

MAESTRÍA EN MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

IKIGAI KAIZEN BODY CENTER

PRESENTADO POR:

Nancy Cecilia Escribens Talledo

Gianmarco Higuchi Matsuda

Edmundo Miguel Norky Pizarro Zevallos

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL**

ASESOR:

José Raúl Galindo Gaviño

LIMA – PERU

2018

Dedicatoria

A Dios, mis padres, esposo e hijas: Por la segunda oportunidad de vida, por su impronta a los estudios, por dejarme volar, por ser mi fuerza y motivo para seguir adelante.

Nancy Cecilia Escribens Talledo

A Dios y mis padres: La razón de mi existir y hoy son la razón de mi existir. A todos aquellos que creyeron en mí y siguen creyendo.

Gianmarco Higuchi Matsuda

A mi padre Edmundo, a mi tío Tomás que ya descansan en paz, a mis hijos Luana, Noah, Alejandro y a Shilla mi esposa por recuperar el tiempo que perdí con ustedes.

Edmundo Miguel Norky Pizarro Zevallos

Índice General

Índice General	2
I. Resumen Ejecutivo	9
II. Objetivo General	11
III. Descripción de la idea de negocio	12
3.1 Canales	14
3.2 Relación con los clientes	15
3.3 Fuentes de ingresos	16
3.4 Recursos claves	16
3.5 Actividades claves	16
3.6 Aliados claves	17
3.7 Estructura de costos	17
IV. Antecedentes	19
4.1 Modelo de negocio F.A.S.T	19
4.1.1 La FDA aprueba el equipo Hypoxico para su uso en el estudio cardíaco. 20	
4.1.2 ¿Qué es el entrenamiento en hipoxia intermitente?	21
4.2 Los Múltiples beneficios del entrenamiento en hipoxia intermitente	22
4.3 Ergometría específica	23
4.4 Cicloergómetros	24
V. Análisis del entorno	25
5.1 Factores políticos y legales (P).....	25
5.2 Factores económicos y socioeconómicos (E).....	28
5.2.1 Variables Económicas	29
5.2.2 Variables Socioeconómicos	29
5.3 Factores sociales, culturales, y demográficas (S).....	31
5.4 Factores tecnológicos y científicos (T)	33

5.5	Factores ecológicos y ambientales (E)	35
VI.	Plan estratégico	39
6.1	Análisis Interno	39
6.1.1	Perfil de Socios	39
6.2	Misión.....	40
6.3	Visión	41
6.4	Valores	41
6.5	Objetivo general	41
6.5.1	Objetivos estratégicos	42
6.5.2	Objetivos Específicos	42
6.6	Análisis FODA.....	43
6.6.1	Fortalezas.....	44
6.6.2	Oportunidades.....	45
6.6.3	Debilidades	46
6.6.4	Amenazas.....	47
6.6.5	Hitos más importantes del FODA	49
6.7	Fuerzas Competitivas de Porter.....	50
6.7.1	Poder de negociación de proveedores - ALTA.....	51
6.7.2	Poder de negociación de compradores - ALTO	52
6.7.3	Rivalidad de competidores - ALTA	53
6.7.4	Amenazas de entrantes - ALTA	54
6.7.5	Amenazas de sustitutos - ALTA	54
6.7.6	Grado de atracción de la industria o sector	55
6.7	Ventaja Competitiva.....	55
VII.	Análisis del Mercado.....	56

7.1	Tamaño de mercado y tasa de crecimiento	56
7.2	Mercado Meta y Segmentación:.....	62
7.3	Perfil del Consumidor	62
7.4	Segmentación	64
	7.4.1 Geográfica:	64
	7.4.2 Demográfica	64
	7.4.3 Psicológica	64
	7.4.4 Psicográfica (estilo de vida)	64
	7.4.5 Sociocultural	65
	7.4.6 Uso	65
	7.4.7 Situación de Uso	65
	7.4.8 Beneficios	65
7.5	Perfil del Grupo Objetivo	66
7.6	Participación en el mercado	66
7.7	Estacionalidad	66
7.8	Competencia Local y Mundial	67
	7.8.1 Competencia Mundial	67
	7.8.1.1 Gimnasios	67
	7.8.1.2 Wellness	68
	7.8.1.3 Kaizen	68
	7.8.1.4 Centros boutique	70
	7.8.2 Competencia Local	71
	7.8.2.1 Gimnasios	71
	7.8.2.2 Kaizen	71
	7.8.2.3 Centros EMS	71
VIII.	Enfoque del consumidor	72
8.1	Investigación del Consumidor.....	72
	8.1.1 Investigación Exploratoria Cualitativa	72

8.1.1.1 Resultados más saltantes de la investigación exploratoria cualitativa	72
8.1.2 Investigación Cuantitativa Concluyente.....	73
8.2 Insight de Usuario	77
8.3 Proceso de Decisión de compra	81
8.3.1 Categoría de Adoptantes.....	83
8.4 Posicionamiento	84
8.4.1 Declaración de Posicionamiento:.....	85
8.5 Neurociencia Aplicada al Marketing:	85
8.5.1 ¿Cómo influir en el cerebro de los clientes?	86
8.6 Propuesta de Valor	87
8.6.1. Mapa de Empatía.....	87
8.6.2. Mapa de Valor.....	88
8.6.3. Clasificación de tareas, frustraciones y alegrías	91
IX. Estrategia Comercial	95
9.1 Plan Integrado de Marketing	95
9.2 Estrategia de producto y marca	96
9.2.1 Niveles de Servicio	96
9.2.2 Mix de Servicios	97
9.2.2.1 Miha Bodytec	97
9.2.2.2 Remo Row GX Life Fitness:.....	98
9.2.2.3 Elíptica Cross Trainer Life Fitness	98
9.2.2.4 Hypoxico Everest Summit II	99
9.2.3 Paquetes a ofrecer	100
9.2.3.1 Tipos de paquetes.....	100
9.2.4 Desarrollo de la Marca.....	100
9.2.5 La arquitectura de la marca	102
9.2.5.2. Análisis de la psicología del color según las marcas.....	104
9.2.5.3. Análisis de colores.....	105

9.2.5.3.1. <i>Color Verde</i>	105
9.2.5.3.2. <i>Celeste / Cian</i>	106
9.2.5.4. Diseño del logo Ikigai	106
9.2.6 Mantra de la marca IKIGAI	107
9.2.7 Ventaja Diferencial	108
9.3 Estrategia de Precios	108
9.4 Estrategia de Plaza	111
9.5 Estrategia Promocional	115
9.5.1 Venta Personal	115
9.5.2 Publicidad	116
9.5.3 Promociones al cliente	117
9.5.4 Publicity y Relaciones Públicas	117
9.5.5 Materiales Instructivos	117
9.5.6 Diseño Corporativo	117
9.5.7 Procesos	118
9.5.8 Personas	118
9.5.9 Evidencia Física	120
9.5.10 Estrategia BTL y Digital	120
9.5.10.1 Social Media Marketing:	120
9.5.10.2 Marketing Móvil	121
9.5.11 Plan de redes	121
9.5.12 Estrategia de comunicación	122
9.5.13 Estrategia de manejo de redes sociales redes sociales	124
9.5.14 Ejemplo de Interacción en los fans pages	126
9.6 Estrategia de Branding	129
9.6.1 Objetivo de la Marca IKIGAI	129
9.6.2 La Identidad	130

9.6.3 Trabajar y consolidar una experiencia	130
9.6.4 Diferenciación de la competencia	130
9.7 Costumer Centric	131
9.8 Planificación de ventas.....	132
9.9 Plan de Endomarketing	132
9.10 Responsabilidad social corporativa.....	133
9.11 CRM: Gestión de clientes	134
9.11.1 Estructura del plan CRM	135
9.11.2 Campaña de fidelización de clientes:	137
9.11.3 Detalle de Campaña de colores	137
X. Plan de generación de la demanda	140
XI. Plan de Operaciones	141
11.1 Tecnología requerida.....	141
11.2 Know How	141
11.3 Determinación de capacidad instalada	142
11.4 Aspectos Logísticos Proceso.....	142
11.4.1 Procesos de servicio por equipos	142
11.5 Procesos Operativos	144
11.6 Estructura Organizacional.....	145
11.7 Roles y Funciones	146
11.7.1 Personal en Planilla	146
11.7.1.1 Director Médico	146
11.7.1.2 Director General	147
11.7.1.3 Gerente de Operaciones	147
11.7.1.4 Gerente Comercial	147
11.7.1.5 Administrador:	147
11.7.1.6 Vendedor	147
11.7.1.7 Entrenadores	147

11.7.2 Personal Externo	148
11.7.2.1 Contadora	148
11.7.2.2 Community Manager	148
XII. Indicadores de gestión	149
12.1 Métricas de marketing	149
12.1.1 Indicadores de Ventas:	149
12.1.2 Indicadores de Marketing:	150
12.1.3 Indicadores de RR.HH	151
12.1.4 Indicadores de Operaciones	151
12.3 KPIS del Core de Negocio	154
12.4 Premisas	155
12.5 Flujo de caja proyectado	156
12.6 Análisis de sensibilidad y evaluación financiera	157
XIII. Conclusiones y Recomendaciones	160
Bibliografía	163
Índice de tablas	165
Índice de Gráficos	168
Índice de Figuras	170
ANEXOS	171

I. Resumen Ejecutivo

IKIGAI *Kaizen Body Center*, es un centro de bienestar físico, pionero en el país al basar su modelo de negocio en la filosofía *Kaizen*.

La práctica de una actividad física en forma constante o regular se convierte en un estilo de vida y el 58% de los peruanos piensan que para tener una vida saludable se debe desarrollar algún tipo de estas actividades, sin embargo, una de las razones por las cuales no se lleva a cabo es el tiempo y el 56% manifiesta que se debe tener tiempo en familia.

Adicionalmente se encuentra que el 80% de los peruanos sufren de algún tipo de dolor muscular y el 61% no realiza ninguna actividad física.

La investigación de mercado, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo señala que las personas no gustan de compromisos de largo plazo, esperan resultados a corto plazo y valoran el tiempo en familia frente a un mundo tan dinámico.

Existe una oportunidad de mercado concluyente por la existencia de una demanda creciente hacia una búsqueda de nuevos estilos de vida que contribuyan a una mejora en la salud, y si la misma no está asociada a compromisos de tiempo mayores en nivel de satisfacción es mayor.

La filosofía *Kaizen* indica que se analice cualquier historia de éxito y la misma estará asociada a pequeñas mejoras diarias que llevan a alcanzar un verdadero potencial.

IKIGAI *Kaizen Body Center*, está orientado a lograr una mejora en la salud y estilo de vida de las personas, aliviando dolencias generadas por el estrés, cansancio, mala postura, sobrepeso, mala praxis del deporte o entrenamiento, a través de sesiones de 30 y 50 minutos por semana impartidas por entrenadores calificados, con equipos de última generación, tales como electroestimulación muscular, hipóxicos y cardiovasculares.

IKIGAI *Kaizen Body Center*, contribuye a lograr una mejora en la salud a partir de un cambio en el estilo de vida que permitirá a las personas compartir mayor tiempo de calidad en familia.

IKIGAI, es una palabra de origen japonés que está compuesta por los vocablos “IKI” que significa “Vida” y “GAI” que significa “Valor o Mérito”.

IKIGAI, es el proceso de permitir que las posibilidades de uno mismo florezcan, las personas pueden sentir auténtico IKIGAI, sólo cuando, sobre la base de una madurez personal, de la satisfacción de diversos deseos, del amar y de la felicidad, se encuentran con los demás y con un sentido de valor de la vida que avanza hacia la autorrealización.

IKIGAI *Kaizen Body Center*, busca alcanzar los siguientes objetivos estratégicos:

- Posicionar a *IKIGAI Kaizen Body Center* como el centro pionero en el bienestar físico con la filosofía *Kaizen*.
- Darse a conocer como el primer centro que emplea equipos hipóxicos en el Perú.
- Resaltar la importancia de compartir tiempo de calidad con la familia.

El insight del usuario, esa verdad ácida que no se llega a reconocer y se escuda en la falta de tiempo para cuidar su salud, es que el “usuario espera que le suceda a su familia o a él, algún problema en la salud para tomar conciencia de realizar alguna actividad física que contribuya a su bienestar. Sobre este insight se ha construido la idea de negocio: “No se trata de hacer ejercicios o actividad física, se trata de cambiar el estilo de vida, para continuar compartiendo tiempo con la familia”.

La propuesta de valor planteada para el presente plan de negocio que está orientado a hombres y mujeres de Lima Metropolitana de 35 a 65 años que buscan tener una vida saludable a través de un cambio de su estilo de vida, mediante la práctica de ejercicios, no tienen tiempo para cuidarse y sufren de distintos tipos de dolores, la propuesta de valor es: “*Compartir tiempo en familia*”.

La puesta en marcha del modelo de negocio planteado requiere una inversión inicial de S/. 279,110 que generará una TIR y VAN económico del orden 150.9% y de S/ 1,321.955 una TIR y un VAN financiero del orden de 261.20% y de S/. 1,495,941 respectivamente.

A cinco años, en el escenario moderado *IKIGAI Kaizen Body Center* es un proyecto empresarial rentable.

Existe una tendencia en la actualidad a una búsqueda por lograr un nivel de vida saludable que ha generado la creación de modelos de negocios que satisfagan estas necesidades.

Sobre el perfil de clientes, la necesidad insatisfecha, la oferta de mercado existente, es que se propone crear *IKIGAI Kaizen Body Center* que será pionero en el mercado peruano por el tipo de equipos a emplear y su propuesta de valor que permite resultados en corto plazo, sin mayor compromiso de tiempo y lo más importante crear un estilo de vida saludable que permita compartir mayor tiempo con la familia.

II. Objetivo General

Crear un modelo de negocio basado en la filosofía *Kaizen*, desarrollando un centro de bienestar físico orientado a lograr una mejora en la salud y estilo de vida de las personas, aliviando dolencias generadas por estrés, cansancio, mala postura, sobrepeso, mala praxis de deporte o entrenamiento a través de sesiones de 30 y 50 minutos por semana impartidas por entrenadores certificados, con equipos de última generación, tales como electroestimulación muscular, hipoxia y equipos cardiovasculares (ergómetro, elíptica y remo), que permita a las personas compartir mayor tiempo con la familia.

El potencial del negocio se basa en la tendencia que existe en el mercado a desarrollar algún tipo de actividad física que contribuya a la mejora de la salud y bienestar, sin que esto implique mayor compromiso de tiempo y los resultados se obtengan en menor plazo. Actualmente en el país no existe una propuesta de servicio que satisfaga estas necesidades.

III. Descripción de la idea de negocio

En el estudio de Vida Saludable realizado por Arellano Marketing (2017) “el 80% de los peruanos indican sufrir de dolores musculares, el 61% no hacen actividad física y el 19% les falta tiempo para realizar una actividad física”.

El estudio de Vida Saludable, Datum (2018) indica “68% de los peruanos piensan que para llevar una vida saludable es necesario comer sano, el 58% realizar actividad física y el 56% pasar tiempo con la familia”.

Con los resultados de los estudios, y la aplicación de la herramienta Business Model Canvas se plantea desarrollar un centro de bienestar físico que participe dentro del sector wellness.

Se empleará el concepto de la filosofía *Kaizen*, la cual surgió como una orientación hacia los negocios, ya que implica una mejora en los procesos; pero hoy en día, ésta se aplica en la mejora del estilo y calidad de vida de las personas.

En el mercado no existe una propuesta de servicio que satisfaga la necesidad de aliviar los dolores musculares en un menor plazo, con un compromiso de una sesión semanal de 30 y 50 minutos, asimismo, no se encuentra propuestas orientadas al desarrollo de actividad física como creadoras de un estilo de vida que permitan no sólo el alivio de los malestares, sino, contar con tiempo para compartir en familia.

La propuesta de valor planteada es “Para hombres y mujeres de Lima Metropolitana de 35 a 65 años que buscan tener una vida saludable a través de un cambio de su estilo de vida, mediante la práctica de ejercicios y dicen que no tienen tiempo para cuidarse. *IKIGAI Kaizen Body Center*, ofrece aliviar los dolores físicos superando a masajistas, centros estéticos, centros de electroestimulación, centros holísticos, gimnasios, porque brinda una combinación de sesiones de ejercicios físicos de 30 y 50 minutos semanales con equipos de última generación, que permitirán compartir mayor tiempo con la familia”.

Business Model Canvas

Tabla 1

Lienzo de modelo de negocio para el proyecto Kaizen Body Center

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
<input type="checkbox"/> Médicos <input type="checkbox"/> Nutricionista <input type="checkbox"/> Proveedores Miha <input type="checkbox"/> Proveedores Life Fitness <input type="checkbox"/> Proveedores Hipóxico	<input type="checkbox"/> Comercializar los programas <input type="checkbox"/> Entrenar <input type="checkbox"/> CRM <input type="checkbox"/> Fidelización	“Compartir tiempo en familia”	<input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Personalizado <input type="checkbox"/> Flexible <input type="checkbox"/> Recomendaciones	Personas que quieren mejorar su condición física <input type="checkbox"/> Tienen dolores musculares <input type="checkbox"/> Tienen poco tiempo para realizar actividad física. <input type="checkbox"/> Sufren de stress. <input type="checkbox"/> Sedentarios. <input type="checkbox"/> Preocupados por su apariencia física y su salud. Hombres y Mujeres de 35 a 65 años Mercado: Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco, La Molina
	Recursos clave Humano <input type="checkbox"/> Entrenadores <input type="checkbox"/> Promotores de ventas Tecnológico <input type="checkbox"/> Equipo de electroestimulación Miha <input type="checkbox"/> Equipo Life Fitness <input type="checkbox"/> Equipo Hypóxico Físico <input type="checkbox"/> Centro Ikigai <input type="checkbox"/> Equipo de electroestimulación Miha <input type="checkbox"/> Equipo Life Fitness <input type="checkbox"/> Equipo Hypóxico		Canales <input type="checkbox"/> Centro <i>Kaizen</i> <input type="checkbox"/> Facebook <input type="checkbox"/> Instagram <input type="checkbox"/> Web <input type="checkbox"/> Promotor de ventas <input type="checkbox"/> Médicos especializados	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<input type="checkbox"/> Costo de adquisición de los equipos <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Alquileres <input type="checkbox"/> Personal		<input type="checkbox"/> Programas de 4, 8, 12 sesiones de electroestimulación <input type="checkbox"/> Ventas de accesorios complementarios		

Nota: Adaptado de “Plantilla para el lienzo del modelo de negocio”. En *Generación de Modelos de Negocio*, Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Barcelona, España: Deusto.

