 2015**

Diseñar y elaborar reportes de ventas, descuentos, márgenes, estudio de mercado, coordinación de ferias, desarrollo de brochures y catálogos para apoyo comercial.

Elaboración del primer catálogo Hilti para el mercado peruano.

Coordinación de los primeros eventos de la marca Hilti en Expomin y Excon.

Generación de reportes automatizados en Excel para mayor rapidez en reportes gerenciales.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL MADRID – ESPAÑA 2019

Master en Marketing Science

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - 2019

Maestría en Marketing

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016

Diplomado de Marketing Internacional

UNIVERSIDAD DE LIMA 2007 - 2013

Bachiller en Ingeniería Industrial

**OTROS ESTUDIOS**

INSTITUTO CULTURAL PERUANO NORTEAMERICANO 2012

Inglés Básico Intermedio y Avanzado

## **GIANCARLO MANUEL CELIS MARCOS**

Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad de Lima. Actualmente cursando la Maestría en Marketing en la Universidad ESAN. Ejecutivo Comercial con amplio conocimiento en liderar proyectos empresariales para diferentes sectores económicos (servicios, consumo e industrial). Cuenta con más de 13 años de experiencia en la Dirección de Ventas y en áreas operativas. Facilitador en establecer relaciones interpersonales con nuevos grupos y siempre con mucha actitud de servicio incondicional. Especialista en programas de calidad entorno al cliente y el comportamiento del consumidor.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **DROGUERÍA PHARMA-C, LIMA**

Farmacéutica líder en atención de centros de salud. Corporativo con más de 20 años en el mercado local y 40 líneas de medicamentos propias de fabricación nacional y extranjera con certificación BP Manufactura y BP Laboratorio.

#### **Ejecutivo Comercial**

**Feb 2014 - Actualidad**

Dirigir el equipo de ventas en cono centro, ampliando la cartera de productos para cobertura a nivel horizontal y ejecutando una mejor estrategia de precios en relación a los lanzamientos periódicos que tenía la empresa.

- Lograr cierres de contratos extranjeros (China e India)
- Desarrollo de nuevas presentaciones médicas (Nuevo Portafolio)
- Seguimiento regular en las promociones del equipo de ventas
- Implementar línea de carrera junto a un nuevo equipo comercial

#### **ALMACENES CEMPHAR, BARRANCA**

Empresa peruana de Almacenamiento General para diversos activos, brindando servicio de resguardo a diferentes empresas independientes de la región, certificada con altos estándares de calidad como BP Almacenamiento y BP Distribución.

#### **Supervisor Logístico**

**Ene 2010 – Dic 2013**

Responsable del cumplimiento de protocolos ejecutados por el personal operativo, en base a los manuales de procedimientos según normas del director técnico y de acuerdo al tipo de producto almacenado en el área.

- Búsqueda constante de nuevos clientes potenciales
- Implementación de Buenas Prácticas de Almacenamiento
- Administrar la distribución en cada unidad de negocio
- Establecer nueva estructura de precios más competitivos



## **BLK IMPRESORES, ZONA INDUSTRIAL**

Imprenta manufacturera de material gráfico para varios sectores comerciales, ofreciendo servicios publicitarios a todo costo en todo nuestro país, mucha cartera vertical de clientes satisfechos y regeneradores de mayores ventas ampliando el portafolio.

### **Asistente Operativo**

**Sep 2007 – Oct 2009**

Diseñar y realizar nuevas presentaciones a la base de clientes regulares con el fin de incrementar la factura promedio y mejorar los indicadores de gestión en los principales distritos de la capital limeña.

- Producción general de serigrafía mercantil
- Asesorar en merchandising creativo de acuerdo al rubro
- Elaboración de exhibidores publicitarios para puntos de venta
- Trabajo de campo para una ampliación y prospección de clientes

## **CASINO GOLDEN PALACE, SAN ISIDRO**

Gremio más grande en locales de distracción a nivel capital y de mucho mayor crecimiento en los últimos años (Golden Investment), ofreciendo una calidad de servicio Premium y una experiencia única en cuanto a juegos de azar.

### **Dealer Tallador**

**Dic 2006 – Ago 2007**

Encargado de cada mesa de juego según el área de requerimiento y la afluencia del público participante, donde se realizaban apuestas sin límites de dinero y por lo tanto cuadros constantes de caja para cerrar periodos de conteo.

- Cumplir el nivel de apuestas en cada mesa (Ruleta)
- Distribución sistemática de cartas (Blackjack)
- Controlar las apuestas del juego (Póker Texas)
- Detección de billetes falsos en cada cierre (Mesa)

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL MADRID 2019

Master en Marketing Science

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - 2019

Maestría en Marketing

UNIVERSIDAD DE LIMA 2010 – 2015

Bachiller en Administración de Empresas

## **OTROS ESTUDIOS**

INSTITUTO DE IDIOMAS BRITÁNICO

2011

Inglés Básico Intermedio y Avanzado

INTERNACIONAL INDUSTRIAL RELATIONS ASSOCIATION 2006

Participación Efectiva 14th World Congress

## **HUGO DAVID CELLE SANDOVAL**

Profesional, con Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad de San Martín de Porres, 16 años de experiencia principalmente en áreas Comerciales, Marketing y Gestión de productos y canales. Habilidades para las relaciones interpersonales, análisis de información, liderazgo, capacidad para encontrar soluciones creativas, trabajo bajo presión y trabajo en equipo.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **WIGO MOTORS**

**Unidad de negocio Comercial**

**Marzo 2019 – Actualidad**

Jefe Ventas Hyundai & Motormundo

Responsable de gestionar la rentabilidad de las tiendas comercializadoras de la marca Hyundai y de las multimarcas de Motormundo (unidades vehiculares y herramientas de financiamiento) a través de los Ejecutivos de venta a mi cargo.

- Elaboración y definición de estrategias y planes comerciales.
- Monitoreo de resultados.
- Participación en lanzamiento de campañas promocionales
- Gestión de inventarios.
- Organizar las estrategias a usar por el Call Center.
- Participar en la distribución del presupuesto para el plan de MKT.
- Representar a las marcas que gestiono, en rueda de prensa y otros eventos.
- Monitorear el ingreso de leads.
- Analizar que canal virtual o tradicional está trayendo mayor flujo de y mayor tasa de conversión y cierre.
- Revisar estrategias y posicionamiento SEO

#### **INMOBILIARIA IMAGINA**

**Unidad de negocio Comercial**

**Marzo 2018 – agosto 2018**

**Jefe Comercial**

- Liderar la FFVV de los 10 proyectos vigentes y administrar el Call Center.
- Realizar convenios corporativos, firmar alianzas estratégicas con portales inmobiliarios.
- Mantener actualizadas redes sociales.
- Generar flujo en las salas de venta, realizando múltiples estrategias con el área de MKT

- Estudiar el comportamiento del mercado y la velocidad de venta por distrito, principales competidores y benchmarking de producto, para actuar inmediatamente.
- Conocer el perfil del cliente que ha comprado en cada proyecto.
- Seguimiento a las separaciones de venta.
- Responsable del cierre de ventas del mes.

## **LOS PORTALES**

**Unidad de negocio vivienda**

**Octubre 2017 – marzo 2018**

**Gerente de Plaza**

- Responsable de la implementación y comercialización de proyectos de vivienda, asegurando el cumplimiento de los objetivos en términos de tiempos, calidad de entregables y rentabilidad del negocio.
- Gestión de proyectos y presupuesto.
- Elaboración y definición de estrategias y planes comerciales.
- Monitoreo de resultados de la fuerza de ventas.

## **DERCOPERU – DERCOCENTER**

**División Comercial**

**Diciembre 2014 –setiembre 2017**

**Gerente de Ventas**

- Responsable de gestionar la rentabilidad de las tiendas comercializadoras de las marcas Mazda y Suzuki (unidades vehiculares y herramientas de financiamiento) a través de los Ejecutivos de venta a mi cargo.
- Elaboración y definición de estrategias y planes comerciales.
- Monitoreo de resultados.
- Participación en lanzamiento de campañas promocionales
- Gestión de inventarios.

## **BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS – BANBIF**

**División Banca Minorista**

**Diciembre 2013 – diciembre 2014**

**Jefe de Productos Activos PN y Pasivos PJ**

- Responsable de gestionar los productos a mí cargo y tomar decisiones estratégicas y comerciales que permitan alcanzar los resultados del área, asegurando mayor rentabilidad y participación en el mercado.
- Elaboración y definición de estrategias, planes y presupuesto de los productos asignados.

- Monitoreo de resultados de los productos.
- Participación en lanzamiento de campañas promocionales
- Monitoreo de la performance del producto a nivel de infraestructura
- Capacitación al equipo comercial a nivel de producto y procesos

**División Banca Minorista Producto**

**Agosto 2012 – diciembre 2013**

**Jefe de Productos Pasivos PN**

- Responsable de gestionar los productos a mí cargo y tomar decisiones estratégicas y comerciales que permitan alcanzar los resultados del área, asegurando mayor rentabilidad y participación en el mercado.
- Elaboración y definición de estrategias, planes y presupuesto de los productos asignados.
- Monitoreo de resultados de los productos.
- Participación en lanzamiento de campañas promocionales
- Monitoreo de la performance del producto a nivel de infraestructura
- Capacitación al equipo comercial a nivel de producto y procesos

**División Comercial – Multiproducto**

**Abril 2011 – agosto 2012**

**Jefe Comercial**

- Responsable de la planificación y ejecución de estrategias comerciales que faciliten la captación de clientes, incremento de activos y gestión del segmento.
- División Comercial – Multiproducto. Abril 2009 – marzo 2011
- Analista Comercial Senior de Tarjeta de Crédito y Débito
- Responsable de la comercialización de Tarjetas de crédito y débito en los diferentes canales del banco.

**DINEGSA – GRUPO INTERBANK**

**División de Adquisición de clientes**

**Agosto 2008 – diciembre 2008**

**Administrador de Control y Gestión de Ventas**

Responsable de administrar la gestión de ventas y soporte de información de la Gerencia de Ventas.

## **RÍMAC EPS**

**División Comercial**

**Enero 2008 – julio 2008**

### **Administrador de cuentas**

Responsable de administrar la cartera de clientes corporativos EPS, manteniendo la rentabilidad de las cuentas y fomentando el adecuado uso de los beneficios propios del servicio.

## **FINANCOR – RIPLEY / BANCO SCOTIABANK**

**Funcionario de negocios**

**División Comercial 2005 – 2008**

Responsable de la administración y venta de productos financieros, agenda comercial, consolidación de informes, avances y reportes semanales de las metas de la oficina.

## **EDUCACIÓN**

ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL MADRID – ESPAÑA 2019

Master en Marketing Science

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 - 2019

Maestría en Marketing (Candidato)

Diplomado en Coaching Ejecutivo y Desarrollo de Competencias Ejecutivas, ECADE, 2009 - 2011.

Bachiller Administración de Empresas, UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRAS, 2001 – 2006.

C.E.P. Colegio San Agustín,

1989 - 1999.

## **CURSOS Y SEMINARIOS**

Idioma, nivel intermedio de inglés (USMP)

Informática, nivel avanzado de Microsoft Office a nivel usuario (ABACO)

Taller de Técnicas de Venta (SCOTIABANK)

Taller de Continuidad de Negocios Y Mentoring (BANBIF)

Taller de Liderazgo (DERCO – Partners & Success)

Taller de Mentoring (DERCO – M&F Ingeniería En Personas)

## **JOSÉ HÉCTOR TENA OBANDO**

Profesional con amplia experiencia en Gerencia de Unidades de Negocio, Gerencia Zonal, Supervisión y Jefatura Comercial; generando valor en operaciones del sector de Servicios Fitness, Educación, Telecomunicaciones y Alimentos & Bebidas.

Experiencia en diseño e implementación de Plan de Ventas, estrategia de precios, estrategia de productos y servicios, elaboración de procesos, políticas y objetivos comerciales, desarrollo de talento humano con perfil comercial, control y alcance de los volúmenes de ventas y efectividad establecidos por la Dirección. Desarrollo de técnicas de Coaching y Liderazgo Transformacional para la formación de equipos de alto rendimiento.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **GOLD'S GYM PERÚ - LIMA**

Cadena de Gimnasios líder a nivel mundial. Franquicia con 20 años en el mercado local, miembro del Grupo Smart Fit Perú, el grupo brasileño del sector Fitness con mayor crecimiento en Latinoamérica.

##### **Jefe Comercial**

**Abril 2016 – Septiembre 2019**

Liderar el área comercial de la cadena, desarrollando campañas promocionales y la estrategia de precios, planificando y emprendiendo acciones comerciales de acuerdo al Plan Anual. Reporto a la Gerencia Regional Gold's Gym y la Gerencia General de Smart Fit Perú.

Implementé el proceso de línea de carrera del Fitness Consultant's unido a un nuevo sistema de comisiones y bonificaciones de ventas.

Incrementé el precio promedio mensual generando un aumento de la rentabilidad del producto core del negocio (membresías) mayor al 30%.

Estandaricé los procedimientos y políticas de ventas, el proceso de ventas Gold's Gym, los indicadores de seguimiento de ventas, el programa de inducción y capacitación de los vendedores y el proceso de ventas corporativas (B2B).

##### **Gerente de Unidad de Negocio**

**Abril 2011 - Marzo 2016**

Responsable de representar, dirigir y controlar las actividades operativas anuales de las sedes de Callao, San Miguel, San Isidro y La Molina. Reportaba a la Gerencia General, Gerencia de Operaciones y Gerencia Comercial.

Desarrollé los Procesos de Inducción y capacitación de los nuevos vendedores (Fitness Consultant's) y los nuevos Gerentes de Unidad (Manager's).

Formé parte del equipo que implementó la Universidad Gold's Gym Perú, el primer proyecto de desarrollo de talento humano del sector fitness en Latinoamérica; logrando una disminución del 5% en el índice de rotación de personal.

Conseguí el mayor record de alcance de cuota de ventas anuales de la cadena (2013): 10 meses supere el 125% de alcance de cuota y los 2 meses restantes superó el 100%.

### **BERLITZ PERÚ - LIMA**

Escuela de formación y capacitación en idiomas.

#### **Corporate Sales Executive** **Octubre 2009 - Febrero 2011**

Desarrollo de ventas consultivas B2B: Prospección estratégica, diseño y presentación de propuesta técnica y económica, seguimiento, cierre, monitoreo y crecimiento de cuentas corporativas.

Participé exitosamente del Corporate Sales Training 2009 y del Training Management Corporation Berlitz 2010 en Bogotá, Colombia.

Realicé presentación de caso de éxito en el Encuentro Regional Bogotá 2010.

### **GRUPO ECONOCABLE PERÚ**

Empresa peruana de telecomunicaciones con más de 20 años de trayectoria en el mercado brindando servicios de internet y T.V. cable doméstico de sectores C y D, con presencia en 14 localidades a nivel nacional.

#### **Gerente Zonal Econocable – Barranca** **Marzo 2009 - Octubre 2009**

Fui responsable de planear, coordinar y efectuar el control general de la productividad y los avances comerciales, administrativos y operativos respecto a las metas fijadas para las sedes de Barranca, Supe, Pativilca y Paramonga. Reportaba al Gerente General, Gerente Comercial y al Gerente de Operaciones.

Dirigí el proyecto de reconstrucción de la red de fibra óptica y el lanzamiento del servicio de internet.

Implementé exitosamente nuevos procedimientos de cobranzas y erradicación de redes clandestinas.

#### **Gerente Zonal Cablemás – Lima Sur** **Mayo 2006 - Febrero 2009**

Fui responsable de ejecutar exitosamente el primer proyecto de Catv para el Grupo Econocable en los distritos de Lima Sur que no contaban con red construida por Telefónica del Perú (Villa El Salvador, Villa María, Pachacamac, San Juan de Miraflores y Chorrillos). Reportaba al Gerente General, Gerente Comercial y al Gerente de Operaciones.

Recluté y formé el primer equipo de servicio de atención al cliente y de ventas de cada sede en Lima Sur. Algunos siguen laborando en la actualidad.

Diseñé e implementé exitosamente un canal de televisión propio para promover emprendimiento y cultura, ofrecer información y vender publicidad local.

Conseguí el mejor crecimiento comercial del primer y segundo año, superando el índice proyectado.



## **CORPORACIÓN PERUANA DE TURISMO - LAMBAYEQUE**

Empresa peruana del sector hotelería y turismo que posee las marcas de Restaurantes El Rancho, El Hebrón, Cafetería El Trébol y Heladería D'Lara en la ciudad de Chiclayo.

### **Gerente de Unidad de Negocio**

**Abril 2005 - Marzo 2006**

Estuve a cargo de la planificación, organización, ejecución y control de las acciones administrativas, operativas y de servicio al cliente de los Restaurantes El Rancho y El Hebrón. Reportaba al Gerente General.

Se rediseñó y actualizó carta de productos, layout y uniformes del personal de las diversas áreas del Restaurant.

Elaboró e implementó nuevos indicadores de seguimiento de ventas, kardex de almacenes y formatos de control diario de alimentos y bebidas.

## **RESTAURANTES NORKY'S SOLARI - LIMA**

Cadena de Restaurantes de Pollos y Carnes a la Parrilla que adquirió la marca Solari, reconocida por su comida internacional.

### **Supervisor de Tiendas**

**Octubre 2004 - Marzo 2005**

Desarrollar e implementar estrategias de servicio y ventas para incrementar y mejorar nuestra posición en el mercado de Restaurantes; así como supervisar el cumplimiento de objetivos de los Administradores de las Tiendas a cargo. Responsable de los locales de Miraflores, Monterrico y San Borja. Reportaba al Gerente General.

Alcancé el mayor crecimiento de ticket medio de consumo al incorporar salad bar al consumo de Pollo a la Brasa en el salón.

Obtuve éxito sin precedentes al incorporar temporadas de Sancochado, Festival del Lomo Saltado y Festival de Pastas con carnes a la Parrilla. Campañas que actualmente forman parte de su carta de productos.

Se redujo en 80% las incidencias por mermas de productos.

### **Administrador**

**Marzo 2002 - Setiembre 2004**

Dirección operativa de las sedes de Miraflores y Monterrico. Reportaba al Supervisor y al Gerente General.

Diseñé y ejecuté nuevos procedimientos de servicio y atención al cliente.

Realicé capacitaciones del servicio de atención a la mesa, manipulación de alimentos y servicio de vinos al equipo de barthender's, meseros y anfitrionas.

Diseñé e implementé nuevos indicadores de seguimiento.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL MADRID – ESPAÑA 2019  
Master en Marketing Science

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - 2019  
Maestría en Marketing (Candidato)

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA 2013 - 2016  
Bachiller en Administración y Gerencia

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA 1984 - 1991  
Egresado de Derecho y Ciencia Política

### **OTROS ESTUDIOS**

INSTITUTO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD RICARDO PALMA  
2017

Inglés Básico

### **EXPERIENCIA DE VOLUNTARIADO**

Business Management Advisor – Fundador  
2018

Asociación Juventud Mariana Vicentina – Asesor, Facilitador  
2010 – Actualidad

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado	Maestro en Marketing
Título de la tesis	Plan de negocio para determinar la viabilidad de una nueva línea de negocios de entrenamiento personalizado a domicilio de la cadena de gimnasios Gold's Gym Perú.
Autor(es)	Aguilar Santillán, Adrián Celis Marcos, Giancarlo Manuel Celle Sandoval, Hugo David Tena Obando, José Héctor

### Resumen

El presente plan de negocio evaluará la viabilidad de una nueva unidad de negocio de entrenamiento personalizado a domicilio de la cadena de gimnasios Gold's Gym. En estas épocas es común ver que las personas se preocupan cada vez más por su salud, incluso yendo más allá se puede aseverar que es una muestra de status tener una figura atlética y vestir moda "*Slim Fit*". Esta nueva necesidad es incipiente en el mercado local, pero se presenta con mayor incidencia en los distritos de Lima moderna Santiago de Surco, Miraflores, San Borja y San Isidro. Si bien existen Gimnasios y centros de entrenamiento que buscan cubrir esta necesidad, la alta tasa de abandono de sus usuarios por falta de tiempo para asistir, deja abierta una oportunidad de negocio atractiva.

Tiene lógica entonces, que si hay un gran porcentaje de usuarios de gimnasios que no asisten y abandonan sus membresías por el hecho de no tener tiempo para asistir, que ahora exista una propuesta acorde a esa misma necesidad, la falta de tiempo para entrenar. Entrenar con un *personal trainer* a domicilio es mucho más motivador que hacerlo en un gimnasio, donde los entrenadores comparten su asistencia para todos los alumnos que se encuentran a la misma hora en el campo de entrenamiento. Esta motivación constante es la que aumenta la regularidad del entrenamiento, necesario para superar sus propios límites. Otra ventaja es que el conocimiento y experiencia del *personal trainer* permite diseñar un plan muy personalizado, que se adapta a las necesidades y expectativas del usuario. Por ejemplo los ejercicios no serán estandarizados como se hace en las clases grupales donde se busca que sean clases convenientes para la mayoría de los participantes.

No hay locación más segura para entrenar que el domicilio o el área verde más cercana al mismo, más aún cuando el usuario va a contar con su propio proveedor de accesorios de entrenamiento, adecuados para la práctica segura de los ejercicios porque son los reglamentarios. Además el *personal trainer* elige la dinámica y método de entrenamiento que mejor se adapten al usuario, asegurándose además que haga bien el ejercicio, con las posturas correctas para evitar posibles lesiones. Todo ello conlleva a que el logro de cualquier resultado planteado como objetivo del entrenamiento sea alcanzado en menor tiempo; lo que lo convierte en el servicio indicado para aquellos a quienes su médico de cabecera lo envía a realizar actividad física por un tema de salud.

Finalmente, si es la falta de tiempo lo que no le permite a una persona ir a un gimnasio o centro de entrenamiento; quedarse en casa y que sea su *personal trainer* quien se desplaza hacia él (ella), para ayudarlo y generar esa sinergia beneficiosa sin dejar de lado el vínculo emocional y social que esto puede significar; harán que este sea el producto soñado.

Frente a esta necesidad detectada, el plan de negocio probará la viabilidad económica y comercial de una nueva unidad de negocio, que consiste en ofrecer el servicio de entrenamiento personalizado a domicilio bajo la reconocida marca de gimnasios Gold's Gym. Aunque ya existen servicios similares, estos son brindados de manera directa por entrenadores a título personal, sin respaldo formal de alguna institución o Empresa que garantice la efectividad del servicio y la puntualidad, seguridad, profesionalismo y prestigio del entrenador que realiza este servicio. En su mayoría brindan el servicio de forma grupal, en parques o vía pública, sin contratos ni accesorios profesionales. El servicio de entrenamiento personalizado que lleva como nombre "Gym at home", cumple con los requerimientos no atendidos de hombres y mujeres que no tienen tiempo de asistir a un Gimnasio, que valoran la singularización del entrenamiento y que prefieren la comodidad de su hogar para tener actividad física guiada profesionalmente.

El negocio se desarrolla con reducidos costos de infraestructura y mano de obra al tener como aliado estratégico a la marca de gimnasios *Gold's Gym* y poder tercerizar con ellos el servicio profesional de sus entrenadores para ejecutar el servicio. Contar con el respaldo de la marca Gold's Gym va a posicionar a esta nueva unidad de negocio rápidamente en una ubicación preferencial del usuario fitness de los distritos de lima moderna Santiago de Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores.

Se presenta un estudio de mercado apoyado en investigación cualitativa, realizando entrevistas a expertos (Entrenadores profesionales, dueños de centros de entrenamiento y un consultor fitness); para conocer metodología, tarifas, preferencias, accesorios y comunicación que se dan actualmente en el mercado local. Por otro lado, se hace una investigación cuantitativa mediante una encuesta on line, para conocer las preferencias y necesidades de los usuarios, así como también para presentarles la propuesta de negocio y conocer y entender sus reacciones y opiniones al respecto; con la finalidad de tomar decisiones en favor del desarrollo exitoso de la nueva unidad de negocio.

Los planes operativos y financieros muestran la rentabilidad del negocio sustentando la factibilidad y viabilidad del negocio, definiendo cuánto dinero se necesita para crearlo, en cuanto tiempo se llegará al punto de equilibrio, el retorno de la inversión, así como qué resultados económicos se obtendrán en sus primeros años.

Resumen elaborado por los autores.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Muchas personas tienen en algún momento de sus vidas algún problema de salud generada por el sobrepeso, el estrés o la falta de actividad física; y sobre esto mismo es lo que se va a hablar en la extensión del presente plan de negocio. Hace 20 años atrás llegó a Lima por primera vez una franquicia americana de Gimnasios que renovó y cambió para siempre lo que solía ser un gimnasio “fierrero” de barrio. La llamada experiencia “Gold’s” no tenía punto de comparación con los gimnasios que se conocían en nuestra ciudad. Para empezar, el trato al cliente desde el *front desk* hasta el campo de entrenamiento de todas las personas que trabajaban en esta sede se diferenciaba por ser sumamente educado y amigable. Después de pasar por una evaluación física y antropométrica, apoyada por una balanza marca Tanita que por bio-impedancia puede leer en el cuerpo los porcentajes de agua, de masa magra y de grasa; acompañado de orientación y tips nutricionales, se diseña un primer programa de acondicionamiento físico realizado por un Trainer profesional; motivando de manera especial el entrenamiento de sus usuarios.

Los miembros de Gold’s Gym aprenden a balancear su alimentación, dejan de fumar en muchos casos y cual evangelistas de la salud, ayudan a muchas otras personas a entender la importancia de alimentarse nutritivamente, beber agua y tener actividad física como clave fundamental para una vida sana y feliz.

Mucho más antes, allá por 1965 en Venice, California EEUU, cuando *Gold’s Gym* aparecía; el mundo de los Gimnasios era visto como un lugar para los seguidores del “*Body Building*”, pero igual que todo en este mundo, ese concepto evolucionó y se redefinió como la gran industria fitness que es ahora, comprendiendo un servicio integral con opciones de entrenamiento cardiovascular, entrenamiento muscular, entrenamiento aeróbico, entrenamiento funcional, entrenamiento localizado y otros servicios adicionales, cada uno de ellos pensados para ofrecer diversos beneficios a la salud y el bienestar de las personas.

En el siglo 21, donde el estilo de vida es cada vez más sedentario, con la exigencia de ser muy competitivo a nivel laboral, para lo que hay que trabajar muchas horas y seguir estudiando, dejando muy poco tiempo para preparar los alimentos, tomando como almuerzo diario aquello que está más cerca, es más económico o guste más; está

ocasionado que las personas le dediquen menos tiempo que antes así mismos, siendo esta una problemática a nivel mundial.

Acorde a las tendencias de poseer un estilo de vida saludable y una cultura que propone modas *Slim Fit*, con alimentos orgánicos y dietas veganas; el fitness además de salud y bienestar también logra cubrir necesidades de status y pertenencia. Hoy más que antes es muy común ver en parques y lozas deportivas entrenadores particulares que brindan sus servicios a grupos de personas, parejas o también de manera individual con una frecuencia de tres o más veces a la semana, cobrando diversas tarifas, dependiendo probablemente de la experiencia o prestigio del entrenador y/o el presupuesto de los alumnos. Incluso ahora se ven redes de mercadeo como Herbalife que ingeniosamente van haciéndose de un mercado que busca actividad física para combinarlo con el consumo de sus productos y el crecimiento de sus equipos de ventas multinivel.

Sumado a lo expuesto, actualmente en Lima se aprecian grandes congestionamientos vehiculares y se respira un ambiente de inseguridad ciudadana que envuelve cada vez más a nuestra sociedad, convirtiendo estos servicios “callejeros” en modelos de negocio carentes de garantía alguna; pues no se tratan de Empresas formales ni poseen un prestigio que respalde la certificación del entrenador así como también se haga responsable de su desenvolvimiento, puntualidad y el logro de objetivos que cada cliente busca alcanzar. Cabe agregar que conforme a las nuevas tendencias fitness, la aparición de estos nuevos servicios en los distritos limeños responde a la singularización del servicio de entrenamiento que cada vez más exigen las personas, haciendo muy común verlos trabajar cerca de los parques o domicilios.

Después de evaluar todas estas circunstancias se afirma que hay una necesidad no atendida para personas que desean entrenar en la comodidad de sus hogares, con los demás miembros de su familia o grupo de amigos y/o vecinos, pero que necesitan también que el servicio adquirido sea de calidad y tenga el respaldo y la garantía de una organización formalmente constituida, con canales de comunicación accesible y un servicio de atención al cliente de alta calidad.

## 1.1 Idea del negocio

Cada día la tendencia de poseer una vida saludable, realizando actividad física periódicamente y alimentándose de manera nutritiva, crece más y más. De hecho, *Euromonitor International*, proveedor mundial de investigación de mercado publica como una de las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019 a “PUEDO CUIDARME A MÍ MISMO”; y señala que los consumidores priorizan la salud, felicidad y simplicidad y gastarán más para conseguirlas. Las... *“soluciones como una nutrición personalizada, terapias de salud alternativas y soluciones preventivas, ofrecen a los consumidores una claridad necesaria en un espacio saturado y abrumador.”* (Peterson Sara, 2019).

La tendencia “PERSONALÍCELO” del consumidor global publicado por Euromonitor el 2017 se refiere a, un concepto que se está aplicando a todo producto o servicio, hacerlo “a medida”. Cada vez más las grandes marcas se interesan por conocer mejor a los consumidores, sobretodo conocer de sus preferencias se está volviendo casi una norma general a la hora de desarrollar productos.

*Gym at home* se suma a esta tendencia y sabiendo que el 70% de limeños señalan que no realizan algún tipo de entrenamiento por falta de tiempo, como ilustra la figura 1.2; flexibiliza su propuesta presentando el beneficio de hacer el entrenamiento en casa, evitando traslados molestos para el usuario y realizándolo en el horario que mejor le acomode.

Ese mismo año también se publicó como tendencia del consumidor global a “BIENESTAR COMO SÍMBOLO DE ESTATUS”. Actualmente con la accesibilidad de internet los consumidores buscan mayor información para mejorar su calidad de vida entre las búsquedas más cotidianas están “dieta saludable” “comida orgánica” “alimentos saludables” o “sin azúcar”. El deseo de estar en forma y más saludable hace que los consumidores opten por hacer gastos en sesiones de fitness, ropa deportiva, alimentos con propiedades saludables, vacaciones de salud y bienestar de primer nivel.

*Gym at home* hace suyo este movimiento innovando y mejorando el servicio de personal training existente, llevándole al usuario de los distritos de Lima moderna una propuesta profesional, que disfrutan y les permite conseguir objetivos de salud y bienestar muy valorados.



También el 2018 presenta entre las tendencias del consumidor global una que reclama “UNA VIDA LIMPIA”, preconizada principalmente por los Millennials, y que están buscando más compartir experiencias vividas que en adquirir y ser dueños de cosas. Esta vida limpia es así porque prefiere vivírsela sin alcohol, sin drogas legales, sin alimentos dañinos; priorizando lo saludable, la meditación y el ejercicio.

*Gym at home* propone una experiencia de bienestar emocional, de superación continua y de amor a la vida misma. Cada sesión es un momento agradable propiciado por el entrenador; la pasan bien superando tiempos, repeticiones y cargas hasta ir consiguiendo la mejor versión del alumno (a).

Ya existen gran cantidad de modelos de negocio que buscan satisfacer este tipo de necesidades, entre ellas los gimnasios, los centros de entrenamiento, los programas deportivos municipales, los entrenadores a domicilio y hasta aplicativos o tutoriales por internet. Modelos de negocios que se adaptan a diversos tipos de mercado y niveles socio-económicos. Todos ellos se enfrentan a los cortos espacios de tiempo que tienen las personas, sobre todo en los distritos de Lima moderna como San Isidro, Miraflores, San Borja y Santiago de Surco; donde la intensa congestión vehicular de lunes a viernes durante varias horas de la mañana y las tardes, dilatan irremediablemente el tiempo que pasará en la calle trasladándose. Ello sumado a que se vive buscando ser cada vez más competitivos, obligándose a trabajar mucho pero también a seguir estudiando, hace que se tenga muy poco tiempo para dedicarlo a uno mismo.

Probablemente esto haya influido en la aparición y proliferación de entrenadores particulares que trabajan con personas, individualmente o en grupos en parques o áreas públicas, aledaños a los hogares de los usuarios; sin embargo, aún no se está cubriendo toda la demanda existente. Existe un segmento que no confía en estos entrenadores porque no están formalizados, o no les gusta entrenar en grupos en la vía pública y que podría pagar más por un servicio profesional, respaldado por una marca mundialmente conocida.

Por lo expuesto, diseñar una nueva línea de negocio para la cadena de Gimnasios Gold's Gym, que cubra esta necesidad insatisfecha en los hogares de Lima moderna, se presenta como una idea de negocio viable y una gran oportunidad de incrementar los ingresos presupuestados.

## 1.2 Objetivo General

El objetivo general del presente plan es desarrollar una nueva línea de negocio que agregue más valor al portafolio de productos y servicios que actualmente posee la cadena de gimnasios *Gold's Gym*. Desde su llegada a Lima veinte años atrás la franquicia estadounidense de gimnasios implementó novedosamente una serie de productos y servicios adicionales al uso de equipos y máquinas de entrenamiento que lograban generar hasta el 25% de sus ingresos mensuales. Actualmente todos los gimnasios locales han copiado su modelo de negocio y estos servicios adicionales también son ofrecidos por ellos, incluso a menor precio, llevando abajo la demanda de los mismos hasta en 15 puntos porcentuales.

**Tabla 1.1. KPI Venta por línea de negocio cadena marzo 2017 vs. 2019**

KPI'S Marzo 2017	CADENA			KPI'S Marzo 2019	CADENA		
<b>Venta Total S/</b>	<b>1,900,404</b>			<b>Venta Total S/</b>	<b>1,391,171</b>		
<b>Membresía S/</b>	<b>1,407,336</b>		<b>74.1%</b>	<b>Membresía S/   Q</b>	<b>1,259,764</b>		<b>90.6%</b>
Initial	471,813	512	33.5%	Initial	413,708	534	32.8%
Renovación	299,588	337	21.3%	Reinscripción	263,340	340	20.9%
Reinscripción	631,175	557	44.8%	Renovación	582,216	597	46.2%
Up-Grade	4,761	8	0.3%	Up-Grade	500	1	0.0%
<b>Servicios adicionales S/</b>	<b>493,067</b>		<b>25.9%</b>	<b>Servicios adicionales S/</b>	<b>131,406</b>		<b>9.4%</b>
Gold's Circuit	94,136		5.0%	Gold's Circuit	2,859		0.2%
Cafetería	189,510		10.0%	Cafetería	0		0.0%
Pro-shop	69,925		3.7%	Pro-shop	34,747		2.5%
Suplementos	71,116		3.7%	Suplementos	0		0.0%
Personal trainer	26,000		1.4%	Personal trainer	17,000		1.2%
NutraZone	56,147		3.0%	Gold's Nutrition	41,899		3.0%
Otros	-13,767		-0.7%	Otros	34,900		2.5%
<b>Venta total por cliente activo S/.</b>	<b>135.38</b>			<b>Venta total por cliente activo S/.</b>	<b>141.52</b>		
<b>Membresía por cliente activo S/</b>	<b>98.91</b>		<b>73.1%</b>	<b>Membresía por cliente activo S/</b>	<b>128.16</b>		<b>90.6%</b>
<b>Venta retail por cliente activo S/.</b>	<b>36.46</b>		<b>26.9%</b>	<b>Venta retail por cliente activo S/.</b>	<b>13.37</b>		<b>9.4%</b>

Fuente: Gold's Gym Perú ,2019.

Elaboración: Autores de esta tesis

Ofrecer programas nutricionales a medida de los objetivos de salud de los miembros, programas de entrenamientos personalizados con el staff de entrenadores profesionales y homologados con los altos estándares de calidad *Gold's Gym*, ofrecer suplementos y proteínas importadas de calidad garantizada, ofrecer programas con circuitos y evaluaciones semanales para resultados de reducción de grasa garantizados, vender prendas y accesorios deportivos y tener una cafetería que ofrece alimentación

nutritiva acorde a las recomendaciones de los nutricionistas ya no suele ser tan rentable como lo fue en sus inicios.

El *staff* de entrenadores ha tenido por años una oportunidad de incrementar sus ingresos gracias a la venta de alguno de los servicios mencionados. Sin embargo, no todos los entrenadores tienen perfil comercial, y a pesar que son capacitados y reciben buenas comisiones de ventas, siempre serán más felices realizando labores que guarden relación con su vocación de enseñar a entrenar, es por eso que además de generar nuevos ingresos a la Compañía se cree que la nueva línea de negocio “*Gym at home Gold’s Gym*” también sumará para mantener el buen clima laboral reduciendo la rotación de entrenadores al ayudarlos en su desarrollo profesional y la generación de mayores ingresos, haciendo lo que por vocación saben hacer mejor: entrenar personas.

### **1.3 Objetivos Específicos**

Para lograr el objetivo general se requiere cumplir varios objetivos específicos:

Primer objetivo específico a cumplir es diseñar e implementar un estudio del mercado local donde el servicio de entrenamiento personalizado a domicilio que ofrece la nueva unidad de negocio de la cadena de Gimnasios Gold’s Gym pueda implementarse. Desde siempre Gold’s Gym ofrecía el llamado servicio de Personal Training dentro de los Gimnasios, inicialmente con paquetes de 6 sesiones a S/400.00 soles (S/66,66 soles promedio por sesión), o de 12 sesiones a S/700.00 soles (S/58.33 soles promedio por sesión), que deben realizarse dentro del período máximo de 30 días desde que se contrató el servicio, y actualmente como lo realizan los gimnasios del Grupo *Smartfit*, donde los entrenadores del gimnasio pagan mensualmente por el alquiler de sala de entrenamiento y pueden vender sus servicios de *Personal Training* por paquetes, cuyo precio es negociado entre entrenador y cliente. El reto está en conocer todo lo que se requiere para llevar ese mismo servicio de calidad al domicilio del usuario, definiendo el segmento adecuado al cual dirigirse.

El segundo objetivo específico es establecer la estrategia del proyecto que permita llevar a cabo exitosamente esta nueva línea de negocio. La Empresa no está sola, existen tendencias y hechos que pueden causar impacto sobre este proyecto, así como también

existen amenazas y oportunidades en el entorno, que deberán conocer para una mejor y más rápida adaptación.

También considerar importante diagnosticar la situación actual de la organización en términos de su capacidad de generar margen en el pasado, presente y futuro. Se identificará las principales fortalezas y debilidades que determinan la formación de la rentabilidad.

El tercer objetivo es desarrollar el plan de marketing que permita la gestión comercial que lleve al éxito el proyecto, poniendo foco en su rentabilidad y que logre sus objetivos cuantitativos (Un margen esperado del 29.14% en el Plan Personal); así como permitir alimentar con prospectos suficientes a esta nueva línea de negocio. Debe tomarse en cuenta los resultados del estudio de mercado y realzar la propuesta de valor del producto para determinar los precios adecuados acorde al promedio del mercado, definir las formas en que llevará este nuevo servicio al público objetivo, como será la comunicación y publicidad de lanzamiento, los diseños y cada elemento del marketing mix.

El cuarto objetivo estratégico es desarrollar el plan operativo que defina las políticas, procedimientos y logística necesarios para llevar esta nueva línea de servicio día a día en forma estandarizada en cada uno de los gimnasios de la cadena.

El quinto objetivo estratégico es establecer la estructura organizacional que tiene injerencia sobretodo en la gestión del talento humano. Contemplar la evaluación de desempeño del principal colaborador del proyecto: El entrenador *Gold's Gym*.

El sexto objetivo específico es establecer el análisis y la viabilidad financiera, mostrar el presupuesto y calcular los costos, demanda, ingresos y retorno, así como analizar algunos escenarios.




#### **1.4 Justificación**

La principal razón para realizar un plan de negocio para demostrar la viabilidad de un servicio de entrenamiento personalizado a domicilio como nueva línea de negocio de la cadena de gimnasios Gold's Gym Perú es satisfacer esta necesidad latente en el mercado local y generar nuevos ingresos económicos para el presupuesto de la compañía.



El mercado fitness en Lima se encuentra en permanente evolución, a los escasos gimnasios de barrio existentes en los 90's se le sumó Gold's Gym con su primera sede en Plaza Camacho, La Molina en el año 1998 y con él otras cadenas importantes se sumaron a través del tiempo: *Sport Life* (Perú), *Bodytech* (Colombia), *Life* (Perú) y en los dos últimos años la primera cadena de Gimnasios *Low Cost Smartfit* (Brasil). En los últimos 10 años se puede ver el crecimiento de cadenas de gimnasios locales, sobre todo en las zonas periféricas de Lima (Norte, Este y Sur).

Asimismo, en los últimos 5 años han aumentado los centros de entrenamiento funcional e incluso algunos que gozan de la licencia *Crossfit*, captando cada vez más adeptos que antes asistían a los Gimnasios tradicionales.

Figura 1.1. Las cadenas de gimnasios más importantes de Lima

			
	<b>GOLD'S GYM</b>	<b>SPORT LIFE</b>	<b>BODY TECH</b>
<b>Origen</b>	USA (1965)	PERÚ (1998)	COLOMBIA(1998)
<b>Perú</b>	1998	1998	2008
<b>Sedes</b>	5	4	24
<b>Slogan</b>	Know Your Own Strength	Fitness Club	Club Médico Deportivo
<b>Formato</b>	High value	Premium	High Value
<b>Top of Mind</b>	51%	0%	18%
<b>Gap</b>	Reducción de sedes	Envejecimiento	Corto Pq. Activo
<b>Plan Anual</b>	S/1,799.00	S/1,699.00	S/1,880.00

		
	<b>LIFE</b>	<b>SMART FIT</b>
<b>Origen</b>	PERÚ (2006)	BRASIL (2009)
<b>Perú</b>	2006	2016
<b>Sedes</b>	2	10
<b>Slogan</b>	Sport & Fitness	El Gimnasio Inteligente
<b>Formato</b>	Masivo	Low Cost
<b>Top of Mind</b>	2%	1%
<b>Gap</b>	Envejecimiento	Saturación
<b>Plan Anual</b>	S/1299,00	S/959.00

Fuente: Autores de la tesis

En Lima la cantidad de personas que realizan actividad física está por debajo del promedio en países vecinos y menos aún de Estados Unidos o países de Europa. El estudio Vida Saludable 2016 de Arellano Marketing ofrece algunas cifras que parece importante señalar:

- a. Los Gimnasios sólo están llegando al 2% de la población de Lima. (Gestión 05/08/2016).
- b. Del total de los que ingresan a un gimnasio sólo 20% se mantienen entrenando (Edgard Sánchez de *Fast Fit*);

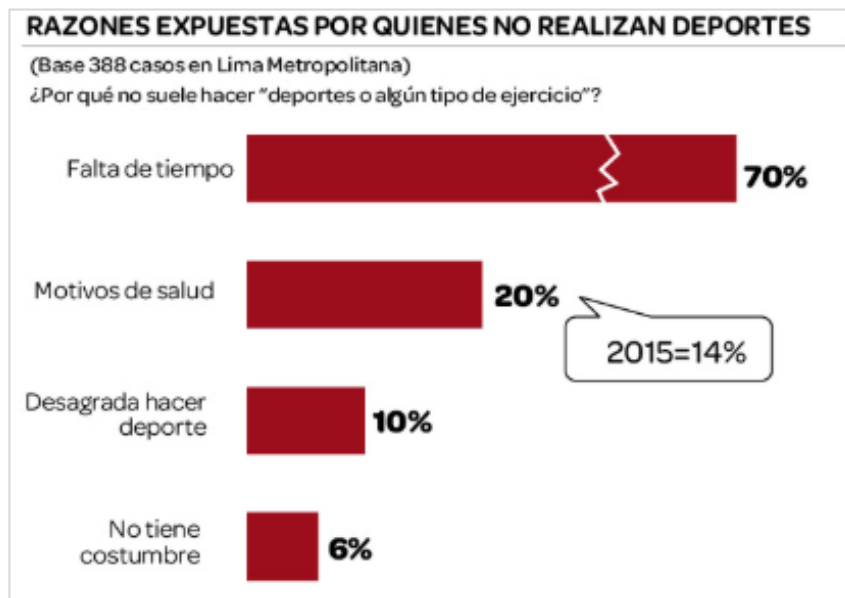
- c. Para el 79% de peruanos realizar alguna actividad física es importante, sin embargo, sólo el 39% la ejecuta. (Gestión 05/08/2016).

De lo señalado se puede deducir que hay una demanda en alza que aún no está siendo cubierta completamente y que se traduce en una nueva cultura de vida saludable y la supremacía de la tendencia “*slim fit*”.

Otro dato que parece importante señalar es que “El motivo principal para que los limeños no practiquen deporte es la falta de tiempo (70%)”. (Estudio Actitud hacia el deporte 2016. CCR).

Lo que tiene mucha lógica en una ciudad con escasas vías de comunicación y excesivo parque automotor que hacen del tráfico en horas punta un penoso proceso de pérdida de horas para trasladarse. Esto lleva a considerar que superada esta dificultad muchas personas más estarían dispuestas a realizar actividad física como parte de su estilo de vida.

**Figura 1.2. Razones expuestas por quienes no realizan deportes**



Fuente: CCR, 2016.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, pero no menos importante es señalar que actualmente ninguna cadena de gimnasios ofrece un servicio de *Personal Training* a domicilio; esto solamente está siendo ofrecido por entrenadores particulares en páginas web y nuevos aplicativos que

sólo son un medio de publicidad más no garantizan ni se hacen responsables por el profesionalismo, la puntualidad y la seguridad del servicio ofrecido.

No se tiene data de que exista una propuesta similar a *Gym at home* en la región. Los gimnasios están enfrascados en vender su *core business*, es decir las membresías; y no buscan brindar una alternativa diferente para todos los clientes que los abandonan, principalmente por falta de tiempo.

Por todo ello podemos considerar a *Gym at home* como un emprendimiento explorador, pues siendo sus creadores profesionales y habiendo adquirido conocimientos de análisis se ha podido entender el entorno y detectar una oportunidad de negocio. Con una visión amplia se ha descubierto un mercado que aún incipiente tiene una necesidad insatisfecha.

## **1.5 Alcances**

El presente trabajo de tesis desarrolla un plan de negocio para implementar una nueva línea de negocio de entrenamiento personalizado a domicilio de la cadena de gimnasios Gold's Gym, en los distritos modernos de Lima colindantes a sus sedes (San Isidro, Miraflores, San Borja y Santiago de Surco).

El nuevo servicio ofrecido a domicilio cuenta con el conocimiento profesional de su staff de entrenadores y el respaldo de los altos estándares de calidad y experiencia mundial de la marca Gold's Gym.

Respecto al tipo de cliente va a identificarlo demográficamente, psicográficamente y conductualmente por el estudio de mercado que realizará con este fin. El servicio que se proyecta realizar será ofrecido por medios propios (base de datos de más de 90,000 ex clientes), así como también por visitas domiciliarias y activaciones en zonas residenciales de los distritos *target*.

## **1.6 Limitaciones**

El presente trabajo de tesis no cuenta con data estadística de la industria fitness en Lima porque no existe un ente que cuente con esta información actualizada, por lo que se apoya en los datos estadísticos de las propias sedes Gold's Gym en Perú, resultantes de sus 20 años liderando la industria fitness nacional.



Asimismo, el presente Plan de Negocio sólo contempla en su estudio la población de Lima moderna, que incluye los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja y Santiago de Surco; y aunque esto pareciera una limitante, se da porque es precisamente ese el mercado objetivo elegido. *Gym at home* terceriza con la cadena de gimnasios Gold's Gym a sus entrenadores y sus sedes precisamente están ubicados en los distritos de Santiago de Surco, San Isidro y San Borja; y es desde estas locaciones que ellos saldrán a cumplir con los servicios pactados. Son los residentes en estos distritos, cuyo estilo de vida sofisticado o moderna, de niveles socioeconómicos A y B, cuyas edades fluctúan entre los 26 y 45 años quienes componen nuestro cliente objetivo.

## CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 Antecedentes y descripción del producto

El entrenamiento físico tiene antecedentes tan antiguos como la humanidad, sin embargo, los primeros vestigios de equipamientos y accesorios para mejorar la funcionalidad del cuerpo, datan de la época de los griegos, los mismos que se preparaban para enfrentarse en las famosas Olimpiadas y de los romanos con el objetivo de la supervivencia (los gladiadores).

Eugen Sandow (1867 – 1925) es un referente importante, reconocido como “Padre del culturismo moderno” fue probablemente la primera persona que comercializó equipos de entrenamiento y el primer organizador de competencias culturistas en 1901. Charles Atlas (1892 – 1972) es probablemente el creador del método más vendido en la historia del culturismo, “la tensión dinámica”, por medio del cual ofrecía un cambio sorprendente en las personas delgadas que querían ganar musculación. Tuvo un gran éxito, los vendía por correo a 30 dólares y logró vender treinta mil copias en su primer año.

Se podría señalar como la era de oro del fisicoculturismo a los años 70’s, y un ícono de ello es el documental “*Pumping Iron*” (1975), un film clásico del mundo del culturismo que muestra los entrenamientos de Arnold Schwarzenegger en *Gold’s Gym* de Venice Beach, California, EEUU; preparándose para ganar su séptimo Mister Olimpia en Pretoria, Sudáfrica, frente a un noble Lou Ferrigno.

Desde entonces hasta hoy muchas innovaciones se han ido incorporando como el descubrimiento de los beneficios del entrenamiento cardiovascular (aeróbico) del Dr. Norteamericano Kenneth Cooper. Su legado más reconocido es el Test de Cooper y el ejercicio aeróbico, que se puede definir como “*cualquier actividad que utilice oxígeno, eleve tu frecuencia cardiaca y te deje levemente sin aliento. No sólo mantiene tu corazón, pulmones y vasos sanguíneos saludables, sino que también mejora el nivel de tu estado físico.*” (Bupa Latinoamérica ,2019).

En los años 80’s Jane Fonda crea la Gimnasia Aeróbica con coreografías musicales y de la unión de todos estos tipos de entrenamientos con pesas, máquinas y ejercicios aeróbicos es que está compuesto el actual término “fitness”. Es decir, utilizar el cuerpo en actividades que requieran fuerza, resistencia, flexibilidad, coordinación, agilidad, potencia, equilibrio, velocidad y precisión sin experimentar mayor fatiga.

En el siglo 21 el fitness es reconocido como un estilo de vida que cubre las necesidades humanas de bienestar y salud gracias a la actividad física y la alimentación saludable; y esas también son características del programa de entrenamiento personalizado que busca mejorar las capacidades físicas del usuario, sometiéndolo a estímulos variados, continuos y progresivos, promoviendo su adaptación a niveles altos del rendimiento físico para mantenerlos saludables y con el peso adecuado.

Vivimos la era de la experiencia y este nuevo servicio, además de todo lo arriba mencionado, debe orientarse a conseguir una experiencia positiva del cliente que lo adquiere. *Gym at home* no puede apoyarse solamente en características o beneficios para conectar con los clientes; ahora funciona mejor internalizar experiencias humanas que representen lo que van a vivir al adquirir el servicio. Comprender la experiencia del cliente para usarlo provechosamente en: Sacar a flote esta marca nueva para diferenciarla de sus competidores, para crear una imagen, para promover innovaciones, para inducir a la prueba, la compra y, lo que es más importante, al consumo leal.

Para lograr la satisfacción del cliente *Gym at home* desarrolla un proceso pauteado y ordenado, con la participación de todos sus colaboradores, pues esto le ofrece una gran oportunidad para desarrollar el negocio y poseer una gran ventaja competitiva. Para ello atender las interacciones que brinda la comunicación por internet con premura y cordialidad es la característica más importante de la atención por los canales online.

Además, entendiendo que es de vital importancia la satisfacción del cliente y el impacto directo de su lealtad, los responsables del contacto telefónico y los *Personal Trainer* guardan absoluto respeto al dirigirse a los clientes, sin perder contacto visual, mostrando una sonrisa amigable, hablando con un tono de voz agradable, saludando, despidiéndose y agradeciendo siempre que se dirijan a los clientes. Asimismo, cada servicio será auditado por el Manager para conocer de la satisfacción del servicio brindado y el logro de los resultados planteados. Generar contactos felices será el objetivo de cada interacción con el cliente, para de vez en cuando generar contactos mágicos (regalo de cumpleaños, servicio adicional otorgado, etc.), esos que llevan al cliente a vivir una experiencia “wow” que los haga hablar de *Gym at home* y que lo recuerden siempre.

Sea para ponerse o mantenerse en forma, perder o ganar peso, tonificar músculos, rehabilitación física post parto, post lesiones y post operatorios, ganar elasticidad o preparación física para competir; con seguridad que el entrenamiento personal a

domicilio responderá a estas demandas apoyado en ejercicios adecuados a las propias capacidades del usuario.

## **2.2 Procesos del Programa de Entrenamiento Gold's Gym a domicilio**

En la primera etapa del proceso es donde se planifica el tipo de entrenamiento, el mismo que nace como resultado de una evaluación física-antropométrica y el llenado de un cuestionario de salud (antecedentes familiares de enfermedades transmisibles hereditariamente, antecedentes de lesiones u operaciones, etc.). Esta información inicial sumado a los objetivos del usuario orientarán al entrenador para organizar las cargas y repeticiones crecientes que estimularan los procesos fisiológicos, en favor de desarrollar capacidades y cualidades físicas óptimas deseadas.

## **2.3 Tipos de entrenamientos utilizados**

Dependiendo de las necesidades de los usuarios, los entrenadores pueden tomar la decisión de realizar cualquiera de las siguientes formas de entrenamiento:

### ***2.3.1 Reincorporación al entrenamiento***

Puede ofrecerse para los casos de personas que no realizan ningún tipo de entrenamiento hace mucho tiempo y necesita activar sus músculos y llevarlo poco a poco hacia un entrenamiento en condiciones normales. Para sujetos sedentarios que presentan limitaciones tanto en la tolerancia al ejercicio como en su capacidad funcional. El principal objetivo será lograr adaptaciones cardio-musculares-respiratorias básicas.

Debe desarrollarse en este caso un entrenamiento específico adaptado a la práctica deportiva que se desea reincorporar. Tiene como fundamento principal la progresión de las cargas y el desarrollo integral de todo el cuerpo y las capacidades físicas básicas, usando como medios los ejercicios funcionales que ayudaran a fortalecer la musculatura profunda o tónica, para tener mayor control sobre estos movimientos. Es importante señalar que el entrenamiento será progresivo para evitar lesiones.

### ***2.3.2 Entrenamiento localizado***

Es el entrenamiento que trabaja con objetivos determinados sobre grupos musculares específicos; otorga fuerza muscular localizada, resistencia muscular, tonicidad, flexibilidad y elasticidad muscular. Si el objetivo es tonificar musculación o combatir la flacidez como consecuencia de la obesidad y el sobrepeso, este tipo de

entrenamiento es el indicado. Al fortalecer los músculos también logra mejorar la agilidad de movimiento, reducción de riesgo de sufrir lesiones, así como también favorecer el desarrollo cardiaco, pulmonar y circulatorio, generando más energía y vitalidad al cuerpo humano.

### **2.3.3 Físico culturismo**

Es un estilo de vida basado en una disciplina entre la alimentación, la biomecánica y la planificación. Este método depende del trabajo progresivo de sobrecargas, la continuidad, y la sobrecompensación efectiva; los ejercicios a practicar serán de manera localizada con máquinas o con pesos libres teniendo en cuenta que los ejercicios sean productivos para el estímulo del musculo, y lograr promover la hipertrofia muscular.

Se ofrecerá este tipo de entrenamiento cuando las necesidades del usuario son principalmente estéticas logrando un desarrollo armónico de los músculos, a la misma vez que mantiene una salud adecuada.

### **2.3.4 HIIT- High Intensity Interval Training**

Es un entrenamiento cardiovascular de alta intensidad, basado en un trabajo en dos momentos uno estimulante a alta intensidad en una zona (85%-100% RC), y otra de baja intensidad o de recuperación en una zona (60%-75% RC), elevando la horma de crecimiento HGH y la testosterona motivando de esta manera la liberación de más ácidos grasos para metabolizarlos en gran volumen, los beneficios serán mejora de la resistencia cardiovascular a la velocidad, mayor captación de oxígeno VO<sub>2</sub>, mayor oxidación de la grasa y la glucosa a nivel celular.

No es recomendable para quienes tienen problemas en los ligamentos, los tendones o los músculos que rodean las articulaciones.

### **2.3.5 Entrenamiento para una disciplina deportiva**

Es un servicio dirigido a adultos y jóvenes que desean aprender o prepararse para la competencia de alguna disciplina deportiva de manera personalizada, como fútbol, basquetbol, natación, vóley, maratón o triatlón, gimnasia, artes marciales (*M.M.A., jiu jitsu, box, taekwondo, muay thai*, etc.)

### **2.3.6 Rehabilitación y actividad física para la recuperación**

Es una fase de readaptación antes del ingreso del deportista a su programa de entrenamiento regular. El hecho de que tenga una alta médica de la operación o fuerte

lesión, no significa que estén preparados para realizar una actividad deportiva o cotidiana habitual, pues en la mayoría de los casos de lesiones es fundamental realizar previamente una reeducación motriz global y una específica de la zona lesionada, para revertir la debilitación muscular y propioceptiva tras la inactividad física, evitando así recaídas de la lesión original.

### ***2.3.7 Entrenamiento funcional***

Es un método de entrenamiento que desarrolla ejercicios y movimientos que se relacionan con las funciones corporales (respiratorias, cardiovasculares, musculares, articulares, etc.), y que son necesarias para una vida normal y cotidiana. Se trabaja con el propio peso del usuario con mínimos implementos como barras de suspensión, paralelas, ligas, correas de lastre, mancuernas, *kettlebell*, *Trx*, conos, etc.

Entre sus beneficios están el aumento de la resistencia, potencia y fuerza muscular, mejora posturas, aumenta la flexibilidad, además de los propios beneficios de realizar actividad física como mejoras en los sistemas cardiovascular, esquelético, articular, etc. Este tipo de entrenamiento es el que principalmente se ofrece a domicilio.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR

### 3.1 Introducción

Se realizará un análisis del entorno respecto a la nueva unidad de negocio para entrenamiento personalizado a domicilio Gym at Home, y para ello se ha revisado información de instituciones especializadas en la industria fitness como las organizaciones IHRSA, MercadoFitness.com e indagación propia de la cadena de gimnasios *Golds Gym*, permitiendo conocer la situación en este momento para asegurar la rentabilidad antes de entrar al 100% en este modelo de negocio.

### 3.2 Análisis Externo

La empresa no está completamente sola en su sector, siempre existen variables que moldean las distintas oportunidades, y situándose en la nueva UEN que no es un servicio completamente innovador, se debe definir las estrategias y analizar cuáles son otras variables que ya existen en el mercado local para aprovechar aquellas que sean beneficiosas para la organización, orientándose en la tradicional evaluación del Entorno Global junto al SEPTE.

Figura 3.3. Entorno completo



Fuente: Autores de la tesis

### **3.2.1 Dimensión Internacional**

El mercado fitness global enfrenta complicaciones en la participación de cada país donde tiene presencia, puntualmente la difícil situación macroeconómica hace que los gimnasios multinacionales aprovechen otras oportunidades de percibir nuevos ingresos como por ejemplo adicionar líneas paralelas para el cliente (ropa exclusiva, suplementos vitamínicos junto con nutricionales y/o clases particulares con enfoque deportivo).

Perú se encuentra como uno de los países con mayor proyección en cuanto a licencias de marca y los beneficios que estas representan, por ejemplo en ciertos países dictatoriales como Venezuela que también tienen *Golds Gym*, no se podría implementar esta unidad ya que actualmente el gobierno no permite la salida de dinero como pago de regalías hacia Estados Unidos y por lo tanto la sede principal no da libertad a nuevos proyectos de expansión ni permisos institucionales como para seguir expandiéndose.

Acelerando el cambio tecnológico se puede crecer a paso agigantados al seguir apoyando en internet, por ejemplo, un aplicativo dinámico en tercera dimensión ayudaría a mejorar la experiencia única que tendría el cliente con los instructores en toda lima moderna, eliminando otros factores limitantes como es el tiempo y las distancia con el instructor.

### **3.2.2 Evaluación del Macro entorno**

El éxito competitivo requiere ciertas herramientas para desarrollarse plenamente, es decir que a través de las estrategias empresariales se tendrá que adaptarse a un ambiente actual que no se conoce, reformar el escenario vivido, o en el peor de los casos debe encargarse de crear un nuevo ambiente donde se enfoque las habilidades necesarias que permitan llegar a las metas, evaluando el cuándo, dónde, cómo y por qué de las últimas tendencias en el mercado junto a los hechos más importantes que causan impacto en la empresa y poder diseñar los planes para prever los efectos cambiarios.

La nueva Unidad Estratégica de Negocios tiene el respaldo total de una de las cadenas de gimnasios más grande a nivel mundial como es Gold's Gym, por lo tanto no empieza desde cero sino que ya tiene un beneficioso *Know How* del rubro fitness que puede aprovechar al máximo, sin embargo existen una serie de factores externos que pueden afectar los resultados financieros propuestos, como por ejemplo el retorno sobre



la inversión, gobierno corporativo con limitaciones drásticas, afinidad de las comunidades deportivas, amarre de proveedores, entre otros.

### 3.2.3 Entorno Sociocultural

Las características geográficas de cada distrito afectan el escenario de clase, es decir no es lo mismo dar instrucciones en un asentamiento humano en el Cerro San Cristóbal de Lima, que, en un edificio recién construido con todas las comodidades en la mejor zona financiera de Miraflores, donde se encontrará diferencias no solo en el tipo de atención sino en las distancias de ubicación y cobertura por parte del profesional fitness.

De acuerdo con los datos estadísticos investigados, el público segmentado y atendido será el que se encuentre en zonas anexas a los gimnasios Gold's Gym, basándose en la disposición de cada instructor y a su vez considerando las distancias en hora punta para concretar los recorridos demandados en casa sesión.

**Tabla 3.2. Distribución de Zona por Niveles Socioeconómicos**



(%) HORIZONTALES

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	NSE "A"	NSE "B"	NSE "C"	NSE "D"	NSE "E"
Total (%)	100	5.1	17.5	37.1	30.9	9.4
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.5	11.8	39.2	40.4	8.2
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	1.3	22.0	45.6	25.8	5.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	0.8	10.7	37.8	40.9	9.8
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	2.0	12.2	49.4	29.3	7.1
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.1	14.2	35.1	35.7	12.9
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	16.9	35.9	32.4	13.8	1.1
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	31.1	41.1	19.3	5.1	3.3
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	4.6	17.9	33.0	34.8	9.7
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.7	6.9	29.7	43.7	19.1
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.0	13.5	41.4	30.8	13.3
Otros	100	5.8	5.8	52.2	23.1	13.1

Fuente: APEIM

El estilo de vida que tienen los habitantes de cada distrito es diferente, esto en relación al nivel de como satisface sus necesidades básicas y posterior a ello sus gustos y preferencias, así es que las prioridades van cambiando también según su canasta

familiar y por ende cuanto se destina al ahorro y/o actividad que no es de carácter primario.

Igualmente, las recientes Tendencias Generacionales (cambios en actitudes y valores) dan a lugar que tanto hombres como mujeres del siglo 21 se preocupan por verse y sentirse mejor frente a sus amistades de casa y trabajo.

Lima vive un grave problema de inseguridad ciudadana, existen asaltos y secuestros y por lo tanto el temor del ciudadano es entendible, por eso se tendrá una opción reconocida y segura dentro de la industria fitness porque no es cualquiera y el entrenador mismo representa a una marca que inspira confianza y reconocimiento de seguridad.

Los hombres y mujeres que requieren del servicio de actividades físicas en situaciones determinadas del año, siendo las temporadas de diciembre, y en los meses más calurosos de verano. El público que estará interesado en la propuesta de servicio está comprendido entre su mayoría *Millenials*, observando sin distinción de sexo. Ellos buscan salud, sentirse más energía, tener una excelente figura de infarto, lucir incluso una vestimenta cómoda para poder aparentar ser más joven. Factores que motivan a la persona:

Moda, las mujeres jóvenes y hombres contemporáneos buscan lucir extraordinarios y con cuerpos perfectos, con la finalidad de lucir prendas ajustadas de marca y causar admiración entre sus familiares.

Estética, por tener un cuerpo deseado, realizan dietas o series de ejercicios que no necesariamente conllevan a resultados buscados.

Salud, lamentablemente una de las enfermedades que se ataca en este gobierno es la gordura extrema no solo en la capital sino también a nivel mundial, hay que tener en cuenta que una persona con sobrepeso no necesariamente es gorda enferma, solo basta con atender la grasa que tiene en su sistema.

Figura 3.4. Estilos de vida



Fuente: Arellano Marketing, 2000

Las personas actualmente tienen mucha más conciencia de cuán importante es realizar ejercicio y sobre todo llevar un estilo de vida que involucre diariamente esto, es decir ya se busca prevenir y afrontar un sin número de enfermedades modernas.

Los patrones culturales de consumos asociados al bienestar están muy descuidados en la actualidad, no existen una conciencia de cambio donde se enfatice una actitud positiva frente al ejercicio regular en algún centro especializado, y por lo tanto las personas se entregan al abandono en sus casas o zonas de confort, lo que trae no solo problemas de salud sino una mala conciencia social donde existe violencia social aunado al lamentable *bullying*.

Los usuarios de planes deportivos pierden rápidamente la motivación, ya sea porque los resultados demoran esfuerzo y tiempo en verlos, o por los intervalos en las épocas del año, sin embargo, siempre se cuenta con la búsqueda constante de mejoría por parte del usuario para pertenecer a un programa de salud donde lo beneficie de una u otra forma.

### 3.2.4 Entorno Económico

Mientras las economías más desarrolladas en todo el mundo crecen a cifras estables, se lograron mejores indicadores financieros y se proyectó incluso escenarios donde se hacen atractivas fuertes inversiones en todos los rubros comerciales, donde igualmente mantener controlada la tasa de inflación, y esto es muy importante ya que si fuera todo lo contrario la gente va priorizar otros gastos, pero afortunadamente se ha mantenido sostenible de tal manera que no afecta nuestra propuesta fitness.

Actualmente no existen tasas arancelarias que encarecen este servicio, mejor aún tampoco impuestos selectivos que obliguen a elevar los precios hacia el consumidor final, esto representa una ventaja competitiva muy importante en comparación con otras industrias como el automotriz o de cigarrillos que sí se ven afectadas no solo en su estructura de costos por producto sino también daña negativamente la demanda del consumidor e incluso haciendo que se busquen productos sustitutos por la sustancial elevación de montos (+15%) pese a que nuestra economía se encamina en vías futuras azules.

Figura 3.5 Proyecciones de Crecimiento

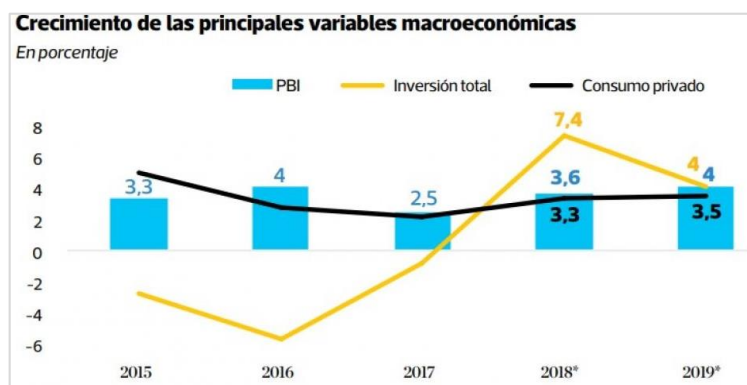


Fuente: Fondo monetario Internacional, 2019.

Una fortaleza económica muy importante que Gold's Gym tiene frente a otras cadenas de gimnasios y en mayor escala con centro deportivos pequeños es la tasa de cobro mediante Visa o MasterCard, donde cualquier otro negocio le cobra el 5% aproximadamente (entre comisión y gastos por transacción) sin embargo se contará con una tasa preferencial de cobranza donde existe un 3%, y por ende así comenzar al estar bajo el paraguas de una gran marca de prestigio a nivel mundial donde se tiene la filosofía de buen servicio al cliente.

El dinero que destinan los consumidores es un gran factor en esta evaluación (canasta familiar), es de gran influencia cambiar la mentalidad de las personas sobre lo drástico que es la actividad física para el mejoramiento de la salud diaria y así generar un costo fijo sobre salario. Igualmente, el crecimiento económico del país va seguir creciendo (producto bruto interno) y esto influye en el aumento de posibilidades de negocio, repercutiendo de esta manera a un buen pago mensual de instructores y personal paralelos en el gimnasio casual que uno utilice.

**Figura 3.6. Proyecciones de principales variables macroeconómicas**



Fuente: El Comercio, 2019.

La estabilidad financiera que vive el país frente a otras regiones, apoya la determinación y prosperidad que se augura en el proyecto ya que van del par con las tasas de crecimiento, por ejemplo, las tasas de inflación y monetización cambiara se encuentran bajo control, es decir se encontró en una etapa donde los ciclos económicos están balanceados para una correcto política fiscal y tributaria.

El servicio brindado no se verá afectado significativamente por la tasa de desempleo ni la crisis económica ya que es un servicio exclusivo y Premium que apunto a un segmento de la población donde estos conceptos no interfieren en el proceso de adquisición ya que el alto poder adquisitivo de los clientes es constante en el tiempo, es decir no se verán en la necesidad de interrumpir o cancelar el servicio.

### ***3.2.5 Entorno Político - Legal***

El enfoque del servicio es hacia un segmento particular de personas, no es masivo hacia instituciones con grandes números de personas, por lo tanto, No licitamos con el gobierno ni con alguna rama del estado, lo cual confirma el carácter de marca que brinda

un servicio especializado y totalmente transparente con sus clientes, dejando de lado cualquier tipo de negociación bajo la mesa (corrupta) entre el cliente y el equipo de profesionales.

Hoy en día no existe Toque de Queda en las calles limeñas como en otras épocas, tampoco coche bombas con cortes eléctricos en momentos imprevistos, menos batidas dictatoriales en contra de la libertad de expresión, es decir no se tiene, estas drásticas variables de carácter Político que sí limitarían la oportuna atención por parte de los instructores, incluso generaría desconfianza en los clientes ya que van a brindar acceso pleno a desconocidos en su zona de confort/familiar y por lo tanto no pondrían en riesgo su bienestar.

Actualmente no recae ninguna restricción sobre este formato, además es una unidad de negocio dentro del grupo empresarial donde se acoge a las normativas actuales y dispuestas en el código civil-laboral.

No existe ninguna ley gubernamental que prohíba o limite el servicio deportivo a domicilio, y dado que se apoyará bajo el armazón de la marca internacional *Gold's Gym*, nuestra estructura organización se registrará por estándares ya establecidos en la empresa como régimen general laboral y de impuestos (no microempresa), declaración de renta como buen contribuyente ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), y escudo fiscal desarrollado por las operaciones de que generan gastos de cierre.

Afortunadamente no existen monopolios (protección por parte de la legislación peruana de entrenamiento deportivo 2019) y el servicio se brinda al interior de los domicilio sin afectar ningún acceso a la vía pública donde se tiene restricciones y limitaciones, teniendo que pedir diversas autorizaciones a cada centro municipal ya que existirían leyes de convivencia distrital, además el mercado no está burocratizado mediante propuestas únicas, y adicional no se tiene ningún tipo de ambigüedad en cuanto a riesgos/preferencias políticos gubernamentales, por eso es que se desarrollará en un escenario competente.

### 3.2.6 Entorno Tecnológico

Esta generación de nuevos implementos deportivos llama y capta la atención de los usuarios dado el hecho de que ya están hartos de que les ofrezcan siempre lo mismo. Además, los criterios de nuevas tendencias en cuanto al cuidado físico en detalle logran introducirse a distintos sectores como una alternativa a segmentos que buscan innovación única, es decir aquellos que buscan reducir tiempos muertos, esfuerzos concretos y lograr cambios que valgan la pena en el menor lapso posible.

Figura 3.7. Gold's Gym Digital



Fuente: Gold's Gym, 2019

Elaboración: Autores de esta tesis.

Al no contar desde un inicio con aplicativo es un riesgo que representaría perdida, pero lamentablemente desarrollarla representaría mucho mayores costos de implementación y a su vez necesitarían permisos especiales de casa matriz ya que recordar es una unidad nueva a nivel mundial; por ejemplo el *Fit Advisor* es amenaza para esta unidad de negocios porque te plantea distintas disciplinas a precios variados con un enfoque *Millenials* más didáctico y rápido entre los consumidores que van a crecer en porcentaje dos dígitos como mínimo.

La data mundial que uno encuentra en internet es amplia pero no necesariamente correcta y adecuada para los fines pertinentes, por ejemplo, las descargas gratuitas de aplicativos y videos distorsionan la percepción del cliente cuando se trata de asesoramiento a domicilio ya que piensa erróneamente que él mismo puede hacer las

rutinas de trabajo solo, sin embargo, es una gran mentira porque al final terminan lesionándose, mintiéndose y sobretodo perdiendo tiempo que no los lleva a ningún lugar.

Los cambios tecnológicos alteran ventajas competitivas a favor de las empresas que muevan sus tácticas operacionales de forma rápida, en otras palabras, la disponibilidad de recursos se utiliza al máximo de su expresión, en este caso puntualmente la página web va permitir la renovación del servicio en forma casi automática ya que estamos mejorando el proceso de producción al tratarse de una evaluación en las exigencias del mercado.

El boom tecnológico de las redes sociales, junto con las nuevas herramientas en tiempo real, permiten un mayor alcance hacia el segmento determinado, y así mismo mantener contacto directo con los clientes más exigentes de nuestra próxima cartera.

### ***3.2.7 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter***

Una vez revisadas las variables que puedan afectar el servicio, vamos a analizar mediante las cinco fuerzas de Michael Porter un análisis de la industria detallado: el entrenamiento funcional ha nacido como solución en tiempos donde la obesidad y el estrés son problemas de salud muy arraigados, y surgen varias opciones para que el público consumidor decida cómo combatir las consecuencias de estos.

Los planes operativos de las empresas del entorno pueden obligar a mover precios de venta, además los costos de mantenimiento operacional también aumentan, por ello es importantísimo detectar las barreras y el impacto que causan las reacciones de los fabricantes con la finalidad de no ver reducida la rentabilidad.

La industria fitness no deja de moverse, constantemente está en búsqueda de nuevas fórmulas para el acondicionamiento corporal optimo y así lograr una mejor calidad de vida, por lo tanto, nuestra nueva unidad se ve afectada por distintas variables de mayor envergadura donde el único beneficiado es el cliente por tantas opciones a su alcance.



**Tabla 3.3. Fuerzas competitivas de Porter**

Fuerza Competitiva	Participantes	Influencia en la Industria
1. Clientes	Clientes finales del segmento A+ A- B+, hombres sofisticados y mujeres modernas, entre 26 a 45 años de la población activa que realiza deporte en forma continua y gusta de servicios exclusivos.	Alto Poder de Negociación ya que los clientes poseen gran variedad de servicios opcionales y productos sustitutos como centros especializados fitness y clubs alternativos dentro del radio urbano.
2. Proveedores	Equipamiento deportivo, material publicitario, oficina central, equipos utilitarios y alianzas comerciales.	Bajo Poder de Negociación en los elementos de implementación debido a que se tienen otras opciones a buen costo.
3. Competidores	Gimnasios y Salas para deportes, instructores reconocidos e independientes, actividades al aire libre	Baja Rivalidad debido a que se considera como una opción única de negocio por los beneficios del servicio
4. Sustitutos	Salones de barrio, academias deportivas, disciplinas fitness populares, actividades en municipalidades	Alta Amenaza de Servicios Sustitutos por la facilidad con que uno cambia su opción y precios relativamente bajos
5. Ingresantes	Nuevas propuestas empresariales con un menor costo y servicios piramidales o multiniveles deportivos	Baja Amenaza de negocios similares porque es necesario un alto conocimiento del rubro con una gran base de clientes en los distritos nicho.

Elaboración: Autores de la tesis

Justificación: los clientes accederán a la propuesta Gym at Home a través de los puntos físicos dentro de cada gimnasio Gold's Gym, además mediante Call Center se brindará información y soporte a nuevos prospectos, igualmente para captar leads se utilizarán las redes sociales y así enfrentar alternativas distritales Low Cost que brindan asesoría deportiva a distancia, pero sin la formalidad que nos caracteriza.

### **3.2.8 Principal Poder de Negociación de los Clientes**

El servicio de entrenamiento personalizado a domicilio se desarrolla en una industria fragmentada debido a que no existen empresas formales ni tampoco marcas posicionadas ya que la mayoría lo hacen de manera individual, y esto es a favor de la empresa ya que estamos respaldados como una marca de servicios, muchísimo más organizada, con sede física moderna, uniformes con *fotochecks* y detalles formales que el cliente valora al momento de contratar el servicio único en su especie.

Es una empresa formal y firmará un contrato legal que garantiza todas las condiciones del caso, y los entrenadores independientes no lo tienen porque es un servicio artesanal: la clave del servicio es la diferenciación de cada método de entrenamiento, los accesorios que utilizará son de prestigio y actualmente Gold's Gym

ya cuenta con este tipo de materiales lo cual es un punto a favor frente a independientes que tienen marcas no conocidas y tendrían que asumir los costos asociados.

**Figura 3.8. Tipos de Clientes**



Fuente: Gold's Gym, 2019.

El cliente va encontrar una gran diferencia que le va costar en la utilización de instrumentales, uno tiene otra dimensión en cuanto a ejercicios que están garantizados por la marca a través del instructor calificado, además contará con marcas 100% originales que no son accesibles para el entrenador común, y obviamente brinda al cliente mejores resultados: en ningún lugar van a encontrar implementos especiales Gold's, por lo cual completará la integración horizontal hacia atrás y el cliente solo las tiene con la empresa ya que arrasará con la dura y voraz competencia del día a día.

Los precios son fijos para cualquier tipo de cliente, la hoja de costos presupuestada es clara y precisa, no se pueden rebajar los precios ya que se tiene una plantilla específica para lo cual también se tiene una tasa de rentabilidad grande en comparación de las otras unidades paralelas de ingreso (luego de membresía)

### **3.3 Análisis Del Sector**

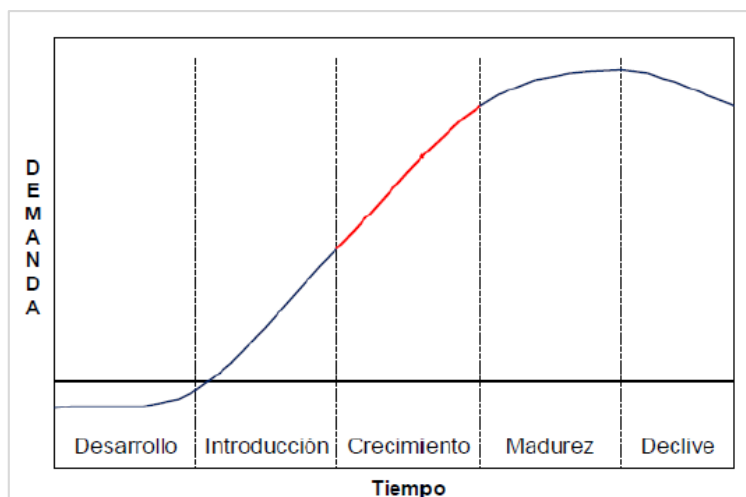
En Perú sólo dos individuos de cada 10 personas hacen algún tipo de actividad física o que requiera esfuerzo con regularidad, y suele ser un motivador increíble para quienes están vinculados de primera mano al negocio del fitness. Ellos dan fe que, por esta razón, la industria tiene todavía un alto porcentaje de crecer significativamente. De

hecho, este tipo de modalidades *Premium* viene sumando adeptos ciegos a un ritmo del 15% anual, según la experiencia de las empresas competidoras locales.

### 3.3.1 Comportamiento de la Industria

La competencia dura y desleal busca captar mejores cuotas de mercado entrando a una guerra de precios sin final cercano, esto se debe a que los altos costos fijos de las cadenas no permiten obtener un crecimiento de rentabilidad a cifras de dos dígitos, sin embargo mediante *Gym at Home* se buscara reforzar el reconocimiento de marca y lograr una rentabilidad sostenible sin afectar nuestra estructura de precios actuales, donde incluso a largo plazo mejoraran los costos por la ampliación de planes.

**Figura 3.9. Etapas de la Industria**



Fuente: Autores de la tesis

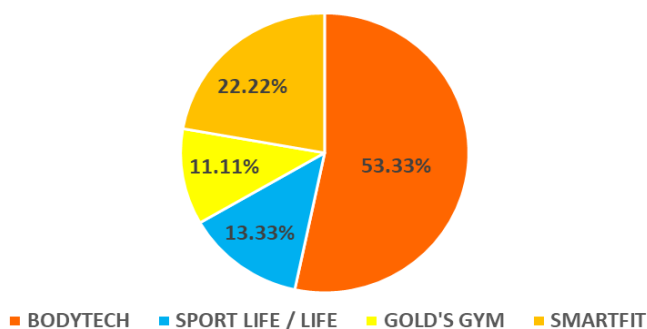
Igualmente, la directriz que hace proliferar nuevos sitios donde entrenarse es creciente. "Cada vez, más gente elige por distintas razones, (salud, estética o socialización) hacer actividad física en gimnasios, clubs privados, áreas comunes en edificios, parques y municipalidades, entre otros, a pesar de que hoy sólo el 4,2% de la población concurre asiduamente a alguno", explica Guillermo Vélez, director reciente de la revista número 1 del Mercado Fitness comenta sobre el ciclo de vida de la industria en el País frente a la industria tan competitiva de ahora.

### 3.4 Principales Participantes del Sector

El mercado nacional de gimnasios se encuentra consolidado entre las principales cadenas extranjeras y se está enfrentando a un cliente que tiene varias alternativas de entrenamiento y presupuestos cíclicos donde no mantiene lealtad ante el gran portafolio de marcas.

Actualmente en la capital no se tiene competidores directos, sin embargo, la existencia de productos y/o servicios sustitutos sí puede afectar la trayectoria de la empresa, donde puntualmente los gimnasios icónicos como Gold's Gym, Bodytech o SportLife representan una fuerte alteración en la demanda de consumo ya que son propuesta bien consolidadas donde tienen buen tiempo conociendo al público peruano.

Figura 3.10. Participación de Marcas



Elaboración: Autores de la tesis.

Las cadenas de gimnasios top en Perú cada vez más se posicionan en todo el territorio nacional, por lo cual el mercado queda muy competitivo y es difícil ampliar el porcentaje de participación, siendo esta una nueva plataforma de negocios que va complementar toda la estructura del servicio brindado por *Gold's Gym* actualmente.

Igualmente, otras fuentes de menor alcance como los gimnasios de barrio, academias deportivas, disciplinas fitness populares en parques, actividades en municipalidades, etc. tienen buena acogida por aquellas personas que recién ingresan en el mundo *fitness* buscando opciones que den resultado a mediano plazo, pero sin la necesidad de incurrir en costos mayores como en la compra de suplementos vitamínicos.