Osterwalder & Pigneur (2010), indican que “La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente”.

La propuesta de valor de presente modelo de negocio está orientada a la integración de sus factores claves, ya que al ser un servicio directo, sin uso de intermediarios, es necesario destacar aspectos básicos de la entrega del mismo, los cuales son: Recursos Humanos (entrenadores, promotor de ventas), tecnológico (equipo de electroestimulación muscular, Hipoxico y cardiovasculares) y físico (*IKIGAI Kaizen Body Center*), todo ello con la finalidad de cubrir las necesidades de todos los tipos de bienestar: ocupacional, físico, social, intelectual, espiritual y emocional.

De manera general, los clientes tienen un nivel mucho mayor de exigencia en relación con el ambiente donde se brinda el servicio; además de ello siempre se toma énfasis en la novedad, personalización y diseño.

Dicho esto, la propuesta de valor del presente plan de negocio que está orientado a hombres y mujeres de Lima Metropolitana de 35 a 65 años que buscan tener una vida saludable a través de un cambio de su estilo de vida, mediante la práctica de ejercicios, no tienen tiempo para cuidarse y sufren de distintos tipos de dolores, la propuesta de valor es: “*Compartir tiempo en familia*”.

3.1 Canales

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales (...) El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una

experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Para trasladar la propuesta de valor de *IKIGAI Kaizen Body Center* se emplearán dos tipos de canales, el directo y los indirectos.

Canal directo constituido por las instalaciones ubicadas en el distrito de San Borja y la fuerza de venta de *IKIGAI Kaizen Body Center*.

Los canales indirectos estarán conformados por:

- Facebook
- Instagram
- Web
- Promotores de ventas
- Médicos especializados

3.2 Relación con los clientes

La definición de la relación con el segmento de clientes que se delimite es importante, algunos de estos tipos de relaciones podrían estar basados en: Captación de clientes, fidelización de cliente y estimulación de las ventas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Asimismo, Osterwalder & Pigneur (2010) indican que “existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado: Asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva”

Para el caso del *IKIGAI Kaizen Body Center* la atención con los clientes será personalizada y flexible, las sesiones y terapias se diseñarán de acuerdo con las necesidades de cada cliente, es decir se personaliza la intensidad y uso de los equipos.

3.3 Fuentes de ingresos

Los autores Osterwalder & Pigneur (2010). Definen las fuentes de ingresos como “Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad” La principal fuente de ingreso será la venta de los paquetes.

3.4 Recursos claves

Todas las empresas deben contar con diversos recursos para que puedan operar de forma eficiente.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos (...) Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Para el presente proyecto los recursos claves serán:

- Humano:** Entrenadores y promotores de venta.
- Tecnológico:** Equipo de electroestimulación muscular Miha Bodytec, Equipo Life Fitness y Equipo Hypóxico.
- Físico:** local *IKIGAI Kaizen Body Center*.

3.5 Actividades claves

El éxito de las actividades de las empresas depende en gran medida, de la óptima identificación de las actividades claves, ya que esta es la parte en la que hay relación con el cliente y va a depender de que estas actividades sean correctamente identificadas y sostenidas bajo una filosofía de brindar lo mejor al cliente.

Osterwalder & Pigneur (2010) indica que “Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave (...) Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave”

Para el presente plan de negocios las actividades claves serán, comercializar los programas personalizados, entrenar y asesorar a los clientes de acuerdo con sus necesidades.

3.6 Aliados claves

Una empresa no se desempeña por sí sola, para su existencia depende de muchas otras empresas que colaboran con ellas para que pueda cumplir con su razón de ser.

Por lo tanto, Osterwalder & Pigneur (2010) definen que:

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones: Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras. Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la confiabilidad de los suministros.

Los aliados claves para el presente plan de negocio estarán conformados por médicos especializados (cardiólogos, reumatólogos, traumatólogos, nutricionistas, etc.) los cuales puedan generar un diagnóstico a sus pacientes, según dolencias o problemas que tengan y los deriven a *IKIGAI Kaizen Body Center*. Otros aliados claves son proveedores de equipos de electroestimulación, equipos cardiovasculares marca Life Fitness y equipo marca Hypóxico.

3.7 Estructura de costos

Toda empresa antes de la puesta en marcha de sus operaciones siempre realiza previamente una estructura de costos.

Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades claves y las asociaciones claves. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros

Para el presente plan de negocios la estructura de costos estará conformada por el costo de adquisición de equipos de electroestimulación, cardiovasculares e hipóxico, alquiler de local, pago de personal y actividades de marketing.

La promesa de *IKIGAI Kaizen Body Center* es ofrecer salud que brindará un cambio del estilo de vida que permitirá sentirse bien y compartir mayor tiempo con la familia. Se logrará a través de la ventaja diferencial al ser el primer centro hipóxico y *Kaizen* del Perú, brindando a los clientes ejercicios funcionales con equipos de última generación y entrenadores certificados.

IV. Antecedentes

4.1 Modelo de negocio F.A.S.T.

Como antecedente del modelo de negocio que permita cubrir el espectro de necesidades existentes en el mercado, se han analizado investigaciones vinculadas al proyecto, como es el caso de la franquicia F.A.S.T que es una marca líder en España que se desarrolla en el mercado de entrenamiento personal orientado a la mejora de salud, rehabilitación de lesiones, a través del uso de equipos de electroestimulación muscular activa o tecnología EMS.

La encuesta de Hábitos de Actividad Física y Deporte; indica que el 50% de las personas manifiesta que la falta de tiempo es la principal razón para no practicar actividad y/o deporte lo que es el corazón del concepto F.A.S.T. (Gálvez Ramírez, 2016).

Boeckh & Treu (2002) realizó uno de los primeros estudios sobre: “Electroestimulación cuerpo completo (EMS) para aliviar el dolor de espalda”, con el objetivo de identificar los efectos de un entrenamiento EMS complejo, sobre el dolor de espalda. Para dicha investigación empleó 49 personas (31 mujeres, 18 hombres, entre los 47 años) de la Universidad de Bayreuth, los cuales participaron voluntariamente. Las personas empleadas en la investigación sufren de dolores de espalda, como instrumento de la investigación se utilizó un pre y post cuestionario donde se le preguntaba sobre la frecuencia e intensidad del dolor de espalda y el grado de incomodidad que influye en el estado de ánimo, vitalidad estabilidad y forma corporales. Posterior a ello, los participantes realizaron dos sesiones de entrenamiento EMS por semana durante 45 minutos (un total de 10 sesiones) con los siguientes parámetros de entrenamiento. Como resultado final se observó una disminución del dolor de espalda en el 88.7% de los sujetos, 38.8% de estos reportaron una fuerte disminución en el dolor de espalda y el 41.9% experimentó una ligera mejora de la magnitud de la incomodidad. También la frecuencia y la intensidad del dolor de espalda disminuyeron significativamente dentro del período de entrenamiento.

Basados en resultados de F.A.S.T. en España y Chile, como también los estudios científicos se puede concluir que los ejercicios funcionales con equipos de electroestimulación contribuyen a obtener resultados en menor plazo, sin compromisos articulares, lo cual permite a los usuarios integrar esta actividad como parte de su estilo de vida. (Gálvez, E; Mohammad, A., 2016)

En el Perú existen centros que utilizan la tecnología EMS, pero su propuesta de valor está orientada al sector fitness.

4.1.1 La FDA aprueba el equipo Hypoxico para su uso en el estudio cardíaco

La FDA dice que los generadores de Hypoxico se pueden usar en el estudio del corazón para determinar los efectos que el aire hipóxico tiene en los pacientes con insuficiencia cardíaca crónica. La Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) aprobó el uso del generador Everest Summit II de Hypóxico en un estudio que está realizando Montefiore Medical Center.

El estudio de investigación probará el efecto de la altitud simulada en personas con insuficiencia cardíaca crónica. En el estudio, los pacientes con problemas cardíacos pasarán de tres a cuatro horas por día en una carpa de altitud de Hypoxico para determinar el resultado de la exposición a gran altitud en el corazón.

“Los cambios beneficiosos ocurren durante la exposición a la altitud, mientras que el cuerpo se está adaptando a un contenido reducido de oxígeno en la sangre”, dice el Dr. Maybaum, Director Médico del Centro de Terapia Cardíaca Avanzada en el Centro Médico Montefiore. “Estos cambios son responsables del rendimiento mejorado del ejercicio visto en los atletas que usan esta estrategia”.

Se producen varios cambios en el músculo esquelético en los pacientes con insuficiencia cardíaca que conduce a una menor capacidad de ejercicio”, dice el Dr. Maybaum. “Los cambios beneficiosos que ocurren en la sangre, el sistema respiratorio y los músculos

durante la adaptación a la altitud con los generadores de Hypoxico pueden ser de gran ayuda para estos pacientes” (PRLOG, 2009).

4.1.2 ¿Qué es el entrenamiento en hipoxia intermitente?

Nacido en la extinta unión soviética durante los años 60, el entrenamiento en hipoxia intermitente fue concebido para la preparación de los pilotos de caza de combate. Su fin original era mejorar la adaptación de los pilotos a circunstancias de alto estrés producido por las situaciones límite lógicas en el pilotaje de un reactor durante la guerra fría. Los pilotos entrenados con esta técnica mostraban adaptaciones sorprendentes a situaciones de estrés, tanto física como psicológicamente.

Hoy en día, la base de la técnica se aplica de forma personalizada a los deportistas, dado que la respuesta y adaptación depende de la fisiología personal de cada uno. Básicamente se somete al individuo, que puede estar en reposo o en actividad, a una serie de ciclos donde el aire que se le suministra va reduciendo su concentración de oxígeno. Todo esto se controla a través de un programa de ordenador que va recibiendo constantemente las diversas variables del atleta, como su saturación de oxígeno en sangre, pulso o frecuencia respiratoria. Según sean los datos el programa va reduciendo el nivel de oxígeno hasta que la saturación en sangre alcance el suelo prefijado, momento en el que se inicia la fase de hiperoxia, suministrando más oxígeno al deportista.

¿Qué se consigue con esto? Pues tras una serie de 15 a 20 sesiones de entrenamiento en hipoxia, como se cita anteriormente depende de cada deportista, el organismo tiene mayor capacidad de captar oxígeno debido a que aumenta el recuento de glóbulos rojos, hemoglobina y por lo tanto, está mejor adaptado para las grandes altitudes. Pero también mejora el consumo de oxígeno en el ejercicio, la capacidad ventilatoria pulmonar, la irrigación sanguínea a nivel del miocardio y periférico, la frecuencia cardiaca basal y la tensión arterial. Todo ello se traduce

en una mejor preparación física para el esfuerzo y una mejora emocional para enfrentarse a situaciones de estrés.

La técnica no solo es utilizada por montañeros para mejorar su adaptación al ascenso, sino por muchos deportistas para mejorar su rendimiento en el deporte (Salette, 2017).

4.2 Los Múltiples beneficios del entrenamiento en hipoxia intermitente

La hipoxia intermitente es un método cada vez más extendido, no sólo en la aclimatación a la altura, sino como mejora del rendimiento deportivo.

Son muy conocidos sus beneficios en los parámetros sanguíneos (aumento de glóbulos rojos y masa de hemoglobina) que mejoran el transporte de oxígeno y por tanto el rendimiento en deportes aeróbicos. Algunos ejemplos de deportistas que utilizan esta técnica son Mo Farah, Javier Gómez Noya y Bradley Wiggins. Pero también existen mejoras a nivel muscular que permiten mejoras para deportes anaeróbicos (aumento de vasos sanguíneos musculares, regeneración mitocondrial y mejoras del transporte de glucosa). En este caso el máximo exponente es Michel Phelps, pero también hay deportistas nacionales como la campeona olímpica de bádminton Carolina Marín.

En 2006, la Agencia Mundial Antidopaje realizó una investigación sobre este sistema y mantuvo su utilización sin problema al comprobar que suponía beneficios para la salud de los deportistas.

Pero no sólo pueden aprovecharse los deportistas de los beneficios de este método de entrenamiento, ya que las investigaciones de la última década están mostrando grandes resultados contra la diabetes y la obesidad. Incluso se ha mostrado un claro efecto cardio protector y de reducción de la tensión arterial.

Las últimas investigaciones están dirigidas al campo de la neurología, ya que parece ser que este método de entrenamiento tiene efectos en la capacidad cognitiva, retrasando el deterioro causado por la edad (Alzheimer y Parkinson).

La capacidad de ascensión hasta cierta altura de cada ser humano está fijada genéticamente, y que, a partir de ahí, las constantes vitales van a hacer cosas raras. La buena noticia es que haciendo una prueba en una de las máquinas de hipoxia se puede saber cuál es la cota máxima personal, ahorrándose así el pastizal que podría suponer intentar ascender al pináculo del Everest sin oxígeno. Por otro lado, y quizá la más interesante, es que entrenando en hipoxia se acortan los periodos de aclimatación para iniciar la subida a una montaña, lo que supone un ahorro de tiempo y dinero en una expedición alpina, además de una franja de seguridad añadida (Salete, 2017).

4.3 Ergometría específica

Por ergometría específica de un deporte refiere a la evaluación multidisciplinar basada en la ciencia del atleta en condiciones que simulan lo más estrechamente posible una competición o fase de entrenamiento similares a las competiciones.

Hay que considerar particularmente los siguientes parámetros:

1. Tipo de deporte.
2. Posición espacial.
3. Frecuencia del movimiento usado durante la competición.
4. Potencia desarrollada.
5. Duración de la prueba a fin de simular las fuentes de energía usadas por el atleta en su ejecución.
6. Clases de tensiones que el atleta experimentará durante la competición. (R.J. & P.-O , 2000).

Cuando se valoran las respuestas fisiológicas al ejercicio en el ámbito de un laboratorio, es preciso controlar el esfuerzo físico de los participantes y obtener así una medida de la intensidad de ejercicio. Generalmente, esto se lleva a cabo mediante la utilización de los

ergómetros. Un ergómetro (ergo = trabajo, metro = medida) es un instrumento que permite controlar la intensidad del ejercicio (estandarizado) y medirla.

4.4 Cicloergómetros

Durante muchos años, el cicloergómetro fue el principal instrumento de evaluación en uso, y aún se lo utiliza extensamente tanto en ámbitos de investigación como clínicos.

Los ciclos ergómetros son los dispositivos más apropiados para evaluar los cambios en la función fisiológica submáxima antes y después del entrenamiento en personas que han sufrido variaciones de peso. A diferencia de lo que ocurre con el ejercicio en la cinta ergométrica, la intensidad del cicloergómetro es independiente del peso corporal (Larry, K., Wilmore, J., Costill, D., 2012)

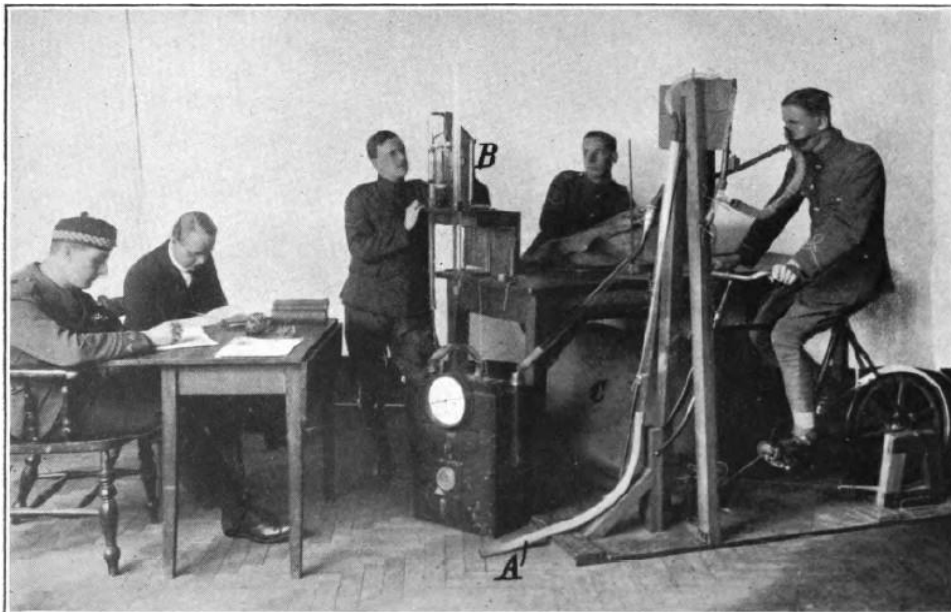


Figura 1. Prueba con el ergómetro, estación de prueba física, Edinburgh (Richard, 2016)

V. Análisis del entorno

Luego de haber establecido el objetivo general, idea y modelo de negocio, se desarrollará la evaluación externa que permitirá determinar la influencia del entorno en la industria y en el modelo de negocio, a través del análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas).