Por otro lado, existen otras opciones deportivas que tienen vigencia desde hace años en el mercado nacional limeño como los clubs institucionales, hoteles 5 estrellas y centros de esparcimiento con accesos limitados que se presentan también como alternativa de actividad deportiva ya que ofrecen instalaciones con profesores preparados, sin embargo, definitivamente No ofrecen las mismas condiciones de

servicio que tiene Gym at Home, por lo tanto no afectan directamente al proyecto de negocio ya que se trata de propuestas bajo otro enfoque empresarial y costes diferenciados:

- Hoteles 5 Estrellas: Westin, Marriot, Los Delfines.
- Clubs Institucionales: Círculo Militar, La Hacienda, Ymca.
- Lugares de Esparcimiento: Club El Bosque, Regatas, Terrazas, Germania.

### 3.5 Identificación De Factores

#### 3.5.1 Matriz de Evaluación Externa

Emplear la matriz Efe para llegar a un consenso acerca del diagnóstico del entorno, es decir identificar las variables del entorno directo como indirecto que afecten en mayor medida a la industria fitness, así clasificar el posible impacto de estas variables en términos de que si el impacto es favorable o desfavorable para la compañía:

**Tabla 3.4. Matriz EFE**

Calificación	Factor Externo	Pesos	Ponderación	Puntaje
Oportunidad	Tasa Creciente del Mercado	0.06	04	0.24
Oportunidad	Movilización por lo Sano	0.07	02	0.14
Oportunidad	Ninguno Regulación de Ley	0.09	02	0.18
Oportunidad	Demanda Insatisfecha	0.30	03	0.90
Oportunidad	Tráficos y Faltas de Tiempo	0.06	04	0.24
Amenaza	Sensibilidad de Precios	0.25	04	1.00
Amenaza	Ingreso de Nuevos Competidores	0.07	02	0.14
Amenaza	Tráficos en Hora Punta	0.05	03	0.15
Amenaza	Estancamiento de Renovaciones	0.05	02	0.10
Totalizado		1.00		3.09

Puntaje Relativo del Cuadro<sup>1</sup> y Escala<sup>2</sup>. / Elaboración: Autores de la tesis

Resumiendo, nuestra viabilidad empresarial, se medirá que sí tiene capacidad para generar fondos y financiar el crecimiento sostenido que proyectará, incluso en mediano y largo plazo las ventas se tornaran mucho más fuerte por la evolución del negocio

<sup>1</sup> Oportunidad (mayor a 2.5) & Amenaza (menor a 2.5)

<sup>2</sup> 4= Respuesta Superior, 3= Arriba de Media, 2= Debajo de Media, 1= Respuesta Mala

mismo ya que desarrollar una gestión atractiva nunca antes vista para el consumidor particular.

### ***3.5.2 Conclusiones del Capítulo III***

Para mantenerse en forma y llevar una buena salud, no basta sólo con desearlo a través de la voluntad, tampoco basta con el número de dietas que una persona siga, sino es con ambas; la alimentación saludable y la actividad física con la que se logran resultados a nivel corporal y de bienestar.

¿Cuál va ser la diferenciación? Es un servicio Premium desarrollado en la zona de confort del cliente, que garantiza resultados basándose en la continuidad del programa hecha por instructores calificados, además la metodología de trabajo es única porque se especializa en los requerimientos de salud y bienestar de cada consumidor con accesorios de trabajo de marcas reconocidas en la industria fitness, ampliando la recepción de marca bajo el paraguas internacional de la cadena Gold's Gym.

Regularmente las personas asisten a los gimnasios en búsqueda de mejores estándares de salud, pero las rutinas básicas de ejercicios que no se ajustan a las particulares necesidades del usuario y la monotonía diaria de actividades juegan en contra de los resultados buscados, siendo allí donde nuestra opción de negocio resalta como servicio diferenciado para aquellas personas con un estilo de vida diferente.

Actualmente se vive en una ciudad llena de pocos tiempos para realizar actividades personales con una vida demasiado acelerada y consumos de chatarrería cargada full de grasas y además con alimentos elaborados con químicos tóxicos que destruyen lentamente la salud en sus distintas formas de trabajo rutinario. Hoy en día, las mayores acogidas del consumidor respecto a las disciplinas de ejercicio que les gustaría desarrollar en su propio ambiente cotidiano serían baile, pilates, yoga y taebo, pero considerando el tipo de atención que les brinda el asesor ya que se encontrarán en un ambiente privado donde el servicio prioriza y sustenta la inversión que desembolsarán con la fiel creencia de sentirse muy bien.

Se determina que la industria posee un alto potencial de crecimiento por lo que aún no se encuentra saturada, la rentabilidad del negocio propuesto es atractiva debido a que no se tienen competidores directos en cuanto al servicio brindado, incluso porque los costos asociados son de menor envergadura. Finalmente, la estrategia de diferenciación

es clave en este mercado, así como también el posicionamiento de marca y la fidelización a largo plazo con cada tipo de cliente que se atiende.

Mediante nuestra propuesta de negocios, pretender construir una nueva e innovadora unidad de servicio fitness, para proporcionar a los distintos clientes residenciales la oportunidad en tener acceso a un buen plan deportivo dentro de sus propias instalaciones durante un tiempo prudente para alcanzar cambios visibles en su salud.

Figura 3.11. Proceso de Operación



Fuente: Gold's Gym, 2019.

## CAPÍTULO IV. MARCO ESTRATÉGICO

### 4.1 Introducción

Apuntará a un segmento particular (personas que gustan de la actividad física que le gusta el servicio exclusivo y personalizado) el cual debe atenderse con personal calificado para alcanzar resultados mediante actividades físicas especializadas y guiadas por un instructor calificado.

Para tener una figura envidiable y mantener una salud óptima, ya no solo existen los centros fitness o gimnasios regulares, ahora el cliente busca una atención particular para alcanzar resultados mediante actividades físicas especializadas y guiadas por un instructor calificado, siendo nuestra propuesta una alternativa con objetivos claros: cuidar tu salud y físico a través de clases donde uno mismo se sienta cómodo con el entorno personal.

### 4.2 Plan Estratégico

En el presente capítulo se describe el planeamiento estratégico del plan de negocio de Gym at home, el cual incluye la misión y visión, así como una descripción de la cadena de valor

#### 4.2.1 Misión y Visión del Negocio

**Misión:** Los objetivos a corto plazo del modelo empresarial es que los participantes valoren y concienticen la propuesta única en deporte, que les permitirá tener un cambio en su estilo de vida diaria e incentivar una mentalidad proactiva:

“Brindar un servicio integral y de alta calidad orientado a mejorar el bienestar y salud de los miembros, a través de nuestra amplia experiencia y con las últimas tendencias del sector; soportados por una organización comprometida y capacitada que a su vez permita un crecimiento rentable y sostenible”

Un enfoque detallado permitirá conocer a conciencia, el alcance de las actividades operativas y así analizar la importancia de cada estrategia a utilizar en el largo plazo a fin de satisfacer al exclusivo segmento de personas atendidas.

**Visión:** Nuestra meta a largo plazo es convertirnos en una plataforma a nivel nacional para el ejercicio y actividades físicas, puntualmente siendo famosos por los resultados conseguidos con los clientes que buscaban cambios de vida:



“Ser líder a nivel local brindando soluciones que ayuden a los miembros alcanzar sus objetivos, permitiendo un crecimiento rentable y sostenible”

Es un gran mercado al cual enfrentará, y querer construir la extensión innovadora n1 para realizar deportes en diversas disciplinas, expandiendo las buenas relaciones con el personal atendido para un bienestar a lo largo de las distintas etapas de vida física.

**Figura 4.12. Misión & Visión**



Fuente: Gold's Gym Perú, 2019.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

#### **4.2.2 Cadena de Valor**

Diseñar un plan de negocio independiente a las unidades de negocio vigentes para generar mayor percepción de valor y rentabilidad en la venta de entrenamientos personalizados (base de datos por clientes no renovados): El Enfoque tipo Nicho está orientado a una exclusiva propuesta para un perfil de consumidor A+ A- B+ (hombres sofisticados y mujeres modernas) además es diferenciado por el tipo de entrenamiento especializado que brindan un seleccionado equipo de instructores calificados, el cual involucra un alto nivel de innovación ya que el sistema de comunicación tecnológica se basa en las redes sociales junto a la página web, estas condicionantes hacen de *Gym at Home* un esquema de negocio donde se prioriza la atención al cliente bajo un contexto de servicio preferencial a domicilio.

El negocio aparece con las ganas de llegar a un cliente muy particular que no va de forma diaria al gimnasio por distintos factores, sea porque su trabajo diario no le permite realizar un adecuado régimen de ejercicios para mantenerse sano y en forma, también

se da por timidez o miedo al acoso tipo bullying que puedan sufrir frente a terceros. Los programas exclusivos de actividad física están creados para proporcionar relajación corporal y mental, resistencia junto con fortaleza muscular, mucha flexibilidad, pero sobretodo bienestar.

Se busca aprovechar el ausentismo en los gimnasios por falta de tiempo, para lo cual se busca llevar a domicilio un entrenamiento dirigido y personalizado, estableciendo rutinas de trabajo, junto con familiares y amigos que también se sientan atraídos por la propuesta, haciéndoles una evaluación física-antropométrica como punto de partida.

**Figura 4.13. Cadena de Valor**



Elaboración: Autores de la tesis

El ejercicio como terapia incluso puede ayudar a todo tipo de personas a dormir mejor. También puede mejorar los problemas de salud mental o famoso estrés, como la depresión leve y la baja autoestima. Además, la sudoración y definición corporal puede proporcionar una verdadera dicha de logro y orgullo cuando se alcanzan medidas de excelencia que trazará como objetivo. Y mejor aún si se tiene un instructor para que puedan guiar su plan con normalidad y no se sentirse intimidado.

Siendo así la propia casa u oficina un excelente habitat donde el cliente puede ejercitarse con otras personas, a su vez que mantiene conciencia de un cronograma de mejoramiento físico, los usuarios participan y reciben una atención segmentada en base a sus necesidades.

### **4.3 Identificación de Factores Internos**

Es importante conocer las variables a mejorar que dependen netamente del nuevo servicio, porque si se identifica qué y donde se debe mejorar, se evitan problemas que la competencia detecte en un futuro cercano.

#### **4.3.1 Evaluación Situacional**

Históricamente los gimnasios solo eran vistos como centros de actividades exclusivas para el físico culturismo (pesas) y enfocados a fuertes rutinas para los hombres, sin embargo, a lo largo de los años también funcionaba como lugar para sociabilizar y/o formar grupos de interés con los cuales se compartían estilos de vida para todo tipo de sexo y edad.

En la última década se vino desarrollando un rubro que para muchas personas era incipiente y muy poco conocido ya que era sectorizado para un público especial: la industria del deporte *indoor*, es decir aquellas actividades fitness en formato privado (no necesariamente a puerta cerrada) sin embargo con el correr del tiempo, el mercado a nivel nacional cambió y se volvió más interactivo con los clientes involucrados.

A pesar que es una industria en pañales, algunas empresas (entrenadores independientes) ya tienen participación como modelo de negocio fitness dentro de la casa u oficina, pero de manera básica y nada diferenciada de los locales tradicionales de ejercicio como gimnasios. De forma interesante, y apoyando las cifras analíticas, el ex gerente general adjunto de Gold's Gym Perú, Álvaro García explicó que “estimamos que la industria en el Perú se ha expandido a porcentajes de dos dígitos y lo mismo está ocurriendo con los nuevos competidores, en unos más que otros dependiendo de la penetración de la industria” (Diario Gestión, enero 2013).

Los últimos años han demostrado un crecimiento sostenido como grupo empresarial, como prueba están los miles de afiliados a nivel nacional que denotan dedicación e interés en actividades físicas, por lo tanto, se prevé un escenario optimista donde la variedad de servicios y la calidad en la atención serán claves para lograr un posicionamiento clave.

**Figura 4.14. Recordación de Marca**

Fuente: Perú Retail, 2018



Nuevas tendencias por los productos saludables han generado un incremento en la demanda por los servicios que diseñen una experiencia de bienestar para los diversos estilos de vida, siempre girando en torno a actividades físicas que generen menos culpa en el consumidor.

Igualmente, nos enfrentamos a un consumidor más informado y exigente, por eso es necesaria la calidad del servicio, innovar con campañas de publicidad y aumentar la cantidad de usuarios satisfechos para enfrentar mejores desafíos.

#### **4.3.2 Matriz de Evaluación para Factores Internos**

El propósito del análisis es diagnosticar la situación actual de la organización en términos de su capacidad para generar margen en el presente y futuro de la compañía, donde avizoramos tener un fuerte perfil (mayor rentabilidad) cosa no que sucede lo mismo con industria fitness en su mayoría por el alto índice de abandono por parte de sus clientes:

**Tabla 4.5. Matriz EFI**

Calificación	Factor Externo	Pesos	Ponderación	Puntaje
Fortalezas	Know How de la Industria	0.20	01	0.20
Fortalezas	Personal altamente Calificado	0.05	03	0.15
Fortalezas	Presupuesto de Implementación	0.15	04	0.60
Fortalezas	Marca Internacional Reconocida	0.10	03	0.30
Debilidades	Bajas Remuneraciones	0.20	01	0.20
Debilidades	No se tiene aplicativo Único	0.05	03	0.15
Debilidades	Nuevo modelo de Servicio Mundial	0.05	02	0.10
Debilidades	Publicidad indiferente en medios	0.20	02	0.40
	Totalizado	1.00		2.10

Fuente y elaboración propia.

Puntaje Relativo del Cuadro<sup>3</sup> y escala<sup>4</sup>

Encontramos ratios positivos en un escenario que está creciendo y se espera alta rentabilidad sobre la inversión, sobre todo porque no se necesita grandes cifras de dinero ya que apoyarán a toda la estructura organizacional de Gold's Gym, por lo tanto, volver una marca más atractiva para el consumidor ya que ahora podrá satisfacer sus necesidades mediante otra unidad de negocios a un segmento altamente atractivo y utilizando un canal de distribución rápido pero sobretodo, eficiente bajo nuestra estrategia empresarial.

#### **4.4 Resultados de Competitividad**

Para el cumplimiento claro de estos objetivos empresariales, es necesaria la identificación de las principales variables que afectan el proceder de las estrategias, esto será explicado en la siguiente matriz de Fortalezas & Oportunidades – Debilidades & Amenazas que es un instrumento significativo para disminuir cualquier adversidad al riesgo.

<sup>3</sup> Fortaleza (mayor a 2.5) & Debilidad (menor a 2.5)

<sup>4</sup> 4= Respuesta Superior, 3= Arriba de Media, 2= Debajo de Media, 1= Respuesta Mala

#### 4.4.1 Estrategias FODA

La unidad que se busca crear es una entidad que se especialice en la entrega de servicios únicos en el mercado, y por lo tanto ofrecer experiencia y momentos motivadores, para generar conciencia en realizar ejercicios en sitios cómodos.

**Tabla 4.6. Matriz FODA**

<b>Matriz FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente servicio personalizado en la zona confort del cliente.</li> <li>2. Proveer accesorios completos y especializados para desarrollar el entrenamiento según la necesidad de cada consumidor.</li> <li>3. Precios competitivos dentro de la industria en relación al tipo de adquirido (#personas).</li> <li>4. Know how de la industria fitness.</li> <li>5. Equipo de trabajo capacitado y motivado para prestar el servicio.</li> <li>6. Horarios flexibles de trabajo.</li> <li>7. Soporte de marca internacional como es la cadena Golds Gym.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nueva y diferente Unidad Estratégica de Negocio que requiere alta publicidad.</li> <li>2. Capacidad limitada de expansión a provincia por falta de sucursales</li> <li>3. Incentivos y escalas relativamente bajas dentro de la empresa.</li> <li>4. Empresa nueva sin clientes habituales para renovaciones.</li> <li>5. No se tiene aplicativo on line para interacción con los clientes.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto nivel de sedentarismo por falta de tiempo y calidad de vida.</li> <li>2. Elevado potencial de crecimiento en el sector deportivo “in house”.</li> <li>3. Necesidad del cliente por verse y sentirse bien a nivel físico.</li> <li>4. Uso de herramientas tecnológicas de mayor demanda en la actualidad como es el internet junto a las redes sociales.</li> <li>5. Demanda insatisfecha por una movilización contante por los productos y servicios sanos.</li> </ol>	<b>Estrategias FO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferenciarnos en crear un ambiente donde priorice la capacitación para el personal de trabajo y así lograr un excelente servicio al cliente.</li> <li>2. Creación de convenios con establecimientos dedicados a la salud y belleza para promover la constancia del usuario.</li> <li>3. Ofrecer disciplinas adecuadas para personas con cuidados especiales y así evitar lesiones y pérdidas de clientes.</li> </ol>	<b>Estrategias DO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un plan de expansión a nivel nacional bajo licencias y franquicias Gym at Home.</li> <li>2. Generar alianzas estratégicas con centros de alto rendimiento que cuenten con gran reconocimiento para que sirvan de palanca y fortalezca el negocio.</li> <li>3. Liderar una cartera de clientes con renovaciones automáticas a través de pagos electrónicos.</li> </ol>
<b>Amenazas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tráficos y tiempos muertos en nuestra agitada ciudad de lima.</li> <li>2. Posibilidad de imitación ante nuevas empresas “low cost”.</li> <li>3. Enfrentar la resistencia al cambio cultural que implica un servicio innovador que requiere esfuerzo.</li> </ol>	<b>Estrategias FA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener servicios de llamadas por medio de un “Call Center” para garantizar soporte continuo.</li> <li>2. Ofrecer incentivos económicos al personal calificado con el fin de retenerlos y ampliar cartera.</li> </ol>	<b>Estrategias DA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer el reconocimiento del negocio por medio de publicidad interactiva y estacional.</li> <li>2. Desarrollar nicho mediante una metodología única en el mercado como reincorporaciones polideportivas, entrenamiento de</li> </ol>

	3. Realizar seguimiento a los precios de la competencia para ofrecer al usuario mejores alternativas.	alta intensidad y recuperaciones focalizadas. 3. Fijar descuentos en escala por recomendaciones a familiares y amigos cercanos.
--	---	--

Elaboración: Autores de la tesis.

Atender personas y hogares que no se ejercitan continuamente por falta de tiempo, excusas innecesarias y trabajos a tiempos completos, teniendo objetivos claros: cuidar tu salud y aspecto físico a través de clases donde uno mismo se sienta cómodo con su entorno cotidiano.

“Un Servicio Premium e Integral que beneficiara de forma física como emocional, a través de los programas de entrenamiento dirigido y personalizado obteniendo resultados en el bienestar de las personas”

La marca Golds trasmite confianza e inspira un ánimo de seguridad en cuanto al servicio fitness que se estará entregando. La empresa unifica los conceptos Actividad Deportiva y Bienestar, por lo cual todas las propagandas publicitarias se plantearán bajo el emblema de “*Gym at home*” que hace referencia a la propuesta alternativa en fitness cotidiano y así seguir desarrollando material gráfico en conjunto con las estrategias generales de la empresa y todas las actividades que involucran el Plan de Marketing a corto y largo plazo.

#### **4.4.2 Conclusiones del capítulo IV**

- Metodología Técnica: Debido a que se trata de una empresa de servicios, lo más importante es contar con el personal adecuado a la propuesta de valor ofertada, quienes serán finalmente los que provean el servicio. En un comienzo, se contará con al menos 5 instructores de variadas disciplinas fijas como Zumba, Pilates, Crossfit y alguna opcional requerida por los clientes, los cuales serán contratados de forma parcial con un contrato a honorarios. Se evaluará al cabo de un año si es conveniente contratar de forma indefinida y fija a alguno de los instructores después de su periodo de evaluación.
- Pilares de Valor: Entrenamientos personalizados a domicilio, medición y seguimiento del entrenamiento (quema de calorías, carga muscular, carga

cardiovascular, carga subjetiva, registro de pulsaciones entre otras), por entrenadores certificados de distintas disciplinas de acuerdo a los objetivos de c/uno, los años de experiencia de Gold's Gym en el rubro fitness como respaldo.

- También se debe contar con al menos un encargado de asesorar al área financiera, contabilidad y temas legales, igualmente esta persona trabajara de forma externa y se reportara directamente con los directivos y tomadores de decisiones ya que su responsabilidad será realizar los trámites de inicio de actividades, solicitud de marca, permisos de ley, velara por el cumplimiento de normativas legales y realizara de forma mensual las declaraciones de impuestos y pagos correspondientes. Además, ejecutara las planillas de pagos del personal y aconsejara en los términos financieros y costos de forma constante a lo largo del negocio.
- La ventaja competitiva de la nueva Unidad Económica de Negocio es garantizar resultados a través de ejercicios no invasivos ni drásticos (disciplinas modernas pero seguras) motivando al cliente en realizar ejercicios aun cuando no tenga tiempo y excusas para evitar las actividades deportivas, todo esto en un entorno de confort como es de domicilio u oficina.
- Finalmente, el director de la empresa será quien va realizar la Planificación Estratégica del negocio de forma innovadora y periódica, en un comienzo centralizara las decisiones de publicidad y marketing en conjunto con los instructores que cuentan con amplios conocimientos de los requerimientos del cliente.



## CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para el presente capítulo se presentará la investigación de mercados, en dos etapas, en la primera se mostrarán los resultados de las entrevistas a profundidad y la segunda etapa, los resultados de las encuestas vía online para conocer el perfil de cliente, preferencias, test de marca, precios e intensidad de compra.

### 5.1 Formulación del problema

Actualmente en el mercado del rubro fitness se encuentran distintas opciones para realizar actividades físicas como son el gimnasio, entrenamiento funcional, práctica deportiva, Crossfit, entre otros. Sin embargo, hay personas que quieren realizar actividades físicas, pero por distintos temas no pueden hacerlo.

Según la plataforma Fitness Pass la cual hizo un estudio de mercado en el año 2019 el 80% de peruanos abandona su membresía en los primeros 3 meses por falta de tiempo, motivación, aburrimiento y por no llegar al objetivo (Gestión, 2017).

La hipótesis por la cual se plantea la investigación es que existe un grupo de personas en el nivel socioeconómico de A y B de los distritos de Lima Moderna (Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro y San Borja) que buscan una propuesta distinta más acorde a su estilo de vida el cual les motive realizar entrenamiento físico semanalmente.

### 5.2 Base metodológica

La investigación de mercado ha sido diseñada y ejecutada por los autores de la tesis, utilizando la metodología que se explica a continuación:

**Tabla 5.7. Perfiles de las personas entrevistadas**

Datos	Pavel García	Cesar Chaparro	Brian Alfaro	Giovanni Caferatta	Gianfranco Nieri	José Luis Zapata
Genero	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Edad	43 años	37 años	33 años	50 años	37 años	44 años
Estudios	Entrenamiento de personal training IFBB	Entrenamiento de personal training IFBB	Entrenamiento de personal training IFBB	Entrenamiento de personal training IFBB	Entrenamiento de personal training IFBB	Administración de Empresas
Años de experiencia laboral	+20 años	+15 años	+10 años	+18 años	+14 años	+10 años
Cargo actual	Personal training	Personal training	Personal training	Dueño de centro entrenamiento	Dueño de centro	Importador

				Caferatta performance	entrenamiento GNM Fitness	
Lugar de trabajo	Gold's Gym	Gold's Gym	Gold's Gym	Caferatta Performance	GNM Fitness	Independiente

Elaboración: Autores de la tesis.

En la segunda fase se utilizó el método cuantitativo de encuestas, el cual fue dirigido al público objetivo de la presente tesis que son hombres y mujeres de NSE A y B de los distritos de Lima Moderna (Santiago de Surco, San Borja, San Isidro y Miraflores) de 26 a 45 años, en la Tabla 5.8 se puede observar la metodología de las 2 fases de la investigación:

**Tabla 5.8. Ficha Técnica de la Investigación**

Fase	Primera fase	Segunda fase
<b>Método</b>	Cualitativo	Cuantitativo
<b>Técnica</b>	Entrevistas a Expertos	Encuestas
<b>Público Objetivo</b>	1. Entrenadores profesionales. 2. Dueños de centros de entrenamiento.	Hombres y Mujeres de NSE A y B de los distritos de Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro y San Borja, de 26 a 45 años de edad.
<b>Instrumento</b>	Guía de pautas por el asesor y equipo de tesis.	Cuestionario aprobado por el asesor y equipo de tesis

Elaboración: Autores de la tesis.

El público objetivo que se seleccionó fue de los distritos de Lima Moderna (Miraflores, San Isidro, San Borja y Santiago de Surco) porque dentro de estos se ubican las 3 únicas sedes de la cadena de Gimnasio Gold's Gym que se encuentran en Santiago de Surco, San Borja y San Isidro.

Para escoger el NSE A y B se basó en el último reporte de APEIM del 2018 de niveles socioeconómicos en el cual se aprecia que el gasto de este segmento más importante después de la alimentación es en esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza como se puede observar en la Tabla 5.9:

**Tabla 5.9. Distribución de gasto según NSE de Lima Metropolitana**

PROMEDIOS	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 1,239	S/. 1,529	S/. 1,448	S/. 1,268	S/. 1,300	S/. 1,200	S/. 1,046	S/. 807
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 182	S/. 377	S/. 258	S/. 163	S/. 171	S/. 147	S/. 123	S/. 102
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 472	S/. 1,177	S/. 688	S/. 416	S/. 439	S/. 367	S/. 297	S/. 203
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/.185	S/. 885	S/. 265	S/. 132	S/. 142	S/. 112	S/. 93	S/. 75
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 249	S/. 671	S/. 357	S/. 220	S/. 230	S/. 198	S/. 150	S/. 103
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 388	S/. 1,358	S/. 689	S/. 299	S/. 340	S/. 214	S/. 143	S/. 81
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 483	S/. 1,427	S/. 814	S/. 403	S/. 444	S/. 319	S/. 212	S/. 137
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 215	S/. 484	S/. 287	S/. 200	S/. 213	S/. 174	S/. 143	S/. 121
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>S/. 3,412</b>	<b>S/. 7,908</b>	<b>S/. 4,807</b>	<b>S/. 3,100</b>	<b>S/. 3,278</b>	<b>S/. 2,732</b>	<b>S/. 2,208</b>	<b>S/. 1,627</b>
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*</b>	<b>S/. 4,744</b>	<b>S/. 13,105</b>	<b>S/. 7,104</b>	<b>S/. 4,059</b>	<b>S/. 4,310</b>	<b>S/. 3,540</b>	<b>S/. 2,760</b>	<b>S/. 1,987</b>

Fuente: APEIM ,2018)

Asimismo, según APEIM detalla en la Tabla 5.10, la suma del porcentaje de personas de NSE A y B representan casi el 80% del total de los que residen en los distritos de Lima moderna.

**Tabla 5.10. Distribución de NSE por zonas de Lima Metropolitana**

ZONA	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	4.3	23.4	42.6	24.1	5.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100	0	14.6	39.7	36.6	9.1
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.1	28.3	47.6	19.9	2.1
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	21.5	44.6	25.3	7.5
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	2.5	29.9	43.9	21.5	2.2
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.4	11.6	45.6	33.3	8.1
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	16.2	58.1	20.5	3.5	1.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	35.9	43.2	13.6	6.3	1
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	2	29.1	48.8	17.3	2.8
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamác)	100	0.5	7.9	52.2	31.6	7.8
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.4	19	46	24.4	9.2
Otros	100	0	9.9	47.6	32.7	9.8

Fuente: APEIM (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, el rango de edad que se elige es el de 26 – 45 años basado en la hipótesis que en esta etapa de la vida las personas realizan mayor actividad física según los estilos de vida de Arellano, como se puede observar en la Tabla 5.11 los NSE A y B de este rango de edad representan un 28.6% cada uno.

**Tabla 5.11. Distribución de NSE por rango de edades en Lima Metropolitana**

	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Grand Total
<= 12	15.1%	9.1%	17.0%	18.7%		12.8%
13 - 17	5.4%	3.8%	7.4%	9.6%		5.2%
18 - 25	8.1%	13.2%	11.0%	12.0%	16.8%	11.0%
26 - 30	8.1%	9.7%	5.0%	2.8%		7.9%
31 - 35	7.3%	5.2%	4.8%	12.3%		6.3%
36 - 45	13.2%	13.7%	14.8%	20.4%	33.6%	14.3%
46 - 55	16.6%	12.2%	16.5%	2.4%	16.8%	13.8%
56+	26.1%	33.2%	23.6%	21.9%	32.9%	28.6%
Grand Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: APEIM, 2018

Elaboración: Autor de esta tesis.

### 5.3 Investigación cualitativa

En esta fase se escogió a seis expertos en el rubro fitness que cuenta con amplia experiencia en el entrenamiento personalizado y se dedican a esta actividad diariamente como se observó en la Tabla 5.7.

El objetivo de entrevistar a estos expertos es conocer a detalle los conceptos más importantes como se detalla en la Tabla 5.12:

**Tabla 5.12. Conceptos de investigación**

Concepto	Objetivo
Precio	Conocer el precio de mercado para establecer un precio superior debido a la mayor propuesta de valor que <i>Gym At home</i> ofrece.
Producto	Entender la metodología de entrenamiento de los actuales servicios que brinda el mercado para superar las expectativas de los clientes.
Cliente	Identificar el perfil de cliente que contrata estos servicios para desarrollar las estrategias de marketing.

Elaboración: Autores de la tesis.

#### 5.3.1 Principales resultados de entrevistas a profundidad con especialistas

A continuación, se detallará los principales hallazgos de las entrevistas a expertos:

- **Precios:**

Se mencionará las respuestas referidas al precio del servicio de entrenamiento personalizado a domicilio de acuerdo a las preguntas según los anexos de las encuestas a expertos.

Los entrenadores comentan que el precio del mercado oscila desde S/. 700 a S/. 1,200 por un paquete de entrenamiento personalizado de 12 sesiones por mes. Estos precios dependen de acuerdo a la experiencia del entrenador y los estudios con los que cuenta en entrenamiento funcional.

Los dueños de los centros de entrenamiento consideran que colocar un precio a un servicio similar dependerá de la calidad de entrenadores con los que se cuenta y los años de experiencia que tienen laborando en este rubro.

La tarifa más alta la cual los entrenadores han llegado a cobrar por un servicio personalizado es de S/.2,000.00 por un paquete de 20 sesiones en un mes. Las personas que contratan este tipo de servicio están próximas a casarse o tienen un viaje cercano en donde necesitan resultados a corto tiempo, finalmente los entrenadores comentan que ellos no ponen reparos en los precios altos.

Los dueños de los centros de entrenamiento mencionan que los precios de los paquetes no varían de acuerdo a las estaciones del año, más bien dependen del tipo de cliente, si este es activo le mantiene el precio con el cual comenzaron que es entre S/.700 y S/.1, 200 y si es nuevo comienza con los precios vigentes que va dentro del mismo rango.

- **Producto:**

Se mencionará las respuestas referidas al servicio de entrenamiento personalizado a domicilio de acuerdo a las preguntas según los anexos de las encuestas a expertos.

Los entrenadores y dueños de centros de entrenamiento concuerdan que el paquete básico es de 12 sesiones por mes con un tiempo por sesión de 1 hora. Existen algunos casos donde los entrenadores realizan 2 sesiones por día a un mismo cliente porque este no podrá llevarlo otro día por viaje u otros motivos.

Los entrenadores mencionan que la cantidad máxima por grupo que pueden entrenar juntas y no perder la calidad del servicio son 4 personas, esto lo hacen teniendo

un circuito con 4 estaciones en las cuales cada persona realiza un ejercicio distinto en cada momento en intervalos de tiempo.

Los entrenadores y dueños de centros de entrenamiento comentan que se pierde la personalización del servicio cuando se trabaja de esta manera porque puede haber personas que necesiten un trabajo diferenciado ya sea por lesiones, sobrepeso, problemas de salud, tercera edad, mantenimiento, entre otros.

Los entrenadores comentan que el método más utilizado es el entrenamiento funcional porque estos ejercicios ayudan al cuerpo humano para que funcione correctamente, primero se realiza una evaluación física y estructural del cliente para personalizar el programa de acuerdo a sus necesidades y objetivos en un periodo de tiempo determinado.

Como también los dueños de centros de entrenamiento se basan en los objetivos y necesidades por tipo de cliente. Los entrenadores y dueños de centros de entrenamiento, usan en su mayoría para entrenamiento personalizado accesorios como bandas elásticas, escalera, *Rip 60*, *Trx*, *Gymstick*, pesas rusas, conos, mancuernas, barras, balones medicinales, colchonetas que ayudan a aumentar la resistencia, potencia y fuerza muscular, mejorando posturas, aumentando la flexibilidad y adicionándole los beneficios propios de la actividad física como son mejoras en los sistemas cardiovascular, esquelético, articular, etc.

Las dificultades que los entrenadores encuentran al realizar este tipo de servicio son espacios pequeños para entrenar, impuntualidad de los usuarios, tráfico, estacionamientos, falta de cultura de entrenamiento y personas que no son perseverantes hacia sus objetivos. Los dueños de centro de entrenamiento comentan que su mayor limitación es el uso de algunos implementos y métodos de entrenamiento porque estos no se pueden trasladar a domicilio con facilidad.

Los entrenadores y dueños de centros de entrenamiento mencionan que los servicios sustitutos de entrenamiento a domicilio son los programas de entrenamiento municipales que se realizan gratuitamente en los parques de los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro y San Borja.

### ***A. Cliente:***

Se mencionará la descripción del perfil de los clientes que compran un servicio de entrenamiento personalizado a domicilio de acuerdo a las preguntas según los anexos de las encuestas a expertos.

Existen distintos perfiles de las personas que adquieren este tipo de servicio, Algunos entrenadores comentan que en su mayoría son mujeres porque prefieren la privacidad, otros comentan que son hombres y mujeres ejecutivos que viven en departamentos y son de NSE A y B entre 40 – 50 años.

Los dueños de centros de entrenamiento comentan que son hombres y mujeres que buscan un programa personalizado y no un entrenamiento rutinario como en un gimnasio en donde no resuelven sus necesidades y sus problemas.

Los entrenadores concuerdan que dentro de los atributos que más valoran los clientes están la puntualidad, seriedad, flexibilidad, tipos de ejercicio, preocupación por los objetivos del cliente, conocimientos y años de experiencia.

Los dueños de centros de entrenamiento mencionan que los atributos que más valoran los clientes son la evaluación, resolución de problemas y objetivos garantizados.

Los entrenadores comentan que la frecuencia con la cual las personas contactan sus servicios va desde 2 – 3 veces por año, estos se dan más en los meses previos al verano. Aunque siempre hay un número muy reducido de personas que contratan el servicio y lo renuevan todos los meses porque sienten la necesidad de tener a un instructor que los exija.

Los entrenadores y dueños de centros de entrenamiento concuerdan que la manera para llegar a captar clientes es con referidos los cuales recomiendan a nuevos clientes por el buen servicio que ofrecen, por otro lado, comentan que las redes sociales es una herramienta muy fuerte para este segmento porque promocionan sus videos, fotos y estas se comparten para luego captar el interés de las personas que buscan un servicio de entrenamiento personalizado.

### ***Resumen:***

El servicio de entrenamiento personalizado que se ofrece actualmente en el mercado es de 12 sesiones a un precio que oscila de S/.700 a S/.1, 200.

Los precios de los servicios personalizado no varían de acuerdo a las estaciones del año con esto ayudará a tener un presupuesto más estable durante el transcurso del año.

Los entrenadores y dueños de centros de entrenamiento consideran que el método más utilizado es entrenamiento funcional, para ello cuentan con algunos accesorios de fácil transporte y utilización por las limitaciones de espacio que usualmente tiene el domicilio.

Las dificultades más frecuentes con las que se tienen que enfrentar son la impuntualidad del usuario, tráfico, estacionamientos, falta de cultura de entrenamiento y personas que no son perseverantes hacia sus objetivos.

Por eso es importante que esto este descrito dentro de un acuerdo formal donde el cliente y el entrenador se comprometan a empezar con la hora exacta y así evitar que pueda perjudicarse otros clientes que también están esperando.

Los expertos señalan que los clientes más usuales son hombres y mujeres ejecutivos de NSE A y B, los identifican de este nivel porque están dispuestos a pagar precios que van desde S/.700 a S/.1,200 por este servicio que contratan de 2 – 3 veces al año.

Los atributos más importantes de entrenamiento personalizado a domicilio que más valoran los usuarios son la puntualidad, seriedad, flexibilidad, tipos de ejercicio, preocupación por los objetivos del cliente, conocimientos, años de experiencia y resultados garantizados.

Los entrenadores usualmente contactan a sus clientes por recomendaciones de sus propios clientes y por redes sociales.

#### **5.4 Investigación Cuantitativa**

En esta fase se realizó un cuestionario a distintas de personas del público objetivo para conocer sus opiniones respecto a las características del tipo de producto que se quiere desarrollar para el proyecto. El proceso de selección de la encuesta se envió a personas de todas las edades y de cualquier distrito en la cual se estimó un 10 – 15% de encuestas fallidas los cuales respondan la pregunta de que si practican o no deporte y que no sean de los distritos escogidos.

Se envió a todos porque no se quería sesgar la encuesta al público objetivo.



### 5.4.1 Determinación de tamaño muestra y segmentación de mercado

Para la segunda fase del estudio de mercado se realizó una encuesta a hombres y mujeres mayores de 25 años de los distritos de Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro y San Borja

Se considerará un nivel de confianza de 95%, se tomará un 5% de probabilidad de error en los resultados y se asignará un 5% de error de muestreo.

Se considera la fórmula de muestreo de población conocida como se detalla en la Figura 5.15:

**Figura 5.15. Fórmula de muestreo de población conocida**

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Elaboración: Autores de la tesis

El resultado arrojó una muestra de 383.23 personas, pero se realizaron 414 encuestas.

Se resumen las características de la muestra en la Tabla 5.13

**Tabla 5.13. Características de la Fase Cuantitativa**

Característica	NSE	Edad	# de Encuestas	Nivel de confianza	Error muestral
Mujeres y Hombres	A y B	26 - 45 años	414	95%	5%

Fuente y Elaboración: Autores de esta tesis

### 5.4.2 Principales resultados cuantitativos

Se obtuvieron 414 encuestas, donde los resultados se muestran a continuación:

#### A. Aspectos generales

A continuación, se presenta los resultados de las preguntas sobre aspectos generales.

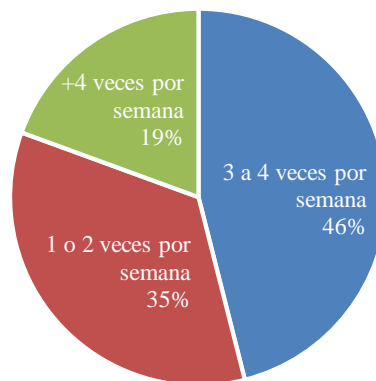
### ***Frecuencia de entrenamiento físico:***

Se busca conocer los hábitos de entrenamiento que actualmente tienen las personas encuestadas, esto permite identificar la frecuencia de sesiones semanales que debe tener el paquete de entrenamiento personalizado.

El 46% de las personas que realizan actividad física, lo hacen entre 3 – 4 veces por semana, como se muestra en la Figura 5.16.

**Figura 5.16. Frecuencia de actividad física de personas**

¿Cuántas veces realiza actividad física en la semana?



Elaboración: Autores de esta tesis

### ***Actividades físicas:***

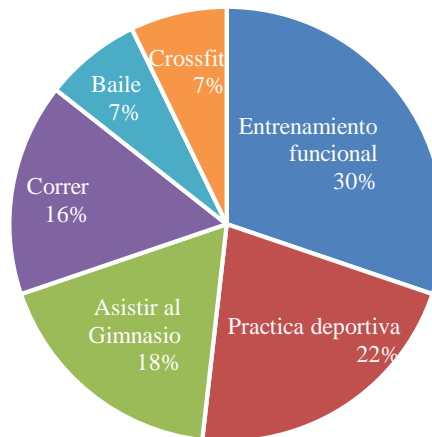
Se quiere identificar qué actividad física realizan los encuestados para definir qué tipo de ejercicios podrían ser de su preferencia.

Las 3 actividades que más resalta son entrenamiento funcional (30%), práctica deportiva (22%) y asistir al gimnasio (18%), según se muestra en la Figura 5.17:

**Figura 5.17. Ejercicios de mayor actividad de personas**

Elaboración: Autores de esta tesis

¿Qué tipo de ejercicio realiza con frecuencia?



***Razones para realizar actividad física:***

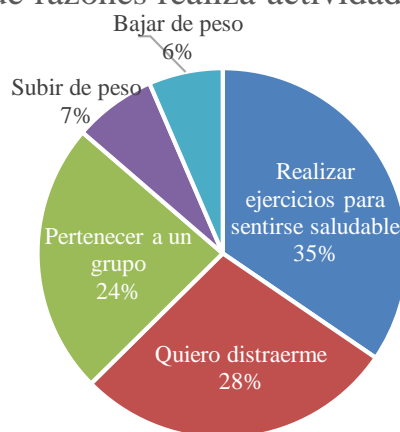
Con esto se busca conocer cuáles son los motivos por los cuales las personas realizan actividad física. De acuerdo a esta información se define qué aspectos son relevantes para comunicar adecuadamente el producto.

Los 2 principales motivos por los que realizan actividad física son “porque realizar ejercicios hace sentir saludable” (35%) y porque “se distraen” (28%), de acuerdo a la Figura 5.18:

**Figura 5.18. Razones para realizar actividad física**

Elaboración: Autores de la tesis.

¿Porqué razones realiza actividades físicas?



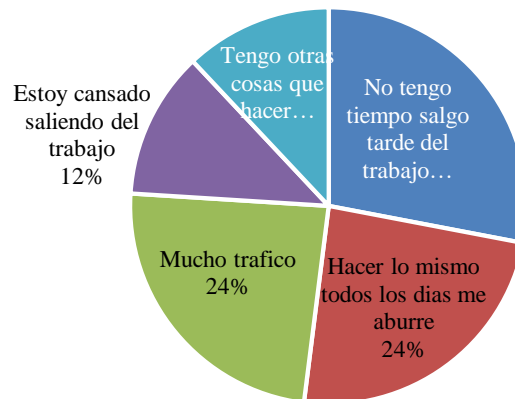
### ***Razones que limitan la actividad física:***

Tal como se ha explicado al inicio del presente trabajo la tasa de abandono de los gimnasios es alta y con esta pregunta se quiere identificar las razones por las cuales las personas no entrenan constantemente, esto permitirá conocer si el nuevo producto está correctamente orientado a superar este tipo de limitaciones.

Las 3 principales razones por las que no entrenan constantemente son “no tengo tiempo salgo tarde del trabajo” (28%), “Hacer lo mismo todos los días me aburre” (24%) y “mucho tráfico” (24%), de acuerdo a la Figura 5.19:

**Figura 5.19. Razones que limitan la actividad física**

¿Porqué no entrena todos los días?



Elaboración: Autores de esta tesis

### ***5.4.3 Evaluación de nueva línea de negocio***

Se explicó el concepto *Gold's Gym At Home* para que el encuestado entienda el concepto del producto y pueda dar opinión acerca de los atributos.

La definición que se colocó fue la siguiente:

“*Gym At Home*” es el nuevo servicio de entrenamiento personalizado a domicilio de la cadena de gimnasios Gold’s Gym. Si la falta de tiempo para trasladarte a un gimnasio, si el tráfico de Lima hace muy largo los tiempos de viaje de ida y vuelta al gimnasio y prefieres tener un entrenamiento guiado muy personalizado en la comodidad de tu hogar y con resultados garantizados, este nuevo servicio puede acomodarte muy bien”.

### ***Nivel de aceptación concepto Gym At Home:***

En esta etapa de la encuesta se busca saber si la propuesta es aceptada y tener un porcentaje de aprobación el cual ayudará a definir la idea de negocio.

El concepto tuvo una gran aceptación con 54% de los encuestados que respondieron que les gusta mucho o les gusta, según tabla 5.14:

**Tabla 5.14. Nivel de aceptación concepto Gold's Gym At Home**

<i>Nivel de aceptación</i>	<i>Total</i>
<i>Me gusta mucho</i>	<b>39%</b>
<i>Me gusta</i>	<b>15%</b>
No me gusta ni me disgusta	29%
Me disgusta	12%
Me disgusta mucho	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores de la tesis

### ***Nivel de aceptación nombre Gold's Gym At Home***

Se quiere conocer el nivel de aceptación del nombre de la nueva línea de negocio y de acuerdo a esto elaborar la estrategia de marca para los clientes.

El nombre tuvo una gran aceptación con más de 57% de los encuestados que respondieron totalmente de acuerdo y de acuerdo, según Tabla 5.15.

**Tabla 5.15. Nivel de aceptación nombre Gold's Gym At Home**

<i>Nivel de aceptación</i>	<i>Total</i>
<i>Totalmente de acuerdo</i>	<b>39%</b>
<i>De acuerdo</i>	<b>18%</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20%
En desacuerdo	14%
Totalmente en desacuerdo	9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autores de la tesis

### ***Beneficios valorados Gym At Home:***

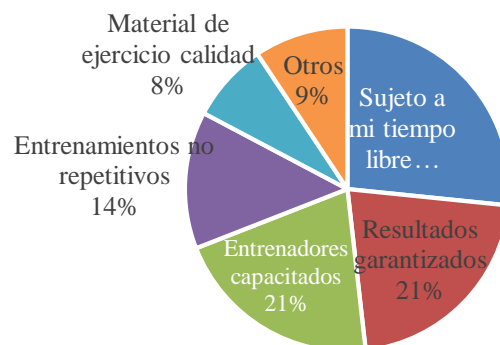
Se busca identificar cuáles son los atributos más valorados de la propuesta de valor presentada a los encuestados y se enfocará a cumplir con estos.

Los 3 principales atributos que más valorados son “sujeto a mi tiempo libre” (27%), resultados garantizados (21%) y entrenadores capacitados (21%) según se muestra en la :

Figura 5.20:

**Figura 5.20. Beneficios valorados de Gold’s Gym At Home**

¿Qué beneficio te parece el de mayor importancia para este servicio?



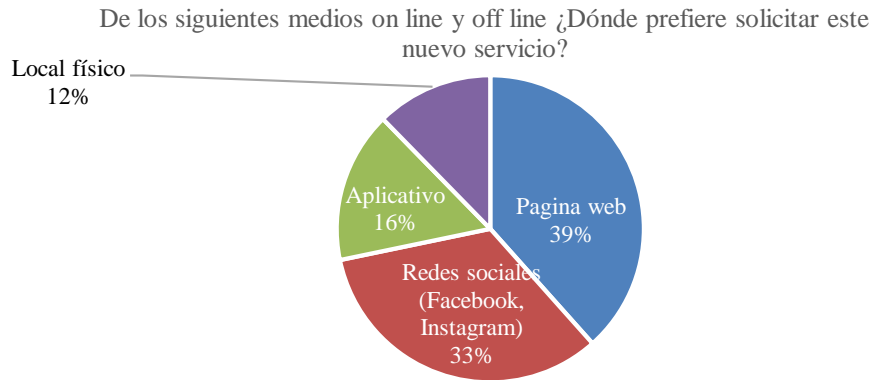
Elaboración: Autores de la tesis.

### **A. Medios de comunicación valorados para Gold’s Gym At Home**

Se busca identificar cuáles son los medios más adecuados que usarían para contactar este nuevo producto y este ayudaría para diseñar las estrategias de comunicación que se usarían para la estrategia de marketing.

Los encuestados prefieren medios online para la comunicación de este nuevo servicio como son la página web (38%) y redes sociales (33%), según la Figura 5.21:

**Figura 5.21. Medios de comunicación valorados Gold's Gym At Home**



Elaboración: Autores de la tesis

#### **i. Intención de compra**

Después de haber indagado los precios de mercado en la parte de investigación cualitativa con las entrevistas a expertos, se planteó directamente al encuestado un precio de lanzamiento para conocer su punto de vista al respecto, información que ayudará para calcular la intención de compra del nuevo producto.

La pregunta fue la siguiente: “Considerando que el precio de este producto será de S/.1, 199 por 12 sesiones; usted diría que:”, el porcentaje de intención de compra fue de 37% entre las respuestas de definitivamente si lo compraría y lo compraría según Tabla 5.16:

**Tabla 5.16. Intención de compra Gold's' Gym At Home**

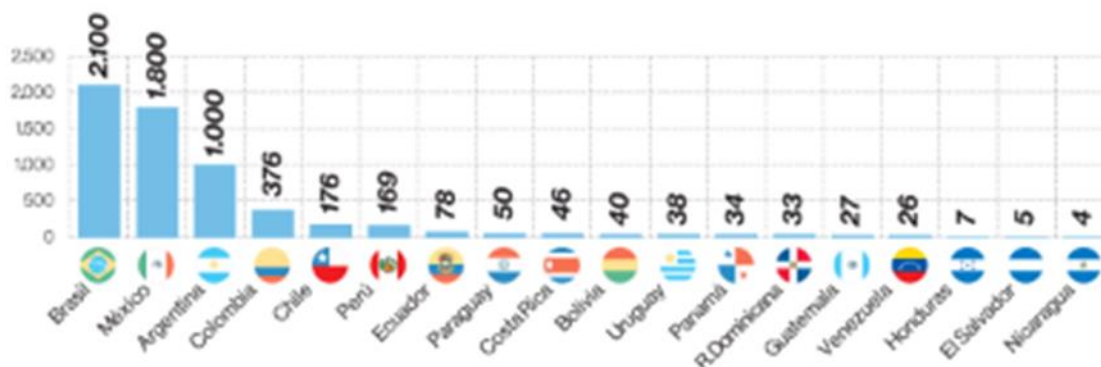
<b>Intención de compra</b>	<b>Total</b>
<b>Definitivamente si lo compraría</b>	<b>18%</b>
<b>Lo compraría</b>	<b>19%</b>
No sé si lo compraría o no lo compraría	38%
No lo compraría	9%
Definitivamente no lo compraría	16%
Total	100%

Fuente: Autores de la tesis

El mercado del rubro de actividades físicas (gimnasios, centros de entrenamiento y entrenadores personalizados) está creciendo año a año gracias a la tendencia saludable que se está generando actualmente.

La intención de compra de 37% actual es baja porque el Perú en comparación a la región solo el 2% de peruanos practica deporte y se estima que en los próximos años este mercado siga creciendo como los otros mercados latinoamericanos como Brasil, México, Argentina, Colombia y Chile que están por arriba de Perú. Adicional a esto esta intención de compra no está lejana del estudio que hizo Ipsos Perú en el año 2017 en el cual su estudio resalto que solo el 39% peruanos practica deporte y que solo el 20% de las personas que se matricula a un gimnasio continua entrenando en el lugar y que la principal excusa es la falta de tiempo, como mostramos en la figura 1.2, en la justificación del presente plan de negocio.

**Figura 5.22. Mercado en millones de dólares - rubro fitness latinoamericana 2018**



Fuente: IHRSA

#### 5.4.4 Resumen:

- i. El 46% de las personas encuestadas comentaron que en su mayoría realizan actividad física entre 3 – 4 veces por semana.
- ii. El entrenamiento funcional representa el 30% de las metodologías más usadas.
- iii. La principal razón que motiva a las al 35% personas encuestadas a realizar actividad física es para sentirse saludable.
- iv. El 28% de personas comentan que la falta de tiempo es la principal razón que más limita a las personas de realizar actividad física.
- v. El Concepto y el nombre que se propuso para esta nueva unidad de negocio ha contado con una aprobación de 54% en concepto y 57% el nombre.



- vi. El beneficio más valorado por los encuestados es que el servicio se ajuste al tiempo libre de la persona representando un 27% de la muestra.
- vii. La encuesta arroja resultados que los medios online son los más aceptados para contratar este tipo de servicios representado entre página web y redes sociales un 71% de la muestra.
- viii. Definido la propuesta del servicio y precio de la nueva unidad de negocio Gold's Gym At Home, los encuestados mostraron una intención de compra del 37%.
- ix. Estas conclusiones permitirán definir de manera más acertada la estrategia a seguir para el plan de marketing.

## **CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING**

En este capítulo se desarrollará los puntos más importantes sobre el plan de marketing y comercial de la nueva unidad de negocio de Gold's Gym At Home.

### **6.1 Objetivos del plan de marketing**

Los objetivos del plan de marketing se presentan a continuación:

- Alcanzar para el quinto año 1,772 membresías, se tomó como referencia la venta histórica de membresías de entrenadores personalizados que Gold's Gym vende anualmente que son más de 5,000 membresías.

Gym At Home busca representar un 35% de este número de membresías que se tomó como referencia.

- Lograr un ticket promedio de S/. 1,944 (incluye IGV) para cada año del proyecto, Esta ratio debe cumplirse porque contempla los costos y gastos para cumplir con los objetivos de rentabilidad.

De acuerdo a la investigación cualitativa de entrevistas a expertos, comentaron que la distribución de su venta de membresías es de 40% (1 persona), 30% (2 personas), 20% (3 personas) y 10% (4 personas).

- Mantener un margen bruto de 38.81% para los 5 primeros años.
- Conseguir un "Top of Mind" de 5% para el quinto año

### **6.2 Segmentación de Mercado**

Gym At Home se dirige a hombres y mujeres que pertenecen a los NSE A y B que residen en Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro y San Borja que practican deporte de 3 a 4 veces por semana, que como estilo de vida son progresistas o modernas que buscan mejorar su imagen personal, se preocupen por verse bien, practiquen deporte y consuman productos "light" para sentirse más saludables.

Estas personas valoran que el servicio se adapte a su tiempo libre, garantice resultados y sea un entrenamiento personalizado a domicilio.

Estos criterios de segmentación se muestran en la tabla 6.17

**Tabla 6.17. Criterios de segmentación**

<b>Criterios</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Segmento</b>
<b>Demográficos</b>	Edad	Entre los 26 a los 45 años
	Sexo	Hombres y mujeres
<b>Geográficos</b>	Distrito	Miraflores, Santiago de Surco, San Isidro, San Borja
<b>Psicográficos</b>	NSE	A y B
	Frecuencia de uso semanal	3 - 4 veces por semana
	Frecuencia de uso anual	2 - 3 veces por año
	Estilo de vida	- Sofisticados, les importa mucho su status, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos "light" - Modernas, Les gusta proyectar una buena imagen, cuidar su estética y seguir la moda.
<b>Conductuales</b>	Beneficios	Calidad de servicio, resultados 100% garantizados, entrenamiento personalizado de acuerdo a las necesidades y objetivos del cliente, Confianza.

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa en la tabla 6.18 en términos demográficos Gym At Home se dirige a hombres y mujeres de 26 a 45 años de edad porque es el segmento del mercado que mayor realiza actividad física de acuerdo a la investigación cuantitativa.

En cuanto a la segmentación geográfica se dirige a las personas que residen en Miraflores, Santiago de Surco, San Borja y San Isidro porque estos son los más cercanos a los locales de Gold's Gym (Santiago de Surco, San Borja y San Isidro), se busca que los entrenadores estén cerca a los servicios que atenderán para tener un costo de movilidad como máximo de S/. 20 de ida y vuelta para llevar los accesorios de entrenamiento.

De acuerdo a la segmentación psicográfica las personas pertenecen al NSE A y B, según los estilos de vida de Arellano (2013), se clasifican como sofisticados, grupo de hombres y mujeres de un ingreso más alto que el promedio los cuales son modernos, valoran mucho la imagen personal y son asiduos consumidores de productos "light". Les gusta estar en casa y si salen habitan ir al cine, bares o discotecas con amigos o familiares.

También se encuentra el grupo de las modernas que buscan su realización personal, les encanta comprar productos que ofrecen reducir el tiempo y esfuerzo en las labores del hogar y productos que les genere una buena imagen y cuiden su estética. En su tiempo libre disfrutan yendo a casa de familiares, cine, parques y centros comerciales. Les gusta practicar deporte y pasear.

Por otro lado, también dentro de la segmentación psicográfica señala que la frecuencia con la que las personas realizan ejercicio semanal es de 3 -4 veces porque esta es la cantidad promedio de sesiones para garantizar resultados, de acuerdo a la investigación cuantitativa.

En la investigación cualitativa de entrevistas a expertos se comentó que la cantidad de veces que una persona en promedio se matricula con un personal trainer es de 2 – 3 veces al año porque buscan resultados rápidos para ocasiones importantes como verano, bodas, vacaciones, viajes, entre otros.

En cuanto a la segmentación conductual, en la investigación cuantitativa se hallaron resultados dentro de los cuales los 3 principales motivos de las personas para entrenar son porque quiere sentirse saludable, quiere distraerse y pertenecer a un grupo, como también se identificó que los tres principales beneficios de mayor importancia que se espera de Gym At Home es sujeto a tiempo libre, resultados garantizados y entrenadores capacitados.

### **6.3 Posicionamiento de marca**

El posicionamiento de marca que se quiere tener para esta línea de negocio es la siguiente:

Para las personas que les falta tiempo para realizar ejercicios por temas de trabajo y/o estudios, *Gym At Home* es el único servicio de entrenamiento personalizado a domicilio que cuenta con entrenadores de Gold's Gym, los cuales están certificados por la IFBB (*“International Federation of Body Building”*), garantizando cumplir a corto plazo los objetivos de los clientes.

Actualmente se encuentra en el mercado de entrenamiento personalizado a domicilio existen solo 2 marcas reconocidas que son Trainer Max y Fitadvisor.

Trainer Max no se llega a posicionar como de alta calidad porque los entrenadores no tienen la formación en servicio de atención al cliente y de entrenamiento en comparación con los entrenadores de Gold's Gym.

Fitadvisor es una aplicación en la cual distintos entrenadores se registran y venden su servicio a través de esta, sin embargo, Fitadvisor no certifica ni se preocupa por la calidad del servicio ni hace un filtro de que personas se registran.

Después de analizar este mercado la propuesta de valor en la que se basa la nueva línea de negocio se muestra en la tabla 6.18 es “Más por más”, el precio estará fijado de acuerdo al competidor más cercano que es Trainer Max, pero los servicios y beneficios que se brindan tienen mayor valor para los clientes.

**Tabla 6.18. Propuesta de valor Gym At Home**

Posicionamiento de valor		Precio		
		Mas	Lo mismo	Menos
Beneficios	Mas	“Más por más”		
	Lo Mismo			
	Menos			

Elaboración: Autores de esta tesis

En conclusión, se espera que el posicionamiento de la marca Gym At Home este asociado a los siguientes valores: entrenadores capacitados e involucrados, resultados garantizados y asesoría completa a domicilio.

#### 6.4 Marketing Mix

Ahora es usual oír que el marketing mix está compuesto por 7 P's; por eso en el presente trabajo hemos considerado lo siguiente:

a).- La “P” de *People* (Persona); en Gym at home se refiere tanto a los colaboradores como a los clientes, y se les da a ambos el mismo valor e importancia. Los colaboradores son los que interactúan con los clientes, ellos son la imagen de la Empresa y depende mucho del trato que ellos ofrezcan, para que se pueda retener a los clientes.

Para ello debe tomarse en cuenta alentar el espíritu intraempresarial del colaborador con acciones que lo fidelicen y motiven a crecer juntos con la Empresa. Una política de capacitaciones periódicas, un plan para desarrollar un clima laboral cálido y acogedor en el centro de trabajo y una escala de premios o bonos por alcance de objetivos periódicos son parte del plan de RRHH que presentamos más adelante; sin descuidar la ergonomía y la protección de la seguridad y la salud en el trabajo.

Respecto a la otra persona importante que es el cliente, en el marco conceptual del presente plan de negocio mencionamos que la experiencia del mismo es de gran importancia para el éxito de este tipo de servicio; que se ampara en la retención para asegurar una gestión financieramente estable, con indicadores de rentabilidad en azul.

b).- La “P” de *Process* (Procesos); *Gym at home* tiene planificado y bien pauteado los procesos de incorporación de clientes nuevos así como también los procesos de seguimiento de conversión de leads. Tanto los canales online como los offline deben ser eficientes con el manejo de los recursos y eficaces para conseguir los objetivos planteados. Manejando este orden se puede contar con data veraz y completa que

permita ser analizada para tomar decisiones que hagan sinergia con las metas a cumplirse periódicamente.

c).- La “P” de *Physical evidence* (Percepción); negocios y personas van entrelazados por los sentimientos que brotan de la interacción diaria con el servicio que ofrece *Gym at home*. Ahora, que resulta ser muy valorada la experiencia emocional que las marcas pueden brindarle a sus clientes, las redes sociales pueden ser una herramienta maravillosa para compartir con los consumidores esos momentos memorables que podemos hacerles vivir cuando están recibiendo nuestro producto o servicio.

El tenor de las comunicaciones busca ser vistos y percibidos de manera favorable y positiva por los seguidores o público interesado. Aliarse a la marca *Gold’s Gym* brinda a *Gym at home* una imagen corporativa sólida, con una identidad reconocida que le permite adoptar una cultura corporativa con valores y vocación de servicio que el mercado local ya conocen; otorgándole puntos a su favor en el posicionamiento de la mente de los consumidores del entrenamiento físico a domicilio.

A continuación se realiza el análisis del marketing mix ampliando las más reconocidas de sus P’s; las de producto, precio, plaza y promoción.

#### **6.4.1 Estrategia de producto**

En esta parte del plan de marketing se muestran los conceptos y acciones que se llevaran a cabo para el desarrollo y gestión del producto, la generación de valor para el cliente, así como la estrategia para competir en el mercado.

- **Concepto de producto**

*Gym at home* es el servicio de programas de entrenamiento físico y personalizado a domicilio, con planes de entrenamiento elaborados por los entrenadores profesionales de la cadena de Gimnasios *Gold’s Gym*; cuya experiencia y alta calificación en metodologías de entrenamiento, calidad de servicio de atención al cliente y garantía en el cumplimiento de los objetivos de sus alumnos, se convierten en el diferencial con que ingresa este producto nuevo al mercado local.

Ampliando al respecto, *Gym at home* se diferencia de la competencia porque terceriza a sus entrenadores con la Empresa *Gold’s Gym Perú*, que tiene un riguroso proceso de selección y reclutamiento de entrenadores, contratando solamente entrenadores certificados por el IPD (Instituto peruano del deporte) o la IFBB (*International federation of body building and fitness*); a lo que suman un proceso de inducción con el manual de organización y funciones del *Trainer*, manual de ejercicios

contraindicados, manual de servicio de atención al cliente y cultura Gold's Gym durante 30 días.

Este nuevo producto ofrece ser la solución para los usuarios del entrenamiento físico-personalizado que no cuentan con disponibilidad de tiempo para asistir a un gimnasio, y prefieren realizarlo en la comodidad de sus domicilios.

En la Tabla 6.19 presentamos características del nuevo producto *Gym at home*:

**Tabla 6.19. Características del producto**

<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Está dirigido a hombres y mujeres mayores de 26 años, que tienen un estilo de vida proactivo, de nivel socio económico A y B que realizan actividad física (entrenamiento) por necesidad o hábito, conocedores y exigentes con la calidad del producto, que valoran la singularización del servicio y prefieren recibirlo en la comodidad de su hogar.
<b>BENEFICIO BUSCADO</b>
La salud y/o bienestar de los usuarios.
<b>MODO O MOMENTO DE COMPRA / CONSUMO.</b>
Cuando el usuario toma conocimiento de la propuesta del producto y siente que se ajusta a sus necesidades.
<b>NIVEL DE PRECIOS</b>
20% por encima del competidor formal.
<b>IDENTIFICACIÓN CON UNA CATEGORÍA DE PRODUCTOS</b>
Entrenamiento personal a domicilio.
<b>IDENTIFICACIÓN CON UNA LÍNEA DE PRODUCTOS O CON UNA EMPRESA.</b>
Servicio Personal Trainer Gold's Gym

Elaboración: Autores de la tesis.

- **Categoría del producto**

*Gym At Home* es un intangible, por lo que se encuentra en la categoría de servicios, y más específicamente servicios que están relacionados al deporte. Los servicios similares que se encuentran en su zona de influencia son los que brinda la Empresa de personal trainer e instructores fitness a domicilio *Trainer Max*, e indirectamente a los entrenadores e instructores que anuncian y ofrecen sus servicios por el aplicativo *Fitadvisor*; además de varios empíricos informales que anuncian sus servicios por redes sociales. Así lo ilustramos en la Tabla 6.20:

**Tabla 6.20. Opciones en el mercado de entrenamiento personalizado a domicilio**

	<i>Gym at home</i>	<i>Trainer Max</i>	<i>Fitadvisor</i>	Sin Marca
Personal trainers certificados y homologados	X			
Personal trainers certificados		X	X	X
Personal trainers aficionados			X	X

Elaboración: Autores de esta tesis

- **Niveles del producto**

Bajo la premisa de que si el producto no tiene diferenciación se convierte en un *comodity*, quedándole sólo la oportunidad de competir por precio; se explica en esta parte del plan de negocio, con el modelo de Theodore Levitt, cómo *Gym at home* se aleja de ser un producto básico (centro del esquema), teniendo más posibilidades de segmentar y por lo mismo de diferenciarse.

Estas son las dimensiones del nuevo producto *Gym at home*:

**Beneficio esencial;** mantener el bienestar y la salud gracias al entrenamiento personalizado a domicilio.

**Producto genérico;** es la estructura del programa de entrenamiento físico a domicilio en sí mismo. Inicia con una evaluación física-antropométrica, para que con esa data se diseñe un plan de entrenamiento específico que busque alcanzar los objetivos físicos de cada usuario.

**Producto esperado;** es el beneficio diferencial de contratar un servicio que garantiza el logro de los resultados trazados, la calidad en la atención al cliente y la singularización del programa de entrenamiento que se ajusta a las necesidades específicas del usuario

**Producto agregado;** son los beneficios adicionales que mejoran la percepción de valor que tiene el usuario cuando contrata *Gym at home*, es decir no solo percibir satisfacción funcional por el cumplimiento de los atributos ofrecidos al adquirirlo; sino también percibir satisfacción emocional porque comprueba que están preocupados por él-ella con un buen seguimiento de su evolución; sumado a la percepción de bienestar social al sentir cierto estatus por ser parte de una comunidad que consume un producto de marca mundialmente reconocida como *Premium*.



**Producto potencial;** la experiencia *Gym at home* es única e irremplazable, dejando abierta la posibilidad futura que el producto, con algunas variaciones, se adapte a nuevos segmentos y amplíe su crecimiento. Ejemplo: ofrecer el monitoreo de gimnasios privados de condominios y/o de Empresas.

- **Matriz producto / mercado**

El sector o rubro del entrenamiento es más conocido como la industria del fitness, y así lo llamaremos en el presente trabajo. En ese sentido, el mercado fitness en Lima tuvo como muchas otras industrias un inicio informal, donde incluso hasta hoy predominan los llamados gimnasios de barrio. Recién a fines de los 90's con la apertura del primer Gold's Gym en Plaza Camacho, La Molina, por el franquiciado Fabricio Balli Verme; la apertura del primer Sport Life en un Hotel Miraflores por el ex tenista Jaime Izaga y varios años más tarde la llegada de la franquicia colombiana de Clubes Médicos Deportivos Body Tech; es que se empiezan a ver Gimnasios con formato moderno y de corte internacional.

Con el crecimiento de sus sedes se incentivó el crecimiento de la demanda fitness, apareciendo en la última década el movimiento Crossfit que cautiva a muchos seguidores, y más que una moda se ha convertido en la inspiración de modelos de negocio similares, con algunas variaciones, pero que se ajustan a las necesidades económicas del mercado local.

Podemos aseverar que el mercado fitness en Lima es muy dinámico y se encuentra en constante crecimiento. Ya no es una actividad para sectores privilegiados, ahora se ha masificado y cada vez será más común ver nuevas propuestas *Low Cost* que se incorporan a las *High Value* ya existentes.

El tipo de cliente que realiza actividad física está cada vez más informado y por eso es también cada vez más exigente. Las tendencias de personalización y bienestar como símbolo de estatus, entre otras que hemos detallado en la introducción del presente plan de negocios, han llevado a la proliferación de entrenamientos personalizados a domicilio, que incluso dejan muchas veces de lado la personalización privilegiando el beneficio económico, haciéndolos de manera grupal.

Es muy común ver anuncios de personal training o instructores aeróbicos o wellness (Que buscan la unión de cuerpo, mente y espíritu), que ofrecen sus servicios con diversidad de ofertas y opciones. Lamentablemente no hay estadística acerca de estos

servicios y sólo se puede encontrar como propuesta formal a Trainer Max, que incluso vende otros servicios adicionales por su página web.

Utilizando la conocida matriz Ansoff (Producto / mercado o también conocida como vector de crecimiento), se realiza el análisis estratégico que permita al producto *Gym at home* identificar las oportunidades de desarrollo en el mercado actual.

*Gym at home* se presenta como un producto nuevo en el mercado actual de entrenamiento personalizado a domicilio, debido a que hasta ahora ningún gimnasio de cadena internacional había desarrollado en su portafolio de productos esta misma opción. El mercado actual tiene servicios de entrenamiento personal a domicilio que no garantizan calidad de producto y atención al cliente, no cuentan con más de 50 años de experiencia en la industria del entrenamiento a nivel mundial, y no tienen el respaldo de una marca reconocida mundialmente como líder en la industria fitness.

Estas son las cuatro variedades de entrenamiento personalizado a domicilio que Gym at home lanza al mercado actual en los distritos de Lima moderna (San Isidro, Miraflores, San Borja y Santiago de Surco):

**Producto 01:** Entrenamiento personalizado a domicilio para una sola persona. Ideal para hombres o mujeres que no disfrutan de entrenamientos grupales ni al aire libre y que siempre están cortos de tiempo por las múltiples ocupaciones que tienen a diario. El servicio consiste en:

- a) Una evaluación física-antropométrica con llenado de cuestionario de salud (Anexo 1), en la primera sesión.
- b) Definición de objetivos y resultados que se buscan alcanzar, también en la primera sesión.
- c) Diseño de un plan de entrenamiento y metodología adecuada a las metas planteadas, que se entrega en la segunda sesión.
- d) Test de capacidades aeróbicas para determinar el nivel en el que inicia el usuario (desentrenado, principiante, intermedio, avanzado). Sólo en la primera sesión.
- e) Cada sesión de entrenamiento consta de una etapa de calentamiento físico, seguido de un ligero estiramiento inicial, para recién dar paso al trabajo

específico planeado para la sesión; y, termina con una dinámica de relajación utilizando técnicas de respiración.

**Producto 02:** Entrenamiento privado a domicilio para dos personas. Ideal para parejas que disfrutan la actividad física y buscan verse bien. Pueden lograr sus objetivos de salud y bienestar lejos de miradas indiscretas y la incomodidad de compartir espacios con desconocidos.

El servicio consiste en:

- Una evaluación física-antropométrica individual a cada uno, con llenado de sus respectivos cuestionarios de salud (anexo 01), en la primera sesión.
- Definición de objetivos y resultados que se buscan alcanzar, también en la primera sesión.
- Diseño de cada plan de entrenamiento y la metodología adecuada a las metas planteadas por cada uno, que se les entregará en la segunda sesión.
- Test de capacidades aeróbicas para determinar el nivel en el que inicia cada usuario (desentrenado, principiante, intermedio, avanzado). Sólo en la primera sesión.
- Cada sesión de entrenamiento consta de una etapa de calentamiento físico, seguido de un ligero estiramiento inicial, para recién dar paso al trabajo específico planeado para cada uno en la sesión, y, termina con una dinámica de relajación utilizando técnicas de respiración.

**Producto 03:** Entrenamiento grupal a domicilio para tres personas. Ideal para familiares, amigos o vecinos que disfrutan de la actividad física y la alegría de momentos de sano esparcimiento, compartiéndolo con sus más allegados y gozando del beneficio económico del servicio grupal.

El servicio consiste en:

- Una evaluación física-antropométrica individual a cada uno, con llenado de sus respectivos cuestionarios de salud (anexo 01), en la primera sesión.
- Definición de objetivos y resultados que se buscan alcanzar, también en la primera sesión.
- Diseño de cada plan de entrenamiento y la metodología adecuada a las metas planteadas por cada uno, que se les entregará en la segunda sesión.

- Test de capacidades aeróbicas para determinar el nivel en el que inicia cada usuario (desentrenado, principiante, intermedio, avanzado). Sólo en la primera sesión.
- Cada sesión de entrenamiento consta de una etapa de calentamiento físico, seguido de un ligero estiramiento inicial, para recién dar paso al trabajo específico planeado para cada uno en la sesión, y, termina con una dinámica de relajación utilizando técnicas de respiración.

**Producto 04:** Entrenamiento grupal a domicilio para máximo cuatro personas. Ideal para la familia completa, vecinos cercanos o amigos. Pueden compartir de manera dinámica y acorde a sus capacidades individuales un momento de sano esparcimiento y bienestar, que además puede cumplir con el noble objetivo de fortalecer más sus lazos familiares o de amistad.

El servicio consiste en:

- i. Una evaluación física-antropométrica individual a cada uno, con llenado de sus respectivos cuestionarios de salud (anexo 01), en la primera sesión.
- ii. Definición de objetivos y resultados que se buscan alcanzar, también en la primera sesión.
- iii. Diseño de cada plan de entrenamiento y la metodología adecuada a las metas planteadas por cada uno, que se les entregará en la segunda sesión.
- iv. Test de capacidades aeróbicas para determinar el nivel en el que inicia cada usuario (desentrenado, principiante, intermedio, avanzado). Sólo en la primera sesión.
- v. Cada sesión de entrenamiento consta de una etapa de calentamiento físico, seguido de un ligero estiramiento inicial, para recién dar paso al trabajo específico planeado para cada uno en la sesión, y, termina con una dinámica de relajación utilizando técnicas de respiración.

Estas son los tipos de servicio Gym at home, desde el que se brinda a una sola persona, hasta el ofrecido a cuatro personas como máximo; debido a que ofrecerlo en grupos mayores a cuatro personas afectaría notoriamente la personalización del producto, conllevando el hecho de no conseguirse los objetivos trazados por los usuarios. La estrategia a realizarse para el éxito de *Gym at home* se resumen en la matriz de Ansoff que se muestra a continuación, en la Tabla 6.21:

**Tabla 6.21: Matriz Ansoff de Gym at home**

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	<p><b>Penetración de mercado</b></p>	<p><b>Desarrollo de productos.</b></p> <p>El nuevo producto “<i>Gym at home</i>” sale a competir como una opción superior a los servicios de entrenamiento personalizado a domicilio que existen actualmente en el mercado local, por su diseño y mejoras técnicas.</p>
Mercados nuevos	<p><b>Desarrollo de mercados.</b></p> <p>Por su potencial a futuro (después del 5° año), “<i>Gym at home</i>” podrá incluir nuevos segmentos de consumidores como residentes de condominios con gimnasio privado y/o colaboradores de Empresas con gimnasio propio.</p>	<p><b>Diversificación</b></p>

Elaboración: Autores de la tesis.

#### **6.4.2 Estrategia de precio**

Este capítulo del plan de negocio se centrará en la fijación de precios del nuevo servicio de entrenamiento personalizado a domicilio *Gym at home*, preservando la rentabilidad, pero sin alejarnos del promedio del mercado para ser competitivos.

El servicio *Gym at home* tiene varias opciones o paquetes, y aquí se presenta el análisis de cada uno de sus precios.

##### **A. Definición de estrategia de precios**

El mercado local está copado de promociones de precios con descuentos o muy rebajados, y no por eso se va a arriesgar la rentabilidad de un producto nuevo, al extremo de perder utilidades. En la definición del precio se ha tenido especial cuidado en no tener costos elevados sin descuidar la calidad del producto. El objetivo es que el cliente

perciba un mayor valor por el servicio que recibe, acorde con el beneficio que obtienen de la Compañía. Por eso es que para establecer la estrategia de precios se está tomando en cuenta estas tres variables importantes: el cliente, la competencia y los costos.

### a. El Cliente

Según la encuesta cuantitativa que se realizó en el capítulo V, el público objetivo está dispuesto a pagar un precio de S/.1, 199 por una membresía de 12 sesiones por mes y que más de esto consideran el producto como muy caro que no lo comprarían.

Por este precio los clientes valoran el esfuerzo que el entrenador vaya a su domicilio, qué están sujetos a su tiempo libre y que pertenecen a la más importante franquicia internacional de gimnasios como es Gold's Gym.

### b. La competencia

El precio por sesión de *Gym At Home* costara 10% más por todos los beneficios que ofrece en comparación a su competidor más cercano (Trainer Max), en la tabla 6.22 se muestra la comparación de precios con la competencia:

**Tabla 6.22: Benchmarking de precios competencia**

Empresas	Precio por sesión	Numero de sesiones	Precio de membresía 12 sesiones
GYM AT HOME	S/99.92	12	S/1,199.00
TRAINER MAX (OPCIÓN PREMIUM)	S/91.58	12	S/1,099.00
TRAINER MAX (OPCIÓN ECONÓMICA)	S/83.25	12	S/999.00
FIT ADVISOR (FREE LANCE)	S/74.92	12	S/899.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

### c. Los costos

Como se detalló en la estrategia de producto se contará con 4 tipos de membresías de acuerdo a la cantidad de personas que se entrenará.

Para los 4 tipos de membresía se tomó en cuenta los costos de trainer por sesión de acuerdo a las entrevistas a expertos que se realizó en el capítulo V.

El costo de movilidad por sesión se define de acuerdo a un radio de acción máximo de 3 km de cada local de *Gold's Gym*, el cual de acuerdo a las tarifas de taxis por aplicación el costo máximo es de S/10 de ida y S/.10 de vuelta.

Los precios de las membresías de 2, 3 y 4 personas se tomaron en base a un descuento ascendente de costo por persona desde 15% llegando a 35% en comparación con el paquete de 1 persona, como se detalla en la tabla 6.23:

**Tabla 6.23. Precios por persona por tipo de membresía**

Tipo de membresía	Precio membresía por mes	Número de personas membresía	Precio por persona	Descuento en comparación membresía 1 persona
Membresía 1 persona	S/1,199.00	1.00	S/1,199.00	
Membresía 2 personas	S/2,049.00	2.00	S/1,024.50	15%
Membresía 3 personas	S/2,699.00	3.00	S/899.67	25%
Membresía 4 personas	S/3,099.00	4.00	S/774.75	35%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con esta estrategia de precios por membresía se busca fomentar las membresías por más de 1 persona que son las que mayor margen generan y así elevar el precio promedio por membresía para cumplir con los objetivos de rentabilidad. En la tabla 6.24 se muestran los márgenes por membresía:

**Tabla 6.24. Costos de los 4 tipos de membresía**

Tipo Membresía	Costo trainer (por sesión)	Costo Movilidad (por sesión)	Numero de sesiones	Costo Total (membresía 12 sesiones)	Margen Bruto (membresía 12 sesiones)	Precio membresía 12 sesiones (sin IGV)	Precio membresía 12 sesiones (con IGV)
1 persona	S/40.00	S/20.00	12	S/720.00	29.14%	S/1,016.10	S/1,199.00
2 personas	S/60.00	S/20.00	12	S/960.00	44.71%	S/1,736.44	S/2,049.00
3 personas	S/90.00	S/20.00	12	S/1,320.00	42.29%	S/2,287.29	S/2,699.00
4 personas	S/120.00	S/20.00	12	S/1,680.00	36.03%	S/2,626.27	S/3,099.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

## B. Definición de precio

La estrategia de precios de *Gym At Home* está enfocada a brindar un mejor servicio de entrenamiento personalizado a un precio superior de la competencia, de acuerdo a la tabla de combinaciones de calidad y precio la estrategia será de recompensa, como se muestra en la tabla 6.25:

**Tabla 6.25. Estrategia de precios Gym At Home**

Estrategia de precios		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad	Alto	“Recompensa”		
	Medio			
	Bajo			

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para captar a los primeros clientes se tendrá precios de lanzamiento de 20% de descuento durante los 3 primeros meses (Enero, febrero y marzo), como se muestra en la tabla 6.26:

**Tabla 6.26. Descuentos de lanzamiento Gym At Home**

Productos	Precios normales	Precios lanzamiento 3 primeros meses	Descuento
Membresía 1 persona	S/1,199.00	S/959.20	20%
Membresía 2 personas	S/2,049.00	S/1,639.20	20%
Membresía 3 personas	S/2,699.00	S/2,159.20	20%
Membresía 4 personas	S/3,099.00	S/2,479.20	20%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Estos precios de lanzamiento tienen como objetivo introducir e informar sobre el nuevo producto para generar ventas de los clientes potenciales y conseguir su interés para luego generar una recompra de cualquier tipo de membresía.

Finalmente se podrá realizar un descuento máximo del 5% sobre el precio de la membresía con el objetivo de retener, captar y fidelizar clientes.

#### **6.4.3 Estrategia de Plaza - Distribución**

El conocer a detalle la dinámica del servicio, permitirá identificar las características de los participantes en cada punto de contacto y analizar los factores de riesgo que permite reforzar los canales de venta, es decir tener definido el proceso de compra-venta dentro de la nueva unidad de negocio, así como las actividades primarias y secundarias que nos exige el proceso propio de comercialización.

Nuestra estrategia de distribución es mediante canal directo, porque tiene recorrido casi inmediato desde el punto de contacto hasta el consumidor final, donde no tenemos intermediarios que alarguen el proceso ya que el éxito comercial de la propuesta de ejercicios a domicilio involucra una atención personalizada, es decir interactuar con la



comunidad de personas que buscan este tipo de formato, porque esto nos genera mayor recordación de marca y ayuda a establecer mejores ventajas competitivas frente a inusuales competencias que nos imiten.

Las funciones de los canales cumplen una dinámica de lugar y tiempo específico donde el flujo de información es abundante para que el cliente tenga un mejor resultado pragmático del servicio, ya que ponemos a plena disposición la estructura Golds Gym (módulos de venta, página on line, central de llamadas y zonas de cobertura del entrenamiento) en combinación con los colaboradores de alto desempeño; una llamativa Plaza moverá abruptamente el nuevo servicio y tomará posesión del canal y sus tareas físicas donde el público interactúa de forma rápida entre tantas opciones.

El mix de uso en canales modernos y tradicionales está justificado mediante una mayor eficiencia operativa, porque se enfocan los esfuerzos logísticos a puntos complejos y los resultados son directamente proporcionales, igualmente reducimos mayores riesgos porque realizamos una correcta administración de recursos hacia cada tipo de cliente ya que se contará con una especialización de cartera y obviamente los tiempos de respuesta para cada proceso mejorarán en las recompras.

#### **A. Accesos e Información:**

Es importante considerar el tipo de mercado potencial que se atenderá porque será punto de partida para plantear como solucionar las necesidades que requiere cada canal de venta, porque cada cliente tiene una forma particular de buscar información y a su vez en tratar directamente con la marca adquirida.

##### **A.1 Transporte Directo:**

Los colaboradores que ejecutaran las diversas clases se desplazaran por servicio público y/o privado (propio, aplicativo o externo) solventado plenamente por la empresa dentro de los montos establecidos (20 soles por visita realizada) y asignados según el plan de trabajo atendido, esta dimensión contribuye activamente a un correcto servicio porque es el soporte vital del modelo, es decir no tenemos intermediarios indirectos de atención que encarecen las actividades del formato como sí tienen algunas organizaciones sustitutas que tienen masificada su propuesta.

Funcionalidades:

- Visitar al cliente en el menor tiempo posible dentro del radio
- Llevar los implementos necesarios para realizar la sesión fitness
- Reforzar la información sobre el plan de ejercicios o reposición del servicio
- Solicitar recomendaciones en formato para pulir el modelo de atención

#### **B. Módulos de Venta:**

Mediante activaciones en los principales parques de los distritos atendidos y a la redonda donde se tiene sucursales deportivas, plantearemos activaciones que nos permita difundir el mensaje acerca del servicio Premium, ofreciendo clases modelo donde el asesor guíe sobre cómo es el ejercicio en su domicilio, igualmente este punto es importante como retroalimentación de información acerca de las necesidades del cliente, porque nos permitirá ajustar la propuesta fitness de acuerdo a la exigencias que tienen los prospectos iniciales y saber cómo intensificar el nivel de satisfacción de clientes inexpertos que hacen un primer contacto.