Los resultados de este análisis, junto con los resultados del estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter, guiarán la formulación del plan estratégico que permita al proyecto sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, así como también, determinar los factores claves que aseguren su éxito.

El análisis buscará modelar el futuro negocio, por lo tanto, se basará en el estudio de tendencias:

En el Perú, hasta los años noventa, existía una tendencia muy marcada a pensar que en el país no existían oportunidades. Con frecuencia se planteaba que la situación política, legal, económica y sociocultural, era hostil o poco favorable para el proceso empresarial, pues, a pesar de contar con ciudadanos creativos e innovadores, existía un gran pesimismo y un alto grado de desconfianza acerca de las posibilidades de crecimiento del país (Weinberger, 2009).

A continuación se desarrolla el análisis PESTE correspondiente al modelo de negocio.

5.1 Factores políticos y legales (P)

Según D'Alessio (2013) “los factores políticos y legales representan la fuerza que determina las reglas de cómo debe operar una organización dentro de determinado entorno, bajo ciertos parámetros normativos. Asimismo, en D'Alessio (2003), “el propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como las amenazas que se deben evitar”

En la Tabla N° 2 se describen los principales factores políticos y legales que intervienen en el desarrollo del modelo de negocio del *IKIGAI Kaizen Body Center*.

Tabla 2

Factores Políticos y Legales para el proyecto Kaizen Body Center

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
El uso del cannabis para fines medicinales se aprobó en el pleno del congreso de la república	Esta ley beneficiará la calidad de vida de más de 400 mil peruanos.	Aumento de la demanda del aceite de cannabis para alivio de dolor.	A
La Organización Mundial de la Salud (OMS) determinó que la tecnología, mejora la salud y la calidad de vida.	La tecnología es indispensable para la prevención, el diagnóstico, el tratamiento, el control de afecciones médicas, dolencias, enfermedades y discapacidades.	Mayor demanda de tratamientos con tecnologías que provean de beneficios buscados en cuanto a la mejora de su bienestar integral.	O
Ley N° 28015 de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa promulgada el 03/07/2003	Las modificaciones de esta ley promueven la iniciativa de nuevos negocios	Creación de nuevas Microempresas.	O
Las políticas de Empresas Prestadoras de Salud (EPS) no cubren tratamientos de electroestimulación hipoxia y cardiovasculares, pero si cubren terapia física y rehabilitación en clínicas y consultorios	Esta es una barrera para lograr crecer en nuestro segmento.	No habrá una aceptación rápida por servicios no cubiertos por la prestadora de salud.	A
Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte N°28036, que reconoce su práctica con un factor inherente al desarrollo de la salud.	Orientación al desarrollo de la práctica del deporte y actividades físicas en instituciones o de manera individual.	Creación de un hábito hacia la práctica del deporte y actividad física educando a las personas a la búsqueda de una vida saludable a través del desarrollo de distintos tipos de actividades físicas	O
Organización Mundial de la Salud (OMS) indica que tanto la medicina convencional, como la medicina alternativa que incluye la naturopatía, acupuntura, homeopatía, algunas terapias manuales como la quiropráctica, osteopatía y otras técnicas afines, incluidos qi gong, tai chi, yoga, medicina termal y otras terapias físicas, mentales, espirituales y psicofísicas, contribuyen a la mejora de la calidad de vida de las personas.	Existe una tendencia hacia la búsqueda de terapias alternativas y/o complementarias a la medicina convencional	Crecimiento del sector que busca terapias alternativas y complementarias para la mejora de la calidad de vida.	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14ª ed., México: Pearson Educación.

De la Tabla N° 2 se desprende lo siguiente:

El 19 de octubre del 2017 se dio la aprobación del “Uso Medicinal del Cannabis”, el cual fue un fallo histórico para nuestro país, con ello se ha aprobado entrega de licencias a laboratorios químico-farmacéuticos que deberán ser monitoreados constantemente.

Como se sabe, el cannabis tiene uso terapéutico, el cual ayuda a mejorar la calidad de vida de muchas personas que padecen de alguna dolencia (Ortega, 2017).

Esta aprobación podría jugar desfavorablemente a la demanda del modelo de negocio descrito, ya que, al haberse legalizado el uso de dicha sustancia, los usuarios podrían descartar otro tipo de alternativa que contribuya a la mejorar del bienestar físico. No obstante, el uso del aceite de cannabis es un paliativo, pero no contribuye a crear un estilo de vida.

En el artículo de (Escalante, 2014) en el Comercio, relata algunos beneficios para la MYPE, por la modificación de la Ley 28015, ello permite que la empresa no se sienta castigada al primer error, más bien le brinda ciertas facilidades para que pueda desarrollarse dentro de un ambiente más flexible y bajo la formalidad que exige el estado.

Este es un punto que beneficia la puesta en marcha del modelo de negocio a desarrollar, ya que se está generando una promoción a las MYPE.

Un punto a favor del modelo de negocio es la apuesta de la Organización Mundial de la Salud, por la medicina alternativa y complementaria, en su documento, recientemente publicado, “Estrategia de la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre medicina tradicional 2014 – 2023”, donde apuesta abiertamente por incorporar a los sistemas públicos de salud las denominadas medicinas tradicionales y medicinas complementarias como solución a los problemas sanitarios que vive el mundo a causa de la crisis. (Medrano).

De manera general, el aspecto político y legal, crea un escenario favorecedor para el desarrollo del *IKIGAI Kaizen Body Center*, no se identifica obstáculos que limiten la puesta en marcha ni el crecimiento de este.

5.2 Factores económicos y socioeconómicos (E)

En el presente Ítem se desarrollará la determinación de los aspectos económicos y socioeconómicos que se relacionan con el modelo de negocio.

Son aquellos que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación) (D' Alessio , 2008).

En la Tabla N° 3 se describen los principales factores económicos y socioeconómicos que intervienen en el desarrollo del modelo de negocio del IKIGAI *Kaizen Body Center*.

Tabla 3

Factores económicos y socioeconómicos para el proyecto Kaizen Body Center

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Crecimiento Económico al 2021 del orden del 5 %.	País mantiene un desarrollo sostenido para alcanzar su nivel más alto de los últimos años el 2021.	Mayor orientación del presupuesto de gasto hacia los sectores salud, belleza, actividades físicas.	O
Fortalecimiento de la demanda interna.	Mayor inversión privada y creación de MYPE.	Dinamismo del sector privado, incrementos de los ingresos de los peruanos.	O
Crecimiento del país sustentado en el buen desempeño del sector construcción y comercio.	Mayor creación de nuevos negocios.	Existencia de mercado potencial para el sector salud y belleza.	O
Los peruanos emplean entre 10 y 15% de sus ingresos en belleza y estética	La capacidad adquisitiva del peruano promedio ha incrementado y consideran importante destinar parte de su ingreso a temas de salud y mejora de la calidad de vida.	Incremento del presupuesto destinado al cuidado personal	O
El sector belleza y cuidado personal y salud crece aproximadamente entre 9 y 13% con rentabilidades promedios del 45%	El sector viene experimentando un crecimiento acelerado, debido a la alta rentabilidad de los negocios relacionados a la belleza, cuidado personal y salud.	Mayor apertura de centros relacionados a la belleza, cuidado personal y salud	O
Las franquicias del rubro cuidado personal tiene su mayor potencial en provincias: Cuzco, Piura, Chiclayo, Arequipa.	La descentralización de los grandes centros comerciales, incluyendo los centros de cuidado personal	Incremento de centros de cuidado personal en las ciudades más importantes del Perú	O
Los negocios dirigidos a las nuevas clases medias están teniendo marcados éxitos.	El espíritu emprendedor y aspiracional de la clase media se convierte en una excelente	Nuevas opciones en el mercado que busquen satisfacer al segmento con	O

oportunidad para generación de propuestas de valor
negocios dirigidos a satisfacer este diferenciados
segmento

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14ª ed., México: Pearson Educación.

De la tabla N° 3 se desprende lo siguiente:

5.2.1 Variables Económicas

El Ministerio de Economía y Finanzas en su informe de Actualización del marco Macroeconómico Multianual 2018 -2021 (IAPM) el Perú es uno de los países en América del Sur, que crecerá a un ritmo sostenido en los próximo 5 años, esta tendencia contribuirá de manera positiva a impulsar la inversión pública y privada favoreciendo la creación de nuevos negocios.

Los indicadores macroeconómicos generarán un incremento en la demanda interna, ocasionando un dinamismo en las actividades comerciales, lo cual favorecerá el modelo de negocio, lo cual puede generar que los consumidores destinen un mayor porcentaje de sus ingresos al cuidado de la belleza y salud.

El Perú mantiene un desarrollo sostenible en los últimos años y se proyecta que el mismo se mantendrá, a partir del dinamismo de la economía generado por una mayor inversión de los sectores público y privado. Los sectores y construcción y comercio contribuirán de manera significativa a mantener esta tendencia.

5.2.2 Variables Socioeconómicos

Estos factores afectan directamente el modelo de negocio.

Dada la estabilidad económica y el desarrollo sostenido de la economía del país, se encuentra que en promedio que los peruanos destinan entre 10% al 15% de sus ingresos en el cuidado de la belleza y salud.

Lo cual acompañado de la tendencia que existe en la busca de mejora de calidad de vida, se convierten en una oportunidad alta para el desarrollo del plan de negocio.

Es importante notar que los negocios dirigidos a las nuevas clases medias están teniendo éxito.

Los consumidores peruanos que gastan más en el rubro de belleza, cuidado personal y salud provienen de los niveles socioeconómicos A, B y C. Además, se considera que en los últimos años el sector belleza y de la estética ha consolidado su presencia en el Perú debido a que han ingresado importantes jugadores al mercado que han generado una alta demanda en el consumo del cuidado personal (Perú Retail , 2016).

Esto demuestra la existencia de un mercado con un alto potencial, ya que hoy en día las personas invierten en su bienestar físico.

Según el estudio elaborado por Lifecare (PROCOMER, 2016), en la actualidad este sector se ha convertido en uno de los que más demanda tiene, tanto a nivel de emprendedores como a nivel de consumidores. El sector de la belleza, cuidado personal y salud crece aproximadamente entre el 9% al 13% anual. Asimismo, la rentabilidad que alcanza cada negocio en este rubro es entre el 30% al 45%. Con respecto al gasto en el rubro de belleza, cuidado personal y salud, el consumidor peruano del nivel socioeconómico A, B y C, asignan un presupuesto mensual que va entre el 10% al 15% de su sueldo para invertir en la compra de servicios y productos en centros de belleza.

Las franquicias en el Perú están teniendo una tendencia a su desarrollo en Lima y en las principales ciudades del país, lo cual se convierte en una oportunidad de negocio.

El lograr un modelo de negocio sólido y posicionado en el mercado podría permitir un desarrollo de este, bajo el modelo de gestión.

La nueva clase media se está orientado a desarrollarse como emprendedores a través de la creación de pequeñas y medianas empresas en diferentes segmentos de la sociedad.

De lo descrito, se puede concluir que el aspecto económico y socioeconómico son favorecedores para el desarrollo del negocio, ya que existe una marcada disposición al consumo de los potenciales clientes y un panorama económico atractivo.

5.3 Factores sociales, culturales, y demográficas (S)

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2008) indican que “los factores sociales, culturales y demográficos tienen un control directo sobre los elementos y segmentos del entorno general. Hoy en día los ciudadanos están más expuestos al ajetreo, causando deterioro en su salud y bienestar”.

En la tabla N° 4 se detallan los Factores sociales, culturales y demográficos para el proyecto *IKIGAI Kaizen Body Center*

Tabla 4

Factores sociales, culturales y demográficos para el proyecto IKIGAI Kaizen Body Center

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Cuidado del cuerpo buscando balance cuerpo – mente.	Cada vez son más los peruanos que consideran importante el cuidado de cuerpo y el equilibrio personal.	Mayor búsqueda centros de salud integral.	O
Cuidado del aspecto personal como parte del desarrollo de vida.	La juventud, los ejecutivos, las amas de casa valoran como parte importante de su vida el cuidado de su apariencia y bienestar.	Mayor demanda de servicios que provean los beneficios buscados por los peruanos en cuanto a la mejora de su apariencia y bienestar.	O
Estilos de Vida en el Perú que buscan el cuidado apariencia, salud, equilibrio energético y valoración del tiempo como recurso escaso.	Cambios en los estilos de vida, aparición de una clase media pujante, que busca maximizar su tiempo, pero sentirse y verse bien.	Búsqueda de servicios más allá de los tradicionales, que equilibren su vida, sin demandar mayores tiempos.	O
Triunfar en la vida, alcanzar el éxito.	Cada día más peruanos trabajan, estudian, buscan un nivel de vida más elevado.	El mayor desarrollo de la población genera un mercado de mayor consumo orientado a satisfacción personal, salud física y emocional.	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14ª ed., México: Pearson Educación.

En los últimos años el estilo de vida de los peruanos ha cambiado, los ingresos que se han incrementado les permiten acceder a servicios que les brinden mayor confort, buscando para ellos, actividades que le permitan mejorar su actividad física, su apariencia personal, tener un balance emocional que les dé un equilibrio entre su parte física y emocional (Penagos & Rubio, 2015).

Para los peruanos, tanto el cuidado del cuerpo como de la apariencia personal han tomado mayor relevancia, siendo esta una principal preocupación de una gran masa de peruanos, según datos de la Consultora Arellano, el 65% de la población de Perú considera de manera importante el cuidado personal. (RPP Noticias, 2015).

Existe una tendencia hacia la búsqueda de un balance cuerpo – mente, razón por la cual se han desarrollado en el país diferentes modelos de negocio que buscan contribuir de una u otra manera hacia el logro de este objetivo, sin embargo, estas soluciones no contribuyen a generar estilos de vida sana, pero si atienden la tendencia del mercado hacia esta orientación.

El aspecto personal se ha convertido en un medio de desarrollo de vida, razón por la cual las personas buscan diferentes medios que satisfagan esta necesidad, para lo cual recurren a distintas ofertas de mercado que le brinden los satisfactores buscados.

La búsqueda del verse bien y sentirse bien ha permitido el desarrollo de negocios, dado que los peruanos valoran el contar con un estilo de vida saludable que les permita no sólo un buena apariencia física sino encontrar el anhelado estado de buena salud, sin embargo es importante que para el logro de estos objetivos los consumidores plantean que el mayor factor en contra es el tiempo, un recurso el cual consideran escaso, por lo tanto cualquier modelo de negocio que satisfaga estas necesidades latentes con un insumo menor de tiempo tendrá un éxito en el mercado.

El éxito de las personas es la suma de un éxito profesional y personal y este último se alcanza con un balance físico – emocional producto de contar con un estilo de vida saludable

razón por la cual la industria del fitness y de la salud se han convertido en negocios atractivos para los emprendedores e inversionistas

Se concluye que los cambios en los estilos de vida de los peruanos, los cuales se orientan al cuidado personal, belleza, salud y mejora de la calidad de vida, permite la viabilidad del modelo de negocio, ya que esto visualiza una demanda de determinado público objetivo, el cual va en incremento. Si se diseña una oferta de servicio con una propuesta de valor diferenciada que satisfaga las necesidades insatisfechas acorde con las tendencias del mercado se puede lograr un éxito y creación de un océano azul.

5.4 Factores tecnológicos y científicos (T)

Hoy en día la sociedad se encuentra muy involucrada con la tecnología, ello debido a la globalización y los constantes cambios que consigo trae, esta puede tener una serie de ventajas competitivas para la empresa, todo depende del uso eficiente y del alcance que se tenga a dichas tecnologías para sacar el mayor y mejor provecho.

Por otro lado, D' Alessio (2008). Indica que “Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución”

En la tabla N° 5, se describen los factores tecnológicos que van a tener impacto relevante en el modelo de negocio.

Tabla 5

Factores tecnológicos y científicos para el proyecto IKIGAI Kaizen Body Center

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Redes sociales.	Redes sociales pasan a transformarse en redes de negocios.	Mayor oportunidad de apertura del negocio en la web. Nueva red de contactos.	O
Avance de nuevas tecnologías.	Avances tecnológicos en el sector salud.	Renovación de equipos tecnológicos	O
Tecnología en sector salud.	Empleos de equipos de última generación	Mejora de tiempos en diagnósticos, tratamientos y resultados.	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14^a ed., México: Pearson Educación.

De la tabla 5 se desprende lo siguiente:

El uso de la tecnología de la información TIC, como medio de enlace entre los pacientes y los centros de salud ha incrementado. La tecnología también permite un impacto positivo en la rapidez de procesos de atención y procedimientos médicos. La implementación de la tecnología es un gran desafío para la mayoría de las empresas, por el costo y tiempo, pero posteriormente el uso óptimo de esta permite grandes satisfacciones en relación con el crecimiento empresarial. (PORTAFOLIO, 2016).

El desarrollo tecnológico se encuentra presente en un mercado al cual hoy se le denomina “tecnología deportiva” y esto va a permitir que se sigan desarrollando nuevos equipos que permitan ir satisfaciendo las necesidades existentes.

El desarrollo de dispositivos fitness u orientados al cuidado de la salud están contribuyendo a la creación de una cultura orientada hacia el cuidado de la salud y que las personas tomen conciencia de la importancia de una práctica de deportes que contribuya a una mejora de su estilo de vida, que les va a permitir compartir mayor tiempo en familia.

De lo mencionado se concluye que la tecnología va a ser el aliado del modelo de negocio, tanto para el dar a conocer el servicio (plan comercial), como para prestación del servicio y el ir modelando el mismo en base a la aparición de nuevas tecnologías.