En cuanto a las características, se trata de un módulo por cada local, implementado y desplazado en cada fin de semana (sábado + domingo) con medidas de 1,80m largo x 1,2m ancho, fácilmente desarmable que son trasladados en un amplio maletín de forro micro resistente, conteniendo los cartones prensados con imágenes de marca y los parantes metálicos, serán utilizados desde una hora antes y después del evento para servir de guía como punto de reunión, es 100% portátil nunca fijo porque nos incrementaría los costos de implementación y la idea es aumentar el número de transacciones y red de contactos.

Funcionalidades:

- Lugar generador de nuevas ventas para clientes de las zonas adyacentes
- Punto de reunión en las actividades *outdoor* de activación Gym at Home
- Absolver consultas relacionadas con el paquete contratado (1,2,3 o 4 personas)
- Recopilar quejas para pronta comunicación con el asesor del servicio deportivo

**Figura 6.22: Punto de Activación**



Fuente: Galería Gold's Gym 2019

### **C. Call Center:**

Desde la central (inclusive mediante Chats WhatsApp) se llama a los clientes y se ofrecen los diferentes planes dentro del radio de atención, donde incluso muchas veces las personas no pueden acercarse para matricularse pero es necesario porque las promociones caducan, por lo tanto el asesor de servicios estará a plena disposición para acercarse con POS y que uno pueda pagar con tarjeta de crédito/debito, siendo este un proceso ideal para empresas que desean vender más pero sin la necesidad de instalar un exclusivo carrito de compras ni arriesgar dinero en efectivo.

Funcionalidades:

- Responder llamadas de los clientes sobre información del servicio Premium
- Dar soporte a los Whats App generados de las consultas y dudas inusuales
- Guiar al cliente ante las formas de pago electrónicas que tiene Gym at Home
- Asimilar las reclamaciones para darle inmediata solución al problema

### **A. Canal de Venta & Postventa:**

La naturaleza del servicio demanda satisfacer la búsqueda de una propuesta deportiva exclusiva, para lo cual se brindará un conjunto de accesos primarios para

integrar el proceso de compra y venta, donde incluso se resuelve cualquier discrepancia como consecuencia de la desinformación.

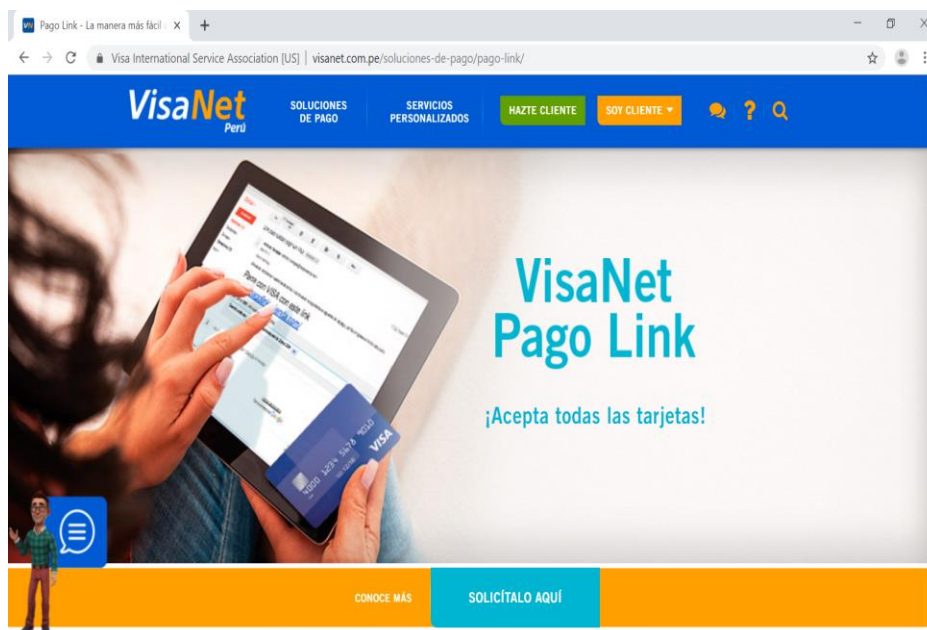
### A. Plataforma Online:

Gym at Home tendrá una plataforma web exclusiva, y además puede ser adquirido de manera 100% digital mediante el Visa Net Pago Link, que es una página desarrollada por Visa como solución de Pago para todo tipo de negocios donde aceptan todas las tarjetas del cliente y amplía el rango de utilización porque ofrece mayor opciones de concertación con el servicio, así se brinda alta seguridad al evitar posibles fraudes con el tema virtual, igualmente protege la información del cliente primerizo y es de sencillo manejo para nuestro target electrónicamente activo.

Funcionalidades:

- Pagar electrónicamente el tipo de servicio contratado
- Encontrar información completa acerca de Qué es Gym at Home
- Ver videos cortos acerca de las clases modelos que se realizan
- Programación e inscripción de clases, horario, instructor y activaciones

**Figura 6.23. Visa Net Link Perú**



Fuente: [www.visanet.com.pe](http://www.visanet.com.pe)

## B. Redes Sociales:

Durante todo el proceso de pre y post venta mediante Facebook, Instagram, Twitter y Web se mantiene contacto entre los gestores de servicio y los clientes para cualquier tipo de consultas, informes de horario, quejas reclamando, ampliación de planes, sugerencias recurrentes, entre otros; porque así determinamos la intensidad y el número de acciones que tiene un participante en los niveles de venta al detalle para cada territorio escogido en función al número de ingresos.

El *community manager* de las redes sociales emitirá contenido semanal a primeras horas del día como reflejo de página activa, esto en conjunto con información sobre cada reseña de activación (lugar, hora y rutina fitness) porque así vamos creándola comunidad de seguidores y fijando clientes que se encuentran dudosos con la nueva propuesta, además las opciones electrónicas ayudan al cliente para discernir y concientizar cual marca debe ser su elección de compra y por eso forma parte de la estrategia integral de distribución.

Funcionalidades:

- Gestionar chats electrónicos con cada cliente de los portales web
- Visualizar historiales y experiencias de consumidores ya recurrentes
- Medir las reacciones que generan las activaciones (comentarios de visitantes)
- Enviar mensajes de consultas, inscripciones, quejas, reclamos y sugerencias

Figura 6.24. Fan Page Gold's Gym



Fuente: Facebook/Fan Page/Gold's Gym Perú

## **B. Administración del Canal/Distribución:**

Estudiando la ruta trazada de atención al cliente, se comprenderá cuáles son los múltiples factores que influyen en la compra decisiva, caso contrario existiría un enorme caos durante la venta, donde se busca cerrar de forma rápida y sencilla para que el público objetivo refiera a terceras personas de su grupo cercano.

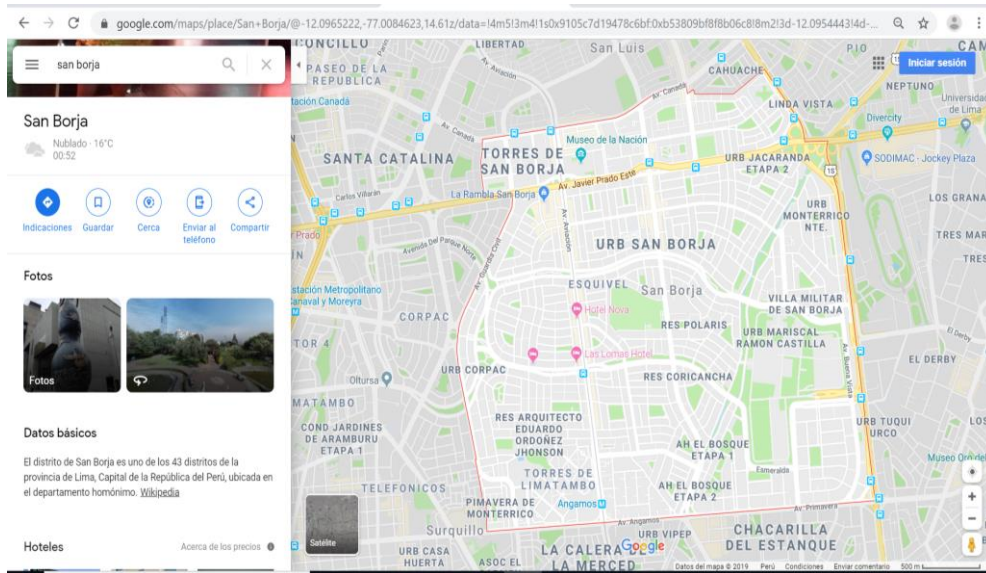
## **C. Importancia Operativa:**

Al tener conocimiento pleno del mercado, podemos suprimir cualquier tipo de intermediario en los canales fijos, porque nos permite ahorrar de manera significativa e inclusive nos beneficia el posicionamiento de marca ya que proyecta mayor capacidad de acción al manejar horizontalmente la red de contactos y llevar a cabo las actividades de implementación con una eficiencia comprobada previamente.

### **C.2 Rango de Acción:**

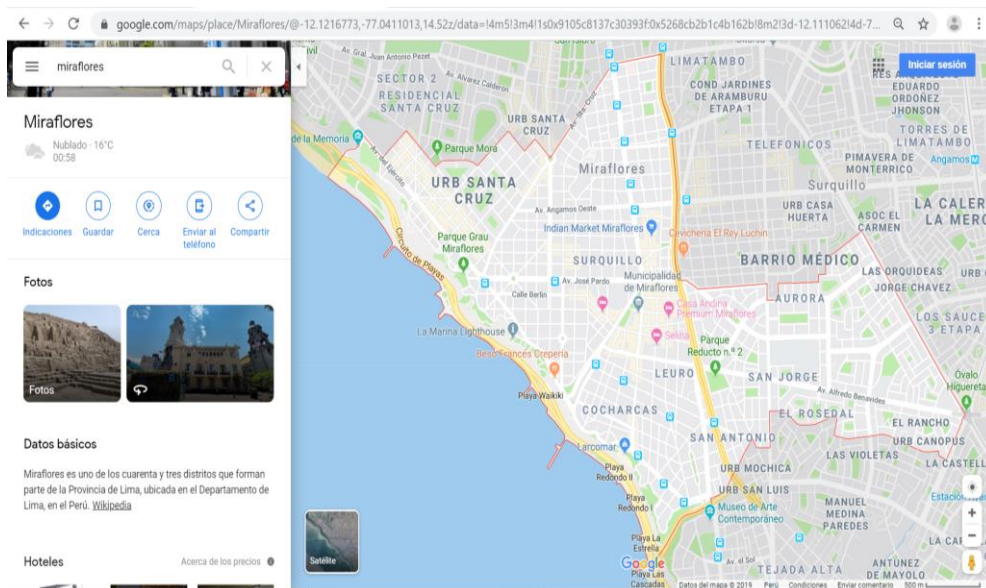
Los distritos a los cuales se llegarán son de Lima Moderna (San Borja, San Isidro, Santiago de Surco y Miraflores, única y exclusivamente de acuerdo al mapeo previo) porque dentro de estos distritos se encuentran los 3 locales representativos de Golds Gym como también es donde se puede ubicar el segmento de cliente que busca este servicio (NSE A y B con perfil deportivamente activo) y además los trainers puedan estar más cerca de los clientes en un perímetro de 3km a la redonda de cada gimnasio Golds. Igualmente, para llegar al máximo de clientes seguiremos realizando activaciones los fines de semana en las zonas residenciales donde se encuentra el público objetivo con la finalidad que la propuesta llegue a ellos y generar una mayor base de datos ampliada, la cual nos ayudará después para iniciar el proceso de venta.

**Figura 6.25. Google Maps Distrito San Borja**



Fuente: [www.GoogleMaps/Distrito/SanBorja/Lima/Perú](http://www.GoogleMaps/Distrito/SanBorja/Lima/Perú)

**Figura 6.26 Google Maps Distrito Miraflores**



Fuente: [www.GoogleMaps/Distrito/Miraflores/Lima/Perú](http://www.GoogleMaps/Distrito/Miraflores/Lima/Perú)

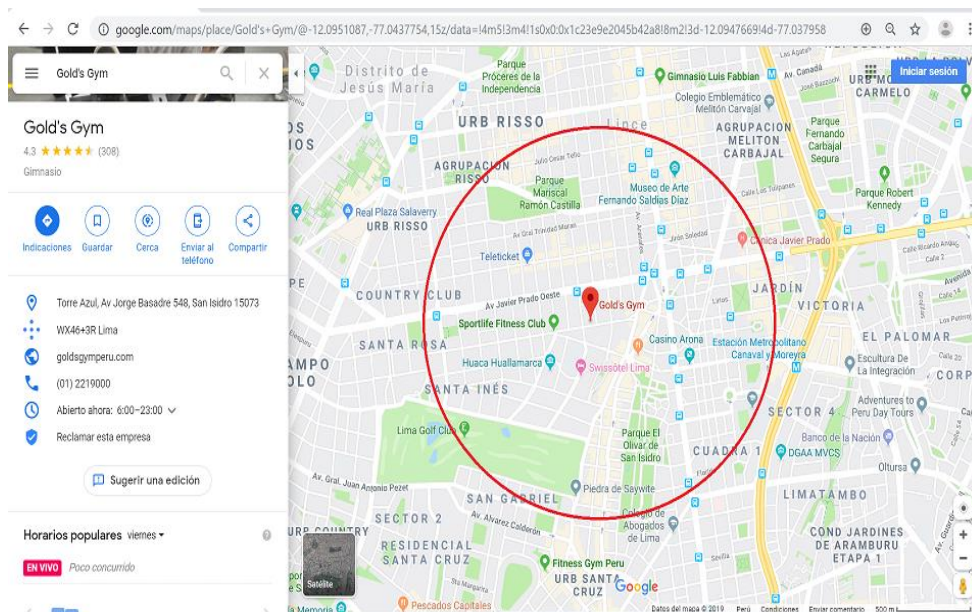
### **C.3 Lugares de Afluencia:**

Los radios de operación se diseñan dentro de un contexto territorial dinámico, es decir en cada punto de conglomeración de cliente Premium se realizará activaciones para que se maximicen los criterios de selección en cuanto al servicio ofrecido, otorgándole al canal una efectividad mayor y menores costos de implementación por volumen de ventas. Gym at Home no tendrá punto de venta estacional en centros

comerciales, supermercados, universidades o lugares masivos de personas porque es un servicio exclusivo para un público que no tiene la facilidad de dirigirse a un gimnasio distrital, sin embargo sí estará presente en algunos lugares principales como:

- Santiago de Surco: Parque de la Amistad, Loma Amarilla
- Miraflores: Parque Kennedy, Malecón y Polideportivos
- San Borja: Pentagonito y Puntos Municipales Adjuntos
- San Isidro: El Golf, Bosque el Olivar y Centros Empresariales

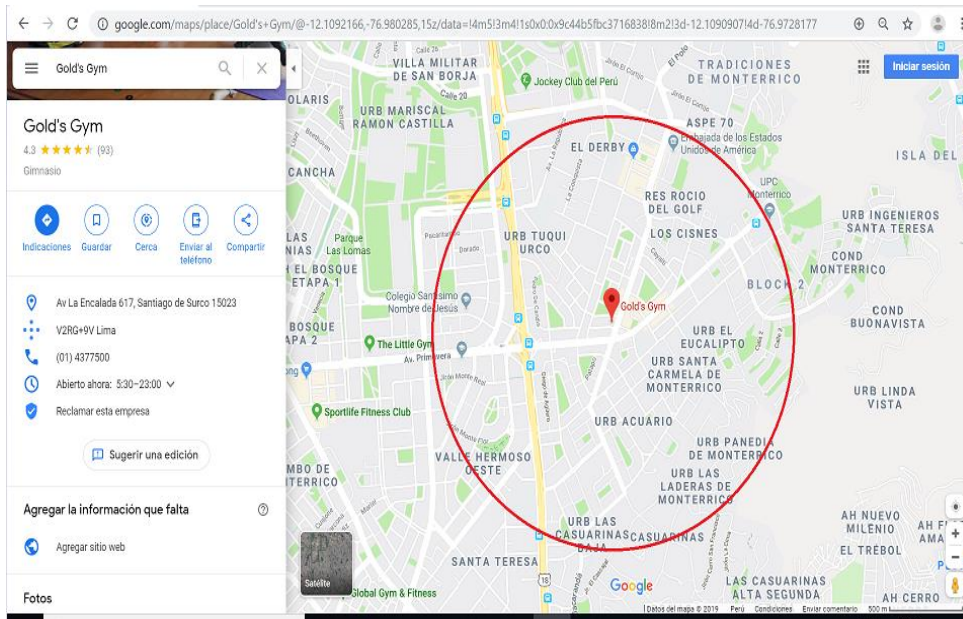
**Figura 6.27 Google Maps Golds Gym (San Isidro)**



Fuente: [www.GoogleMaps/GoldsGym/Lima/SanIsidro](http://www.GoogleMaps/GoldsGym/Lima/SanIsidro)



**Figura 6.28. Google Maps Gold's Gym (Santiago de Surco)**



Fuente: [www.GoogleMaps/GoldsGym/Lima/SantiagodeSurco](http://www.GoogleMaps/GoldsGym/Lima/SantiagodeSurco)

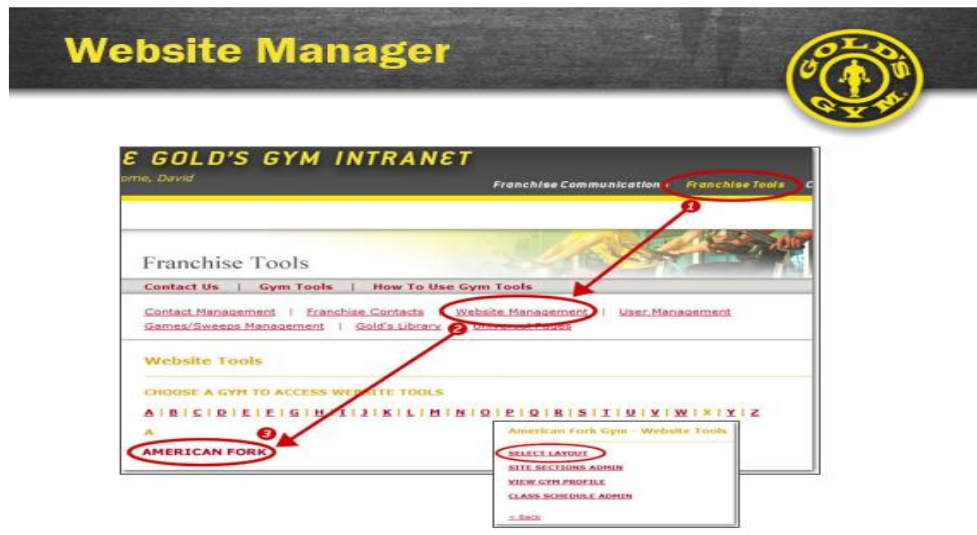
## **D. Gestiones en Distribución**

Realizar un tratamiento individual a los clientes desde el primer contacto mediante central telefónica, local presencial y/o redes electrónicas ayudará a resolver problemas en la elección de los planes, y esto se dará con la finalidad de aumentar la calidad percibida en apoyo con el sistema informático de Gold's.

### **D.1 Acciones de Preventa**

El nivel de excelencia que tiene la cadena Gold's Gym, exige a la nueva unidad de servicios superar las expectativas de un gran número de clientes, mediante un mix de valores positivos que aumente el significado de amor hacia la marca. El cliente activo en redes tiene para acceder a la propuesta mediante Fan Page y ésta se complementa en llamadas que realiza el personal del punto más cercano para brindarle toda la información posible que concluya en la venta del plan (mensajes interactivos apoyan cada paso del colaborador para que el cliente sienta la cercanía del servicio)

Figura 6.29. Ingeniería Gold's



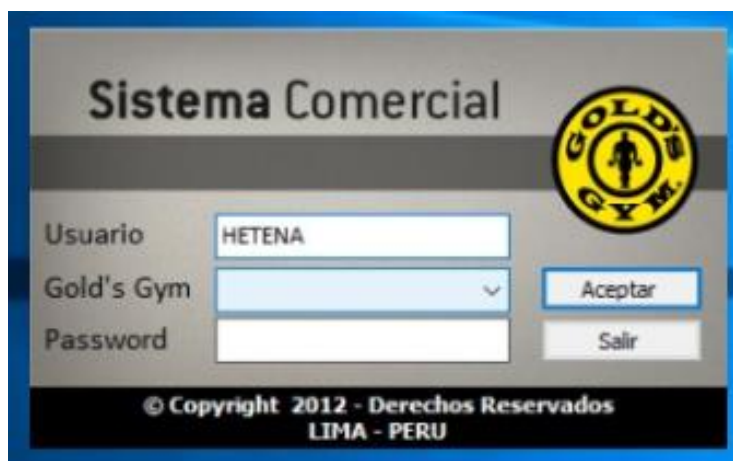
Fuente: Web Site Golds Gym

## B. Postventa de Retención

Un cliente descontento no presentará necesariamente quejas o reclamaciones hacia algún miembro de la organización, por lo que es necesario monitorear de forma presencial y a distancia la calidad del servicio brindado, porque si la percepción es negativa ésta se extenderá sin que se tenga planes contingentes para evitarlo, por lo cual se tiene desde el libro de reclamaciones del ente regular nacional, hasta los medios de interconexión ya mencionados en las funciones transaccionales y operativas.

El sistema comercial creado e implementado en los servidores de Golds Gym tiene todo el historial del cliente desde que llegó por primera vez como un prospecto (incluyendo su asistencia como punto de partida) cuando y cada vez que adquirió algún tipo de producto, todas las compras que ha realizado dentro del shop de accesorios deportivos, las evaluaciones del historial de salud ante las eventuales emergencias; sin embargo en nuestro caso lo utilizaremos única y exclusivamente como base de datos (listados Excel) para no incurrir en mayores costes y emplearlo como palanca para ampliar la red de contactos pero sobretodo las renovaciones.

Figura 6.30. Erp Gold's



Fuente: Base de Datos Gold's Gym 2018

#### 6.4.4 Estrategia de Promoción

En esta parte del plan de marketing se muestran los conceptos y acciones que se llevaran a cabo para el desarrollo y gestión del producto, la generación de valor para el cliente, así como la estrategia para competir en el mercado.

##### A. Concepto de producto

*Gym at home* es el servicio de programas de entrenamiento físico y personalizado a domicilio, con planes de entrenamiento elaborados por los entrenadores profesionales de la cadena de Gimnasios Gold's Gym; cuya experiencia y alta calificación en metodologías de entrenamiento, calidad de servicio de atención al cliente y garantía en el cumplimiento de los objetivos de sus alumnos, se convierten en el diferencial con que ingresa este producto nuevo al mercado local.

Ampliando al respecto, *Gym at home* se diferencia de la competencia porque terceriza a sus entrenadores con la Empresa *Gold's Gym* Perú, que tiene un riguroso proceso de selección y reclutamiento de entrenadores, contratando solamente entrenadores licenciados en Educación Física, y certificados por el IPD (Instituto peruano del deporte) o la IFBB (*International federation of body building and fitness*). Pero, lo que realmente levanta la categoría de su entrenador es que pasan por un proceso de homologación, siendo parte de una inducción a modo de coaching con el *Head Trainer* de la sede, siendo formado con el manual de organización y funciones del *Trainer*, manual de ejercicios contraindicados, manual de servicio de atención al cliente y cultura *Gold's Gym* durante 30 días. Con esta formación, el entrenador de *Gold's Gym*

logra que este nuevo producto sea la solución para los usuarios del entrenamiento físico-personalizado que no cuentan con disponibilidad de tiempo para asistir a un gimnasio, y prefieren realizarlo en la comodidad de sus domicilios. En la tabla 6.27 presentamos características del nuevo producto *Gym at home*:

**Tabla 6.27. Características del producto**

<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>
Está dirigido a hombres y mujeres mayores de 26 años, que tienen un estilo de vida proactivo, de nivel socio económico A y B que realizan actividad física (entrenamiento) por necesidad o hábito, conocedores y exigentes con la calidad del producto, que valoran la singularización del servicio y prefieren recibirlo en la comodidad de su hogar.
<b>BENEFICIO BUSCADO</b>
La salud y/o bienestar de los usuarios.
<b>MODO O MOMENTO DE COMPRA / CONSUMO.</b>
Cuando el usuario toma conocimiento de la propuesta del producto y siente que se ajusta a sus necesidades.
<b>NIVEL DE PRECIOS</b>
20% por encima del competidor formal.
<b>IDENTIFICACIÓN CON UNA CATEGORÍA DE PRODUCTOS</b>
Entrenamiento personal a domicilio.
<b>IDENTIFICACIÓN CON UNA LÍNEA DE PRODUCTOS O CON UNA EMPRESA.</b>
Servicio Personal Trainer Gold's Gym

Elaboración: Autores de la tesis.

## **B. Categoría del producto**

*Gym At Home* es un intangible, por lo que se encuentra en la categoría de servicios, y más específicamente servicios que están relacionados al deporte. Los servicios similares que se encuentran en su zona de influencia son los que brinda la Empresa de personal *trainer* e instructores *fitness* a domicilio *Trainer Max*, e indirectamente a los entrenadores e instructores que anuncian y ofrecen sus servicios por el aplicativo *Fitadvisor*; además de varios empíricos informales que anuncian sus servicios por redes sociales. Así lo ilustramos en la tabla 6.28:

**Tabla 6.28. Opciones en el mercado de entrenamiento personalizado a domicilio**

	<i>Gym at home</i>	<i>Trainer Max</i>	<i>Fitadvisor</i>	Sin Marca
Personal trainers certificados y homologados	X			
Personal trainers certificados		X	X	X
Personal trainers aficionados			X	X

Elaboración: Autores de esta tesis

### C. Niveles del producto

Bajo la premisa de que si el producto no tiene diferenciación se convierte en un *comodity*, quedándole sólo la oportunidad de competir por precio; se explica en esta parte del plan de negocio, con el modelo de Theodore Levitt, cómo *Gym at home* se aleja de ser un producto básico (centro del esquema), teniendo más posibilidades de segmentar y por lo mismo de diferenciarse.

Estas son las dimensiones del nuevo producto *Gym at home*:

**Beneficio esencial;** mantener el bienestar y la salud gracias al entrenamiento personalizado a domicilio.

**Producto genérico;** es la estructura del programa de entrenamiento físico a domicilio en sí mismo. Inicia con una evaluación física-antropométrica, para que con esa data se diseñe un plan de entrenamiento específico que busque alcanzar los objetivos físicos de cada usuario.

**Producto esperado;** es el beneficio diferencial de contratar un servicio que garantiza el logro de los resultados trazados, la calidad en la atención al cliente y la singularización del programa de entrenamiento que se ajusta a las necesidades específicas del usuario

**Producto agregado;** son los beneficios adicionales que mejoran la percepción de valor que tiene el usuario cuando contrata *Gym at home*, es decir no solo percibir satisfacción funcional por el cumplimiento de los atributos ofrecidos al adquirirlo; sino

también percibir satisfacción emocional porque comprueba que están preocupados por él-ella con un buen seguimiento de su evolución, y su entrenador le ofrece:

Motivación, para llevarlo a superar sus límites de repeticiones, carga y recuperación; así como también;

Superación, porque le ayuda a construir la mejor versión de sí mismo, demostrando que siempre puede hacerlos mejor, no solo en la actividad física, sino también replicándolo en la vida misma.

Todo ello, sumado a la percepción de bienestar social al sentir cierto estatus por ser parte de una comunidad que consume un producto de marca mundialmente reconocida como *Premium*.

**Producto potencial;** la experiencia *Gym at home* es única e irremplazable, dejando abierta la posibilidad futura que el producto, con algunas variaciones, se adapte a nuevos segmentos y amplíe su crecimiento. Ejemplo: ofrecer el monitoreo de gimnasios privados de condominios y/o de Empresas.

### **Matriz producto / mercado**

Utilizando la conocida matriz Ansoff (Producto / mercado o también conocida como vector de crecimiento), se realiza el análisis estratégico que permita al producto *Gym at home* identificar las oportunidades de desarrollo en el mercado actual.

*Gym at home* se presenta como un producto nuevo en el mercado actual de entrenamiento personalizado a domicilio, debido a que hasta ahora ningún gimnasio de cadena internacional había desarrollado en su portafolio de productos esta misma opción. El mercado actual tiene servicios de entrenamiento personal a domicilio que no garantizan calidad de producto y atención al cliente, no cuentan con más de 50 años de experiencia en la industria del entrenamiento a nivel mundial, y no tienen el respaldo de una marca reconocida mundialmente como líder en la industria *fitness*.

Estas son las cuatro variedades de entrenamiento personalizado a domicilio que *Gym at home* lanza al mercado actual en los distritos de Lima moderna (San Isidro, Miraflores, San Borja y Santiago de Surco):

**Producto 01:** Entrenamiento personalizado a domicilio para una sola persona. Ideal para hombres o mujeres que no disfrutaban de entrenamientos grupales ni al aire libre y que siempre están cortos de tiempo por las múltiples ocupaciones que tienen a diario. El servicio consiste en:

Una evaluación física-antropométrica con llenado de cuestionario de salud (anexo 01), en la primera sesión.

Definición de objetivos y resultados que se buscan alcanzar, también en la primera sesión.

Diseño de un plan de entrenamiento y metodología adecuada a las metas planteadas, que se entrega en la segunda sesión.

Test de capacidades aeróbicas para determinar el nivel en el que inicia el usuario (desentrenado, principiante, intermedio, avanzado). Sólo en la primera sesión.

Cada sesión de entrenamiento consta de una etapa de calentamiento físico, seguido de un ligero estiramiento inicial, para recién dar paso al trabajo específico planeado para la sesión; y, termina con una dinámica de relajación utilizando técnicas de respiración.

**Producto 02:** Entrenamiento privado a domicilio para dos personas. Ideal para parejas que disfrutaban la actividad física y buscan verse bien. Pueden lograr sus objetivos de salud y bienestar lejos de miradas indiscretas y la incomodidad de compartir espacios con desconocidos.

El servicio consiste en:

Una evaluación física-antropométrica individual a cada uno, con llenado de sus respectivos cuestionarios de salud (anexo 01), en la primera sesión.

Definición de objetivos y resultados que se buscan alcanzar, también en la primera sesión.

Diseño de cada plan de entrenamiento y la metodología adecuada a las metas planteadas por cada uno, que se les entregará en la segunda sesión.

Test de capacidades aeróbicas para determinar el nivel en el que inicia cada usuario (desentrenado, principiante, intermedio, avanzado). Sólo en la primera sesión.

Cada sesión de entrenamiento consta de una etapa de calentamiento físico, seguido de un ligero estiramiento inicial, para recién dar paso al trabajo específico planeado para cada uno en la sesión, y, termina con una dinámica de relajación utilizando técnicas de respiración.

**Producto 03:** Entrenamiento grupal a domicilio para tres personas. Ideal para familiares, amigos o vecinos que disfrutan de la actividad física y la alegría de momentos de sano esparcimiento, compartiéndolo con sus más allegados y gozando del beneficio económico del servicio grupal. El servicio consiste en:

Una evaluación física-antropométrica individual a cada uno, con llenado de sus respectivos cuestionarios de salud (anexo 01), en la primera sesión.

Definición de objetivos y resultados que se buscan alcanzar, también en la primera sesión.

Diseño de cada plan de entrenamiento y la metodología adecuada a las metas planteadas por cada uno, que se les entregará en la segunda sesión.

Test de capacidades aeróbicas para determinar el nivel en el que inicia cada usuario (desentrenado, principiante, intermedio, avanzado). Sólo en la primera sesión.

Cada sesión de entrenamiento consta de una etapa de calentamiento físico, seguido de un ligero estiramiento inicial, para recién dar paso al trabajo específico planeado para cada uno en la sesión, y, termina con una dinámica de relajación utilizando técnicas de respiración.

**Producto 04:** Entrenamiento grupal a domicilio idealmente para cuatro personas. Por ejemplo para la familia completa, vecinos cercanos o amigos. Pueden compartir de manera dinámica y acorde a sus capacidades individuales un momento de sano esparcimiento y bienestar, que además puede cumplir con el noble objetivo de fortalecer más sus lazos familiares o de amistad.

El servicio consiste en:



Una evaluación física-antropométrica individual a cada uno, con llenado de sus respectivos cuestionarios de salud (anexo 01), en la primera sesión.

Definición de objetivos y resultados que se buscan alcanzar, también en la primera sesión.

Diseño de cada plan de entrenamiento y la metodología adecuada a las metas planteadas por cada uno, que se les entregará en la segunda sesión.

Test de capacidades aeróbicas para determinar el nivel en el que inicia cada usuario (desentrenado, principiante, intermedio, avanzado). Sólo en la primera sesión.

Cada sesión de entrenamiento consta de una etapa de calentamiento físico, seguido de un ligero estiramiento inicial, para recién dar paso al trabajo específico planeado para cada uno en la sesión, y, termina con una dinámica de relajación utilizando técnicas de respiración.

Estas son los tipos de servicio Gym at home, desde el que se brinda a una sola persona, hasta el ofrecido a cuatro personas como máximo; debido a que ofrecerlo en grupos mayores a cuatro personas afectaría notoriamente la personalización del producto, conllevando el hecho de no conseguirse los objetivos trazados por los usuarios. La estrategia a realizarse para el éxito de *Gym at home* se resumen en la matriz de Ansoff que se muestra a continuación, en la tabla 6.29:

**Tabla 6.29: Matriz Ansoff de Gym at home**

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	<b>Penetración de mercado</b>	<p><b>Desarrollo de productos.</b></p> <p>El nuevo producto “<i>Gym at home</i>” sale a competir como una opción superior a los servicios de entrenamiento personalizado a domicilio que existen actualmente en el mercado local, por su diseño y mejoras técnicas</p>
Mercados nuevos	<p><b>Desarrollo de mercados.</b></p> <p>Por su potencial a futuro (después del 5° año), “<i>Gym at home</i>” podrá incluir nuevos segmentos de consumidores como</p>	<b>Diversificación</b>

	residentes de condominios con gimnasio privado y/o colaboradores de Empresas con gimnasio propio.	
--	---	--

Elaboración: Autores de la tesis.

#### **D. Estrategia STDC (See, Think, Do, Care)**

Por su parte los frameworks son una disposición institucionalizada de técnicas y se organizan a través de etapas para una comprensión superior de la "imagen total". A nivel de publicidad informatizada, los sistemas se utilizan normalmente para mostrar el camino que debe seguir el cliente hasta llegar a un objetivo (compra, inscripción, datos, descarga, etc.), para acercarse de manera razonable a este sistema de puntos de contacto entre el cliente y la marca, esto ayudará a definir cuáles serán las actividades a proponer para que el cliente experimente cada fase de pensamiento (etapa antes de la compra, compra, etapa posterior a la compra) y finalmente llegue a su destino. En lo que respecta a las mediciones permitirán evaluar la presentación de cada etapa y canal fundamental para la toma de decisiones.

Ahora bien, STDC (*See, Think, Do, Care*) es una estructura metodológica empresarial, cuya base adquiere el enfoque de "embudo", creado por Avinash Kaushik (analista de google), con el objetivo de proponer una filosofía de trabajo progresivamente ágil centrada en el objetivo del cliente (compra, búsqueda de datos, lectura, etc.) donde las marcas pueden aportar sustancia significativa a través de diferentes canales y, finalmente, medir todas las actividades de manera más rápida y astuta. Fundamentalmente su estructura sería la siguiente:

**FASE VER/SEE:** Escenario con un grupo de espectadores más notable. Este *target* posiblemente podría conocer su imagen. Su característica es que los clientes en esta etapa están en una industria similar. La metodología de la marca debe organizarse para dar una idea del contenido (etapa emocional) a través de diferentes canales, con el objetivo de que el *target* se familiarice con usted. El cliente no está en modo de compra, sin embargo, la marca debería estar en modo consciente.

**FASE PENSAR/THINK:** Período de audiencia más pequeño que el anterior, pero a partir de ahora hay una necesidad de cumplir. Este *target* puede tener una información

más notable de la marca. El punto focal de la marca debería ser el corte más atractivo / instructivo a través de diferentes canales. El cliente está en modo de compra y la marca está más organizada pero no pasa por alto la adquisición o la atención plena.

**FASE HACER/DO:** La audiencia tiene una necesidad que cumplir en este momento y está en modo de compra. El enfoque de la marca debería ser más organizado (ventas, registros, etc.), actividades alentadoras o con sustancia que incentiven la intención de compra.

**FASE CUIDAR/CARE:** La audiencia que previamente se convirtió en un cliente. La metodología de la marca debe estar cada vez más orientada hacia la confiabilidad, fomentando actividades progresivamente explícitas que incorporen la expectativa de compra o alguna comunicación que permita construir el alcance de la marca en el nivel digital. El cuidado de los clientes requiere como uno de sus primeros pasos saber administrar las relaciones con cada uno de ellos. Un CRM puede ser la herramienta tecnológica que ayude en esta gestión, pero lo más importante será tener colaboradores comprometidos y muy identificados con la Empresa, que sean los primeros promotores de la marca,

Asimismo, los canales apropiados para escuchar al cliente, sus sugerencias, sus reclamaciones, sus puntos de vista; son parte esencial del plan de operaciones. Y, es que saber retener a tus clientes siempre será tan importante como poder captar clientes nuevos.

La intención es dar a conocer el servicio e impulsar correctamente los esfuerzos de marketing y publicidad según las 4 etapas de consideración de compra, que se resumen de la siguiente manera:

*See:* Clientes potenciales.

*Think:* Clientes considerando realizar una compra.

*Do:* Clientes: listos para comprar.

*Care:* Clientes recurrentes.

En la siguiente Figura 6.31 se puede detallar de manera más concreta la métrica

**Figura 6.31. Métricas de audiencia en STDC**

	Audiencia	Medición
<b>SEE</b>	Que usa o consume esa categoría	KPIS/ Métricas de Awareness
<b>THINK</b>	Con intención de conocer más	KPIS/ Métricas de Interacción
<b>DO</b>	Intención de comprar	KPIS/ Métricas de Conversión
<b>CARE</b>	Cientes actuales que han comprado varias veces	KPIS/ Métricas de Fidelización

**Figura 6.32. Estrategia de Comunicación para “Gym At Home”**

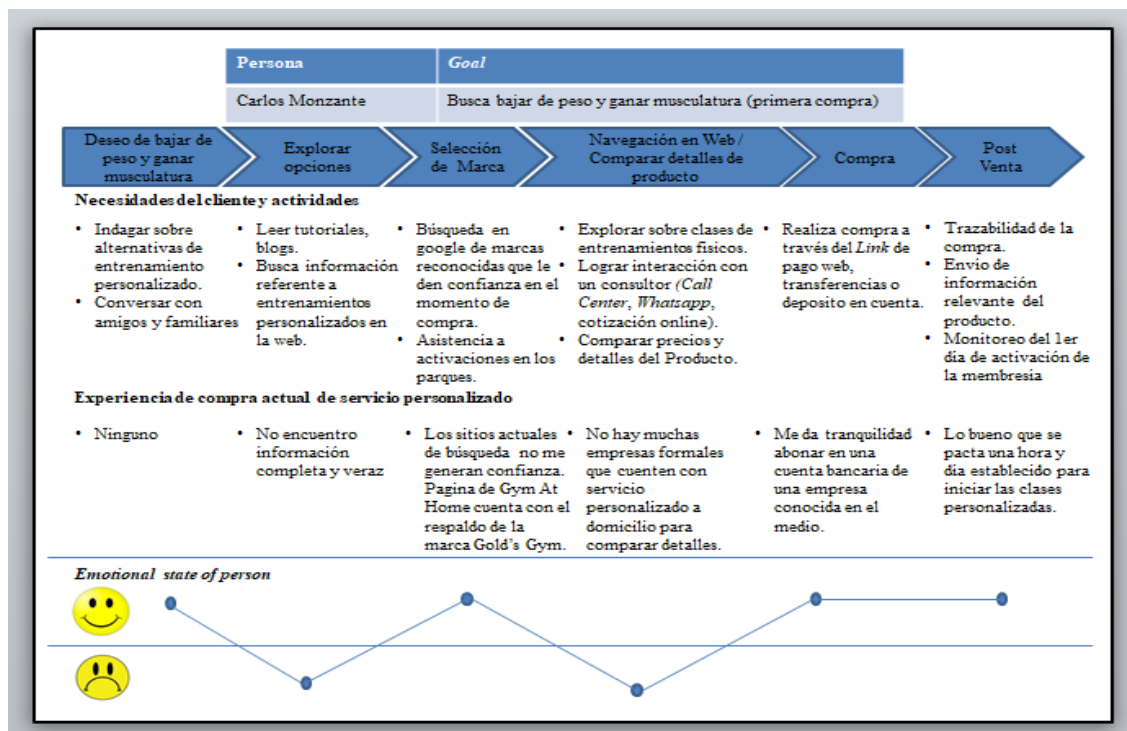
<i>SEE</i>	<i>THINK</i>	<i>DO</i>	<i>CARE</i>
Contenido Inspiracional	SEM / Google Adwords	Link de pago web	Digital Postcards
Display Ads	Noticias por Facebook	Updates	Comentarios
Invitación por correo	Publicidad Programatica en Youtube	Precios Lanzamiento	Invitación a las activaciones por Whatsapp

**Tabla 6.30 Estrategia STDC**

Fases	Tipo de presencia	Actividad	Objetivo
Fase I awareness	Web sites	Web site con HTML 5 y responsive, estrategia SEM	Visitas y compras online
	email	Plantilla informativa de detalles de servicio	Responder los correos enviados
	redes sociales	Realizar campañas publicitarias y activaciones de capacitación	Medir a través de la Tasa de conversión de seguidores de la página web
	buscadores	Palabras clave de búsqueda	Posicionar en buscadores, a través de la presencia en redes sociales
	offline	merchandising y folleteria con marca <i>gym at home</i>	Llegar a más clientes en los eventos realizados
Fase II Consideration	Web sites	Sistema de comentarios y evaluaciones en la web	Identificar Lovers y Haters
	redes sociales	Revisar los comentarios de los clientes potenciales a partir de campañas y eventos	Conocer las quejas por mala atención o impuntualidad
Fase III Purchase	Web sites	facilidad de encontrar las formas de pago	Medir el tiempo de pago
	Link pago web	Link de visa que permite pagar con tarjeta de crédito y debito	Medición del tiempo en el proceso de pago y confirmación

Fase IV Service	email	Envío de encuestas de satisfacción sobre los servicios ofrecidos	Identificación de clientes premium
	Redes sociales	Organizar concursos de videos durante los entrenamientos personalizados	Nivel de recomendación
	Web sites	Evaluar comentarios en página de Facebook y blogs	Tasa recompra
Fase V Loyalty	email	Crear plantillas con descuentos a los clientes que mantengan un (1) año a más de permanencia	Nivel de satisfacción de los clientes
	redes sociales	Lanzar preguntas a modo de concurso, para seguir conociendo al usuario y sus preferencias	Net promotor Scare

Figura 6.33. Customer Journey Map “Gym At Home”



Dentro del análisis del Customer Journey Map, resaltan como puntos de dolor las etapas de búsqueda inicial y comparación de marcas, para lo cual se trabajará en los medios digitales *on-line*.