5.5 Factores ecológicos y ambientales (E)

En los últimos años ha cobrado mayor importancia la preocupación por el medio ambiente, el cuidado y la conservación de este, el consumo se ha orientado hacia un modelo ambientalmente responsable.

“En ese sentido, afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y de la comunidad vinculada.” (D' Alessio , 2008)

Se detallan los aspectos ambientales con los cuales la empresa va a relacionarse y administrarla de modo que se convierta en una empresa ambientalmente responsable.

Tabla 6

Factores ecológicos y ambientales para el proyecto IKIGAI Kaizen Body Center

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Las tecnologías de Electroestimulación.	Contaminación ambiental.	No contribuye a un efecto negativo al medio ambiente.	O
Miha Bodytec, Life Fitness e Hypoxico	Contaminación ambiental	Es totalmente amigable al tema Medio Ambiente	O
Lycras Miha Bodytec	Ecología	Son hechas con material orgánico que apoyan a todo el tema ecológico.	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14ª ed., México: Pearson Educación.

De la tabla N ° 6 se desprende lo siguiente:

No existen antecedentes sobre contaminación o daño ambiental por parte de equipos o maquinarias u otra operatividad al momento de brindar los servicios que ofrecerán IKIGAI *Kaizen Body Center*. Sin embargo, de manera interna se promoverá el cuidado del medio ambiente, a través de acciones que generen menos impactos negativos, como es el caso de la reutilización de papel, imprimir menos, apagado de equipos en caso no se estén utilizando. Estas acciones serán divulgadas a nuestros clientes, con la finalidad que mostremos una imagen ambientalmente responsable.

A continuación se desarrolla la ponderación del PESTE correspondiente al modelo de negocio.

Tabla 7

Ponderación del PESTEL

	Peso	Valor	Puntaje ponderado
<i>Políticos (P)</i>			
Las políticas de EPS no cubren tratamientos de electroestimulación hipoxia y cardiovasculares, pero si cubren mediante terapia física y rehabilitación en clínicas y consultorios	25%	1	0.3
La Organización Mundial de la Salud (OMS) determinó que la tecnología, mejora la salud y la calidad de vida.	20%	4	0.8
Ley N° 28015 de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa promulgada el 05/01/2005	20%	4	0.8
Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte N°28036, que reconoce su práctica con un factor inherente al desarrollo de la salud.	10%	3	0.3
Organización Mundial de la Salud (OMS) indica que tanto la medicina convencional, como la medicina alternativa que incluye la naturopatía, acupuntura, homeopatía, algunas terapias manuales como la quiropráctica, osteopatía y otras técnicas afines, incluidos qi gong, tai chi, yoga, medicina termal y otras terapias físicas, mentales, espirituales y psicofísicas, contribuyen a la mejora de la calidad de vida de las personas.	25%	4	1.0
Total	100%		3.2
<i>Económicos (E.)</i>			
Crecimiento Económico al 2021 del orden del 5 %.	15%	4	0.6
Fortalecimiento de la demanda interna.	5%	3	0.2
Los peruanos emplean entre 10 y 15% de sus ingresos en belleza y estética	30%	4	1.2
El sector belleza y cuidado personal y salud crece aproximadamente entre 9 y 13% con rentabilidades promedios del 45%	35%	4	1.4
Las franquicias del rubro cuidado personal tiene su mayor potencial en provincias: Cuzco, Piura, Chiclayo, Arequipa.	5%	3	0.2
Los negocios dirigidos a las nuevas clases medias están teniendo marcados éxitos.	10%	3	0.3
Total	100%		3.8
<i>Sociales (S)</i>			
Tendencia a mejora del estilo de vida de las personas lo cual se ve reflejado en el incremento de locales que ofrecen servicios de deporte físico y de salud	10%	3	0.3
El estrés laboral a nivel Sudamérica afecta a un 28 % de las personas generando una pérdida de más de 256,000 millones de dólares al año.	30%	4	1.2

Estilos Vida en el Perú que buscan el cuidado apariencia, salud, equilibrio energético y valoración del tiempo como recurso escaso.	40%	3	1.2
La sociedad occidental está inmersa en cambios constantes que afectan a la salud y al cuidado personal	20%	4	0.8
Total	100%		3.5
<i>Tecnológico (T)</i>			
Uso de redes sociales como aporte a la promoción	40%	3	1.2
La integración de la tecnología basada en el sistema de internet de las cosas	10%	3	0.3
Avances tecnológicos en equipos funcionales los cuales permiten medir el rendimiento físico	20%	4	0.8
Desarrollo de tecnologías para equipos orientados a la mejora de la salud	30%	4	1.2
Total	100%		3.5
<i>Ecológico (E)</i>			
Existe una tendencia en el mercado al cuidado del medio ambiente	20%	3	0.6
Se emplea en el mercado materiales orgánicos para la confección de diferentes tipos de indumentaria Ley 28611 artículo V MINAM	25%	4	1.0
Existe una tendencia en el uso de equipos que no generen Anhídrido de carbono CO2	30%	4	1.2
Tendencia de uso de equipos con tecnología cinética	25%	4	1.0
Total	100%		3.8

La tabla N° 7 de los factores político, económico, tecnológico, ecológico y legal, la matriz PESTEL para que el modelo de negocio muestre condiciones propicias para su viabilidad con una calificación ponderada igual o mayor al 2.5.

Se obtiene los siguientes resultados en el análisis ponderado:

- Político 3.2
- Económico 3.8
- Sociales 3.5
- Tecnológico 3.5
- Ecológico 3.8

Estas cifras obtenidas permiten concluir que el modelo de negocio contará con un ambiente propicio que le permita desarrollarse con mejores resultados de no mediar alguna variación que impacte en todos los negocios en el Perú.



Gráfico 1. Hitos del PESTEL

Como hitos importantes que marcaran el desarrollo del negocio se debe tomar en cuenta el comportamiento de los consumidores que se orientan a una búsqueda de la mejora de la calidad de vida, alcanzar un equilibrio entre la parte física y emocional, a este factor se suma el crecimiento que está teniendo el sector belleza y salud en línea con el desarrollo de la economía.

Actualmente se debe considerar que el desarrollo de la tecnología que contribuye a la mejora de la salud y la aprobación de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de la medicina alternativa y complementaria contribuirá al éxito del negocio.

La finalización del desarrollo del análisis PESTEL, ha permitido identificar los puntos fuertes y débiles para la puesta en marcha, se ha tomado en cuenta los aspectos básicos del entorno externo para que al momento de desarrollar el proyecto se tenga una buena gestión de riesgos ante los imprevistos que se presentan en la puesta en marcha.

VI. Plan estratégico

6.1 Análisis Interno

Para la puesta en marcha del modelo de negocio, se cuenta con lo siguiente:

Constitución de una empresa en la modalidad de Sociedad Anónima Cerrada, conformada por tres socios con participación igualitaria, los cuales han contribuido en partes iguales el 50% de la inversión requerida.

El modelo de negocio nace de una iniciativa de emprendimiento de uno de los socios que planteó la puesta en marcha de un centro de bienestar físico que emplee equipos de última generación, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas, mediante la filosofía *Kaizen*.

El perfil de los socios está conformado por un equipo multidisciplinario con un expertise en diversas áreas, gerencial, comercial, salud, lo cual contribuirá al éxito del proyecto.

6.1.1 Perfil de Socios

Nancy Escribens Talledo, Licenciada en Ciencias Administrativas de la Universidad de Lima, con estudios de postgrado en marketing y ventas, con más de 34 años liderando equipos comerciales de alto rendimiento en diversos sectores como hidrocarburos, pesquero, textil y comercio exterior.

Facilitadora profesional, con manejo de herramientas de PNL, coaching, inteligencia emocional. Creyente que la buena alimentación y el balance entre la vida personal y profesional contribuye a la mejora de la calidad de vida. Su perfil de estrategia, amplia experiencia gerencial, lideresa de grupos, facilitadora profesional, contribuirá a dirigir la planificación y puesta en marcha del proyecto.

Edmundo Miguel Pizarro Zevallos, Bachiller en Marketing Global y Administración Comercial de la Universidad Ricardo Palma, con más de 12 años de experiencia comercial

liderando equipos comerciales, desarrollando planes de ventas y capacitando personal en técnicas de ventas, con experiencia en los sectores de consumo masivo, automotriz, servicios integrales, minería, construcción e industrial, padre de tres hijos, gusta compartir tiempo en familia. Su perfil comercial, sumado a su marcada orientación a las ventas contribuirá al diseño, planificación, implementación y control de las estrategias ventas.

Gianmarco Higuchi Matsuda, Bachiller en Artes con mención en Diseño Gráfico de la Universidad Católica del Perú con más de 10 años de experiencia, liderando proyecto de desarrollo de marca, manuales corporativos, diseños de productos, campañas publicitarias en redes off y on line. Fisicoculturista, amante de la buena alimentación como fuente de salud y bienestar físico, emprendedor y negociante por tradición familiar, seguidor de las filosofías japonesas en la parte personal y profesional. Su perfil de emprendedor y negociante lo llevó a tener como visión desarrollar una filosofía de negocio con sustento japonés orientada a la mejora de calidad física basada en la filosofía *Kaizen*. Es el socio que inyecta la pasión por el modelo de negocio.

Esta mezcla de perfiles multidisciplinarios se complementa para el planeamiento e implementación del modelo de negocio, siendo la razón principal de su incorporación su experiencia, visión empresarial, conocimiento y pasión por hacer las cosas.

6.2 Misión

D'Alessio (2013) sostiene que “la misión resulta siendo el impulsor de la organización hacia una situación deseada en el futuro, siempre debe responder a la interrogante. ¿Cuál es nuestro negocio?” La misión del IKIGAI *Kaizen Body Center* es la siguiente: “*Contribuir a mejorar el estilo de vida de las personas a través de servicios integrales con la filosofía Kaizen*”

6.3 Visión

Según D'Alessio (2013), “La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?” En ese sentido, a continuación, se redacta la visión para IKIGAI *Kaizen Body Center*.

“Ser un Kaizen Body Center reconocido y confiable cimentando nuestra propuesta de valor en el compartir tiempo con la familia”

6.4 Valores

Los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad (D'Alessio, 2013).

Según lo anterior, para el modelo de negocio se han establecido los siguientes valores:

- Integridad
- Adaptabilidad
- Compromiso
- Responsabilidad Social
- Disponibilidad al cambio
- Responsabilidad
- Aprendizaje

6.5 Objetivo general

Implementar un centro de bienestar físico basado en la filosofía *Kaizen*, orientado a lograr una mejora en la salud y estilo de vida de las personas, aliviando dolencias generadas por estrés, cansancio, mala postura, sobrepeso, mala praxis de deporte o entrenamiento, a

través de sesiones de 30 y 50 minutos por semana impartidas por entrenadores certificados, con equipos de última generación, tales como electroestimulación muscular, hipoxia, y equipos cardiovasculares (ergómetro, elíptica y remo), que permita a las personas compartir mayor tiempo con la familia.

6.5.1 Objetivos estratégicos.

- Dar a conocer la filosofía *Kaizen* como el mejoramiento continuo de las personas.
- Posicionar a *IKIGAI Kaizen Body Center* como el centro pionero en bienestar físico con la filosofía *Kaizen*.
- Dar a conocer *IKIGAI Kaizen Body Center* como el pionero en el empleo de equipos de hipoxia.
- Resaltar la importancia de compartir tiempo de calidad con la familia.
- Expandir el negocio una vez consolidado el modelo de negocio.

Los objetivos estratégicos permiten definir las acciones a tomar, tomando como referencia los planes estratégicos.

“Los objetivos estratégicos u objetivos de largo plazo parten de la visión y la misión... y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias escogidas, las cuales conducen a hacia la visión establecida”. (D'Alessio, 2013).

6.5.2 Objetivos Específicos.

- Hay que comunicar que se brindan sesiones de ejercicios funcionales a través de equipos de electroestimulación, cardiovasculares e hipóxicos que contribuyen a una mejora del bienestar físico.
- Comunica que está científicamente comprobado que el uso de equipos EMS con ejercicios funcionales contribuye a una mejora del bienestar físico.

- Diseñar programas que combinen hipoxia con equipos cardiovasculares.
- Comunicar los beneficios de EMS a personas con dolores musculares.
- Hay que destacar en la propuesta de valor el ahorro de tiempo y la obtención de mejoras en menor plazo.
- Aprovechar la red de contactos para el desarrollo de una estrategia de marketing directo que destaque nuestra propuesta de valor.
- Hacer alianzas con los médicos para promocionar la propuesta de valor.
- Brindar precios diferenciados para llenar los horarios vacíos de atención.
- Certificar a los médicos asociados con los representantes de las marcas.
- Hay que destacar los beneficios que se obtienen de los equipos de EMS e hipoxia son a un menor tiempo y costo a comparación de la terapia paliativa con cannabis.
- Hay que destacar los beneficios obtenidos a corto plazo con ejercicios funcionales localizados.
- Hay que destacar las ventajas de ser un centro especializado en bienestar físico que cuenta con atención personalizada con personal certificado.
- Hay que comunicar que las terapias alternativas son paliativos, mas no brindan soluciones duraderas.
- Ofrecer alternativas con una mezcla de servicios que impliquen el uso de todos los equipos.
- Consolidar el modelo de negocio, para buscar la expansión.

6.6 Análisis FODA

Para D'Alessio (2013) La matriz FODA “es una de las matrices más interesantes por las cualidades intuitivas que se exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida al ser una herramienta de análisis situacional” (pág. 274)

Se describen las fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades y amenazas que van a tener impacto relevante en el modelo de negocio.

Tabla 8

Matriz FODA para el proyecto IKIGAI Kaizen Body Center

Fortalezas	Oportunidades
F1 Personal certificado en uso de equipos, terapias físicas.	O1 Ley promoción y formalización de Micro y Pequeña empresa.
F2 Presencia de Director Médico.	O2 Estudios de Mercado de Rolando Arellano indican que el rubro salud es un segmento en crecimiento.
F3 Pioneros en un centro de bienestar físico basado en filosofía KAIZEN.	O3 OMS indica que terapias EMS, Hipoxia, contribuyen a mejora de Calidad de Vida.
F4 Experiencia en atención de clientes en el modelo de negocio basado en electroestimulación con ejercicios musculares	O4 Sector cuidado personal en Perú crece de 9% a 13% anual.
F5 Pioneros en brindar servicios con equipos de hipoxia.	O5 El ejercicio es considerado como fuente de salud.
F6 Sesiones semanales de 30 y 50 minutos	O6 El 80 % de peruanos sufre de alguna dolencia muscular.
F7 Se cuenta con base de datos de clientes actuales y potenciales.	O7 El ejercicio es considerado como una forma de mejora de la calidad de vida por los peruanos.
	O8 Estudios de mercado sobre calidad de vida indican que las personas buscan resultados en menor tiempo.
	O9 Integrar médicos especializados como promotores de nuestro servicio integral.
	O10 Alianzas con centros holísticos
Debilidades	Amenazas
D1 No se emiten diagnósticos.	A1 Terapias alternativas muy en boga.
D2 No se brinda servicios complementarios	A2 Usos de cannabis como paliativo a los dolores.
D3 La capacidad de atención se limita a la capacidad instalada.	A3 EPS cubren las terapias de Rehabilitación.
D4 Limitados a brindar servicio en un solo Local	A4 Retiro de marca Miha Bodytec del Perú.
D5 Estacionamientos limitados	A5 Equipos de EMS e hipoxia se empiecen a usar en clínicas como parte de su servicio de rehabilitación.
	A6 Centros de EMS orientados al mercado fitness, se orienten al mercado de bienestar físico.

Nota: Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 276, México DF, México: Pearson Educación.

6.6.1 Fortalezas

La prestación de servicios se realizará a través de equipos de última generación, lo cual implica que sea realizado con personal capacitado y certificado. Los proveedores de los equipos se encargan de capacitar y certificar al personal en el uso de los equipos.

El contar con la presencia de un director médico generará confianza y seguridad a los clientes en las sesiones en el servicio integral al recibir.

No existe en el mercado peruano un centro de bienestar físico basado en la filosofía *Kaizen*, lo cual va a permitir que se cree la categoría del modelo de negocio con los beneficios que otorgará. Siendo los pioneros se puede definir precios diferenciales, ser reconocidos como los únicos en el medio y generar barreras de entrada a posibles competidores.

Dado que existe en el mercado centros de electroestimulación EMS se captará personal que tenga experiencia en el manejo de los equipos y atención a los clientes.

En el mercado no existe centros que brinden terapias a través de equipos hipóxicos por lo cual se debe explotar el ser pioneros en la prestación del servicio que contribuyen a la mejora de la calidad de vida.

Una de las razones por lo cual las personas indican que no realizan ninguna actividad física es el factor tiempo, las sesiones que se van a brindar se realizarán una vez a la semana con una duración de 30 a 50 minutos, lo cual va a satisfacer una demanda insatisfecha en el mercado.

Los socios del negocio cuentan con una base amplia de datos de clientes potenciales, los cuales mantienen un perfil semejante al segmento del mercado al cual se va a orientar el modelo de negocio.

6.6.2 Oportunidades

La ley de promoción y formalización de Micro y mediana empresa permite que los emprendedores y futuros empresarios cuenten con medios que no le generen trabas para la puesta en marcha de sus empresas.

Los estudios de mercado peruano indican que existen una tendencia hacia el crecimiento del rubro salud y estética, lo cual ha generado se desarrolle diferentes ofertas de servicio, desde las holísticas hasta las convencionales.

Las terapias de electroestimulación muscular e hipoxia que contribuyen a la mejora de la calidad de vida han sido reconocidas por la Organización Mundial de la Salud (OMS), por

lo cual al contar con un respaldo científico se genera tranquilidad y seguridad en el público usuario.