La estrategia de promoción y el mix de comunicación para *Gym At Home* se soporta en medios de digitales y BTL.

## **E. Medios Digitales: On-line**

Por medio de este canal se busca maximizar la cobertura a través de las redes sociales, ya que es de fácil interacción. Se contará con un analista de marketing que se encarga de administrar la página *web*, *Facebook*, *Whatsapp*, *Youtube*, *Google* y correo electrónico, donde se genera la mayor cantidad de leads.

Al respecto, Arellano Marketing (2017) indica que los peruanos usan en primer lugar el Facebook con el 98% de la preferencia ciudadana y le sigue el *Whatsapp* (77%), correos electrónicos (68%), YouTube (50%), Google (34%), Instagram (25%), Twitter (23%) y Skype (9%). Dicho lo anterior se decidió elegir los 4 medios digitales más importantes para el plan de negocios: *Facebook*, *Whatsapp*, *Youtube*; *Google* y correo electrónico.

A continuación, se indicará cada una de ellas:

### **a. Facebook**

Mediante este medio digital se busca difundir los valores y beneficios de la marca, como también generar una conversación. Esto permite cuantificar la relación de Gym At Home y los clientes, por medio de métricas de *awareness*, interacción, conversión y fidelización. Esto se logrará con post, la interacción a través de preguntas y concursos, descuentos, fidelización a través de un sistema de recompensas de clientes inscritos mediante la publicación regular de experiencias y ganadores de concursos.

Los costos de publicidad en este medio serán pagados al 100% desde el primer día, se busca llegar al público objetivo de los 4 distritos elegidos como mercado potencial, hombres y mujeres de 26 a 45 años de los segmentos económicos A y B, que tengan entre sus gustos y preferencias gimnasios, tutoriales de entrenamiento personalizado, programa de alimentación saludable y videos de ejercicios focalizados.

La página de Facebook, tendrá tutoriales, noticias y *Storytelling* de clientes que ya son usuarios del producto, buscando la atención inmediata del público que sigue a *Gym At Home* en redes sociales.

### ***b. WhatsApp***

Mediante este medio se busca interactuar de una manera más personalizada con el usuario final. Por esta plataforma digital, estaremos en la capacidad de:

Absolver consultas y dudas referentes al servicio ofrecido por *Gym At Home*.

Informar sobre los paquetes de entrenamiento personalizados disponibles.

Explicar a detalle los horarios, tipos de entrenamiento, costos de los paquetes y formas de pago.

Cobertura de atención.

Brindar información sobre vestimenta adecuada para entrenar

Permitirá enviar documentos, tutoriales, videos de entrenamientos personalizados a domicilio, para una mejor comprensión del servicio que se brinda.

Enviar invitaciones a conocer el servicio, esta acción se dará 1 vez por semana y le llegará a todos los clientes de nuestra base de datos que aún no compran una membresía.

El tiempo de respuesta máximo será de 10 min, para lo cual tendremos a una persona del Call Center a cargo para cubrir esta necesidad de respuesta. El horario de atención será de 8am a 6pm, de lunes a sábado.

### ***c. Correo Electrónico***

Mediante el correo electrónico se inicia una campaña informativa del servicio que se ofrece, las nuevas tendencias de vida saludable y los beneficios de tener un cuerpo sano, también constantemente enviaremos digital *Postcards*, para afianzar el *awareness*.

Por otro lado, se enviará las propuestas de paquetes, lanzamiento de nuevas ofertas por temporada y beneficios exclusivos propios de la marca, como por ejemplo descuentos especiales en marcas deportivas.

Los correos electrónicos siempre contarán con un asunto interesante que motive al cliente potencial a abrir el correo y revisar de qué se trata. Dentro del contenido

informativo habrá un link que te derive al WhatsApp para una atención personalizada e inmediata.

Ejemplos de asunto:

“Es momento de cambiar tu estilo de vida, vuélvete más fuerte”

“Cansado de esos rollitos de más, abre este correo y descubre lo que Gym At home tiene para ti”.

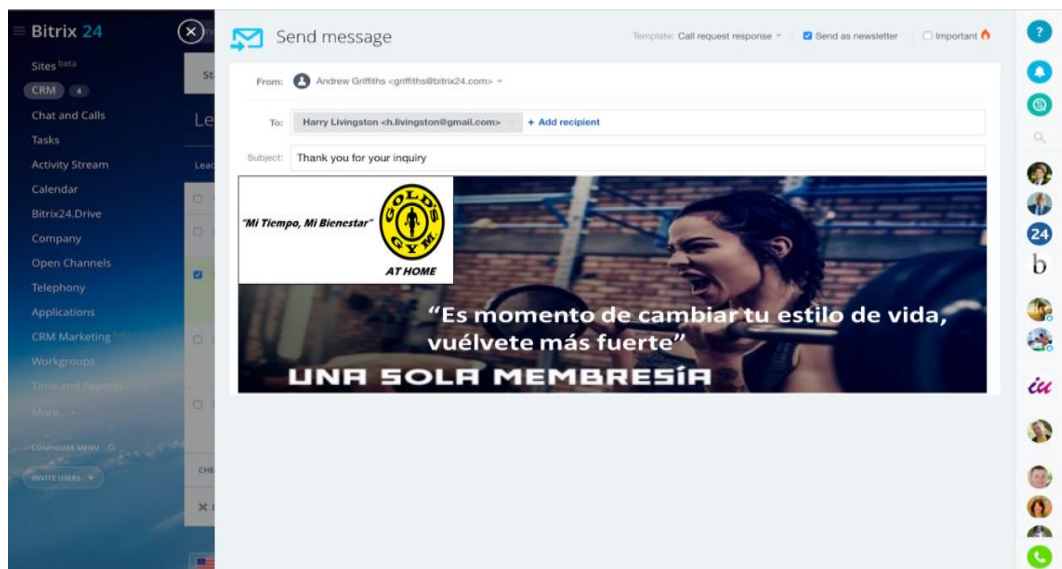
“Asegura la felicidad de tus hijos, con una vida larga para ti”

“Conoce una nueva forma de vivir, Gym At Home es la solución”

“Cansado de no tener tiempo, pues descubre lo que Gym At Home tiene para ti”

“Conviértete en ese hombre y mujer que soñaste siempre, Gym At Home lo hace realidad”

**Figura 6.34. Correo Electrónico información del tipo de membresía**



Elaboración: Autores de esta tesis.



Figura 6.35. Digital Podcast



Elaboración: Autores de esta tesis

#### *d. YouTube*

Por medio de esta plataforma digital, lanzan publicidad programática a una audiencia elegida por *Gym At Home*, que cumpla con las siguientes características:

Vivir en Lima

Vivir en San Isidro, Miraflores, Santiago de Surco.

Edad de 26 a 45 años (Sexo indistinto).

Pertenece al segmento A y B.

Preferencias por videos de deporte.

Gusto por actividades físicas.

Búsqueda de tutoriales de entrenamiento físico en domicilio.

En 1 primer momento compraremos una audiencia de 2000 personas que cumplan con las características antes mencionadas, esto tiene un costo de \$250 dólares por el lapso de 03 meses y solo contaremos con 10 segundos para lanzar un video de demostración de entrenamiento personalizado a domicilio, la contratación se hará directamente con *Google*.

### *e. Google*

Por este buscador invertiremos en SEM (*Search Engine Marketing*), con la finalidad de dar a conocer el nuevo servicio de entrenamiento personalizado a domicilio. El uso de esta herramienta permitirá llevar mayor tráfico y mejor segmentado a nuestra web, la puja del CPC (Coste por Click) será S/.1.50 soles. (Google Agosto 2019).

Los Keywords claves que utilizaremos serán:

Entrenamiento físico

Actividad física

Gimnasio

Entrenamiento personalizado

Bajar de peso

Aumentar masa muscular

Combatir el estrés

En una segunda etapa *Gym at home* puede tener su propia aplicación disponible para dispositivos iOS y Android, para que sus usuarios puedan adquirir el servicio de entrenamiento a domicilio en sus 4 planes tradicionales o incluso, tal como lo realizan los aplicativos que brindan servicio de transporte público (Uber, Beat, Cabify, etc.), se podrán vender por sesiones individualmente, sin necesidad de que el usuario tenga que comprar un paquete completo de doce sesiones, como actualmente, en su etapa inicial es la única opción. Por este medio inclusive puede ofrecerse sesiones de yoga, pilates ball, tai chi, o cualquier aeróbico que el usuario prefiera practicar.

En la primera etapa se centra todo el esfuerzo en lograr posicionar la marca como sinónimo del fitness en los distritos de Lima moderna designados antes, para posteriormente ampliar las fronteras pensando en otros distritos de Lima y por qué no, también de las capitales de departamento del Perú, siendo para ello el aplicativo una herramienta de vital importancia.

## f. BTL

Por medio de este canal se busca que la marca esté presente de forma física, a través de eventos deportivos y activaciones en parques. La principal diferencia con la publicidad convencional es la segmentación del público al que va dirigido, siendo una publicidad más personalizada. A continuación, se detalla las actividades BTL:

Activaciones: *Gym At Home* participará de forma activa propiciando eventos deportivos dentro de los parques con mayor asistencia, en los distritos de San Borja, Santiago de Surco, Miraflores y San Isidro. Los eventos deportivos donde se participará serán carreras, entrenamiento funcional y *stretching*.

Líneas siguientes se adjuntará cronograma de activaciones.

**Tabla 6.31. Cronograma de activaciones 2020**

DISTRITO	ACTIVACIONES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4								
Santiago de Surco	Parque de la Amistad																																																
	Loma Amarilla																																																
Miraflores	Parque Kennedy																																																
	Malecon Miraflores																																																
San Borja	Pentagonito																																																
San Isidro	El Golf																																																
	Bosque El Olivar																																																

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Figura 6.36. Activaciones Pentagonito San Borja 2020**



Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 6.32. Detalle de costos por activación en 1 año 2020**

<b>Variable</b>	<b>Costo por 2 horas</b>
Anfitriona	S/400.00
Permiso distrito	S/200.00
Alquiler modulo	S/100.00
Personal trainer	S/80.00
Volantes	S/50.00
<b>Total</b>	<b>S/830.00</b>

Cantidad activaciones al año	24
Total, costo activación año	S/19,920.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

*Merchandising:* Se entregará artículos llamativos con la marca *Gym At Home* a los clientes que se matriculen por primera vez, después de haber finalizado la actividad física.

Los regalos serán:

Toallas de cara con el logo de la marca “Gym At Home”

Tomatodo con la marca “Gym AT Home”

Con esta acción se busca generar *awareness* y *engagement* con la marca, y de tal forma irnos posicionando en la mente de los clientes.

**Tabla 6.33. Costos de Merchandising 2020**

<b>Merchandising</b>	<b>Costo por unidad</b>	<b>Cantidades</b>	<b>Costo unitario</b>
Tomatodo	S/2.50	500.00	S/1,250.00
Polos	S/7.00	500.00	S/3,500.00
Toallas de mano	S/3.50	500.00	S/1,750.00
<b>Total costo merchandising</b>			<b>S/6,500.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

*Flyer's*: Material informativo del servicio que se ofrece *Gym At Home* y los paquetes que están disponibles, como también información de los ejercicios que se pueden contratar en la membresía, también información de dietas balanceadas y noticias de interés de una vida saludable.

**Tabla 6.34. Detalle de Flyer's por Activación 2020**

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
Formato	Volante 1/2 oficio, papel couche de 155 gramos, full color tira y retira
Tiraje	12,000 al año (500 unds por activación, 24 activaciones al año)
Reparto	Se entregarán en los parques de Santiago de surco, Miraflores, San Borja y San Isidro los fines de semana que se hacen las activaciones.

Elaboración: Autores de esta tesis.

## **6.5 Presupuesto de Marketing**

Se visualiza en la siguiente tabla que tendremos un gasto fijo de agencia de marketing. Cabe destacar que para acciones online y offline representará un 3% de la venta, cuya inversión de acciones online representará un 56% (50% Facebook, 30% Google y 20% Youtube) y acciones offline un 44% (75% activaciones en lugares públicos y 25% merchandising) adicional a esto se tendrá una agencia de marketing digital la cual tendrá un costo de S/. 3,000 soles mensuales. Para una empresa que recién

se está formando como lo es Gym At Home por la estructura que todavía no se cuenta con personas idóneas para cumplir con las estrategias de redes sociales, por eso se busca una agencia de publicidad que ayude a generar la implementación de las estrategias de alcance y contenido de manera más eficaz de acuerdo a su experiencia y *know how* en el ámbito digital.

Facebook representará más acciones basados en el estudio de Arellano Marketing (2017), mencionado en líneas arriba. Asimismo, se justifica la inversión más alta para este medio debido a lo siguiente:

1. La información publicada en Facebook llega rápidamente a una gran cantidad de personas, lo que significa que da resultados más rápidamente.
2. Acelera el proceso de segmentación de mercado, lo que adelanta mucho tiempo en investigación dado que es una herramienta que analiza el feed de búsqueda de los usuarios y muestra las publicaciones recientes de acuerdo a los resultados de búsqueda más recientes, lo que significa que Facebook le muestra a sus usuarios lo que les gusta y a lo que más le han dado like. Lo que complementa el SEO de la empresa, por tanto llega en las diferentes etapas del proceso de adquisición.
3. Lo anterior también se puede aplicar a la sección de búsqueda más reciente del usuario y filtra las Ads de Facebook, logrando así, que la publicidad llegue al segmento de mercado al que se quiere llegar.
4. Facebook también ofrece ideas nuevas de contenido que permitirán reunir más información sobre el mercado.

Por otro lado, el cálculo de costo por activación por año, representa el 20% del total del presupuesto de marketing.

**Tabla 6.35. Presupuesto de Marketing 2020 - 2024**

<b>Gastos de Marketing</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Agencia de publicidad	S/36,000	S/36,000	S/36,000	S/36,000	S/36,000
<b>Medios Online</b>					
Facebook	S/12,453	S/14,337	S/16,409	S/18,688	S/21,195
Google	S/7,472	S/8,602	S/9,845	S/11,213	S/12,717
Youtube	S/4,981	S/5,735	S/6,563	S/7,475	S/8,478
<b>Total medios Online</b>	<b>S/24,906</b>	<b>S/28,673</b>	<b>S/32,817</b>	<b>S/37,376</b>	<b>S/42,390</b>
<b>Acciones offline</b>					
Activaciones lugares públicos	S/19,920	S/20,949	S/22,082	S/23,327	S/24,697

Merchandising	S/6,500	S/6,836	S/7,205	S/7,612	S/8,059
<b>Total medios Offline</b>	<b>S/26,420</b>	<b>S/27,785</b>	<b>S/29,287</b>	<b>S/30,939</b>	<b>S/32,756</b>

<b>TOTAL Presupuesto de Marketing</b>	<b>S/99,326</b>	<b>S/104,458</b>	<b>S/110,104</b>	<b>S/116,315</b>	<b>S/123,146</b>
---------------------------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Autores de esta tesis.

## **CAPITULO VII. PLAN DE OPERACIONES**

Este capítulo propone el plan de operaciones de *Gym At Home*, que no es más que las acciones que deben llevarse a cabo para el buen funcionamiento de la empresa y la consecución de los objetivos propuestos. Este plan abordará todos aquellos temas relacionados con el diseño, implementación y seguimiento de los procesos clave de la empresa.

### **7.1 Introducción**

En primer lugar, se hará la propuesta de los objetivos operacionales seguida por la descripción del producto, los procesos, la descripción de equipos, materiales e infraestructura.

Es importante señalar que el éxito de las grandes organizaciones que prestan servicios, se basa en la calidad del mismo; y el resultado dependerá directamente de la inversión que se realice en el capital humano que estará a cargo de las gestiones de marketing y ventas, contable y financiera y la gestión de RR.HH.

#### ***7.1.1 Objetivos Operacionales***

Se establecieron los siguientes objetivos operacionales con el fin de tener una gestión eficiente en el manejo de los recursos y efectiva en la gestión comercial.

1. Establecer los procedimientos necesarios para realizar 1,210 membresías en el primer año.
2. Definir la distribución horaria que permita a cada entrenador tener la capacidad de atender hasta 6 membresías al mes.
3. Asegurar el nivel de satisfacción y recomendación de los clientes acorde a los mayores estándares de calidad.

#### ***7.1.2 Descripción del producto***

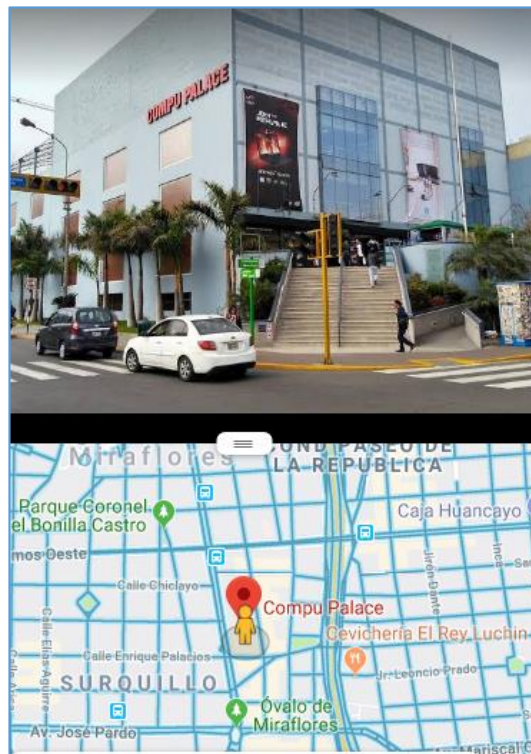
*Gym at home* es el servicio de programas de entrenamiento físico y personalizado a domicilio, con planes de entrenamiento elaborados por los entrenadores profesionales de la cadena de Gimnasios Gold's Gym; cuya experiencia y alta calificación en metodologías de entrenamiento, calidad de servicio de atención al cliente y garantía en el cumplimiento de los objetivos de sus alumnos, se convierten en el diferencial con que ingresa este producto nuevo al mercado local. A continuación:



## 1. Ubicación del centro de Operaciones

*Gym At Home* es una nueva unidad estratégica de negocios que ofrece entrenamiento personalizado a domicilio, tercerizando el servicio de los entrenadores con la cadena de gimnasios Gold's Gym. Con la finalidad de reducir costos y mejorar rentabilidad se pensó originalmente alquilar un espacio de trabajo compartido, más las nuevas oficinas de Gold's Gym en Miraflores tienen espacios de trabajo bajo el mismo formato *coworking*; por lo que se establece pagarle S/3,000.00 soles mensuales a la cadena para ubicar a los 05 colaboradores administrativos y comerciales; incluyendo los servicios de agua, luz, telefonía e internet. Las oficinas se encuentran en Av. Petit Thouars 5356 (4to Piso); C.C. Compupalace, Miraflores.

Figura 7.37. Ubicación del Centro de Operaciones



Fuente. Google Maps, 2019

## 2. Descripción Técnica del Servicio

*Gym at Home* es una unidad de negocio que ofrece servicio de entrenamiento personalizado a domicilio con los entrenadores que Gold's Gym tiene en cada sede. Inicialmente se contará con 10 entrenadores de cada sede Gold's Gym (GG San Borja, GG Ovalo Higuiereta y GG San Isidro); haciendo un total de 30 entrenadores.

Estos 30 entrenadores realizarán los servicios *Gym at home* fuera de sus horarios de trabajo en el gimnasio, siendo que sólo laboran 3:45 horas, 6 días a la semana; tendrán disponibilidad por la tarde si trabajan en las mañanas, y por las mañanas siempre que trabajen por la tarde. Por ello la capacidad operativa de atención de servicios *Gym At Home* es de 15 entrenadores en la tarde/noche y 15 entrenadores en las mañanas.

Esto permitirá que los entrenadores tengan tiempo de cumplir su horario de trabajo en el Gimnasio y además tengan tiempo de almorzar. Cada entrenador está en capacidad de atender como máximo tres sesiones, de distintas membresías de lunes a sábado. Esta programación permite atender hasta 18 sesiones semanales, como se puede visualizar a continuación, en la Tabla 7.36.

**Tabla 7.36. Turnos de trabajo de Personal Trainers en Gym At Home**

	A.M.		P.M.
6:00 - 7:00		6:00 - 7:00	01 sesión
7:00 - 8:00		7:00 - 8:00	
8:00 - 9:00		8:00 - 9:00	01 sesión
9:00 - 10:00		9:00 - 10:00	
10:00 - 11:00		10:00 - 11:00	01 sesión
11:00 - 12:00		11:00 - 12:00	
12:00 - 13:00	refrigerio	12:00 - 13:00	refrigerio
13:00 - 14:00		13:00 - 14:00	
14:00 - 15:00		14:00 - 15:00	
15:00 - 16:00		15:00 - 16:00	
16:00 - 17:00		16:00 - 17:00	
17:00 - 18:00		17:00 - 18:00	
18:00 - 19:00	01 sesión	18:00 - 19:00	
19:00 - 20:00		19:00 - 20:00	
20:00 - 21:00	01 sesión	20:00 - 21:00	
21:00 - 22:00		21:00 - 22:00	
22:00 - 23:00	01 sesión	22:00 - 23:00	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Esta distribución horaria permite que la capacidad operativa inicial será hasta 180 programas de *Gym at Home* al mes, pero para cubrir el punto de equilibrio, como se verá más adelante en el Plan Financiero, el mínimo que se debe vender es 60 membresías al mes.

*Gym at Home* ofrece cuatro productos:

**Producto 01:** Entrenamiento personalizado a domicilio para una sola persona.

**Producto 02:** Entrenamiento privado a domicilio para dos personas (Parejas).

**Producto 03:** Entrenamiento grupal a domicilio para tres personas (Familiares, vecinos, amigos, etc.).

**Producto 04:** Entrenamiento grupal a domicilio para máximo cuatro personas (Familia completa, vecinos cercanos o amigos).

Cada sesión de entrenamiento consta de:

- Una evaluación física-antropométrica individual con llenado de sus respectivos cuestionarios de salud (Anexo 1), en la primera sesión.
- Definición de objetivos y resultados que se buscan alcanzar, también en la primera sesión.
- Diseño de cada plan de entrenamiento y la metodología adecuada a las metas planteadas por cada uno, que se les entregará en la segunda sesión.
- Test de capacidades aeróbicas para determinar el nivel en el que inicia cada usuario (desentrenado, principiante, intermedio, avanzado). Sólo en la primera sesión.
- Cada sesión de entrenamiento consta de una etapa de calentamiento físico, seguido de un ligero estiramiento inicial, para recién dar paso al trabajo específico planeado para cada uno en la sesión, y, termina con una dinámica de relajación utilizando técnicas de respiración.

El horario de atención de los servicios *Gym at home* es de 6:00 a.m. a 10:00 p.m. de lunes a sábado, distribuidos en sesiones de 60 minutos, que se toman mínimo tres veces por semana.

Aunque no hay una estadística de los horarios que con mayor frecuencia se contratan servicios de entrenamiento personalizado a domicilio, apoyados en el registro de ingresos por hora de un gimnasio se puede afirmar que el horario que podría calificarse de hora punta de entrenamiento está compuesta por dos franjas bien definidas: Antes de ir a trabajar (De 6:00 a.m. a 8:00 a.m.), y después de trabajar (Desde las 17:00 p.m. hasta las 20:00 p.m.).

Más adelante en el anexo 7 podemos ver el registro por hora que hace el sistema de ingresos (Check In) del Gimnasio Gold's Gym de San isidro, que permite afirmar lo antes mencionado.

A continuación, en la Tabla 7.37 se simula la distribución de sesiones semanales de 6 clientes (CI), que puede atender un solo entrenador.

**Tabla 7.37. Programación semanal por entrenador**

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
CI 1		CI 1		CI 1		
	CI 2		CI 2		CI 2	
CI 3		CI 3		CI 3		
	CI 4		CI 4		CI 4	
CI 5		CI 5		CI 5		
	CI 6		CI 6		CI 6	

Fuente: Autores de esta tesis.

## **7.2 Estructura de canales de Acceso al Servicio**

*Gym at Home* cuenta con 4 canales por donde ofrecer su propuesta de valor:

### **7.2.1 Call center**

*Gym at Home*, cuenta con una base de datos de personas que alguna vez fueron clientes de gimnasios, de personas que han participado en las activaciones outdoor, y de personas que han sido parte de alguna de las campañas de prospección y referidos organizada mensualmente. Esta base de datos se trabajará a través de los asesores comerciales del call center. Para este departamento se ha planteado la cantidad de 2 asesores comerciales de call center, los cuales laboraran en el horario de atención de 8am a 6pm, de lunes a sábado.

### **7.2.2 Activaciones**

Cada fin de semana se organizan activaciones en parques y puntos de concentración de personas que practican deporte, así como en eventos deportivos y familiares que patrocinen las municipalidades de los distritos de Lima moderna (San Borja, San Isidro, Miraflores y Santiago de Surco).

A través del coordinador de marketing se generan alianzas estratégicas con la gerencia de deportes de estos municipios, para apoyarlos en sus eventos deportivos a cambio de que permitan la instalación del módulo de prospección *Gym at home*.

Asimismo, en estos mismos distritos, se realiza volanteo semanal de viviendas aledañas a un parque, con la finalidad de invitarlos a una sesión de entrenamiento funcional el domingo por la mañana. En esta actividad dominical el asesor comercial *Gym at home* junto al entrenador Gold's Gym presentan los beneficios de realizar actividad física, haciendo mención del servicio de entrenamiento personalizado a

domicilio que brinda Gym at home. El único pre-requisito para participar de esta clase gratuita de entrenamiento funcional es llenar sus datos en un formulario diseñado para tales fines, autorizando ser contactado para dar inicio al proceso de adquisición del servicio. Esta exhibición tiene una duración de 50 minutos.

A continuación, se detalla los costos en la Tabla 7.38.

**Tabla 7.38. Detalle de costos de Activaciones en el mes**

<b>Variable</b>	<b>Costo por 2 horas</b>
Anfitriona	S/400.00
Permiso municipal	S/200.00
Alquiler modulo	S/100.00
Personal trainer	S/80.00
Volantes	S/50.00
<b>Total</b>	<b>S/830.00</b>

Cantidad activaciones al año	24
Total, costo activación año	S/19,920.00

Fuente: Autores de esta tesis.

### 7.2.3 On Line

A través del sitio web de *Gym at home* y sus respectivas redes sociales, los clientes podrán solicitar información sobre el servicio llenando un formulario. Este formulario posteriormente pasará a formar parte de la base de datos de *Gym At Home*.

El call center hará contacto con todos los prospectos antes mencionados, realizando los siguientes pasos:

- Contacto inicial con prospecto: El proceso da inicio cuando el asesor comercial del call center hace contacto con el “lead”, buscando generar una conversación amigable y empática.
- Análisis de necesidades: En esta etapa se realizan todas las preguntas necesarias para conocer de las necesidades que tiene el prospecto, con la finalidad de pensar en una propuesta hecha a su medida.
- Propuesta de Valor: El asesor comercial del *call center* hace la propuesta de beneficios del programa de entrenamiento personalizado a domicilio *Gym at home* incluyendo información de horarios y costos.

- Cierre: Se solicita el medio de pago a utilizar para cerrar la venta. Una vez cancelado el servicio se le envía digitalmente su acuerdo de membresía para su respectiva impresión y firma.
- Modalidades de pago:
  - a) Depósito en cuenta corriente bancaria de Gym At home.
  - b) Transferencia entre cuentas del mismo banco o interbancaria.
  - c) *Link* de pago web con la plataforma bancaria a la que está afiliada *Gym At Home*.

Finalmente se coordinará el horario y fecha de inicio para la realización de sus sesiones de entrenamiento contratados.

#### **7.2.4 Showroom**

Se ha estimado esta opción para los clientes que se apersonen a cualquiera de las sedes de Gold's Gym a pedir información de *Gym at home*. Un cliente que muestra interés por el servicio de atención personalizada a domicilio, podrá solicitar información en el counter de Gold's Gym, quien tomará los datos del prospecto para derivarlo al Call center de *Gym At Home*.

En el capítulo de estrategia de precios se explica con mayor detalle la política de precios, pero de manera ilustrativa la Tabla 7.39. Muestra el detalle de la estructura de precios propuesta y los objetivos de participación proyectada para la venta de los programas *Gym at home*:

**Tabla 7.39. Precios y participación de servicios *Gym at Home***

Productos	Precio por producto	Porcentaje de producto
Programa para 1 persona	1.199,00	40%
Programa para 2 personas	1.999,00	30%
Programa para 3 personas	2.699,00	20%
Programa para 4 personas	3.199,00	10%

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **7.3 Proceso de Clases a Domicilio**

Realizada la compra del servicio, el cliente agendará los días y horas en que desea recibir el servicio en su domicilio. Esta programación se da dentro del horario de atención del servicio, es decir de lunes a sábado, entre las 6:00 a.m. y las 10:00 p.m.

El asesor comercial del call center enviará un correo de confirmación al cliente con el nombre, fotografía y documento de identidad del entrenador Gold's Gym que atenderá su servicio.

El entrenador llegará en el día y hora pactada, presentándose y mostrando su documento de identidad.

Una vez hecha la presentación, en la primera sesión se procederá a realizar el siguiente proceso:

- a) Una evaluación física-antropométrica individual en el caso del programa individual (producto 01); y a cada uno de los usuarios en los casos del programa de parejas y/o grupales (productos 02, 03 y 04). Esta evaluación tomará como máximo 10 minutos por participante.
- b) Efectuada la evaluación, se pedirá al usuario que llene un cuestionario de salud (Anexo 1), para conocer sus antecedentes de enfermedades, lesiones u otra información importante para el diseño de un plan de entrenamiento adecuado a sus necesidades. El llenado de este documento en un programa de parejas, semi-grupal y grupal se realizará a la par que se van evaluando físicamente, para ganar tiempo. El llenado no excede los 5 minutos.
- c) Se revisa la información vertida en el cuestionario de salud con el mismo usuario para definir juntos los objetivos que se buscan alcanzar. Debe tomar como máximo 5 minutos por cada participante.
- d) A continuación, se realiza la etapa de calentamiento físico seguido de un estiramiento inicial. Esta etapa debe durar en promedio 5 minutos, sea que se realice con uno o más usuarios. Este calentamiento inicial evita que los participantes se lesionen con la siguiente parte de la primera sesión.
- e) Sólo en la primera sesión, terminado el calentamiento se inicia un Test de capacidades aeróbicas para comprobar el nivel en el que inicia cada usuario (desentrenado, principiante, intermedio, avanzado). Este test consiste en un circuito simple de entrenamiento funcional con platillos y conos, sogas de saltar y escaleras de coordinación; pauteado con tiempos para las repeticiones y tiempo para la recuperación del usuario. Sea individual o grupal, esta etapa debe durar 30 minutos.
- f) En base a toda esta información tomada en la primera sesión, el entrenador diseñará cada plan de entrenamiento y la metodología adecuada a las metas

planteadas por cada uno de los participantes, que se les entregará en la segunda sesión.

- g) Las siguientes sesiones en cada producto, sea individual o grupal, constan de una etapa de calentamiento físico, seguido de un ligero estiramiento inicial, que deben durar 10 minutos.
- h) A continuación, se realiza el trabajo específico planeado para cada uno, para esta sesión. Esta etapa dura 40 minutos.
- i) La sesión termina con una dinámica de relajación utilizando técnicas de respiración. Esta etapa tomará 5 minutos.
- j) Sólo la primera sesión podrá durar en el caso de un programa individual (producto 01), 60 minutos; en el caso de un programa de parejas (producto 02), 70 minutos; para un programa semi-grupal (producto 03), 85 minutos; y para un programa grupal (producto 04), 100 minutos.

A continuación, un resumen del tiempo establecido para cada sesión en la

Tabla 7.40.

**Tabla 7.40. Detalle de actividades por sesión**

<b>Actividades Sesión</b>		<b>Minutos</b>
1	Presentación y saludo inicial	1
2	Preparación previa con accesorios del entrenamiento	2
3	Calentamiento y estiramiento inicial	10
4	Ejercicios programados para la sesión	40
5	Dinámica de relajación y respiración	5
6	Observaciones finales, recojo de accesorios, despedida	2
<b>Total</b>		<b>60</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Si bien es cierto las actividades de cada sesión están pauteadas porque no se debe dejar nada al azar, es importante señalar que las relaciones humanas forman parte muy importante del servicio. El entrenamiento personalizado a domicilio, como cualquier proceso social está formado por una serie de interacciones dinámicas, sobre todo entre el entrenador y su alumno(a). Estas múltiples interacciones llevan a establecer vínculos de amistad, un hecho común y natural de la vida cotidiana.



Por ello es muy importante normar estas mismas relaciones entre entrenador y cliente, tal como está desarrollado en el código de conducta del entrenador en el plan de operaciones de este proyecto. No está mal alentar las relaciones amicales que pueden generarse del servicio, incluso benefician la retención de los clientes; pero siempre guardando la normas de ética y respeto mutuo que debe tenerse en toda relación empresa-cliente.

#### **7.4 Códigos de conducta del entrenador**

El personal trainer debe cumplir con el siguiente código de conducta y vestimenta durante la ejecución del servicio:

- Puntualidad: El *personal trainer* Gold's Gym, que ejecuta el servicio de entrenamiento personalizado a domicilio de *Gym at Home*, deberá ser puntual en las fechas y horas pactadas por el cliente para la realización de sus sesiones. Ser impuntual o no llegar a la clase, sin justificación, será considerado una falta de respeto al cliente, una falta laboral grave, afectando directamente su file de desempeño laboral al momento de realizársele la evaluación de desempeño.
- Vestimenta: El *personal trainer* deberá llevar vestimenta adecuada para ofrecer la clase, para ello deberá utilizar el uniforme que lo identifique como *personal trainer* Gold's Gym, a cargo del servicio de entrenamiento personalizado a domicilio *Gym at Home*; que es el mismo que utilizan en las sedes Gold's Gym cuando realizan un entrenamiento personalizado. El uso de otra vestimenta que no sea el uniforme indicado será considerado una falta al presente código de conducta.
- Ejercicios contraindicados: El *personal trainer* está capacitado para reconocer efectivamente los programas de ejercicios que corresponden tanto por edades, capacidades físicas y objetivos que el cliente desee lograr. Un programa inadecuado podría afectar la salud del cliente, y su permanencia en el programa. Por tanto, la aplicación de un programa inadecuado a las características y objetivos del cliente, es considerado una falta grave. El Manager *Gym at Home* auditará la correcta ejecución de cada programa a domicilio.
- Trato Personal: El personal trainer deberá en todo momento, mantener un trato cordial, accesible y ético con el cliente. Se considera una falta grave las relaciones que excedan a la cordialidad y que sobrepasen las reglas de conducta

y respeto al cliente, entre ellas, trato irrespetuoso, o inicio de relaciones sentimentales. Estas últimas son causales de despido inmediato.

- Calidad de la Clase: El *personal trainer* que ejecuta el servicio de entrenamiento personalizado a domicilio *Gym at Home*, cuenta con el respaldo de los altos estándares de calidad que posee el staff de entrenadores de la cadena de gimnasios Gold's Gym, con quienes *Gym at home* terceriza esta labor. Por lo tanto, todas las sesiones tienen la calidad, garantía y motivación apropiada; generándose empatía con el cliente y mostrándose a lo largo del programa, las habilidades del *personal trainer* y la cultura Gold's Gym en todo momento.
- Una clase que genere reclamo del cliente, se considerará insatisfactoria y deberá repetirse por cuenta propia del *personal trainer* sin costo adicional, e incluso podrá cambiarse al entrenador si es el pedido expreso del cliente.
- El Manager *Gym at home* estará a cargo de las auditorías de cada servicio, asegurando la calidad de entrega del mismo y evitando o detectando a tiempo que algún entrenador realice acuerdos informales con los clientes para brindarles sus servicios de entrenamiento personalizado a domicilio por cuenta propia. Esto último se considera una falta grave al código de conducta y a sus funciones laborales, siendo causal de despido.

## **7.5 Materiales e infraestructura**

Por ser un servicio de entrenamiento a domicilio la infraestructura y ambientes de *Gym at home* serán los domicilios donde se realicen las sesiones de los programas contratados.

Los materiales y accesorios a utilizarse en el entrenamiento a domicilio son los siguientes:

- Mancuernas: Pesas pequeñas de fácil manipulación que se utilizan individualmente o en pares.
- El TRX: Ligas que sirven para realizar entrenamiento funcional y en suspensión, este entrenamiento aprovecha la gravedad y el peso del cuerpo para realizar una gran variedad de ejercicios
- Las Kettlebells, pesa tradicional rusa parecida a una bola de cañón con base plana y un asa situada en la parte superior. Las Kettlebells se utilizan sobre

todo para ejercicios balísticos (movimientos continuos, dinámicos y más completos que el típico levantamiento de pesas)

- El balón medicinal: Es un balón esférico de cuero, goma o plástico, de diámetro variable (aproximadamente el diámetro de los hombros) y con pesos a partir de 1 kg. A menudo se utiliza para la rehabilitación y el entrenamiento de fuerza, mediante ejercicios genéricos o localizados, desempeñando un papel importante en el campo de la medicina deportiva y cada vez más en los entrenamientos de potencia y fuerza.
- *Gymstick Original*: Un bastón de fibra de vidrio con dos tubos de goma con correas en cada extremo.
- Cuerdas de saltar: Es una soga especialmente diseñada para proporcionar beneficios al estado físico en general, su uso favorece los músculos de los brazos, piernas, y muslos.
- Conos y platillos plásticos: Utilizados para separar estaciones de series de ejercicios coordinados alrededor de ellos.
- Escaleras de coordinación: Hechas de lona y que sirven para realizar series de ejercicios de saltos y otros para fortalecer las extremidades inferiores del cuerpo y desarrollar velocidad.

## 7.6 Traslado de materiales y accesorios

Los equipos para el desarrollo de las sesiones de entrenamiento serán trasladados en taxi, y en la cantidad que sean necesarios para la realización de la sesión planificada para el día. Se organizan las sesiones de cada programa de tal modo que no genere exceso de peso por materiales y accesorios trasladados. La siguiente tabla 7.41 muestra el detalle de pesos y dificultad de traslado, así como el tipo de transporte a utilizarse.

**Tabla 7.41. Detalle de traslado de los equipos por volumen y peso**

	Peso	Dificultad de traslado	Volumen	Tipo de transporte
Mancuernas	2 kg	No	Pequeño	Taxi
Ligas TRX	1 kg	No	Pequeño	Taxi
Kettlebells	8 kg	Sí	Mediano	Taxi
Balón Medicinal	1 kg	Sí	Mediano	Taxi
Gymstick	10 kg	No	Pequeño	Taxi
Cuerda de Saltar	500 gr	No	Pequeño	Taxi

Conos y platillos	600 gr	No	Pequeño	Taxi
Escaleras de coordinación	500 gr	No	Pequeño	Taxi

Fuente: Autores de esta tesis.

## **CAPITULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

### **8.1 Introducción**

En este capítulo se presenta la estructura de la unidad de negocios a nivel organizativo. Se mostrarán los objetivos del plan de recursos humanos, además de los perfiles, funciones y competencias necesarias para desempeñar cada puesto.

#### **8.1.1 Objetivos del plan de RR.HH.**

Los objetivos que se proponen para este plan son los siguientes:

Diseñar la estructura necesaria para el funcionamiento de la Unidad de negocios *Gym at Home*

Establecer los perfiles de cada uno de los componentes de la Estructura organizacional.

### **8.2 Estructura Organizacional**

A continuación, se presentará la Estructura organizacional elegida para gestionar esta unidad de negocios.

#### **8.2.1 Organización de la Unidad de Negocios**

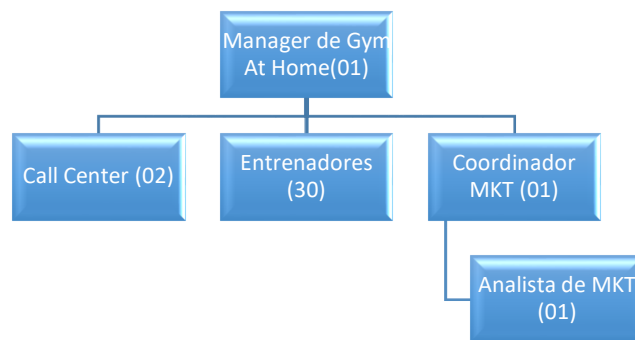
A través del siguiente organigrama se puede observar la estructura y diseño organizacional (ver

Figura 8.38) donde la cadena de mando es vertical, debido a que las funciones y decisiones están centralizadas en la figura del jefe de *Gym At Home*. A medida que la estructura desciende, disminuye el número de cargos y responsabilidades.