Uno de los sectores que mantienen un incremento constante es el de cuidado personal, convirtiéndose en un mercado potencial muy atractivo por la diversidad de servicios que demanda.

Los estudios de mercado como Datum, Ipsos y Rolando Arellano consideran que una de las principales fuentes de salud es la práctica de actividad física y se está creando alrededor de la misma una cultura del cuidado de la salud y como consecuencia se está generando varios grupos que tienden a convertirse en tribus.

Un factor que llama la atención es el conocer que el 80 % de los peruanos sufre de alguna dolencia muscular producto del estrés, mala praxis del deporte, carencia de actividad física, la misma que no es atendida de manera profesional ya que no existe un hábito de los peruanos a llevar una vida saludable a través de la práctica de alguna actividad de física.

Los peruanos consideran que la práctica de alguna actividad física va a contribuir a la mejora de su calidad de vida, sin embargo, los estudios demuestran que no existe un hábito de la práctica de la alguna actividad física, argumentando razones, como falta de tiempo, motivación y rechazo a comprometerse en procesos largos.

Los aliados principales pueden ser médicos de las especialidades de nutrición, medicina interna, endocrinología, traumatología y reumatología. A los cuales acuden un gran número de pacientes aquejados por una molestia que no requiere un tratamiento médico, pero si se recomienda el desarrollo de una actividad física como parte integral de su estilo de vida.

6.6.3 Debilidades

Se contará con el soporte de un médico, pero no se emitirán diagnósticos.

Dado que el servicio se basa en el empleo de equipos con tecnología de última generación que contribuyen a la mejora de la calidad de vida, no se ha tomado en cuenta brindar

servicios complementarios como: masajes, terapias holísticas, etc.; los cuales no se enmarcan en el core de servicio orientado a la salud.

La capacidad de atención se limitará a la capacidad instalada, sin embargo, esta debilidad se puede convertir en una oportunidad en el corto plazo, al incrementar la misma con un local más amplio, adquisición de más equipos o la apertura de sucursales. En la parte inicial en la puesta en marcha de modelo de negocio se ha decidido brindar el servicio en un solo local ubicado en el distrito de San Borja lo cual puede limitar la captación de clientes potenciales que no se encuentren en la zona de influencia.

Se contará con solo dos estacionamientos para los clientes lo cual es una limitante en los puntos de contacto (touch point) que contribuyen al nivel de satisfacción

6.6.4 Amenazas

Existe una tendencia al uso de servicios de terapias alternativas con el objetivo de lograr un balance físico emocional, sin embargo, el empleo e las mismas no contribuyen a generar un estilo de vida saludable.

La aprobación del uso de cannabis como paliativo a los dolores puede generar que los segmentos de mercado que cuenten con la disponibilidad económica para adquirirlo (valor referencial USD 120.00) no acudan al centro de bienestar físico para aliviar sus dolores musculares. Es importante destacar que el uso de cannabis es un paliativo al dolor, más no un medio de adquirir un estilo de vida saludable.

Los servicios a brindar no se encuentran coberturados por los diferentes planes de las aseguradoras de salud, razón por la cual puede existir un segmento de mercado que recurra a la medicina tradicional para curar sus dolencias musculares y no adquieran un estilo de vida a través de la práctica de alguna actividad física.

Las empresas prestadoras de salud cubren las terapias de rehabilitación física pero las mismas no constituyen un estilo de vida saludable.

Para el modelo de negocio se ha planteado adquirir los equipos de electroestimulación muscular de la marca Miha Bodytec a través de su representante en el Perú, frente a un retiro de su operación en el país se tendría que recurrir a proveedores de otras marcas que no operan en el Perú, pero si en la región latinoamericana.

Existen en el mercado centros de electroestimulación que podrían copiar el modelo de negocio planteado.

En la tabla N° 9 se presentan las estrategias de negocio derivadas del análisis FODA.

Tabla 9

Estrategias de negocio derivadas del análisis FODA

Fortalezas		Debilidades
F1 Personal certificado en uso de equipos, terapias físicas.	F2 Presencia de Director Médico.	D1 No se emiten diagnósticos.
F3 Pioneros en un centro de bienestar físico basado en filosofía KAIZEN.	F4 Experiencia en atención de clientes en el modelo de negocio basado en electroestimulación que on ejercicios musculares	D2 No se brinda servicios complementarios
F5 Pioneros en brindar servicios con equipos de hypoxia.	F6 Sesiones semanales de 30 y 50 minutos	D3 La capacidad de atención se limita a la capacidad instalada.
F7 Se cuenta con base de datos de clientes actuales y potenciales.		D4 Limitados a brindar servicio en un solo Local
		D5 Estacionamientos limitados
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
O1 Ley promoción y formalización de Micro y Pequeña empresa.	F 3– O2 Comunicar que estamos orientados a brindar Bienestar físico vía terapias de electroestimulación, cardiovasculares e hipóxicos.	D3 – O4 Evaluar la expansión via sucursales en zonas estratégicas
O2 Estudios de Mercado de Rolando Arellano indican que el rubro salud es un segmento en crecimiento.	F4 – O5 Se comunicará que está científicamente comprobado que el uso de equipos EMS brinda bienestar.	D1 – O9 Derivar a los pacientes a los médicos especializados para el diagnóstico respectivo
O3 OMS indica que terapias EMS, Hipoxia, contribuyen a mejora de Calidad de Vida.	F5 – O8 Diseñar programas que combinen hipoxia con equipos cardiovasculares	D2 – O10 promover alianzas con especialistas en terapias alternativas para ampliar la oferta de servicio en el local
O4 Sector cuidado personal en Perú crece de 9% a 13% anual.	F4 –O3 Comunicar los beneficios de EMS a personas con dolores musculares	
O5 El ejercicio es considerado como fuente de salud.	F6 – O8 Destacar en la propuesta de valor el ahorro de tiempo	
O6 El 80 % de peruanos sufre de alguna dolencia muscular.	F7 – O4 Aprovechar la red de contacto para el desarrollo de una estrategia de marketing directo que destaque nuestra propuesta de valor.	
O7 El ejercicio es considerado como una forma de mejora de la calidad de vida por los peruanos.	F2 – O9 Hacer alianzas con los médicos para brindar un sustento científico a nuestra propuesta de valor.	
O8 Estudios de mercado sobre calidad de vida indican que las personas buscan resultados en menor tiempo.		
O9 Integrar médicos especializados como promotores de nuestro servicio integral.		
O10 Alianzas con centros holísticos		

Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
<p>A1 Terapias alternativas muy en boga.</p> <p>A2 Usos de cannabis como paliativo a los dolores.</p> <p>A3 EPS cubren las terapias de rehabilitación.</p> <p>A4 Retiro de marca Miha Bodytec del Perú.</p> <p>A5 Equipos de EMS e hipoxia se empiecen a usar en clínicas como parte de su servicio de rehabilitación.</p> <p>A6 Centros de EMS orientados al mercado fitness, se orienten al mercado de bienestar físico.</p>	<p>F6- A2 Hay que destacar que los beneficios que se obtienen del Miha e Hipoxia contribuye a desarrollar un estilo de vida, el uso del cannabis es un paliativo al dolor.</p> <p>F6 – A1 Comunicar que la actividad física genera endorfinas lo cual contribuyen al bienestar físico y emocional que contribuye mejorar el estilo de vida</p> <p>F 1- A3, A5D Destacar la ventaja de ser un centro especializado en bienestar físico, el cual brinda atención personalizada con personal certificado.</p>	<p>D1 – A1 Hay que comunicar que las terapias alternativas son paliativos, mas no brindan soluciones duraderas</p> <p>D2 – A4 No centralizar todo el servicio en los equipos EMS</p> <p>D4 – A6 Consolidar el modelo de negocio, para buscar la expansión</p>

Nota: Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 276, México DF, México: Pearson Educación.

6.6.5 Hitos más importantes del FODA

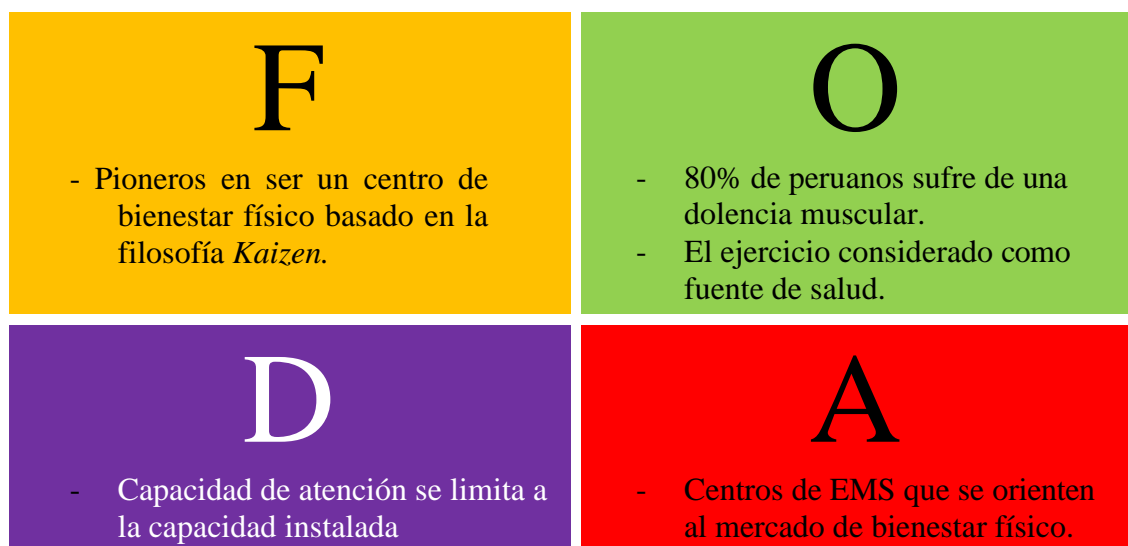


Gráfico 1. Hitos del FODA

El análisis FODA ha contribuido a identificar hitos importantes que serán tomados en cuenta para el diseño de la estrategia de negocio.

La gran fortaleza de *IKIGAI Kaizen Body Center* será la de crear la categoría del bienestar físico a través de la filosofía *Kaizen*.

Esto permitirá trabajar en un primer momento en un océano azul, donde se pueda posicionar el concepto del negocio y convertirse en líderes en el mismo.

Las oportunidades que se encuentran en el mercado están enmarcadas en dos puntos importantes, el contar con el 80% de peruanos que sufren de dolores musculares y el que se considere al ejercicio como fuente de salud.

Sobre estos importantes puntos y otras más se diseñará la propuesta de valor para lograr satisfacer la necesidad latente que existe en el mercado.

Las debilidades se pueden convertir en oportunidades en un corto o mediano plazo. El modelo de negocio tendrá una capacidad de atención limitada a la capacidad instalada.

Vía adquisición de máquinas y/o cambio de local se puede lograr un crecimiento, así mismo se puede lograr un incremento de oferta a través de nuevas sucursales, una vez que se haya probado con éxito el modelo de negocio.

En la actualidad existen en el mercado centros de electroestimulación muscular EMS orientados al sector fitness / belleza los cuales podrían ampliar su oferta orientados al segmento salud.

Sin embargo, *IKIGAI Kaizen Body Center* será el dueño del mercado al crear la categoría y podría establecer barreras de entrada.

6.7 Fuerzas Competitivas de Porter

Se realiza un análisis del modelo de negocio, dentro de un contexto industrial determinado, según el rubro del negocio. Para cumplir con este fin se hará uso del modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter, ello permitirá analizar la rivalidad con la competencia y como es la evolución en la industria. "...defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia. (...) La configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector." (Porter, 2008)

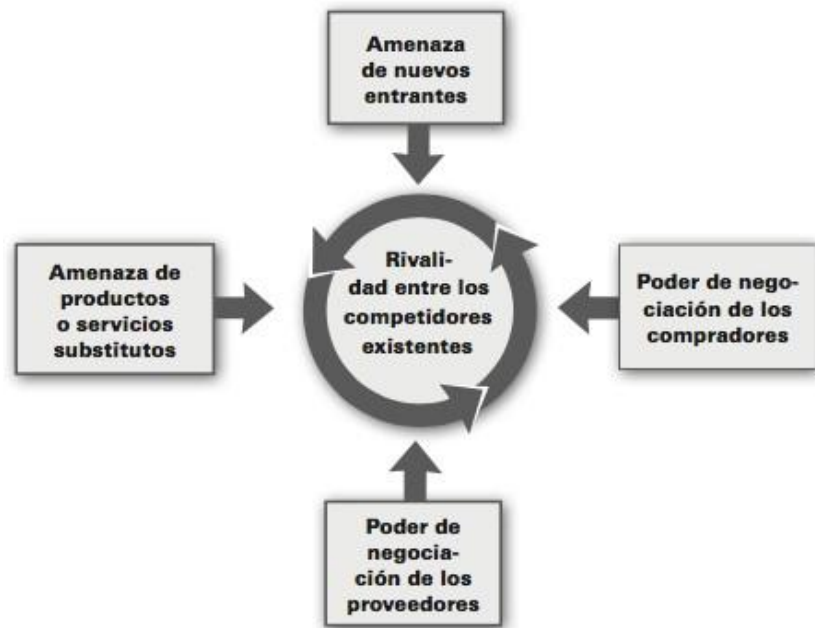


Gráfico 2. El modelo de competencia de las cinco fuerzas

Tomado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En Ser competitivo, Porter, M., 2012, España: Deusto.

6.7.1 Poder de negociación de proveedores - ALTA

La relación con los proveedores es importante, por ello se debe realizar una óptima selección de los mismos. “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (Porter, 2008).

En la tabla N° 34, se describen el poder de negociación de proveedores que van a tener impacto relevante en el modelo de negocio.

Según el resultado obtenido del presente análisis, el poder de negociación con los proveedores es alto, debido entre otras razones a que en el modelo de negocio se está considerando lo siguiente:

Número de Proveedores: se encuentra un número de proveedores a nivel nacional y a nivel internacional que permiten al modelo de negocio diversificar la fuente de abastecimiento y asegurar desarrollos a nuevas aplicaciones como las que se vienen impartiendo en Europa.

Costo de Cambio de proveedores: el contar con un número de proveedores importantes y dado la naturaleza del modelo de negocio, como prestadores de servicios, el cambio de fuente de abastecimiento no genera un impacto en los costos, ya que existen equipos en la industria con formatos de uso similares.

Contribución a la calidad del servicio: la calidad de servicio no dependerá de los proveedores, la misma estará dada por la filosofía del negocio de *IKIGAI Kaizen Body Center*.

La disponibilidad de equipos sustitutos y complementarios asegura la puesta en marcha y continuidad del modelo de negocio.

6.7.2 Poder de negociación de compradores - ALTO

Cuando en los mercados hay una gran cantidad de competencia. los compradores son poderosos.

Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector” (Porter, Ser competitivo, 2012).

En la tabla N° 35, se describe el poder de negociación de compradores para el modelo de negocio *IKIGAI Kaizen Body Center*.

La industria es atractiva bajo el análisis del cliente dado que nivel de negociación en bajo.

Disponibilidad de sustitutos: se está modelando una oferta de servicio única en el mercado, que provea las condiciones que actualmente no se están brindando para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Disponibilidad del cliente: la investigación de mercado de fuente primaria y secundaria sustenta la evidencia de un mercado atractivo para el modelo de negocio.

Condicionamiento de los clientes: IKIGAI *Kaizen Body Center* ofrece paquetes preestablecidos a los clientes, con sesiones personalizadas diseñadas por el equipo de profesionales del centro de bienestar.

En la tabla N° 36, se describen la rivalidad de los competidores para el proyecto IKIGAI *Kaizen Body Center*.

Costo de cambio de Servicio: la investigación de mercado de fuente primaria y secundaria indica que el público objetivo busca resultados a corto plazo, con el menor uso de su tiempo, dado que es una variable que consideran escasa. Por esta razón la propuesta de valor se sustenta en estas variables las cuales contribuirán a la captación y fidelización de los clientes.

6.7.3 Rivalidad de competidores - ALTA

Es necesario realizar un análisis a la competencia, para definir una diferenciación.

Según Porter (2008):

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

El análisis de la rivalidad de los competidores de la industria es alto, lo que hace atractivo una participación en el mercado para el modelo de negocio planteado, debido entre otras razones:

Número de competidores iguales: es bajo dado que no se encuentra en la actualidad una oferta de servicio similar a la planteada por IKIGAI *Kaizen Body Center*. Asimismo, no existe una diferenciación del producto/servicio ofrecido actualmente en el mercado y la diversidad de servicios ofrecidos es baja.

6.7.4 Amenazas de entrantes - ALTA

Cuando un negocio es atractivo los empresarios van a estar a la expectativa de hacer una nueva inversión en ese rentable negocio.

Por lo tanto, Porter (2008) indica que:

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia –sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados.

En la tabla N° 37 se describen las amenazas de entrantes para el proyecto *IKIGAI Kaizen Body Center*.

Esta industria resulta ser atractiva para *IKIGAI Kaizen Body Center*, ya que, al estar modelando una oferta de servicio única, el costo de los clientes por cambiar la oferta de servicio de *IKIGAI Kaizen Body Center* será alta por los beneficios obtenidos. Por ser un servicio innovador que busca cubrir necesidades insatisfechas, se plantea como barrera de ingreso la creación de economías de escala, este conjunto de variables contribuye a crear barreras de entrada hacia la competencia.

6.7.5 Amenazas de sustitutos - ALTA

Siempre habrá competidores que ofrecen productos sustitutos a los de *IKIGAI Kaizen Body Center*.

“Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas” (Porter, 2012). En la tabla N° 38 se describen las amenazas de sustitutos para el modelo de negocio *IKIGAI Kaizen Body Center*. La amenaza de sustitutos es alta, basada en la inexistencia de productos que cubran las mismas necesidades, el grado de diferenciación en el servicio y los costos del cambio de proveedor.

6.7.6 Grado de atracción de la industria o sector

En la tabla N° 39 se concluye con un análisis sobre si el modelo de negocio ingresará en una industria muy atractiva y con una posición competitiva. En la tabla N° 39 se describe el grado de atracción de la industria o sector para el modelo de negocio *IKIGAI Kaizen Body Center*.

A partir del análisis se puede concluir que el modelo de negocio se encuentra en una posición favorable para su puesta en marcha, ya que se puede definir una posición estratégica dentro de la industria a través del planteamiento de una propuesta en el que satisfaga las necesidades insatisfechas de público objetivo. El análisis de la industria permite las bases para el diseño de un modelo distinto que aproveche las condiciones del mercado y se diseñe una propuesta de valor única.

6.7 Ventaja Competitiva

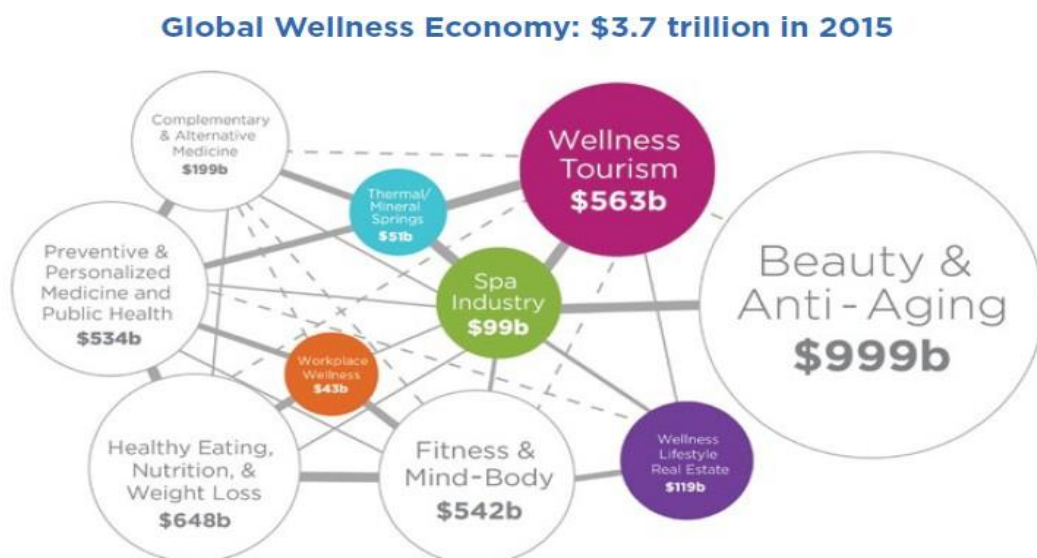
La ventaja competitiva de *IKIGAI Kaizen Body Center*, está basada en la estrategia genérica de Porter por diferenciación de enfoque, ya que *IKIGAI* será el primer centro de bienestar físico orientado a la salud.

VII. Análisis del Mercado

El análisis cuantitativo y cualitativo del mercado, permite conocer el potencial de este, contar con elementos de soporte para diseñar la foto del consumidor, identificar cómo es que se comporta, cuáles son sus necesidades y dolores. De esta manera se obtendrán los lineamientos que servirán de soporte para establecer el segmento del mercado al cual se va a dirigir el modelo de negocio, posteriormente se establezca la relación con los clientes, a través del planteamiento de estrategias comerciales que generen valor.

7.1 Tamaño de mercado y tasa de crecimiento

La industria orientada al acondicionamiento físico y mental de las personas a través de diferentes formatos de entrenamiento tiene una valoración aproximada de USD\$ 446 billones de dólares estadounidenses razón por la cual el Instituto de Bienestar Global califica al sector con notables posibilidades de crecimiento dentro del área de salud y cuidado personal. (Global Wellness, 2015)



Note: Numbers may not add due to overlap in segments. The thickness of the lines in the chart indicates the strength of the relationships and synergies between sectors. Source: Global Wellness Institute

^a See Appendix A for definitions of the 10 wellness economy sectors.

Gráfico 3. Global Wellness Economy: Fuente: (Global Wellness Institute, 2015)

El Perú no es ajeno a estas tendencias mundiales y se comprueba con el número creciente de centros orientados a una cultura fitness - wellness. Es importante mencionar que la oferta de servicio en el caso de los fitness center se orienta a mantener y reducir el peso, mientras que en los centros wellness a encontrar equilibrio emocional y físico.

El deporte ofrece una serie de beneficios que no sólo están relacionados con la salud física, sino también con la mental, su práctica genera liberación de endorfinas, la cual es un neurotransmisor que contribuye a una sensación de bienestar, llega a generar alivios en el nivel de estrés, mejora del sueño, incremento de la autoestima, apoyo a superar crisis de depresión y ansiedad. Esto se puede lograr a través de una práctica constante, en la cual el deporte pasa a formar parte de un estilo de vida.

A ello se une que hacer ejercicio previene enfermedades degenerativas como el Alzheimer, ya que influye en una mejor concentración y en la mejora de las habilidades cognitivas. También mejora la toma de decisiones, la planificación y la organización de las tareas difíciles (Orlman, 2017).

La práctica de una actividad física en forma constante o regular se convierte en un estilo de vida, sin embargo, frente al crecimiento de la cultura, fitness y wellness existe un segmento del mercado que por razones que serán materia de análisis viven una vida sedentaria y no realizan ningún tipo de actividad física.

Esta falta de actividad física genera en las personas que padezcan de algún tipo de dolor crónico, debido entre otras razones a la falta de musculatura, estrés, malas posturas, sobrepeso, etc.

Para llegar a cuantificar el mercado se ha seguido la metodología, presentada en el siguiente gráfico.



Gráfico 4. Determinación de mercado. Elaboración propia

Sobre esta estructura se ha cuantificado el mercado, tomando como base los estudios de APEIM “Distribución de personas por NSE para Lima, año 2016”, “Distribución por zonas” así como también el estudio de CPI para Lima Metropolitana 2017. (CPI, 2017)

Según el APEIM (APEIM, 2016) la población de Lima se distribuye en los NSE objetivos el cual se observa en la tabla N° 40.

Asimismo, el INEI en su estudio poblacional al año 2015 (INEI, 2015) clasifica por rangos de edades la población de Lima Metropolitana el cual se observa en el gráfico N° 43.

El estudio de vida saludable, realizado por Arellano y Marketing (2017) señala que los peruanos no desarrollan actividad física (61%), si desarrollan alguna actividad física (39%), estos resultados serán claves para la determinación del potencial de mercado. (Marketing, 2017).

Si añadimos lo planteado por el Doctor David Ríos de la Clínica Ricardo Palma, el cual manifestó que 8 de cada 10 personas sufre de dolor de espalda o de algún tipo de dolor, y que

según cifra de la Organización Mundial de Salud (OMS) las personas de 20 años para adelante son las que más sufrirán de este mal por el uso de computadoras y aparatos electrónicos que los llevan a estar en una mala postura. (Perú.com, 2011)

Estas conclusiones llevan a determinar el potencial a nivel presente y sobre todo a futuro, por el estilo de vida de las nuevas generaciones.

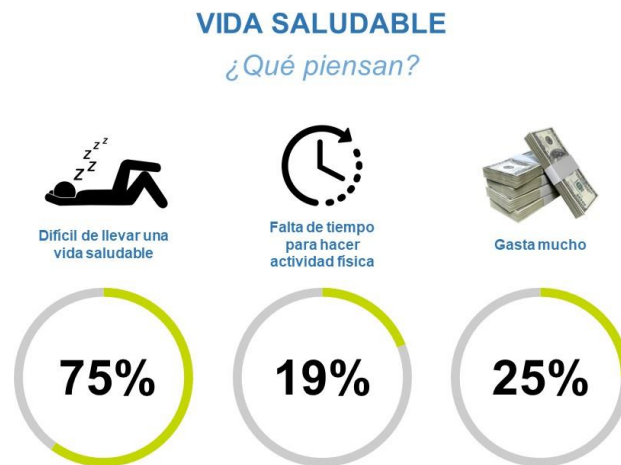


Gráfico 5. Estudio Vida Saludable (DATUM, 2018)

¿Qué hay que hacer para tener vida saludable?
¿Qué dicen?



Gráfico 6. Estudio Vida Saludable (DATUM, 2018)

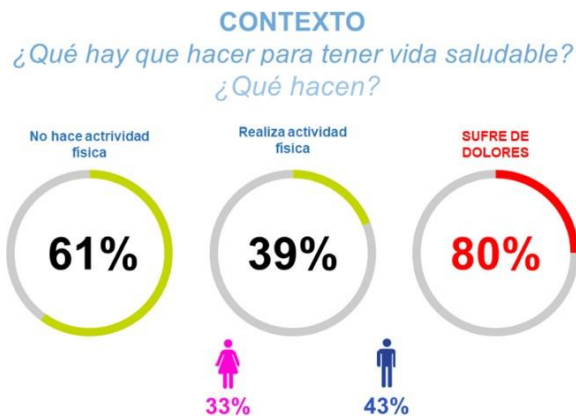


Gráfico 8. Estudio Vida Saludable (DATUM, 2018)

Teniendo como base estos datos cuantitativos se ha desarrollado el cálculo de la determinación de la demanda, considera que el modelo de negocio se desarrollará en Lima, estará orientado a los NSE ABC, en los rangos de edades de los 35 a 65 años, que el 61% de los peruanos no practican deporte y que el 80% de la población sufre de dolores musculares.

Determinación del Mercado Total



Gráfico 7. Determinación de mercado. (APEIM, 2016)

En el análisis se obtiene de un mercado potencial en Lima metropolitana de 1'446,86 personas.

IKIGAI *Kaizen Body Center* se ubicará en el distrito de San Borja para atender a las personas que vivan en la zona de influencia más cercana, siendo: los distritos de Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco y La Molina.

La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados APEIM en el estudio al año 2016 clasifica la población de Lima por zonas, señalando que la zona número 7 está conformada por los distritos del radio de acción de IKIGAI *Kaizen Body Center*. (APEIM, 2016).

Se ha realizado un análisis cruzado entre los estudios de APEIM y CPI para llegar a cuantificar la cantidad de personas de la Zona 7, para lo cual se ha llegado a lo siguiente mostrado en la tabla N° 41 en el índice de tablas y gráficos. El mercado total de la zona 7 está conformado por 795,500 personas.

Según CPI los NSE de esas zonas están establecidos por los siguientes porcentajes (CPI, 2017) mostrados en la tabla N° 42 en el índice de tablas y gráficos. Se ha definido el mercado total de la zona 7, llegando a un mercado potencial de 128,736 potenciales clientes.

Es importante notar que el número de clientes a atender por día estará acotado por la máxima capacidad de atención que es de 480 clientes al mes.



Gráfico 8. Determinación del mercado total en zona 7. Fuente: (APEIM, 2016)

7.2 Mercado Meta y Segmentación:

El concepto vida saludable está en los últimos años en la boca de muchos peruanos y lo relacionamos con una mejor alimentación, hacer ejercicio y llevar una vida más placentera con la familia y con nuestro entorno. (“Vida Saludable ¿yo?”, Villanueva 2018 Datum Internacional) (DATUM, 2018).

El modelo de negocio se desarrollará en la ciudad de Lima Metropolitana en el distrito de San Borja y estará orientado a hombres y mujeres de 35 años a 65 años. Se estima atender a personas de la zona de influencia de los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y la Molina, que según APEIM pertenecen a la zona 7 de Lima Metropolitana (APEIM, 2016).

7.3 Perfil del Consumidor:

El ranking de aspectos valorados para llevar una vida saludable, según lo peruanos, tal como se detalla en el estudio Arellano Marketing 2017 son (Marketing, 2017), son:

- Mantener una buena alimentación
- Practicar continuamente un deporte o actividad física

- Mantener un peso saludable
- Prevenir enfermedades, accidentes.
- Tomar medidas para mejorar la salud
- Evitar el tiempo de trabajo vs descanso
- Sostener un ritmo de sueño saludable
- Mantener buenos hábitos de higiene personal
- Evitar el consumo de drogas
- Evitar el consumo de alcohol

Como se manifestó en el acápite 7.1. sobre el tamaño de mercado y tasa de crecimiento, según el estudio “Vida Saludable” Arellano Marketing a nivel nacional en marzo del 2016, un 79% de los entrevistados afirma que practicar un deporte o actividad física es una de las características que define una vida saludable. Sólo un 39% lo practica, con lo que se da una enorme brecha entre lo que se “dice” y se “hace” encontrando una oportunidad mayor en mujeres, pues sólo el 33% lo realiza, a comparación al 43% de hombres (Marketing, 2017).

La principal razón por la que las mujeres no hacen actividad física es la falta de tiempo, sobre todo en mujeres modernas (69%), algo menos en conservadoras (54%), le sigue la falta de motivación, que se da sólo en un tercio de las modernas, pero en más de la mitad de las conservadoras. La tercera razón es la falta de compañía, y es la diferenciadora, pues sólo se da en 15% de modernas, pero en 50% de conservadoras. (Marketing, 2017).

En base a los estudios de Datum Internacional y Arellano Marketing, se concluye que el perfil del peruano se caracteriza por reconocer que parte importante de una buena salud es tener un estilo de vida saludable, a través de una buena alimentación, práctica de una actividad física, sin embargo, el 61% de peruanos no realiza ningún tipo de actividad física y sustentan este comportamiento en la falta de tiempo.

Este perfil permite concluir que es necesario que exista en el mercado una oferta de que se pueda adecuar a estos patrones de comportamiento, de esta manera diseñar un servicio que ofrezca el desarrollo de una actividad física, como parte de un estilo de vida saludable.

7.4 Segmentación

Para el desarrollo de la estrategia de segmentación se ha considerado las características principales de *IKIGAI Kaizen Body Center*.

Tomando como base lo expuesto en Comportamiento el Consumidor (Leon G. Schiffman, G. Schiffman, & Lazar Kanuk, 2001) se ha elaborado lo siguiente:

7.4.1 Geográfica:

Lima Metropolitana, distritos de la Zona Número 7 (San Borja, San Isidro, Miraflores, La Molina, Surco).

7.4.2 Demográfica

- Edad:** 35 a 65 años
- Sexo:** Hombres y mujeres

7.4.3 Psicológica

- Necesidad-Motivación:** La familia, tranquilidad, compartir tiempo con familia
- Personalidad:** Buscador de novedades,
- Percepción:** Riesgo moderado
- Involucramiento en Aprendizaje:** no gustan de resultados a largo plazo, abandonan prácticas extensas.
- Actitudes:** Actitud positiva hacia la vida

7.4.4 Psicográfica (estilo de vida)

- Sedentarios

- Buscan prestigio a través de ser innovadores
- Buscan costo- beneficio
- Sufren dolores musculares

7.4.5 Sociocultural

- Clase Social:** Niveles Socioeconómicos A, B, C
- Ciclo Vida familiar:** Casados, nido lleno y nido vacío (de acuerdo a la edad)

7.4.6 Uso

- Tasa de Uso:** No son usuarios frecuentes (heavy users) de prácticas deportivas
- Estado de Conciencia:** Saben que el ejercicio es la fuente de salud, se disculpan que no lo hacen por falta de tiempo.

7.4.7 Situación de Uso

- Tiempo:** Poco tiempo libre, prefieren horarios a.m. / p.m.
- Objetivo:** Resultados a corto plazo
- Localización:** Fácil acceso
- Persona:** Para ellos mismos, son los compradores y usuarios

7.4.8 Beneficios

- Comodidad/flexibilidad
- Que no insuma mucho de su escaso tiempo
- Buscan valor a cambio de dinero pagado y tiempo invertido

Todos estos criterios permiten identificar el perfil del grupo objetivo de IKIGAI

Kaizen Body Center.

7.5 Perfil del Grupo Objetivo

Hombres y mujeres de 35 a 65 años de Lima Metropolitana, que valoran el tiempo en familia, buscan tener una vida saludable a través de un cambio de su estilo de vida y dicen que no tienen tiempo para cuidarse, tienen dolencias generadas por estrés, cansancio, mala postura, sobrepeso, mala praxis de deporte o entrenamiento.

7.6 Participación en el mercado

IKIGAI *Kaizen Body Center* está creando la categoría en el mercado al ser el primer centro con filosofía *Kaizen*, por lo que se hablará de penetración de mercado.

En la determinación de mercado en la zona 7, se concluye que 128,735 personas sufren de dolores, de los cuales se piensan captar 1,931 personas al año que representa una penetración de 1.50% al primer año de operación.

7.7 Estacionalidad

Para el modelo de negocio planteado, no existe una estacionalidad como tienen los centros fitness o gimnasios, ya que IKIGAI *Kaizen Body Center* como propuesta de valor ofrece cambios en el estilo de vida, alivio de dolores musculares, lo cual no cuenta con una periodicidad.

7.8 Competencia Local y Mundial

7.8.1 Competencia Mundial

7.8.1.1 Gimnasios

Existe una tendencia mundial hacia la práctica de actividad física en gimnasios, esta industria es muy fuerte en América Latina.

De 18 mercados analizados, este sector genera US\$ 6000 millones de dólares provenientes de más de 65,800 gimnasios, cerca de 20 millones de latinoamericanos son miembros de estos centros. El mercado de Latinoamérica es liderado por el desempeño de líderes globales (International Health, 2017).