Esta estructura está conformada por los siguientes cargos: manager (01), quien tendrá a cargo un total de 34 personas, los siguientes puestos; Call center (02),

entrenadores (30), y un analista de Marketing (01) que trabajará en conjunto con la agencia de marketing digital.

**Figura 8.38. Organigrama de la Unidad de Negocios**



Fuente: Autores de esta tesis.

### **8.3 Puestos y funciones**

A continuación, se detallarán las funciones de cada puesto de trabajo diseñado para el buen funcionamiento de *Gym At Home*.

#### **8.3.1 Manager de Gym at Home**

##### **- Funciones**

De acuerdo a la estructura Jerárquica propuesta para *Gym at home*, el Jefe de Negocios o Manager se encargará de coordinar todas las actividades de la Unidad de Negocios, entre sus actividades principales, está supervisar el desempeño de los empleados, control de los presupuestos, establecer los lineamientos y objetivos generales y asegurar que todas las actividades se realicen de manera eficiente, organizada, segura y rentable.

Asimismo, deberá contratar al personal humano que laborará en la organización, y de elegir los personales Trainers de Gold's Gym que participaran en la Unidad de negocios. Todas estas acciones conllevan a una generación de utilidades haciendo uso de manera correcta y efectiva de todos los recursos propios. Además, supervisará las

funciones de los asesores comerciales del Call center, los entrenadores y al coordinador de Marketing.

- ***Conocimientos***

- Profesional de carrera en administración de empresas, relaciones industriales, economía o carreras afines.
- Estudios de Posgrado en Escuela de Negocios con reconocimiento internacional.
- Experiencia de 5 a 6 años como mínimo en la administración o dirección de empresas, de preferencia en el rubro.
- Manejo de idiomas, inglés avanzado.
- Manejo avanzado de SAP, Office y CRM.

- ***Perfil***

- Habilidades de comunicación, disposición y proactividad que implican comunicación clara, tanto en forma impresa como oral, para dar instrucciones inequívocas y crear un lugar de trabajo directo y abierto con los trabajadores de la organización. Que cultive y mantenga relaciones laborales a largo plazo para alentar el trabajo y el esfuerzo coordinado entre las organizaciones. Que sepa cómo sintonizar con otras personas, acercarse a otras personas con diferencias y resistir el impulso de entrar en pánico durante circunstancias antagónicas. Que administre todos los requerimientos de una manera respetuosa, competente y poderosa. Que esté preparado para dar y obtener análisis y percibir el gran trabajo de sus representantes.
- Excelentes aptitudes comerciales y límite de autoridad: Que implica que esté preparado para dirigir y dirigir un grupo multidisciplinario. Para motivar a otros para lograr objetivos y superar deseos. Y que esté preparado para asignar obligaciones para garantizar el mejor funcionamiento posible de las actividades. Que sea inteligente, alegre e idealista.
- Organizado y listo para manejar su tiempo de manera viable: Lo que implica que debe ser ordenado y detallado, organizando ejercicios y supervisando el tiempo de manera viable. Que demuestre habilidad para tomar decisiones y pensar deliberadamente.

- Flexible y sensible con el límite de personas explotadas a diversas circunstancias.
- Fiable y firme.
- Que tenga aprendizaje técnico sobre PC: Lo que implica que esté preparado para procesar escritos, usar hojas de cálculo y, en particular, supervisar bases de datos y el programa de PC de Planificación de Recursos Institucionales (ERP).

### **8.3.2 Personal Trainer**

#### **- Funciones**

Este papel cumple una de las principales funciones dentro de la empresa ya que gracias al servicio que presten, dependerá la permanencia de la membresía del cliente y de la recomendación que pueda dar. Debe transmitir cordialidad y confianza en las clases que dicte a domicilio. Entre sus principales funciones esta brindar asesoría y orientación en la ejecución de ejercicios y utilización de equipos de entrenamiento de manera que el cliente pueda conseguir sus objetivos. Realizar la evaluación antropométrica, impulsar la venta del servicio y cobrar a través del P.O.S, el paquete ofertado por el asesor comercial de call center.

#### **- Perfil**

- Organizar: Deberá saber cada uno de los componentes que tienen efecto durante el entrenamiento; tanto en la organización del pasado, como en la aplicación y observación de la programación.
- Instruir: Dado que le permite al cliente obtener competencias con la ejecución especializada y adecuada de un ejercicio específico, el entrenamiento a domicilio se empapa en un proceso de aprendizaje educativo.
- Motivar: Es esencial que el mentor logre la adhesión del cliente, persuadiéndolo constantemente. Ya que al cliente le produce mayor bienestar, el contacto inmediato con el entrenador, que el reconocimiento de la sesión de trabajo y las ventajas potenciales que podría brindar el ejercicio. Este punto es un factor de separación entre un excelente entrenador personal y uno promedio.



- Supervisar: Deberá conocer los procedimientos de gestión empresarial y marketing para reaccionar de manera coherente a cada uno de sus clientes. Para esto, es esencial la administración satisfactoria del número de componentes del proceso de entrenamiento.

- **Conocimientos**

- a) Profesional en disciplinas de carácter *Fitness & Wellness*.
- b) Vocación de servicio en atención de clientes.
- c) Estudios Técnicos y/o certificación como monitor de físico culturismo
- d) Conocimientos de musculación, fisiología del esfuerzo físico, principios de biomecánica, anatomía funcional, etc.
- e) Capacidad para elaborar rutinas de entrenamiento
- f) Conocimientos de cardiovascular, nutrición y suplementos aplicados al rendimiento deportivo.
- g) Actitud positiva hacia el deporte (fitness), buena presencia.

Conocedores de la amplia experiencia que tiene la cadena de gimnasios Gold's Gym en Perú, nos hemos apoyado en la descripción del perfil de entrenadores que ellos contratan para diseñar el perfil del entrenador *Gym at home* del presente plan de negocios.

En su Manual de Organización y Funciones la cadena de gimnasios señala el siguiente perfil para su *Trainer*:

1. Estudios Técnicos y/o certificación como Monitor de Físico culturismo.
2. Conocimientos de Musculación, fisiología del esfuerzo físico, principios de biomecánica, anatomía funcional, etc.
3. Capacidad para elaborar rutinas de entrenamiento.
4. Conocimientos de Cardiovascular, nutrición y suplementos aplicados al rendimiento deportivo.
5. Capacidad de trabajo bajo presión.
6. Vocación de servicio.
7. Conocimientos básicos de Computación.
8. Conocimientos de Inglés (Deseable).
9. Experiencia en Servicio y Atención al Cliente.
10. Facilidad de palabra y comunicación efectiva.

11. Actitud positiva hacia el deporte (fitness), buena presencia.

En la siguiente figura 8.39 se puede apreciar la descripción del puesto y funciones del *Trainer* Gold's Gym Perú.

**Figura 8.39. Descripción de puesto y funciones del Trainer Gold's Gym Perú**



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES

## TRAINER

<b>1.CARGO:</b>	TRAINER						
<b>2.PUESTO DE TRABAJO</b>	Ambientes del gimnasio						
<b>3.DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	Persona responsable de brindar asesoría y orientación a los miembros en la ejecución de ejercicios y utilización de equipos de entrenamiento de manera que puedan conseguir los objetivos de los miembros , impulsar la venta de servicio y productos adicionales asignados a						
<b>4.REPORTA A :</b>	Head Trainer						
<b>5.RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	<b>RELACIONES INTERNAS</b>						
	Área	Finalidad de la relación					
	<b>RELACIONES EXTERNAS</b>						
	Entidad	Finalidad de la relación					
<b>6.FUNCIONES PRINCIPALES</b>	Elaborar rutinas de entrenamiento.						
	Monitorear a los miembros durante la ejecución de las rutinas de entrenamiento.						
	Informar sobre cualquier problema o inconveniente que pueda surgir en el campo.						
	Apoyar en el control del orden y mantenimiento en el campo de entrenamiento.						
	Brindar asesoría e impulsar la venta de suplementos y servicios complementarios ( PT's y Nutricion) a la rutina de entrenamiento.						
	Coordinar con la nutricionista la confeccion de dietas para los miembros .						
	Realizar el seguimiento al miembro invitado durante su semana de entrenamiento y brindarles la asesoría pertinente.						
<b>7.PERSONAS A CARGO</b>	<b>Manejar</b>	Nº de Subordinados directos	0				
		Nº de Subordinados del área bajo su responsabilidad	0				
<b>8.RESPONSABILIDAD</b>	<b>A.Por registros e informes</b>	Tipo de informes: Medianaamente complejo	Probabilidad de ocurrencia : Leve				
	<b>B.Por datos confidenciales</b>	Implicación de la divulgación: Significativa	Probabilidad de ocurrencia : Leve				
	<b>C.Por maquinaria , materiales y/o equipos</b>	Magnitud del daño : Significativa	Probabilidad de ocurrencia : Leve				
<b>9.PERFIL BÁSICO</b>	<b>Formación</b>	Estudios Tecnicos y/o certificación como Monitor de Fisico culturista					
	<b>Grado</b>	Tecnico					
	<b>Especialización</b>	Personal Training (IFBB, IPD)					
	<b>Experiencia</b>						
<b>10.COMPETENCIAS HUMANAS</b>	Empatía	<input checked="" type="checkbox"/>	Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>	
	Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	Automotivación	<input checked="" type="checkbox"/>	Vocación de servicio	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Tolerancia	<input checked="" type="checkbox"/>	Organización	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo bajo presión	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Capacidad analítica	<input type="checkbox"/>	Comportamiento ético	<input checked="" type="checkbox"/>	Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	
<b>11.COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<b>Indicar otras competencias:</b>						
	<b>Ingles</b>	Escritura	Básico	Lectura	Básico	Conversación	Básico
	<b>Computación</b>	Ms Word	Básico	MS Excel	Básico	MS Power Point	Básico
	<b>Indicar otros programas :</b> _____						
<b>12.CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PROPIOS DEL CARGO</b>	* Conocimientos en entrenamiento , salud, nutrición, musculacion, suplementacion.						
	* Experiencia en servicio al cliente.						
	* Capacidad de organización.						
	* Deportista .						
	* Buena presencia.						
<b>13.HORARIO DE TRABAJO</b>	De Lunes a Viernes de 06:00 a.m.. a 9:45 a.m.; Sábados de 07:00 a.m. a 10:45am.						
<b>14.RECURSOS DISPONIBLES</b>							
<b>15.FACTORES DE RIESGO</b>	<b>A.De seguridad en el trabajo por acción de energías.</b>						
	<b>Energía Mecánica</b>	No Aplica	Magnitud del daño	Ninguna	Probabilidad de ocurrencia	Ninguna	
	<b>Energía Térmica</b>	No Aplica	Magnitud del daño	Ninguna	Probabilidad de ocurrencia	Ninguna	
	<b>Energía Eléctrica</b>	No Aplica	Magnitud del daño	Ninguna	Probabilidad de ocurrencia	Ninguna	
	<b>B.Medio Ambiente en el trabajo</b>						
	<b>Riesgos Físicos</b>	No aplica	Magnitud del daño	Ninguna	Probabilidad de ocurrencia	Ninguna	
	<b>Riesgos Químico</b>	No aplica	Magnitud del daño	Ninguna	Probabilidad de ocurrencia	Ninguna	
	<b>Riesgos Biológicos</b>	Alergias	Magnitud del daño	Significativa	Probabilidad de ocurrencia	Leve	
	<b>C. Características y organización del trabajo</b>						
	<b>Riesgos Ergonómico</b>	Posturas inadecuadas	Magnitud del daño	Compleja	Probabilidad de ocurrencia	Media	
	<b>Riesgos Psicosocial</b>	Estrés	Magnitud del daño	Compleja	Probabilidad de ocurrencia	Compleja	
		<b>Otros :</b> _____					
	<b>16.IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD</b>	Protección tronco	<input type="checkbox"/>	Zapatos/Botas	<input type="checkbox"/>	Gafas	<input type="checkbox"/>
		Protección de cara	<input type="checkbox"/>	Casco	<input type="checkbox"/>	Vestimenta especial	<input type="checkbox"/>
Mascaras / mascarillas		<input type="checkbox"/>	Guantes	<input type="checkbox"/>	Uniformes	<input checked="" type="checkbox"/>	
Mandiles		<input type="checkbox"/>			Uniforme Administrativo	<input type="checkbox"/>	
Otros		<input type="checkbox"/>					
	<b>Especificar</b> _____						
<b>FECHA DE EMISIÓN</b>	REVISADO POR:	APROBADO POR:	ENTREGADO A:				
Octubre - 2018							
<b>FECHA DE RECEPCIÓN</b>	FECHA DE ACTUALIZACIÓN	VIGENTE A PARTIR DE	COPIA CONTROLADA N°				
Octubre - 2018	Oct-18	Oct-18	01				

Fuente: Manual de organización y funciones Gold's Gym Perú, 2018.

### 8.3.3 Call Center

#### - *Funciones*

Entre las funciones principales de los asesores comerciales del call center, estará comunicar adecuadamente la información del servicio que está ofreciendo **Gym At Home**, para generar ventas efectivas y así cumplir los objetivos de ventas fijados. Contactar la cantidad de clientes asignada y cumplir con la cuota de ventas. Enviar las facturas del servicio a los mails de los clientes. Informar y agendará la prueba gratuita a los clientes. Realizar seguimiento post venta para garantizar la fidelización de los clientes.

#### - *Conocimientos*

- El call center realizará cinco actividades básicas utilizando estrategias del marketing *outbound* (en un solo sentido, hacia el cliente):
- Enviar notificaciones y recordatorios a través del correo electrónico.
- Realizar llamadas salientes.
- Capturar información.
- Todas las actividades en el proceso tienen su planilla de control manejada por el jefe de **Gym At Home**. Esto sienta las bases del sistema de mejoramiento continuo y control de calidad.

#### - *Perfil*

- Estudios técnicos o superiores en MKT, Administración ciencias de la comunicación, y afines
- Experiencia en ventas de productos intangibles (Seguros, AFP's tarjetas de créditos, seguros de vida, productos y servicios del gimnasio)
- Proactivo y con Vocación de servicio
- Orientación y conocimiento del servicio y atención al cliente
- Manejo de técnicas de venta.
- Conocimiento del comportamiento del consumidor
- Conocimientos de computación e inglés a nivel intermedio.

### **8.3.4 Analista de Marketing**

#### **- Funciones**

El analista de Marketing, es esencial para el desarrollo de la marca **Gym At Home**. Este tendrá las funciones de examinar a detalle la información relevante para el trazado de las metas de marketing, de esta manera se podrán reducir los riesgos del proyecto de marketing, otras de sus funciones serán monitorear las campañas y segmentar la base de datos de los clientes, analizar el volumen de respuesta, y rentabilidad de la inversión. Deberá acompañar a la agencia de marketing digital en las pautas del canal online, para las acciones de contenido, SEO (*search engine optimization*), y analizar los ratios mensuales de *Facebook*.

#### **- Perfil**

- Las actividades básicas que deberá realizar el analista son:
- Analizar el mercado para proponer las estrategias.
- Investigar y conseguir datos importantes para la unidad de negocios para establecer objetivos y concebir estrategias.
- Interpretar datos provenientes de estudios de mercado, y convertir estos resultados en acciones tangibles y medibles.
- Detectar fallas en los procedimientos.

#### **- Conocimientos**

- Estudios técnicos o superiores en MKT, Administración o ciencias de la comunicación, y afines
- Experiencia en ventas de productos intangibles (Seguros, AFP's tarjetas de créditos, seguros de vida, productos y servicios del gimnasio)
- Experiencia en puesto de analista de marketing de 1 año como mínimo.
- Conocimiento en técnicas inbound marketing.
- Conocimiento en marketing digital, email marketing y redes sociales.
- Conocimientos y aplicación de técnicas SEO *search engine optimization* u optimizamiento web.

### **8.3.5 Coordinador de Marketing**

#### **- Funciones**

Las funciones del coordinador de marketing son desarrollar y ejecutar los planes y estrategias de marketing. También será el encargado de planificar, implementar, monitorear y alinear, las actividades relacionadas con las estrategias de branding y publicidad.

- ***Perfil***

- Estudios técnicos o superiores en MKT, Administración o ciencias de la comunicación, y afines.
- Experiencia de dos años como mínimo, en puestos de coordinación.
- Liderazgo y amplia capacidad analítica.
- Analizar y proponer mejoras a los procesos.
- Coordinar las ferias deportivas para la captación de nuevos clientes.
- Manejar la base de datos de Gym At home

- ***Conocimientos***

- Experiencia en ventas de productos intangibles (Seguros, AFP's tarjetas de créditos, seguros de vida, productos y servicios del gimnasio).
- Conocimiento, en manejo de bases de datos, diseño y planeamiento.
- Elaborar el plan de marketing y realizar la estrategia general.
- Analizar las oportunidades de negocio.
- Evaluar los resultados de las campañas y optimizar el presupuesto de Marketing.

## **8.4 Gestión de personal**

Es de suma importancia el desarrollo de una gestión de desarrollo del talento humano para tener colaboradores comprometidos e identificados con sus clientes y su Empresa.

### ***8.4.1 Zonas y Horarios de Trabajo***

La unidad de negocios Gym at home, trabajará bajo las recomendaciones del Ministerio del Trabajo y promoción, apegado a la Constitución Política del Perú, estableciendo una jornada máxima de trabajo que no supere las ocho horas diarias o 48 horas semanales, no obstante, se podrá contratar en un horario menor, siempre y cuando los trabajadores estén amparados por la ley.

Por otro lado, los personal Trainers laborarán sobre el cronograma presentado en el plan operativo (Tabla 7.36) donde se organizaron 3 sesiones como máximo, de 60 minutos cada una, contemplando 45 minutos de traslado que completarán (4 hrs 35 min) diarias por entrenador distribuidas en un horario de 6:00 am a 11:00 pm, de lunes a sábado.

**Tabla 8.42. Horarios de Trabajo de Gold's Gym**

Personal	Horarios de trabajo
Administrativo	Lunes a viernes: 8:00 am a 6:00pm
	Sábado: 09:00am a 6:00 pm
	Refrigerio: 1 hora
Operativo	Lunes a sábado 6:00 am a 11:00pm

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### **8.4.2 Políticas de pago a los profesionales**

En el caso de las remuneraciones, tanto al personal de gerencia y otros integrantes de la empresa, se designará tomando en cuenta el mercado y las aspiraciones de cada uno de ellos, no obstante, para el pago básico de los asesores del call center, se tomará en cuenta lo establecido en el Decreto Supremo N°004-2018-TR, publicado en el diario El Peruano, tomando como base, el último aumento del sueldo mínimo de S. / 930, vigente.

Es así, que el call center tendrá una remuneración de un básico de S/. 930 más una comisión de 2% por venta. Cada asesor tendrá un periodo de prueba de un mes, posteriormente, se procederá a realizar un contrato laboral cuya duración será de un año. Una vez ingresado a planilla el trabajador tendrá los descuentos mínimos de ley.

El jefe de *Gym at Home* tendrá una remuneración neta de S./ 6000.

El analista de Marketing tendrá una remuneración neta de S./ 1800. Tendrá un periodo de prueba de un mes, posteriormente, se procederá a realizar un contrato laboral cuya duración será de un año.

#### **8.4.3 Políticas de retención de talento humano**

Las políticas para retener el talento humano serán las siguientes:

- Línea de carrera para el personal administrativo: Un esfuerzo para retener el talento humano administrativo será ofrecer los incentivos para que pueda ascender dentro de la empresa.
- Aumento de comisiones para Personal trainer: Como se puede detallar en la Tabla 7.38, el incentivo para los entrenadores hasta de un 25% de comisión por sesión dependiendo de la cantidad de clientes atendidos.
- Se firmará un convenio con Gold's Gym para separar del plantel a todo entrenador que firme algún acuerdo de entrenamiento fuera del contrato de Gym at Home
- La nueva unidad de negocios, cuenta con un programa de incentivos semestrales a los entrenadores que mantengan la mayor cantidad de membresías con más de 5 meses de antigüedad.

#### ***8.4.4 Clausula de no competencia***

El personal trainer estará sujeto a una cláusula contractual donde se obligará a no prestar el servicio en paralelo al mismo cliente, o el cobro adicional por la prestación del servicio. De manera que si se descubre algún acuerdo por fuera del contrato ***con Gym At Home*** será causal de despido.

#### ***8.4.5 Movilidad de los Personal Trainers***

Los personal Trainers tendrán un pago por movilidad de S./ 20 por sesión, asimismo, se estipula un tiempo de movilidad de 45 minutos, esta movilidad es de ida y vuelta. Estos costos contemplan el traslado de maquinaria y equipos. La estructura de este costo se ha hecho en base a la atención de los clientes a domicilio que será cercana a la oficina de *Gym At Home*, por tanto, se considera equilibrado en tiempo y en costo.

### **8.5 Evaluación de Desempeño**

Para tener un mejor control del servicio la unidad de negocios *Gym at Home*, los Personal Trainers que atiendan a domicilio tendrán una evaluación de desempeño a partir de indicadores de satisfacción del proceso del servicio brindado, de esta manera se hará una revisión del servicio, de manera de conocer si existe algún reclamo, o crítica, a fin de monitorear la relación de ética entre el personal trainer y el cliente, y que este ajustada al código de Conducta y filosofía de Gold's Gym.



**Tabla 8.43. Indicadores de Satisfacción al Cliente**

Indicador	Definición	Escala de medición	Técnica
Satisfacción con la puntualidad del Personal Trainer	% de satisfechos e insatisfechos con la puntualidad del Personal Trainer	De 1 al 5. De menos a más satisfecho	Encuesta
Satisfacción con la vestimenta del Personal Trainer	% de satisfechos e insatisfechos con la Vestimenta Adecuada del Personal Trainer	De 1 al 5. De menos a más satisfecho	Encuesta
Satisfacción con el programa de ejercicios	% de satisfechos e insatisfechos con programa de ejercicios propuestos	De 1 al 5. De menos a más satisfecho	Encuesta
Satisfacción con el trato personal	% de satisfechos e insatisfechos con el trato personal	De 1 al 5. De menos a más satisfecho	Encuesta
Satisfacción con la calidad de la clase	% de satisfechos e insatisfechos con la calidad de la clase	De 1 al 5. De menos a más satisfecho	Encuesta

Fuente: Autores de esta tesis.

## CAPÍTULO IX. PLAN DE EVALUACIÓN FINANCIERA

### 9.1 Introducción

En el presente capítulo se presentará las proyecciones ingresos, costos, gastos y financiamiento del plan de negocio propuesto para determinar su viabilidad financiera. Estos resultados se mostrarán para 3 escenarios: esperado, optimista y pesimista.

Los supuestos financieros que se tomaran para los cálculos se muestran en la Tabla 9.44:

**Tabla 9.44. Supuestos financieros**

Supuestos financieros	Datos
Obtención de Fondos	100% Dueños
Modalidad de cobro a cliente	Tarjeta de crédito, débito o efectivo
Comisión tarjeta crédito	4%
% Clientes pago tarjeta	80%
% Clientes pago contado	20%
Aumento de precios anuales	0% anual
Impuesto a la renta	30%
Impuesto al consumidor	18%
Aumento ticket promedio	0% anual
Participación por tipo de producto del total de venta anual Gym At Home	Membresía 1 persona = 40% Membresía 2 personas = 30% Membresía 3 personas = 20% Membresía 4 personas = 10%
Ticket promedio objetivo (sin IGV)	S/.1,647.46
Incremento anual membresías	Crecimiento 10% anual de acuerdo a las acciones de Marketing y según el crecimiento promedio del rubro de gimnasios y centros de entrenamiento de los últimos 3 años.

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.2 Inversión

Para el presente plan de negocios cada uno de los 4 accionistas aportaran en partes iguales el 25% de la total inversión, que asciende a S/. 436,943, el cual cubrirá las operaciones para los primeros 3 meses del proyecto.

Se espera una tasa de retorno de 17% para cada uno de los accionistas superior a lo que se recibe en una entidad bancaria. El aporte de la inversión se muestra en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.:**

### 9.3 Financiamiento

Para el presente proyecto la inversión total del proyecto es financiada por los accionistas.

### 9.4 Proyección de ventas

El mercado potencial del entrenamiento personalizado sería de más de 12 millones de soles anuales esto se deriva del tamaño del mercado objetivo que son 158,483 personas y el porcentaje de personas que entrenan en Lima es solo el 5% de acuerdo a IHRSA y luego este resultado se multiplica por la frecuencia de uso, precio promedio del servicio e intención de compra, con estos datos se estimó el tamaño potencial del mercado para el público objetivo según la Tabla 9.5:

**Tabla 9.45. Ventas potenciales de segmento**

Tamaño del segmento	% limeños que entrenan	Personas que entrenan en Lima	Frecuencia de uso	Precio Promedio (S/.)	Intención de compra	Ventas potenciales del segmento (S/.)
158,483.00	5%	7,924	2.50	1,647.46	37%	12,075,616.15

Fuente: Autores de esta tesis

Para evaluar la viabilidad del proyecto se tomó de acuerdo al número de membresías esperadas con un crecimiento anual del 10% originadas por las acciones de marketing que se realizaran y basándose en los crecimientos del segmento de gimnasios y centros de entrenamiento en los últimos 3 años, en la Tabla 9. se muestra la proyección de ventas esperadas para los primeros 5 años del proyecto.

**Tabla 9.46. Escenario esperado de proyección de ventas**

Escenario Esperado	2020	2021	2022	2023	2024
Compradores potenciales	158,483	158,483	158,483	158,483	158,483
Market share (S/.)	0.83%	0.91%	1.00%	1.10%	1.21%
Compradores efectivos	484	532	586	644	709
Frecuencia de compra anual	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
<b>Numero membresías anuales</b>	<b>1,210</b>	<b>1,331</b>	<b>1,464</b>	<b>1,611</b>	<b>1,772</b>
Precio promedio (S/.)	1,647	1,647	1,647	1,647	1,647
<b>Ingresos (S/.)</b>	<b>1,993,424</b>	<b>2,192,766</b>	<b>2,412,043</b>	<b>2,653,247</b>	<b>2,918,572</b>

Fuente: Autores de esta tesis

Con el fin de evaluar el escenario pesimista se estimó un decrecimiento del 10% para las cantidades de membresías y el precio promedio, estos se muestran en la Tabla 9.:

**Tabla 9.47. Escenario pesimista de proyección de ventas**

<b>Escenario Pesimista</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Compradores potenciales	158,483	158,483	158,483	158,483	158,483
Market share (S/.)	0.74%	0.82%	0.90%	0.99%	1.09%
Compradores efectivos	436	479	527	580	638
Frecuencia de compra anual	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
<b>Numero membresías anuales</b>	<b>1,089</b>	<b>1,198</b>	<b>1,318</b>	<b>1,449</b>	<b>1,594</b>
Precio promedio (S/.)	1,483	1,483	1,483	1,483	1,483
<b>Ingresos (S/.)</b>	<b>1,614,673</b>	<b>1,776,141</b>	<b>1,953,755</b>	<b>2,149,130</b>	<b>2,364,043</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con el fin de evaluar el escenario optimista se estimó un crecimiento del 10% para las cantidades de membresías y el precio promedio, estos se muestran en la Tabla 9.:

**Tabla 9.48. Escenario optimista de proyección de ventas**

<b>Escenario Optimista</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Compradores potenciales	158,483	158,483	158,483	158,483	158,483
Market share (S/.)	0.91%	1.00%	1.10%	1.21%	1.33%
Compradores efectivos	532	586	644	709	779
Frecuencia de compra anual	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
<b>Numero membresías anuales</b>	<b>1,331</b>	<b>1,464</b>	<b>1,611</b>	<b>1,772</b>	<b>1,949</b>
Precio promedio (S/.)	1,812	1,812	1,812	1,812	1,812
<b>Ingresos (S/.)</b>	<b>2,412,043</b>	<b>2,653,247</b>	<b>2,918,572</b>	<b>3,210,429</b>	<b>3,531,472</b>

Fuente: Autores de esta tesis.

## 9.5. Estructura de costos

Se estimará la proyección de costos de venta en base a los escenarios planteados, considerando un margen bruto de 38.81% el cual considera los costos del entrenador personal y movilidad como se vio en el capítulo de plan de marketing, estos escenarios se muestran en las Tabla 9., Tabla 9. y Tabla 9.:

**Tabla 9.49. Estructura de costos de venta escenario esperado**

<b>Escenario Esperado</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ingresos (S/.)</b>	<b>1,993,424</b>	<b>2,192,766</b>	<b>2,412,043</b>	<b>2,653,247</b>	<b>2,918,572</b>
Margen Bruto	38.81%	38.81%	38.81%	38.81%	38.81%
<b>Costo de venta (S/.)</b>	<b>1,219,776</b>	<b>1,341,754</b>	<b>1,475,929</b>	<b>1,623,522</b>	<b>1,785,874</b>

Fuente: Autores de esta tesis

**Tabla 9.50. Estructura de costos de venta escenario pesimista**

<b>Escenario Pesimista</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ingresos (S/.)</b>	<b>1,614,673</b>	<b>1,776,141</b>	<b>1,953,755</b>	<b>2,149,130</b>	<b>2,364,043</b>
Margen Bruto	38.81%	38.81%	38.81%	38.81%	38.81%
<b>Costo de venta (S/.)</b>	<b>988,019</b>	<b>1,086,820</b>	<b>1,195,502</b>	<b>1,315,053</b>	<b>1,446,558</b>

Fuente: Autores de esta tesis

**Tabla 9.51. Estructura de costos de venta escenario optimista**

<b>Escenario Optimista</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ingresos (S/.)</b>	<b>2,412,043</b>	<b>2,653,247</b>	<b>2,918,572</b>	<b>3,210,429</b>	<b>3,531,472</b>
Margen Bruto	38.81%	38.81%	38.81%	38.81%	38.81%
<b>Costo de venta (S/.)</b>	<b>1,475,929</b>	<b>1,623,522</b>	<b>1,785,874</b>	<b>1,964,461</b>	<b>2,160,908</b>

Fuente: Autores de esta tesis.

## **9.6. Estados financieros proyectados**

Se detallará el Estado de Ganancias y Pérdidas del escenario esperado, pesimista y optimista se encuentran.

Desde el primer año se generan utilidades y para el quinto año estas ascienden a S/. 446,131.

De acuerdo a los gastos que se realizarán en marketing para el primer año, estas llegan a representar un 7% sobre las ventas porque acá se encuentran las acciones como la promoción de lanzamiento, estrategia online (SEM), redes sociales, activaciones en lugares públicos, merchandising y el gasto de la agencia de marketing, lo cual se espera resultados positivos para los siguientes años.

Los gastos administrativos llegan a representar un 8% sobre las ventas para el primer año y está compuesto por los pagos de haberes e incentivos.

Los gastos de alquiler de local, *fee* de marketing a Gold's Gym por respaldar el servicio y los costos por usar las transacciones con tarjetas representan dentro de los gastos operativos un 8% para el primer año.

Los estados de resultados de los 3 escenarios se muestran en la Tabla 9., Tabla 9. y Tabla 9.:

**Tabla 9.52. Estados Financieros escenario esperado 2020 - 2024**

<b>Partidas</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ventas</b>	<b>S/1,993,424</b>	<b>S/2,192,766</b>	<b>S/2,412,043</b>	<b>S/2,653,247</b>	<b>S/2,918,572</b>
Contado	S/398,685	S/438,553	S/482,409	S/530,649	S/583,714
Tarjeta	S/1,594,739	S/1,754,213	S/1,929,634	S/2,122,598	S/2,334,857
<b>Costo de Ventas</b>	<b>S/1,219,680</b>	<b>S/1,341,648</b>	<b>S/1,475,813</b>	<b>S/1,623,394</b>	<b>S/1,785,733</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>S/773,744</b>	<b>S/851,118</b>	<b>S/936,230</b>	<b>S/1,029,853</b>	<b>S/1,132,838</b>
Margen Bruto (%)	38.81%	38.81%	38.81%	38.81%	38.81%
<b>Total Gastos</b>	<b>S/459,819</b>	<b>S/428,734</b>	<b>S/448,908</b>	<b>S/471,099</b>	<b>S/495,509</b>
<b>Gastos de Marketing</b>	<b>S/145,226</b>	<b>S/101,783</b>	<b>S/108,361</b>	<b>S/115,597</b>	<b>S/123,557</b>
Descuentos lanzamiento	S/49,424				
Gasto agencia Mkt	S/36,000	S/36,000	S/36,000	S/36,000	S/36,000
Facebook	S/16,691	S/18,949	S/21,432	S/24,163	S/27,168
Google	S/10,015	S/11,369	S/12,859	S/14,498	S/16,301
Youtube	S/6,677	S/7,579	S/8,573	S/9,665	S/10,867
Activaciones lugares públicos	S/19,920	S/21,025	S/22,241	S/23,578	S/25,049
Merchandising	S/6,500	S/6,861	S/7,257	S/7,694	S/8,173
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>155,000</b>	<b>155,000</b>	<b>155,000</b>	<b>155,000</b>	<b>155,000</b>
<b>Personal permanente</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>
Jefe unidad negocio	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Coordinador de marketing	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Analista de marketing	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
<b>Recibos por honorarios</b>	<b>59,000</b>	<b>59,000</b>	<b>59,000</b>	<b>59,000</b>	<b>59,000</b>
Vendedores	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Agencia contable	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Programa de incentivos - entrenadores personales	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
<b>Gastos Operativos</b>	<b>159,592</b>	<b>171,951</b>	<b>185,547</b>	<b>200,501</b>	<b>216,951</b>
Gasto local	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Fee Gold's Gym - Marca	59,803	65,783	72,361	79,597	87,557
Gastos transacción Visa	63,790	70,169	77,185	84,904	93,394
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>313,925</b>	<b>422,384</b>	<b>487,322</b>	<b>558,754</b>	<b>637,330</b>
Utilidad (%)	15.7%	19.3%	20.2%	21.1%	21.8%
Impuesto a la renta	94,178	126,715	146,197	167,626	191,199
<b>Utilidad Neta</b>	<b>219,748</b>	<b>295,669</b>	<b>341,125</b>	<b>391,128</b>	<b>446,131</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>11.02%</b>	<b>13.48%</b>	<b>14.14%</b>	<b>14.74%</b>	<b>15.29%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 9.53: Estados Financieros escenario pesimista 2020 - 2024**

<b>Partidas</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ventas</b>	<b>S/1,614,673</b>	<b>S/1,776,141</b>	<b>S/1,953,755</b>	<b>S/2,149,130</b>	<b>S/2,364,043</b>
Contado	S/322,935	S/355,228	S/390,751	S/429,826	S/472,809
Tarjeta	S/1,291,739	S/1,420,912	S/1,563,004	S/1,719,304	S/1,891,234
<b>Costo de Ventas</b>	<b>S/987,941</b>	<b>S/1,086,735</b>	<b>S/1,195,408</b>	<b>S/1,314,949</b>	<b>S/1,446,444</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>S/626,732</b>	<b>S/689,406</b>	<b>S/758,346</b>	<b>S/834,181</b>	<b>S/917,599</b>
Margen Bruto (%)	38.81%	38.81%	38.81%	38.81%	38.81%
<b>Total Gastos</b>	<b>S/436,336</b>	<b>S/402,904</b>	<b>S/420,494</b>	<b>S/439,843</b>	<b>S/461,128</b>
<b>Gastos de Marketing</b>	<b>S/145,226</b>	<b>S/101,783</b>	<b>S/108,361</b>	<b>S/115,597</b>	<b>S/123,557</b>
Descuentos lanzamiento	S/49,424				
Gasto agencia Mkt	S/36,000	S/36,000	S/36,000	S/36,000	S/36,000
Facebook	S/16,691	S/18,949	S/21,432	S/24,163	S/27,168
Google	S/10,015	S/11,369	S/12,859	S/14,498	S/16,301
Youtube	S/6,677	S/7,579	S/8,573	S/9,665	S/10,867
Activaciones lugares públicos	S/19,920	S/21,025	S/22,241	S/23,578	S/25,049
Merchandising	S/6,500	S/6,861	S/7,257	S/7,694	S/8,173
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>155,000</b>	<b>155,000</b>	<b>155,000</b>	<b>155,000</b>	<b>155,000</b>
<b>Personal permanente</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>
Jefe unidad negocio	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Coordinador de marketing	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Analista de marketing	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
<b>Recibos por honorarios</b>	<b>59,000</b>	<b>59,000</b>	<b>59,000</b>	<b>59,000</b>	<b>59,000</b>
Vendedores	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Contabilidad	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Programa de incentivos - entrenadores personales	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
<b>Gastos Operativos</b>	<b>136,110</b>	<b>146,121</b>	<b>157,133</b>	<b>169,246</b>	<b>182,571</b>
Gasto local	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Fee Gold's Gym - Marca	48,440	53,284	58,613	64,474	70,921
Gastos comisión tarjeta	51,670	56,836	62,520	68,772	75,649
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>190,396</b>	<b>286,502</b>	<b>337,852</b>	<b>394,337</b>	<b>456,471</b>
Utilidad (%)	11.8%	16.1%	17.3%	18.3%	19.3%
Impuesto a la renta	57,119	85,951	101,356	118,301	136,941
<b>Utilidad Neta</b>	<b>133,277</b>	<b>200,551</b>	<b>236,497</b>	<b>276,036</b>	<b>319,530</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>8.25%</b>	<b>11.29%</b>	<b>12.10%</b>	<b>12.84%</b>	<b>13.52%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 9.54: Estados Financieros escenario optimista 2020 - 2024**

<b>Partidas</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ventas</b>	<b>S/2,412,043</b>	<b>S/2,653,247</b>	<b>S/2,918,572</b>	<b>S/3,210,429</b>	<b>S/3,531,472</b>
Contado	S/482,409	S/530,649	S/583,714	S/642,086	S/706,294
Tarjeta	S/1,929,634	S/2,122,598	S/2,334,857	S/2,568,343	S/2,825,177
<b>Costo de Ventas</b>	<b>S/1,475,813</b>	<b>S/1,623,394</b>	<b>S/1,785,733</b>	<b>S/1,964,307</b>	<b>S/2,160,738</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>S/936,230</b>	<b>S/1,029,853</b>	<b>S/1,132,838</b>	<b>S/1,246,122</b>	<b>S/1,370,734</b>
Margen Bruto (%)	38.81%	38.81%	38.81%	38.81%	38.81%
<b>Total Gastos</b>	<b>S/485,773</b>	<b>S/457,284</b>	<b>S/480,313</b>	<b>S/505,644</b>	<b>S/533,508</b>
<b>Gastos de Marketing</b>	<b>S/145,226</b>	<b>S/101,783</b>	<b>S/108,361</b>	<b>S/115,597</b>	<b>S/123,557</b>
Descuentos lanzamiento	S/49,424				
Gasto agencia Mkt	S/36,000	S/36,000	S/36,000	S/36,000	S/36,000
Facebook	S/16,691	S/18,949	S/21,432	S/24,163	S/27,168
Google	S/10,015	S/11,369	S/12,859	S/14,498	S/16,301
Youtube	S/6,677	S/7,579	S/8,573	S/9,665	S/10,867
Activaciones lugares publicos	S/19,920	S/21,025	S/22,241	S/23,578	S/25,049
Merchandising	S/6,500	S/6,861	S/7,257	S/7,694	S/8,173
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>155,000</b>	<b>155,000</b>	<b>155,000</b>	<b>155,000</b>	<b>155,000</b>
<b>Personal permanente</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>	<b>96,000</b>
Jefe unidad negocio	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Coordinador de marketing	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Analista de marketing	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
<b>Recibos por honorarios</b>	<b>59,000</b>	<b>59,000</b>	<b>59,000</b>	<b>59,000</b>	<b>59,000</b>
Vendedores	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Contabilidad	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Programa de incentivos - entrenadores personales	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
<b>Gastos Operativos</b>	<b>185,547</b>	<b>200,501</b>	<b>216,951</b>	<b>235,047</b>	<b>254,951</b>
Gasto local	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Fee Gold's Gym - Marca	72,361	79,597	87,557	96,313	105,944
Gastos comision tarjeta	77,185	84,904	93,394	102,734	113,007
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>450,457</b>	<b>572,569</b>	<b>652,525</b>	<b>740,478</b>	<b>837,226</b>
Utilidad (%)	18.7%	21.6%	22.4%	23.1%	23.7%
Impuesto a la renta	135,137	171,771	195,758	222,143	251,168
<b>Utilidad Neta</b>	<b>315,320</b>	<b>400,798</b>	<b>456,768</b>	<b>518,335</b>	<b>586,058</b>
Margen Neto	13.07%	15.11%	15.65%	16.15%	16.60%

Elaboración: Autores de esta tesis

El EBITDA que se escogió para este producto fue de acuerdo a los que se manejan en este tipo de mercado fitness que va desde un 15% a 20%.

## 9.7 Flujo de caja

Se detallará el flujo de caja de los 3 escenarios, los cuales contienen los ingresos, gastos y costos presentados anteriormente.



De acuerdo a la rentabilidad para Gym At Home que se tomara es de 25% porque es lo mínimo que los accionistas esperan para este proyecto, se muestran los flujos de efectivos de los 3 escenarios en la Tabla 9., Tabla 9. y Tabla 9.:

**Tabla 9.55. Estado de flujo de efectivo esperado Gym At Home**

RUBRO	0	2020	2021	2022	2023	2024
INVERSION TOTAL	<b>-439,123</b>					
UTILIDAD NETA		219,748	295,669	341,125	391,128	446,131
(+) DEPRECIACION		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
<b>FLUJO NETO DE FONDOS ECONOMICO</b>	<b>-439,123</b>	<b>222,248</b>	<b>298,169</b>	<b>343,625</b>	<b>393,628</b>	<b>448,631</b>

FACTOR DE ACTUALIZACION	1.0000	0.8000	0.6400	0.5120	0.4096	0.3277
VA. AL Kc (18%)	<b>-439,123</b>	177,798	190,828	175,936	161,230	147,007
FLUJO DE CAJA ACUMULADA		177,798	368,626	544,562	705,792	852,799
VALOR ACTUAL NETO		<b>-261,325</b>	<b>-70,497</b>	105,439	266,669	413,676

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 9.56. Estado de flujo de efectivo pesimista Gym At Home**

RUBRO	0	2020	2021	2022	2023	2024
INVERSION TOTAL	<b>-461,943</b>					
UTILIDAD NETA		133,277	200,551	236,497	276,036	319,530
(+) DEPRECIACION		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
<b>FLUJO NETO DE FONDOS ECONOMICO</b>	<b>-461,943</b>	<b>135,777</b>	<b>203,051</b>	<b>238,997</b>	<b>278,536</b>	<b>322,030</b>

FACTOR DE ACTUALIZACION	1.0000	0.8000	0.6400	0.5120	0.4096	0.3277
VA. AL Kc (18%)	<b>-461,943</b>	108,622	129,953	122,366	114,088	105,523
FLUJO DE CAJA ACUMULADA		108,622	238,575	360,941	475,029	580,552
VALOR ACTUAL NETO		<b>-353,321</b>	<b>-223,368</b>	<b>-101,002</b>	13,087	118,609

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 9.57. Estado de flujo de efectivo optimista Gym At Home**

RUBRO	0	2020	2021	2022	2023	2024
INVERSION TOTAL	<b>-461,943</b>					
UTILIDAD NETA		315,320	400,798	456,768	518,335	586,058
(+) DEPRECIACION		2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
<b>FLUJO NETO DE FONDOS ECONOMICO</b>	<b>-461,943</b>	<b>317,820</b>	<b>403,298</b>	<b>459,268</b>	<b>520,835</b>	<b>588,558</b>

FACTOR DE ACTUALIZACION	1.0000	0.8000	0.6400	0.5120	0.4096	0.3277
VA. AL Kc (18%)	<b>-461,943</b>	254,256	258,111	235,145	213,334	192,859
FLUJO DE CAJA ACUMULADA		254,256	512,367	747,512	960,846	1,153,704
VALOR ACTUAL NETO		<b>-207,687</b>	50,424	285,569	498,903	691,761

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.8. Indicadores de rentabilidad: VAN, TIR

Para la proyección de 5 años se obtiene como resultado un VAN positivo de S/. 413,676 con un periodo de recupero de 2.40 años y una TIR de 60.45%.

En resumen, bajo los supuestos indicados el proyecto es viable financieramente para los accionistas. Los indicadores de rentabilidad de los escenarios pesimista y optimista se muestran en la Tabla 9. y Tabla 9.:

**Tabla 9.58 Indicadores de rentabilidad escenario pesimista**

Partida	Resultado
VAN	118,609.25
TASA DE RETORNO ESPERADA	25%
TIR	35.30%
PERIODO DE RECUPERO	3.89

Elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 9.59 Indicadores de rentabilidad escenario optimista**

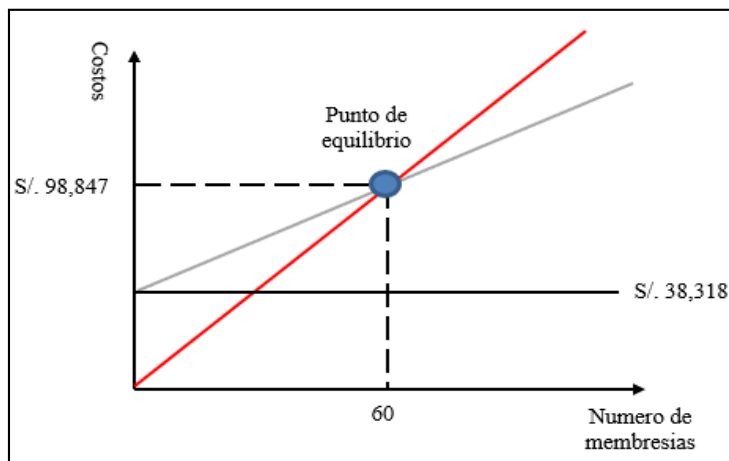
Partida	Resultado
VAN	691,761.38
TASA DE RETORNO ESPERADA	25%
TIR	79.75%
PERIODO DE RECUPERO	1.80

Elaboración: Autores de esta tesis

### 9.9 Punto de equilibrio

Finalmente se determina el punto de equilibrio para el proyecto el cual se basa de acuerdo a la Figura 9.39:

**Figura 9.39. Diagrama del punto de equilibrio.**



Fuente: Autores de esta tesis.

Para que Gym at Home cubra sus costos fijos mensuales S/.38,318.00 y sus costos variables mensuales S/. 60,529 necesita vender en promedio 60 membresías o vender S/. 98,847 por mes.

## CONCLUSIONES FINALES

El Plan de negocio para determinar la viabilidad de una nueva línea de negocios de entrenamiento personalizado a domicilio de la cadena de gimnasios Gold's Gym Perú ha servido para demostrar que existe un mercado desatendido que está buscando un servicio de entrenamiento físico a domicilio que sea personalizado, a la medida de sus propias necesidades, acorde a sus tiempos cortos, diseñado y realizado por un staff de entrenadores profesionales; y bajo el respaldo de una marca líder del sector, que le garantice al cliente el logro de sus objetivos.

Asimismo, ha servido para saber que el 79% de peruanos considera que es importante realizar alguna actividad física, pero que sin embargo solo el 39% la ejecuta (Gestión 05.08.16).

Y, también ha servido para conocer la falta de formalidad que existe en este modelo de negocio a nivel local, porque son los mismos entrenadores quienes informalmente anuncian sus servicios, representando esto una ventaja competitiva para la propuesta de producto *Gym At Home*, debido a que cuenta con el respaldo de una marca líder en el fitness mundial, como es Gold's Gym.

El convencimiento de estas hipótesis se da por los hallazgos del estudio cualitativo realizado mediante una entrevista a expertos en el sector, como también a posibles clientes del nuevo producto; lo que ha permitido conocer los atributos más valorados así como la estructura, frecuencia de uso, cantidad de sesiones, variaciones del producto, tiempos y precios estándar del mercado de los distritos de Lima moderna.

También respalda este proyecto la investigación cuantitativa realizada mediante encuestas on line a una muestra aleatoria de más de 400 personas, lo que permitió conocer que el tipo de cliente objetivo son hombres y mujeres con estilo de vida proactivo y modernas, mayores de 26 años, que viven en los distritos de Lima moderna (San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y Miraflores), y que prefieren hacer entrenamiento funcional; permitiendo hacer una proyección de la intención de compra existente.

*Gym at home* está innovando el modelo de negocio de entrenamiento personalizado a domicilio porque es el primer servicio que se brinda con los entrenadores de la cadena

de gimnasios líder a nivel mundial: Gold's Gym. Asimismo también mejora el modelo de negocio que actualmente se encuentra en el mercado local, por el back office que posee y que da soporte y audita el servicio que se otorga a los clientes.

Las estrategias de Marketing propuestas en el presente plan de negocios definen al precio como una relación proporcional a la calidad Premium del producto, el mismo que en su primera etapa sólo contará con 4 presentaciones en su portafolio; que la promoción será sobretodo digital y que la mejor forma de llegar a los clientes es mediante canales online, sin descuidar también las opciones offline que se realicen.

Cabe resaltar que la evaluación financiera muestra que el proyecto es viable y factible porque se obtienen ratios financieros positivos (Van & Tir), garantizándose que la inversión a realizarse será rentable.


## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, E. (2012). La experiencia del cliente, un marco para el marketing del futuro. En *Customer experience: una visión multidimensional del marketing de experiencias* (pp.12-19) (128p.). Madrid: Los autores.
- Bautista, N. (2011). La observación. En *Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones* (pp.162-169) (232p.). Bogotá: Manual Moderno.
- Braidot, N. (2005). Neurociencias aplicadas a la inteligencia de negocios. En *Neuromarketing: neuroeconomía y marketing* (pp.286-365)(741p.). Madrid: Puerto Norte Sur.
- Díaz, A. (2000). El nuevo enfoque de la industria hacia la distribución. El marketing de la distribución. Trade marketing. En *Gestión por categorías y trade marketing* (pp.120-183). Bilbao: Prentice Hall.
- Domínguez, A., Muñoz, G. (2010). Métricas de mercado y de cliente: métricas de valor de marca. En *Métricas del marketing* (pp.60-103) (240p.) (2a ed.). Madrid: ESIC.
- Gold's Gym Perú; Santos, M., Jiménez, C., Chung, J., Rodríguez, P., (2013) "Manual fitness Gold's Gym 2013". Primera edición. Editorial Etiqueta Negra. Perú.
- Grande, I., Abascal, E. (2011). Fuentes de información (I). Fuentes cualitativas. En *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (pp.57-89)(435p.)(11a ed.). Madrid: ESIC.
- Hair, J., Bush, R., Ortinau, D. (2010). La informática y el proceso de investigación. En *Investigación de mercados: en un ambiente de información digital* (pp.60-75)(651p.) (4a ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Jaime, J. (2009). El entorno de la nueva estrategia de precios: el pricing. En *Pricing: nuevas estrategias de precios* (pp.19-54) (2a ed.). Madrid: ESIC.
- Kerin, R., Hartley, S., Rudelius, W. (2014). Determinación del precio final. En *Marketing* (pp.357-381) (714p.) (11a ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Kotler, P. & Keller, K. (2016) "Definición de marketing para las nuevas realidades". En su Dirección de marketing. Decimoquinta edición. Pearson Educación. S.A. México. Capítulo 1, pp. 3-33.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2017). Administración de la información de marketing para conocer a los clientes. En *Marketing* (pp.104- 139) (710p.) (16a ed.). México, DF: Pearson Educación.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). Estrategia de marketing impulsada por el cliente: creación de valor para los clientes meta. En *Marketing* (pp.188-221) (613p.)(14<sup>a</sup> ed.). México, DF: Pearson Educación
- Kotler, P., Armstrong, G. (2012). Productos, servicios y marcas: creación de valor para el cliente. En *Marketing* (pp.222-257) (613p.) (14a ed). México, DF: Pearson Educación.

- Kotler, P., Armstrong, G. (2017). Fijación de precios: comprensión y obtención del valor del cliente. En *Marketing* (pp.298-321) (710p.) (16a ed.). México, DF: Pearson Educación.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2017). Estrategias de fijación de precios: consideraciones adicionales. En *Marketing* (pp.322-349) (710p.) (16a ed.). México, DF: Pearson Educación.
- Kotler, P., Keller, K. (2012). Diseño y gestión de los canales integrados de marketing. En *Dirección de marketing* (pp.414-445) (657p.) (14a ed.). México, DF: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. (2006). Conceptos de fijación de precios. En *Fundamentos de marketing* (pp.512-542) (590p.) (4a ed.). México, D.F.: Thomson.
- Lambin, J., Gallucci, C., Sicurello, C. (2009). Análisis de la segmentación del mercado. En *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercadeo* (pp.149-179) (596p.) (2a ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Malhotra, N. (2008). Definición del problema en la investigación de mercados y desarrollo del enfoque. En *Investigación de mercados* (pp.34-74)(811p.)(5a ed.). México, DF: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). Diseño de la investigación exploratoria: investigación cualitativa. En *Investigación de mercados* (pp.140-179) (811p.) (5a ed.). México, DF: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). Medición y escalamiento: aspectos básicos y escalamiento comparativo. En *Investigación de mercados* (pp.250-269) (811p.) (5a ed.). México, DF: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). Medición y escalamiento: técnicas no comparativas de escalamiento. En *Investigación de mercados* (pp.270-295) (811p.) (5a ed.). México, DF: Pearson Educación.
- Martínez, P. (2008). ¿Cuál es la verdadera esencia de mi marca?: caso real. En *Cualitativa-mente: los secretos de la investigación cualitativa* (pp.66- 80) (341p.). Madrid: ESIC.
- Paz, H. (2008). Funciones, sistemas y flujos. En *Canales de distribución: gestión comercial y logística* (pp.30-58) (288p.) (3a ed.). Buenos Aires: Lectorum Ugerman.
- Rabadán, R., Ato, M. (2003). Técnicas de observación. En *Técnicas cualitativas para investigación de mercados* (pp.155-253) (338p.). Madrid: Pirámide.
- Stern, L., El-Ansary, A. (1999). Los canales de comercialización: estructura, funciones y relaciones. En *Canales de comercialización* (pp.3-45) (5a ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Velilla, J. (2012). La experiencia del cliente desde la perspectiva de la marca y la comunicación. En *Customer experience: una visión multidimensional del marketing de experiencias* (pp.20-28) (128p.). Madrid: Los autores.

# ANEXOS

## Anexo 1. Cuestionario de salud



### GOLD'S GYM.

#### CUESTIONARIO SOBRE HISTORIAL DE SALUD

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
 Domicilio: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Celular: \_\_\_\_\_ Telf. Emergencias: \_\_\_\_\_ Email: \_\_\_\_\_  
 Fecha Nacimiento: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Grupo Sanguíneo: \_\_\_\_\_

El presente cuestionario NO sustituye una Evaluación Médica, si no está hecho con la finalidad de identificar cualquier impedimento físico o Psicológico que involucre o restringa su entrenamiento físico en nuestros locales.  
 Recomendamos que todo miembro pase una evaluación médica previa a cualquier programa de ejercicios.

1. Sufre o ha sufrido de alguna de las siguientes enfermedades, lesiones u otros?	
<input type="checkbox"/>	Obesidad u. obesidad leve/leve
<input type="checkbox"/>	Asma, Alergia, Fracturas
<input type="checkbox"/>	Enfermedades Reumáticas
<input type="checkbox"/>	Artritis, Artrós, Osteoporosis, Dolor en los huesos
<input type="checkbox"/>	Hipertensión Arterial
<input type="checkbox"/>	Osteopenia, Osteoporosis, Dolor en los huesos
<input type="checkbox"/>	Demencia Cerebral
<input type="checkbox"/>	Enfermedades del Hueso
<input type="checkbox"/>	Artritis Nerviosa
<input type="checkbox"/>	Artritis Arteriales
<input type="checkbox"/>	Bulimia
<input type="checkbox"/>	Anorexia
<input type="checkbox"/>	Úlceras o Hemorridias
<input type="checkbox"/>	Extracciones
<input type="checkbox"/>	Gota
<input type="checkbox"/>	Flebotomía
<input type="checkbox"/>	Hipodermatitis
<input type="checkbox"/>	Ficofimiasis
<input type="checkbox"/>	Hipopigmentación
<input type="checkbox"/>	Hipertrofia
<input type="checkbox"/>	Hipertrofia
<input type="checkbox"/>	Hipertrofia
<input type="checkbox"/>	Hipertrofia
<input type="checkbox"/>	Enfermedades Cardiovasculares
<input type="checkbox"/>	Marfan, L. Arteriosclerosis
<input type="checkbox"/>	Diabetes 1
<input type="checkbox"/>	Hernia
<input type="checkbox"/>	Diabetes 2
<input type="checkbox"/>	Ejercicio
<input type="checkbox"/>	Tiene algún problema con su Columna Vertebral
<input type="checkbox"/>	Tiene algún problema muscular o articular?
<input type="checkbox"/>	Tiene alguna lesión en tendones o ligamentos (dolor o inflamación)
<input type="checkbox"/>	Tiene usted algún dolor o lesión que le pueda ser un accidente
<input type="checkbox"/>	Alguna otra enfermedad o lesión? Especificar
<input type="checkbox"/>	Tiene Usted Alergias? Especificar de que tipo

2.	Se encuentra usted Embarazada	SI	NO
2.1	Tiene permiso de su médico para entrenar?	SI	NO
2.2	Si no tiene permiso, debe usted consultar con su Dr.		

3.1	Tiene Usted hábitos de fumar?	3.3	Toma suplementos?
	Cuántas cigarrillos al día?		Especifique cuál?
	Consumo alcohol?		Consumo Usted esteroides?
3.2	Que cantidad y con que frecuencia?	3.4	Especifique cual?
3.5	Consumo fármacos otros:		Ketonal
	Anticoagulantes		Anticoagulantes
	Café		Diuréticos
	Laxantes		Antibióticos
	Tranquilizantes		Otros, Cuales?
	Para Control Hormonal Menopausia		

4.	Alguna vez ha seguido un tratamiento para bajar de peso?	Nutricional
	Endocrinológico	Medicina natural y homeopata
	Médico en General	Otro

5.	Que intereses físicos tiene para su entrenamiento:	Relajación y Recreación (anti stress)
	Facilitadora	Aumento de peso Rehabilitación (médico)
	Perdida de Masa Grasa	Mejorar fuerza, rapidez, flexibilidad Resistencia

6.	Indique si algún miembro de su familia sufre alguna de las siguientes enfermedades:	
	Hipertensión	Coronaria
	Diabetes	Ejercicio
	Obesidad	Alergia, ¿Cuales y de que tipo?
	Enfermedades Cardiovasculares	

7. Tiene atestado de riesgo coronaria? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**DECLARACIÓN JURADA:** Entiendo la naturaleza y propósito del presente cuestionario sobre el historial de mi salud y estoy al tanto que cualquier actividad física excesiva implica riesgo. Consecuentemente, declaro que esta información es cierta, y del mismo modo, libero, descargo y absuelvo a Gold's Gym, sus agentes, empleados e instructores de cualquier y toda la responsabilidad derivada de accidentes, lesiones o pérdidas que pudiera sufrir como resultado de las actividades presentes o futuras que realice en Gold's Gym, exceptuando aquellas originadas por accidentes, lesiones o pérdidas que se demuevan de culpa inexcusable y dolo del Gold's Gym. Declaro que las respuestas son verdaderas, correctas y completas según mi mayor entendimiento.

Firma del Miembro: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Fuente: Gold's Gym, 2019



## Anexo 2. Entrevista a experto 01

Nombres y apellidos:

Pavel Garcia Ccallocunto (Personal Trainer Free Lance Gold's Gym)



1.- ¿Qué métodos de entrenamiento utiliza en sus servicios de Personal Training a domicilio?

**Utilizo entrenamiento funcional**

2.- ¿Qué es lo que más valoran tus clientes de tu servicio de Personal Training a domicilio?

**La seriedad, puntualidad y conocimientos**

3.- ¿Qué dificultades encuentras usualmente al brindar tus servicios de Personal Training a domicilio?

**El espacio y también iniciar a la hora puntual.**

4.- ¿Qué accesorios utiliza habitualmente en sus servicios de Personal Training a domicilio?

**Utilizo colchonetas, ligas, pesas rusas y mancuernas.**

5.- ¿Qué perfil tiene generalmente un cliente de Personal Training a domicilio?

**En su mayoría son mujeres de 30 años para arriba porque les gusta su privacidad.**

6.- ¿Cuántas sesiones ofreces en tus paquetes de Personal Training a domicilio?

**Lo que recomiendo y utilizo son tres sesiones como mínimo a la semana y por ello ofrezco el paquete de doce sesiones, claro que primero se evalúa el objetivo a conseguir y el estado físico actual del interesado.**

7.- ¿Qué tarifas ofreces a tus clientes por la compra de paquetes de Personal Training a domicilio?

**El promedio en el mercado es de doce sesiones a S/700.00 soles, por tres veces a la semana en un mes, se puede ver un resultado notorio y eso nos permite mostrar un cambio satisfactorio en el alumno y por consiguiente esto lo anime a continuar con las sesiones y seguir consiguiendo resultados y progresos ya sea a nivel salud o estéticos.**

8.- ¿Cuál es la tarifa más alta que ha cobrado este año y cuál es la más baja?

**El precio más alto que he cobrado es S/1,000.00 soles y el más rebajado siempre es S/700.00 soles. Mis clientes ya saben la calidad de mi trabajo.**

9.- ¿De qué distritos son los clientes que usualmente solicitan sus servicios de Personal Training a domicilio?

**La zona que atiendo es San Isidro, Miraflores y alrededores.**

10.- ¿Aproximadamente cuántos paquetes de entrenamiento personal a domicilio le compran sus clientes al año?

**La media de compra al año va entre 3 a 5 planes al año.**

### Anexo 3. Entrevista a experto 02

Nombres y apellidos:

César Chaparro Casusol (Líder Técnico Gold's Gym San Borja)



1.- ¿Qué métodos de entrenamiento utiliza en sus servicios de Personal Training a domicilio?

**Realizo entrenamientos para pérdida de grasa y tonificación, mediante HIIT entrenamiento con ligas y kettlebell. También realizo ejercicios de rehabilitación y pérdida de grasa, personas con restricciones. (Lesiones).**

2.- ¿Qué es lo que más valoran tus clientes de tu servicio de Personal Training a domicilio?

**Lo que más valoran es mi puntualidad, flexibilidad y preocupación. También valoran los resultados obtenidos y sentirse agotados al final de la sesión.**

3.- ¿Qué dificultades encuentras usualmente al brindar tus servicios de Personal Training a domicilio?

**El tráfico y la falta de estacionamiento.**

4.- ¿Qué accesorios utiliza habitualmente en sus servicios de Personal Training a domicilio?

**Utilizo conos, ligas, suspensión (Trx), algunos usuarios tienen gimnasio en sus condominios.**

5.- ¿Qué perfil tiene generalmente un cliente de Personal Training a domicilio?

**Son amas de casa y ejecutivos, entre 40 – 50 años. También novias entre 25-30 años.**

6.- ¿Cuántas sesiones ofreces en tus paquetes de Personal Training a domicilio?

**De 3 veces x semana y 5 veces x semana.**

7.- ¿Qué tarifas ofreces a tus clientes por la compra de paquetes de Personal Training a domicilio?

**S/1,200.00 soles por 12 sesiones (3 veces x semana), y S/2,000.00 soles por 20 sesiones (5 veces x semana).**

8.- ¿Cuál es la tarifa más alta que ha cobrado este año y cuál es la más baja?

**La más alta ha sido S/3,000.00 soles por 26 sesiones de L-S en un mes, y La más baja de S/800.00 soles por 8 sesiones (2 veces x semana).**

9.- ¿De qué distritos son los clientes que usualmente solicitan sus servicios de Personal Training a domicilio?

**De San Isidro, Surco (Chacarilla), San Borja y La Molina.**

10.- ¿Aproximadamente cuántos paquetes de entrenamiento personal a domicilio le compran sus clientes al año?

**Más o menos me compran al año 3 o 4 paquetes de 12 sesiones.**

#### Anexo 4. Entrevista a experto 03

Nombres y apellidos:

Brian Alfaro (Head Trainer Gold's Gym San Isidro).



1.- ¿Qué métodos de entrenamiento utiliza en sus servicios de Personal Training a domicilio?

**Realizamos metodología de trabajo y se realiza según la necesidad de la persona la cual nos contrata, tendremos que evaluar y ver algunos puntos:**

**Su objetivo, la necesidad del objetivo (en qué tiempo requiere ese resultado)**

**Las capacidades del cliente (lesiones, alguna deficiencia, enfermedades, etc.)**

**Disposición de su tiempo (se necesita un mínimo de 3 clases a la semana para poder hablar de la realización de sus objetivos)**

**Analizando estos puntos podremos realizar un trabajo funcional, anaeróbico o cardiovascular (se puede realizar alguna de ellas o si el objetivo y la persona es apta podremos trabajar con esas tres formas)**

2.- ¿Qué es lo que más valoran tus clientes de tu servicio de Personal Training a domicilio?

**Valoran muchos puntos el principal puede ser el objetivo a corto plazo, pero eso no se podría lograr sin mencionar las distintas certificaciones, los años de**

**experiencia, el buen servicio, la metodología, y la empatía que logro con todos mis clientes.**

3.- ¿Qué dificultades encuentras usualmente al brindar tus servicios de Personal Training a domicilio?

**La falta de disposición y conocimiento de la vida de una persona que realiza algún deporte, que con tiempo uno puede generar esa cultura en sus clientes.**

4.- ¿Qué accesorios utiliza habitualmente en sus servicios de Personal Training a domicilio?

**Un centenar de accesorios en la mayoría multifuncionales, Trx, Gymstick, pesas rusas, mancuernas, barras, balones medicinales, y lo último que salga en accesorios funcionales que sean para el beneficio del cliente si no lo tenemos lo conseguiremos.**

5.- ¿Qué perfil tiene generalmente un cliente de Personal Training a domicilio?

**Personas que viven en departamentos pequeños, de clase A y B.**

6.- ¿Cuántas sesiones ofreces en tus paquetes de Personal Training a domicilio?

**Son 10 sesiones, 14 sesiones y 20 sesiones al mes.**

7.- ¿Qué tarifas ofreces a tus clientes por la compra de paquetes de Personal Training a domicilio?

**Las tarifas son 700, 900 y 1200 soles**

8.- ¿Cuál es la tarifa más alta que ha cobrado este año y cuál es la más baja?

**La más alta 1500 por la distancia y 700 que es el paquete más barato.**

9.- ¿De qué distritos son los clientes que usualmente solicitan sus servicios de Personal Training a domicilio?

**San Isidro, Lince, Pueblo Libre, y Surco.**

10.- ¿Aproximadamente cuántos paquetes de entrenamiento personal a domicilio le compran sus clientes al año?

**Aproximadamente mis clientes frecuentes me compran unos 6 paquetes al año.**

## Anexo 5. Entrevista a experto 04

Nombres y apellidos:

Gianfranco Nieri Muhlig (Fitness Coach en GNM Fitness)



1.- ¿Qué métodos de entrenamiento utiliza en sus servicios de Personal Training a domicilio?

**El método será acorde al objetivo del entrenando previa evaluación física y estructural.**

2.- ¿Qué es lo que más valoran tus clientes de tu servicio de Personal Training a domicilio?



**Lo que más valoran mis clientes es la evaluación y resolución de problemas, así como el cumplimiento de objetivos.**

3.- ¿Qué dificultades encuentras usualmente al brindar tus servicios de Personal Training a domicilio?

**La mayor limitación es el uso de implementos y métodos de entrenamiento.**

4.- ¿Qué accesorios utiliza habitualmente en sus servicios de Personal Training a domicilio?

**Generalmente utilizamos bandas elásticas, escalera, Rip 60, etc.**

5.- ¿Qué perfil tiene generalmente un cliente de Personal Training a domicilio?

**Es una persona que requiere un programa personalizado, que resuelva sus necesidades y solucione sus problemas.**

6.- ¿Cuántas sesiones ofreces en tus paquetes de Personal Training a domicilio?

**En el servicio a domicilio depende, usualmente son 10 sesiones.**

7.- ¿Qué tarifas ofreces a tus clientes por la compra de paquetes de Personal Training a domicilio?

**Generalmente a domicilio la tarifa ronda los S/800.00 soles.**

8.- ¿Cuál es la tarifa más alta que ha cobrado este año y cuál es la más baja?

**La más alta ha sido S/1,600.00 y la más baja S/700.00 soles.**

9.- ¿De qué distritos son los clientes que usualmente solicitan sus servicios de Personal Training a domicilio?

**De distritos aledaños a mi centro de entrenamiento, es decir Miraflores y San Isidro.**

10.- ¿Aproximadamente cuántos paquetes de entrenamiento personal a domicilio le compran sus clientes al año?

**Mínimo compran 2 o 3 veces al año, y máximo compran 6 a 8 veces al año; aunque tengo algunos clientes fidelizados que compran todos los meses del año.**

## Anexo 6. Cuestionario de encuesta on line

Datos demográficos.

- Dirección de correo electrónico
- Edad
  - De 18 a 25 años
  - De 26 a 35 años
  - De 36 a 45 años
  - De 46 a 55 años
  - De 56 años a más
- Género
  - Femenino
  - Masculino
- Área geográfica
  - San Isidro
  - San Borja
  - Miraflores
  - Santiago de Surco
  - Otro
- Nivel Socioeconómico
  - A
  - B
  - C
  - D
- Cuál de las siguientes frases lo describe mejor
  - Sólo trabajo
  - Sólo estudio
  - Trabajo y estudio
  - No trabajo ni estudio

Hábitos de consumo y compra.

1.- ¿Cuántas veces realiza actividad física en la semana?

- 1 o 2 veces por semana
- 3 a 4 veces por semana
- Más de 4 veces por semana

2.- ¿Cuál de estas actividades ha realizado?

- Asistir al Gimnasio
- Correr
- Baile
- Crossfit
- Entrenamiento funcional
- Práctica deportiva (futbol, vóley, básquet)

3.- ¿Por qué motivo no realiza actividad física todos los días?

- No tengo tiempo porque salgo tarde del trabajo
- Hacer lo mismo todos los días me aburre
- Hay mucho tráfico
- Estoy cansado saliendo del trabajo
- Tengo otras cosas que hacer

4.- ¿Esta actividad física la realizas solo o acompañado?

- Sólo
- Con amigos
- Con vecinos
- Con familiares

5.- ¿Por qué razones realiza la actividad o las actividades físicas que ha marcado?

- Me hace sentir saludable
- Me distrae
- Para pertenecer a un grupo

- Me ayuda a bajar de peso
- Me ayuda a subir de peso

Evaluación de nueva línea de negocio.

Gym At Home es el nuevo servicio de entrenamiento personalizado a domicilio. Si la falta de tiempo para trasladarte a un Gimnasio, si el tráfico de Lima hace muy largo los tiempos de viaje de ida y vuelta al Gimnasio y prefieres tener un entrenamiento guiado muy personalizado en la comodidad de tu hogar, este nuevo servicio puede acomodarte muy bien.

6.- ¿Dígame qué tanto le gusto o disgusto la idea que le acabamos de mostrar?

- Me gusta mucho
- Me gusta
- No me gusta ni me disgusta
- Me disgusta
- Me disgusta mucho

7.- Usted diría que la descripción de este producto es:

- Muy Creíble
- Creíble
- Ni creíble ni no creíble
- Poco creíble
- No creíble

8.- ¿Qué tan diferente diría usted que es este producto comparado con otros productos que ya existen en el mercado?

- Completamente diferente
- Diferente
- Ni diferente, ni parecido
- Parecido
- Completamente igual

9.- ¿Usted diría que este es un producto para gente como usted?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10.- ¿Qué tan adecuado es este nombre para este nuevo servicio?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11.- ¿Qué beneficio le parece el de mayor importancia para este servicio?

- Se ajusta a mi tiempo libre
- Resultados garantizados
- Entrenadores capacitados
- Entrenamientos no repetitivos
- Calidad del material de entrenamiento
- Otros

12.- Tomando en consideración nuestro concepto y suponiendo que este producto estuviera disponible: ¿En dónde lo solicitaría?

- Página Web
- Redes sociales
- Aplicativo
- Local físico

13.- ¿A qué precio compraría este producto y consideraría que es Barato?

- S/600.00 soles
- S/700.00 soles
- S/800.00 soles
- S/900.00 soles

- S/1,000.00 soles

14.- ¿Qué precio de este producto es Tan Caro que no lo compraría por muy bueno que fuese?

- S/1,000.00 soles
- S/1,500.00 soles
- S/1,750.00 soles
- S/2,000.00 soles
- S/2,100.00 soles

15.- ¿A qué precio usted compraría este producto, pero consideraría que es Caro?

- S/1,000.00 soles
- S/1,200.00 soles
- S/1,500.00 soles
- S/1,750.00 soles
- S/2,000.00 soles

16.- Considerando que el precio de este producto será de S/. 1,199.00 soles por 12 sesiones; usted diría que:

- Cuesta mucho más de lo que vale
- Cuesta más de lo que vale
- Cuesta lo que vale
- Cuesta menos de lo que vale
- Cuesta mucho menos de lo que vale

17.- ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor lo interesada(o) que estaría en comprar este nuevo producto?

- Definitivamente SI lo compraría
- Lo compraría
- No sé SI lo compraría o NO lo compraría
- No lo compraría
- Definitivamente no lo compraría

18.- ¿Qué tan frecuentemente compraría este nuevo producto?

- Una vez
- Dos veces al año
- Tres o cuatro veces al año
- Un mes si y un mes no
- Todo el año

## Anexo 7. Record de asistencia de miembros por hora

RECORD DE ASISTENCIA DE MIEMBROS POR HORA - MES SEPTIEMBRE 2013																			
Dia/Hora	6-7 am	7-8 am	8-9 am	9-10 am	10-11 am	11-12 am	12-1 pm	1-2 pm	2-3 pm	3-4 pm	4-5 pm	5-6 pm	6-7 pm	7-8 pm	8-9 pm	9-10pm	10-11pm		
domingo 01/Sep			22	20	22	20	42	10	14									150	
lunor 02/Sep	27	20	26	34	12	9	6	9	7	6	12	27	62	59	31	7	1	355	
martor 03/Sep	21	21	23	28	16	6	12	5	7	7	18	37	61	48	31	10	1	352	
miércoles 04/Sep	24	20	26	27	9	10	11	8	7	4	15	43	63	49	27	4	1	348	
juevor 05/Sep	16	25	27	40	19	9	10	50	4	6	17	43	72	28	29	2	1	398	
viernor 06/Sep	25	20	43	25	1	1	1	42	4	6	17	37	46	21	7	1	1	298	
sábado 07/Sep			30	38	32	14	22	7	6	7	8							164	
domingo 08/Sep			12	18	44	18	9	12	2									115	
lunor 09/Sep	22	21	31	22	13	6	11	7	4	6	20	39	68	41	25	4	1	341	
martor 10/Sep	22	13	35	38	14	6	5	15	5	7	19	34	53	28	19	5	1	319	
miércoles 11/Sep	25	16	25	41	12	17	13	9	7	5	16	27	66	35	20	6	1	341	
juevor 12/Sep	21	24	29	45	21	12	7	9	5	7	20	25	60	43	16	1	1	346	
viernor 13/Sep	20	17	18	21	14	6	14	7	1	8	23	18	57	29	19	7	1	280	
sábado 14/Sep			42	38	26	10	21	13	8	12	3							173	
domingo 15/Sep			14	25	24	23	13	5	4									108	
lunor 16/Sep	17	23	38	25	8	7	6	7	17	33	55	36	38	29	16	8	1	364	
martor 17/Sep	22	15	35	30	14	13	12	8	5	7	20	21	62	46	27	28	1	366	
miércoles 18/Sep	27	16	28	24	18	16	10	7	4	3	15	36	70	40	20	6	1	341	
juevor 19/Sep	19	16	30	41	16	16	11	11	5	11	19	42	61	35	21	4	1	359	
viernor 20/Sep	18	20	25	26	14	16	9	6	9	7	10	34	51	5	24	5	1	280	
sábado 21/Sep			35	38	26	16	28	14	4	6	5							172	
domingo 22/Sep			19	37	34	14	12	4	1									121	
lunor 23/Sep	24	17	33	23	7	4	11	6	5	5	18	40	82	33	24	2	1	335	
martor 24/Sep	19	18	28	24	11	10	13	6	5	13	17	34	54	45	25	25	1	348	
miércoles 25/Sep	33	25	31	23	13	15	14	3	5	6	11	38	63	37	28	4	1	350	
juevor 26/Sep	17	20	25	41	22	10	9	5	7	2	10	35	50	32	25	9	1	320	
viernor 27/Sep	23	15	37	15	16	6												112	
sábado 28/Sep								6	7	10	4							27	
domingo 29/Sep			19	22	25	8	12	13	1									100	
lunor 30/Sep	25	14	27	28	12	3	2	9	5	9	10	28	65	40	26	4	1	308	
	467	396	813	857	515	321	346	313	165	193	382	674	1204	723	460	142	20	7991	
	5.8%	5.0%	10.2%	10.7%	6.4%	4.0%	4.3%	3.9%	2.1%	2.4%	4.8%	8.4%	15.1%	9.0%	5.8%	1.8%	0.3%		



## Anexo 8. Entrevista a posibles consumidores 1

### ENTREVISTA A POSIBLES CLIENTES



Nombre y apellido: JOSE LUIS ZAVALA CHUMBIAUCA

Género: MASCULINO

Edad: 44 AÑOS

Distrito donde reside: SAN ISIDRO

.....  
1.- ¿Qué tipo de actividad física realiza usualmente?

Entreno musculación y lo hago asistiendo al Gimnasio.

2.- ¿Con qué frecuencia realiza la actividad física que indicó en la pregunta anterior?

6 veces por semana, sólo descanso el domingo.

3.- ¿Prefiere entrenar solo(a) o hacerlo junto con otras personas?

Acompañado con los miembros amigos que van en el mismo horario.

4.- ¿Con qué frecuencia a utilizado los servicios de un Personal Trainer?

No lo he tomado.

5.- ¿Realiza o ha realizado algún tipo de actividad física en su domicilio?

No, sólo en el gimnasio.

6.- A continuación le voy a presentar un nuevo servicio:

Gym At Home es el nuevo servicio de entrenamiento personalizado a domicilio. Si la falta de tiempo para trasladarte a un Gimnasio, si el tráfico de Lima hace muy largo los tiempos de viaje de ida y vuelta al Gimnasio y prefieres tener un entrenamiento guiado muy personalizado en la comodidad de tu hogar, este nuevo servicio puede acomodarte muy bien.

¿Le gusta la idea que le hemos planteado con este nuevo servicio?

Me gusta pero en mi caso no me interesa la idea.

7.- ¿Usted diría que este es un producto para personas como Usted? ¿Por qué?

No, porque hago trabajo de musculación y en casa no tengo equipos para ello.

8.- ¿Qué tan adecuado le parece el nombre del nuevo servicio?

Muy bueno. Suena atractivo y es fácil de recordar.

9.- Considerando que el precio de este producto será de S/1,199.00 soles por 12 sesiones a domicilio ¿Contrataría este nuevo servicio?

No, por ahora yo prefiero ir al gimnasio.

## Anexo 9. Entrevista a posibles consumidores 2

### ENTREVISTA A CONOCEDORES



Nombre y apellido: Mónica Cadillo Arévalo

Genero: Femenino

Edad: 47

Distrito donde reside: Miraflores

.....  
...

1.- ¿Qué tipo de actividad física realiza usualmente?

Todo tipo de Ejercicios (Yoga, Pilates, Natación, Cycling, Pesas, Running, etc.)

2.- ¿Con que frecuencia realiza la actividad física que indicó en la pregunta anterior?

Trato que sea diariamente, pero por lo general lo hago mínimo tres veces por semana.

3.- ¿Prefiere entrenar solo(a) o hacerlo junto con otras personas?

Prefiero entrenar sola

4.- ¿Con qué frecuencia a utilizado los servicios de un Personal Trainer?

Muy pocas veces

5.- ¿Realiza o ha realizado algún tipo de actividad física en su domicilio?

No

6.- A continuación le voy a presentar un nuevo servicio:

Gym At Home es el nuevo servicio de entrenamiento personalizado a domicilio. Si la falta de tiempo para trasladarte a un Gimnasio, si el tráfico de Lima hace muy largo los tiempos de viaje de ida y vuelta al Gimnasio y prefieres tener un entrenamiento guiado muy personalizado en la comodidad de tu hogar, este nuevo servicio puede acomodarte muy bien.

¿Le gusta la idea que le hemos planteado con este nuevo servicio?

Si, aunque la verdad me gusta entrenar sin presión y sola, pero creo que la mayoría si necesita este servicio personalizado.

7.- ¿Usted diría que este es un producto para personas como Usted? ¿Por qué?

Si, aunque entreno a mi estilo combinando varias disciplinas.

8.- ¿Qué tan adecuado le parece el nombre del nuevo servicio?

El nombre suena muy bien. Innovador, fácil de pronunciar y traducción muy fácil

9.- Considerando que el precio de este producto será de S/1,199.00 soles por 12 sesiones a domicilio ¿Contrataría este nuevo servicio?

Me parece un poco alto, pero si da resultados vale la pena la inversión.

## Anexo 10. Entrevista a posibles consumidores 3

### ENTREVISTA A POSIBLES CLIENTES



Nombre y apellido: Santiago Zanelli

Género: Masculino

Edad: 38

Distrito donde reside: Orrantia. San Isidro

.....

1.- ¿Qué tipo de actividad física realiza usualmente?

Entrenamiento en el gimnasio.

2.- ¿Con qué frecuencia realiza la actividad física que indicó en la pregunta anterior?

De 5 a 6 días a la semana.

3.- ¿Prefiere entrenar solo(a) o hacerlo junto con otras personas?

Con otra persona.

4.- ¿Con qué frecuencia a utilizado los servicios de un Personal Trainer?

Nunca.

5.- ¿Realiza o ha realizado algún tipo de actividad física en su domicilio?

Alguna vez.

6.- A continuación le voy a presentar un nuevo servicio:

Gym At Home es el nuevo servicio de entrenamiento personalizado a domicilio. Si la falta de tiempo para trasladarte a un Gimnasio, si el tráfico de Lima hace muy largo los tiempos de viaje de ida y vuelta al Gimnasio y prefieres tener un entrenamiento

guiado muy personalizado en la comodidad de tu hogar, este nuevo servicio puede acomodarte muy bien.

¿Le gusta la idea que le hemos planteado con este nuevo servicio?

Más o menos. Me gustaría conocer un poco más.

7.- ¿Usted diría que este es un producto para personas como Usted? ¿Por qué?

Si, prefiero entrenar en el gimnasio, pero me gustaría probar este nuevo servicio.

8.- ¿Qué tan adecuado le parece el nombre del nuevo servicio?

Bueno, define rápidamente a qué se dedican.

9.- Considerando que el precio de este producto será de S/1,199.00 soles por 12 sesiones a domicilio ¿Contrataría este nuevo servicio?

Dependiendo las ventajas y beneficios que me brinden a comparación del gimnasio donde entreno.