En el ranking 2017 Franchise 500 de la revista Entrepreneur, figuran 14 franquicias de gimnasios, de las cuales ocho se encuentran en América Latina. La lista la encabezan:

- Anytime Fitness
- Orange Theory Fitness
- Planet Fitness
- Jazzercise Inc.
- Crunch Fitness
- Retro Fitness
- 9 Round Fitness
- Snap Fitness Inc.

Estas cifras demuestran la expansión que pueden tener los negocios relacionados al desarrollo de actividad física, la globalización, inexistencia de barreras de comunicación, contribuyen a que las tendencias mundiales se extiendan rápidamente a los países.

En el Perú existen 1150 gimnasios y se estima que la industria genera US\$ 1120 millones al año 2014, en Argentina 6632 y generan US\$ 919 millones, Brasil 23398 con

facturaciones de U\$ 2358 millones, Chile 1687 con US\$ 152 millones (International Health, 2017).

Una tendencia con fuerza en la región es la ola low cost algunas de las marcas más reconocidas del segmento son: Planet Fitness (Estados Unidos), McFit (Alemania), Basic-Fit (Países Bajos), Altafit (España), y Pure Gym (Inglaterra). En América Latina, el pionero fue Smart Fit, propiedad del grupo brasileño Bio Ritmo. Los gimnasios tradicionales en teoría full service deberán revisar sus propuestas de valor para poder argumentar mejor sus precios más altos de cara a los consumidores. “Aquellos que no puedan o no quieran hacerlo, serán menos valorados y se tornarán irrelevantes”, dice Algar (International Health, 2017).

7.8.1.2 Wellness

Asimismo, se ha desarrollado en la región centros con una orientación wellness, donde se brindan servicios de masajes, terapias alternativas, sin que las mismas sean creadoras de un estilo de vida.

7.8.1.3 Kaizen

En países europeos como UK, Holanda, Alemania, España, en África, se encuentra en boga la filosofía *Kaizen* aplicada a la salud, existen en algunos de estos países médicos que aplican esta filosofía de los negocios en el tema de salud, que también empieza a aplicarse en Estados Unidos.

Se pueden citar a:

- Kaizen Medical Group USA
- Kaizen Performance Center UK
- Kaizen Body Studio UK
- Kaizen Collision Center USA
- Kaizen Transformation System South Africa
- Kaizen Wellness South Africa

- Kaizen Wellness Center España
- Kaizen Health and Wellness Center Chiropractor
- Kaizen Total Wellnes

Como se puede apreciar a nivel mundial ya existen corrientes de desarrollo de centros de bienestar físico que toman como base la filosofía *Kaizen* y la búsqueda de la salud a través de la práctica de ejercicios funcionales, y se empieza a notar que existe un número de personas que dejan de lado los gimnasios, donde se acude más a tonificar el cuerpo, bajar de peso, que a resolver alguna patología de salud y cambiar estilos de vida.

“¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!” es la base de la milenaria filosofía *Kaizen*, su significado es que siempre es posible hacer mejor las cosas. En la cultura japonesa está implantado el concepto de que ningún día debe pasar sin una cierta mejora”.

No hay propósito más noble o importante que el propósito de la auto superación. Como dijo Confucio muchos años atrás: *“la gente buena se fortalece a sí misma incesantemente”*. La mejora constante en todas las áreas es esencial para alcanzar tu verdadero potencial. La marca personal de casi toda persona exitosa es una dedicación a la mejora diaria tanto en su vida personal como profesional.

“Estudia cualquier gran historia de éxito y sin duda aprenderás de su compromiso con el *Kaizen*. Estarán dedicados a pequeñas mejoras diarias en las áreas claves de sus vidas y volviéndose lo mejor que podrían ser” (Sharma, 1995).

El centro de bienestar físico buscará que las personas dediquen entre 30 y 50 minutos semanales a desarrollar un estilo de vida, que comprendan que pequeños compromisos de su tiempo reeditarán en grandes resultados. El lograr un enganche emocional a través de pequeños compromisos de tiempo, de tal manera que los usuarios no sientan que no pasan tiempo con la familia, sino por el contrario que se regalan a ellos y a su familia 30 y 50 minutos semanales para mejorar un estado físico.

La investigación de mercado, a nivel de carácter primario como secundario ha arrojado que las personas no gustan de compromiso de largo tiempo, esperan resultados a corto plazo y que valoran el tiempo en familia.

7.8.1.4 Centros boutique

Un segmento importante en la competencia a nivel Latinoamérica y que es una práctica que puede cobrar fuerza en un corto plazo son los estudios de nicho llamados “Boutique”.

Estos centros de entrenamiento especializados en nichos llegan a cobrar por una sesión de 45 minutos el mismo precio que una cuota mensual en un gimnasio de bajo costo, de este modo van erosionando en los principales centros urbanos la uniforme y saturada oferta de los gimnasios del segmento medio, que brindan un poco de todo y mucho de nada.

Como suelen ser pequeños, pueden conseguir locaciones en buenas ubicaciones, que requieren de menos inversión para ponerse en marcha y menor cantidad de clientes para ser rentables. Además, como se enfocan en una actividad, son expertos ante los ojos de un usuario al que le brindan experiencias únicas, construyendo así una conexión emocional.

Esta especialización promueve en sus clientes una mayor confianza y adhesión, lo que se traduce en que el socio esté dispuesto a pagar más por ese servicio. De cierto modo, estos estudios encontraron su lugar en un mundo de consumidores que buscan ser parte una comunidad, tener un grupo de pertenencia, con relaciones cada vez más significativas.

Sus propuestas se distinguen por ser claras, flexibles, simples y fáciles de entender. Todos estos aspectos muy valorados por el consumidor (International Health, 2017).

Es importante tomar en cuenta, que la búsqueda hacia una atención personalizada está generando la aparición de estos actores en el mercado, con una propuesta de valor diferenciada que compiten con modelos de negocio que tienen una oferta de “todo de un poco para todos”, es decir un mercado masificado.

7.8.2 Competencia Local

7.8.2.1 Gimnasios

En lo que es gimnasios se tienen las siguientes cadenas:

PERÚ Bodytech Fundación: 2008 Sedes Sedes en 2017: 22 Web Site:

www.bodytechperu.com

Gold´s Gym CEO: s/i Fundación: 1997 12 Sedes en 2017: 9 Web Site:

www.goldsgymperu.com

Sport Life Fundación: 1997 Sedes en 2017: 8 Web Site: www.sportlifeperu.com

7.8.2.2 Kaizen

En el país aún no se han desarrollado centros de bienestar físicos que tomen como base la filosofía *kaizen*, con prácticas de ejercicios funcionales con equipos, a través de ellos se logre una mejora a los dolores musculares que no sean patologías que deban ser tratadas por médicos y rehabilitadores.

Asimismo, no existen centros de esta categoría, que busquen generar un estilo de vida dando solución a un problema de dolor muscular, debido en muchas circunstancias a la carencia de ejercitación, estrés, mala postura, etc.

Existen infinidad de centros, que brindan servicios individuales de terapias de relajación, masajes, ozono, acupuntura, reiki, alineación de chakras, limpieza de aura, cuencos tibetanos, pero ninguno ofrece un cambio en un estilo de vida.

7.8.2.3 Centros EMS

En la tabla N° 43 ubicado en el índice de tablas y gráficos se describe los centros EMS en el mercado nacional.

VIII. Enfoque del consumidor

8.1 Investigación del Consumidor

Para conocer al grupo objetivo, analizar sus motivaciones, razones de usos/no uso, beneficios buscados, características del satisfactor buscado, definición del problema a resolver, se planteó realizar una investigación de mercado, con las siguientes características:

- **Fase Exploratoria Cualitativa:** para aproximarse al mercado potencial, descubrir preferencias, preocupaciones, insights de las personas de nuestro target frente al problema de marketing.
- **Fase Cuantitativa concluyente:** para cuantificar el mercado en cuanto a razones de uso/no uso, beneficios buscados.

8.1.1 Investigación Exploratoria Cualitativa

Detalle metodológico

1 Fase Exploratoria Cualitativa
Para aproximarnos al mercado potencial, descubrir necesidades insatisfechas, insights del target.

Target	Personas que realizan terapia de electroestimulación. *Grupo objetivo primario: entre 35 y 65 años.
Muestra	Se realizaron 30 entrevistas individuales a clientes actuales de centro de EMS
Técnica	Entrevistas en profundidad: Se realizaron 30 entrevistas individuales a clientes de centros EMS. <ul style="list-style-type: none">• Acercamiento más directo; mayor profundidad en la información obtenida (al tratarse de un tema muy subjetivo).• Individualiza: permite recoger en detalle la experiencia de cada participante y su punto de vista.• Posibilita un mayor control de las distintas variables que intervienen.
Trabajo de campo*	Del 15 al 24 de abril de 2018

Gráfico 9. Detalle metodológico exploración cualitativa. Elaboración propia

8.1.1.1 Resultados más saltantes de la investigación exploratoria cualitativa

- El estrés del trabajo genera dolores musculares.

- No se dan el tiempo de asumir rutinas de actividades físicas de una frecuencia diaria o interdiaria.
- El tiempo libre desean pasarlo con la familia.
- Buscan resultados a corto plazo, sin asumir compromisos que le demanden tiempo y mayor desgaste físico.
- La realización de actividades físicas genera endorfinas que contribuyen a una mejora del estado anímico.
- Buscan cambiar el estilo de vida sin complicar su vida.

8.1.2 Investigación Cuantitativa Concluyente

Se planteó realizar una investigación cuantitativa concluyente con las siguientes características:

Público Objetivo: Hombres y Mujeres
Edades: 35 – 65 años
NSE: ABC

Ámbito Geográfico: Lima Metropolitana

Recolección de datos:	N= 795,500
• Muestreo probabilístico	P= 0.5
• Encuesta en puertas de clínicas	Q= 1-P
• Uso de dispositivos electrónicos	E= 5%
	Z= 95%
Tipo de investigación: Concluyente	n= 384

Universo: **Finito**

Fórmula de tamaño de muestra: $n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$

Detalle metodológico

2

Fase
Cuantitativa concluyente

Target	Hombres y mujeres de 35 a 65 años. De NSE A, B y C
Muestra	Probabilística, universo finito n= 384
Técnica	Entrevista CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) de 15 minutos, realizada en puertas de clínicas, consultorios de traumatología, reumatología medicina general.
Trabajo de campo*	Del 28 de abril al 31 mayo

Gráfico 10. Detalle metodológico exploración cualitativa. Elaboración propia

La encuesta aplicada y sus resultados se presenta en la encuesta N° 1 en el Anexo 3.

El modelo de encuesta ha tomado como base algunos de los testimoniales manifestados por los entrevistados en la investigación exploratoria cualitativa.

Los elementos más saltantes que se han detectado son los mostrados en el gráfico siguiente:

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

¿Qué contribuye a una vida saludable?



Gráfico 11. Investigación de mercado. Fuente propia

Cómo se puede observar, en los resultados más relevantes es que el usuario piensa una cosa, dice otra y hace otra totalmente diferente.

Es importante destacar, que a nivel mundial las personas consideran que contar con una vida saludable, implica pasar tiempo con la familia, realizar alguna actividad física y llevar una alimentación sana. Las estadísticas nos indican que se está desarrollando una tendencia hacia la cultura wellness a nivel mundial.

Actividades regulares para mantener la salud física Top 5 countries per activity



Fuente: Encuesta GfK a 23,000 usuarios de internet (+15 años) en 17 países - posible respuesta múltiple- redondeado
© GfK 2017 | Actividades regulares para mantener la salud física

13

Gráfico 12. Actividades regulares para mantener salud física. Fuente: (GfK, 2017)

Asimismo, se desarrolló una investigación de mercado, orientada a conocer cuál es el nivel de gasto promedio de las personas en el desarrollo de actividades físicas y cuánto estarían dispuestas a pagar por un servicio con las características del modelo de negocio que se está proponiendo.

Se trabajó un muestreo por conveniencia

- Público Objetivo** : Hombres y mujeres de Lima metropolitana
- Edad** : 35 a 65 años
- Ámbito Geográfico** : Lima Metropolitana
- Tipo Muestreo** : Por conveniencia
- Tamaño Muestra** : 250 personas
- Fechas** : 13 al 20 de noviembre

Los resultados de esta investigación se encuentran en la encuesta N° 2 el Anexo 3.

8.2 Insight de Usuario

La investigación exploratoria cualitativa/cuantitativa, como también de carácter secundario, nos lleva a definir el insight del usuario de *IKIGAI Kaizen Body Center*.

El objetivo será conocer al usuario, patrón de consumo, que sienten, cuál es su verdad ácida sobre las razones de uso/no uso del servicio a ofrecer, cuáles son los beneficios buscados.

Los consumer insight o insights del consumidor constituyen verdades humanas que permiten entender la profunda relación emocional, simbólica y profunda entre un consumidor y un producto (Quiñones, 2015).

Se empleó la metodología de la pirámide de insights que lleva desde la razón a la intuición, esta pirámide permite transformar datos en información, estas en hallazgos y finalmente hallazgos en Consumer Insight. (Quiñones, 2015).

Estructura de la pirámide del Consumer Insight IKIGAI

Datos:

A partir de la investigación de mercado se cuenta con información objetiva, racional, cuantitativa, que brinda claves sobre el comportamiento del consumidor. Entre la data más saltante se obtiene lo siguiente:

- 75% piensa que es difícil llevar una vida saludable
- 19% piensa que le falta tiempo
- 68% dice que para tener vida saludable hay que comer sano
- 58% dice que para llevar una vida saludable hay que hacer ejercicio
- 56% dice que el tiempo en familia contribuye a la vida saludable
- 61% no hace actividad física
- 80% sufre de dolores musculares

Esta data brinda patrones cuantitativos sobre el perfil del mercado y permitirá desde una manera objetiva avanzar a deducir la parte emocional de los usuarios. Es importante

destacar las características que imperan en el mercado en relación con el desarrollo de una actividad física, los malestares generados por la falta de no hacerlo, la búsqueda por compartir tiempo en familia.

Los puntos importantes a tomar en cuenta se enmarcan en :

- 56% dice que el tiempo en familia contribuye a la vida saludable
- 61% no hace actividad física
- 80% sufre de dolores musculares

Información:

En este acápite se analizará el porqué de los datos, la inferencia detrás del comportamiento humano.

Las personas reconocen al ejercicio como medio para tener una vida sana, sin embargo, no lo llevan a cabo sustentando como una de sus razones el tiempo, sin embargo, están conscientes que la calidad de vida está basada también en tener tiempo con la familia. Por otro lado, los dolores musculares están presentes en la vida de las personas, generados posiblemente por el stress y falta de actividad física. A todo esto, las personas aducen que es difícil llevar una vida saludable.

Hallazgo:

En esta parte se va a analizar la nueva perspectiva sobre la relación entre las personas y el consumo, cual es esa nueva mirada entre el ejercicio, la calidad de vida, la familia, el tiempo.

Las personas necesitan enganchar sobre la verdadera contribución del ejercicio en la calidad de su vida y los beneficios ulteriores que la práctica de este le brinda a ellos y su familia. Las personas deben asumir un compromiso hacia la práctica de una actividad física y reconocer los beneficios que le brindarán.

Insight:

Luego de analizar los datos, información, hallazgo, se debe llegar a esa verdad ácida, a la verdad no obvia que revelará una oportunidad para IKIGAI.

Se debe definir cuál es la verdadera razón por la cual las personas no realizan actividad física y cuál es el suceso que los induciría a realizarlo.

Muchas veces para que las personas tomen conciencia de que deben cambiar y orientar su estilo de vida hacia el desarrollo de actividades que contribuyan a mejorar su calidad de vida, que les permita alcanzar su anhelado deseo de pasar tiempo en familia, les debe suceder algo fuerte, sea con ellos o con algún miembro cercano de su familia, para que tomen conciencia que ha llegado el momento del gran cambio.

El usuario espera tener un gatillador que lo empuje a tomar una decisión de cambio, ese es su verdadero insight.

Idea

En esta parte de la pirámide se va a definir la acción estratégica que se deriva del insight y que servirá de base para el desarrollo del branding, la comunicación y el diseño de un modelo de negocio innovador que satisfaga las necesidades tan complejas y latentes en el mercado.

Por esta razón la idea de negocio no será crear un centro de ejercicios, sino un centro de bienestar físico que contribuya a mejorar la calidad de vida, que en la etapa ulterior permitirá compartir más tiempo en familia, y se debe tener en cuenta que más de la mitad del mercado (56%) opina que compartir tiempo en familia contribuye a tener calidad de vida.

Bajo este análisis a lo largo de la pirámide del insight es que se llega a concluir lo siguiente para IKIGAI *Kaizen Body Center*.

Insight



Gráfico 13. Insight. Elaboración propia.

Esta verdad ácida que el usuario no llega a reconocer y se escuda en la falta de tiempo para cuidar su salud, se encuentra encerrada en que el usuario “El usuario espera que le suceda a su familia o a él, algún problema en la salud para tomar consciencia de realizar alguna actividad física que contribuya a su bienestar”.

Este insight se transformará en ideas de comunicación para conectar al usuario con el centro de bienestar físico. Se tratará de explotar el insight y la idea: “No se trata de hacer ejercicios o actividad física, se trata de cambiar el estilo de vida, para continuar compartiendo tiempo con la familia”.



Gráfico 14. Insight Fuente: (IPSOS, 2016)

Si tomamos en cuenta los factores diseñados por IPSOS para conocer las motivaciones e insights del consumidor se identifica que el factor “Seguridad” puede ser empleado como base de la estrategia, ya que según la definición planteada “ Uno busca una experiencia tranquilizadora, reconfortante, que se lleve el estrés y las presiones de la agitada vida diaria”, la seguridad se trata de la experiencia de relajarse, sentir tranquilidad y seguridad IPSOS, (IPSOS, 2016).

IKIGAI buscará brindar seguridad, que el cambio de estilo de vida puede contribuir a mejorar la calidad de esta y en una etapa posterior poder lograr el anhelo de compartir mayor tiempo en familia con calidad. Esto último los llevará al disfrute contando con vitalidad. Como se puede observar este factor se encuentra en la dimensión personal, en el gráfico de Ipsos.

8.3 Proceso de Decisión de compra

El consumo de servicios se divide en tres etapas principales: previa a la compra, encuentro del servicio y posterior al servicio.

La etapa previa a la compra incluye cuatro pasos:

1. Conciencia de una necesidad
2. Búsqueda de información
3. Evaluación de alternativas
4. Decisión de compra

Durante la etapa del encuentro del servicio, el cliente inicia, experimenta y consume el servicio. La etapa posterior al encuentro incluye la evaluación del desempeño del servicio, la cual determina las intenciones futuras, como los deseos de compra nuevamente a la misma empresa y recomendar el servicio a los amigos. (Lovelock & Wirtz, 2015).

IKIGAI *Kaizen Body Center* buscará acompañar a los clientes en cada una de las etapas del proceso de compra, se plantea para cada una de ellas lo siguiente:

- Conciencia Necesidad:** A través de publicaciones con contenido, sobre la importancia de mantener buena salud que contribuye al bienestar físico y a seguir disfrutando tiempo con la familia.
- Búsqueda de información:** Se contratará en el buscador Google, para que IKIGAI *Kaizen Body Center* se encuentre como la primera opción frente a búsquedas relacionadas con los conceptos de ejercicios, rehabilitación, dolores musculares, entrenadores, terapias del dolor, etc. Se contará con página web, Facebook, Instagram.
- Evaluación de alternativas:** Se plantea tener una sesión de prueba gratuita para que los clientes vivan la experiencia del centro de bienestar físico, así mismo se ofrecerán distintos paquetes como alternativas de acuerdo con lo que buscan los usuarios.
- Decisión de compra:** La sesión de prueba y la información relevante de comunicación serán puntos de apoyo en el proceso de toma de decisión de compra
- Por otro lado, se va a monitorear todo el proceso de servicio para que los clientes no tengan disonancia cognitiva y se pueda generar una fidelización.

8.3.1 Categoría de Adoptantes

En base a este criterio que clasifica a los consumidores en relación con otros, en lo que respecta a los tiempos que se toma para adoptar o no por una nueva oferta de mercado, IKIGAI *Kaizen Body Center* buscará atraer a los innovadores, primeros seguidores (early adopters) como primeros compradores de la oferta de servicio.

Según Destino Negocio Blog de Movistar, las características de este grupo son:

- Son clientes que quieren solucionar una necesidad y están buscando productos que los ayuden en ese sentido.
- Los early adopters son clientes que ya están usando otros productos para solucionar su necesidad, pero aún están **insatisfechos**.
- Ellos no son **influenciados por otros** para comprar. Están en el mercado a la caza de producto que les ayuden a solucionar su necesidad.
- Si les gusta tu producto es muy probable que **publiquen** acerca de tu producto y lo promocióne entre sus conocidos.

Son **sinceros** y están dispuestos a darte información sobre tus productos en el mercado (Perú, 2015)

Pasado el punto de quiebre donde el servicio se haga conocido se irá captando a la mayoría precoz.

Según estadísticas, el porcentaje relativo dentro de la población que finalmente adopta una innovación se muestra en el siguiente gráfico.

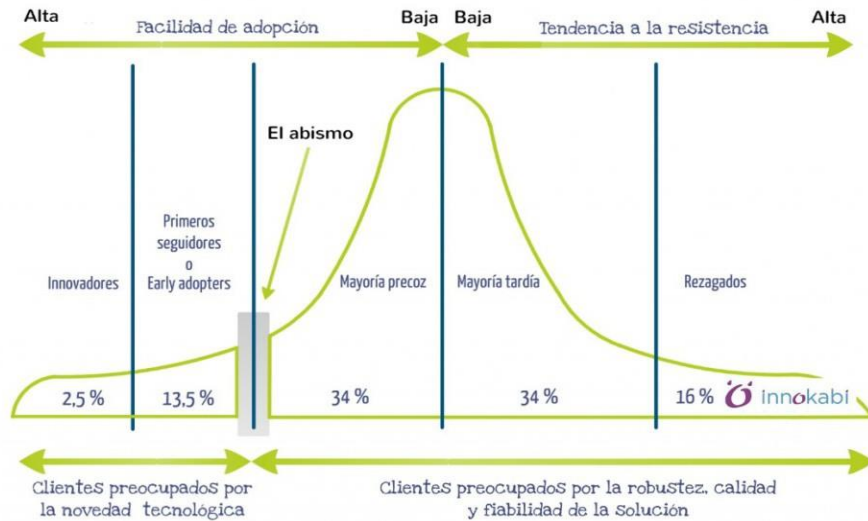


Gráfico 15. Curva de early adopters. Fuente: (Prim, 2015)

8.4 Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento será orientarse a una posición de nicho que lo distinga del resto de competidores directos e indirectos, comunicar las grandes diferencias relevantes y valiosas para el consumidor con el objetivo de desarrollar una relación a largo plazo. La estrategia básica de posicionamiento a seguir será de “enfoque total” es decir tanto a nivel de servicio como de mercado.

		AMPLITUD DE LA OFERTA DE SERVICIO	
		Amplia	Estrecha
NÚMERO DE MERCADOS ATENDIDOS	Pocos	Enfoque de mercado	Enfoque total (de servicio y de mercado)
	Muchos	Sin enfoque (de todo para todos)	Enfoque en el servicio

Gráfico 16. Posicionamiento. Elaboración propia

El centro de bienestar físico se llamará *IKIGAI Kaizen Body Center* toda la estrategia de branding se encuentra detallada en el plan de marketing, para efectos de enunciar el posicionamiento deseado se adelanta el nombre.

8.4.1 Declaración de Posicionamiento:

Se ha trabajado la metodología para definir el posicionamiento, presentado en la tabla N° 10. El posicionamiento planteado es:

“IKIGAI el primer centro de bienestar físico con filosofía Kaizen en el Perú con equipos de última generación que alivian dolores musculares y mejora el estilo de vida de las personas”.

Tabla 10

Matriz de Posicionamiento: IKIGAI Kaizen Body Center

Para	Quienes buscan mejorar su bienestar físico sin que esto demande mayor tiempo,	Mercado Objetivo
	IKIGAI Centro de bienestar físico con metodología KAIZEN y equipos de última generación	Marca Singularidad
	Centro de bienestar físico Mejora del estilo de vida, alivia dolores	Categoría Beneficios
Mejor que	Cualquier alternativa para eliminar dolores musculares	Competencia
Porque	<input type="checkbox"/> Contamos con equipos de última generación <input type="checkbox"/> Personal certificado <input type="checkbox"/> Filosofía de negocio Kaizen	

Elaboración propia

8.5 Neurociencia Aplicada al Marketing:

La venta se deberá hacer al cerebro no a los clientes, como titula el libro de Jurgen Klaric (Klaric, 2015).

Con la base de la información de la investigación de mercado se definen estrategias que contengan lineamientos de neuromarketing.

Según la teoría desarrollada por Paul Mac Lean, él habla de los tres cerebros o teoría del cerebro triuno.

Se definirá las estrategias de marketing con aplicación de neuromarketing, para lo cual primero se ha considerado definir el dolor, cómo se va diferenciar el mensaje, evidenciar la ganancia, y resaltar el beneficio ulterior que será compartir mayor tiempo con la familia.

8.5.1 ¿Cómo influir en el cerebro de los clientes?

1. Diagnosticar el dolor: sin dolor no hay ganancia

- Las personas no tienen tiempo

2. Diferenciar el mensaje: resaltar la singularidad lo que hace único a la solución para tener éxito:

- Una vez a la semana
- Sesiones de 30 y 50 minutos
- Resultados a corto plazo
- Mezcla de sesiones con diferentes equipos
- Filosofía *Kaizen*

3. Evidenciar la ganancia

- Ahorro de tiempo
- Obtener bienestar
- Tiempo en familia

Asimismo, se plantean seguir las siguientes estrategias:

- Neuromarketing auditivo:** música motivacional en el centro de bienestar que induzca a mayores estimulaciones

- **Neuromarketing precios:** precios psicológicos en los paquetes y fijación de precios en horarios de baja ocupabilidad.
- **Neuromarketing Visual:** decoración y layout que genere bienestar
- **Neuromarketing Olfativo:** se diseñará un olor típico del centro a base de eucalipto que activa la mente, ayuda a curar al cuerpo y tiene un trasfondo de apoyo espiritual.
- **Imágenes y metáforas en la comunicación**
- **Papel emocional:** destacar el tiempo de compartir con la familia.
- **Mensajes:** diferenciando el género al cuál se dirige el mensaje y tres opciones de paquetes para que elijan el del medio como preferencia.

8.6 Propuesta de Valor

Para definir la propuesta de valor se ha trabajado empleando las siguientes herramientas:

8.6.1. Mapa de Empatía

Es importante conocer el perfil del usuario, teniendo en cuenta que las personas, piensan y sienten, ven, escuchan una cosa y dicen y hacen otra.

Bajo este esquema se ha podido conocer a los potenciales usuarios en la parte referente a su sentir y comportamiento, lo cual ha permitido ponerse en sus zapatos de tal manera que se pueda diseñar el servicio que satisfaga sus necesidades.

El mapa de empatía se presenta en el gráfico 19 a continuación:

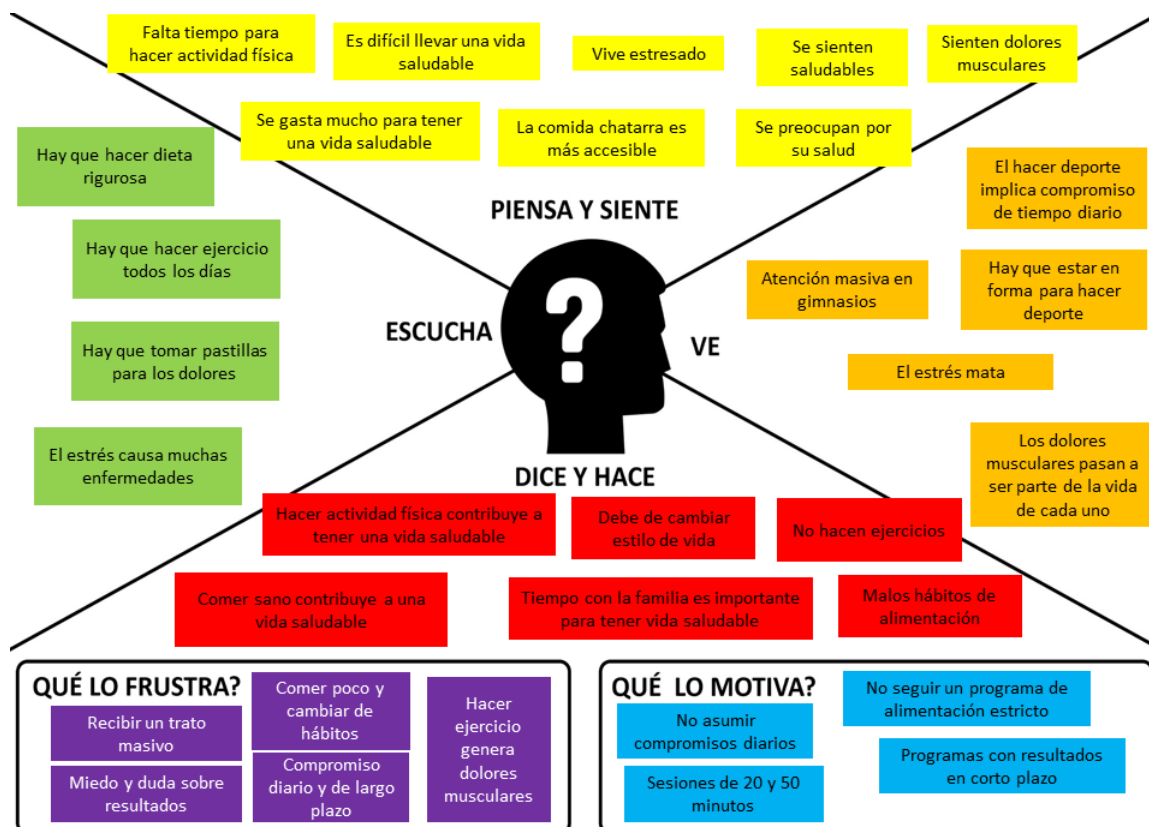


Gráfico 17. Mapa de empatía. Elaboración propia

Es importante destacar que las personas consideran que les falta tiempo para desarrollar actividades físicas, se preocupan por su salud, tienen dolores musculares, para tener una vida saludable tienen que hacer deporte, sin embargo, no realizan ejercicios y consideran que deben cambiar su estilo de vida.

8.6.2. Mapa de Valor

El mapa de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica del modelo de negocio. (Alexander Osterwalder, Diseñando la propuesta de valor)

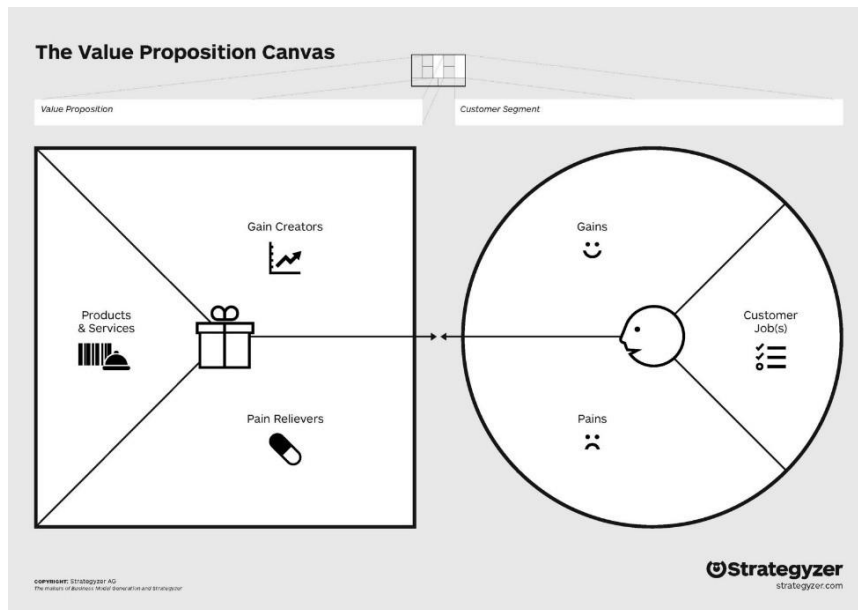


Gráfico 18. Lienzo propuesta de valor. Elaboración Strategyzer

El perfil del cliente describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico del modelo de negocio. Se divide en trabajos, frustraciones y alegrías.

Se ha desarrollado el perfil del cliente considerando tres momentos importantes en el proceso de compra: antes, durante y después.

Perfil del Cliente: Antes del proceso de compra

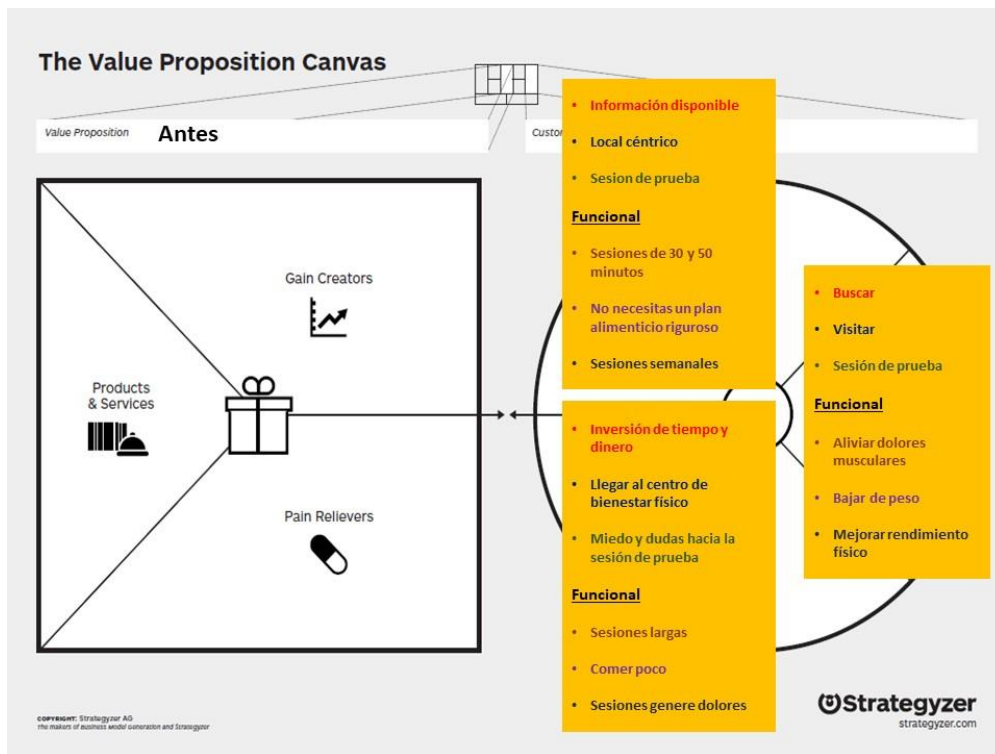


Gráfico 19. Lienzo propuesta de valor (antes). Elaboración propia

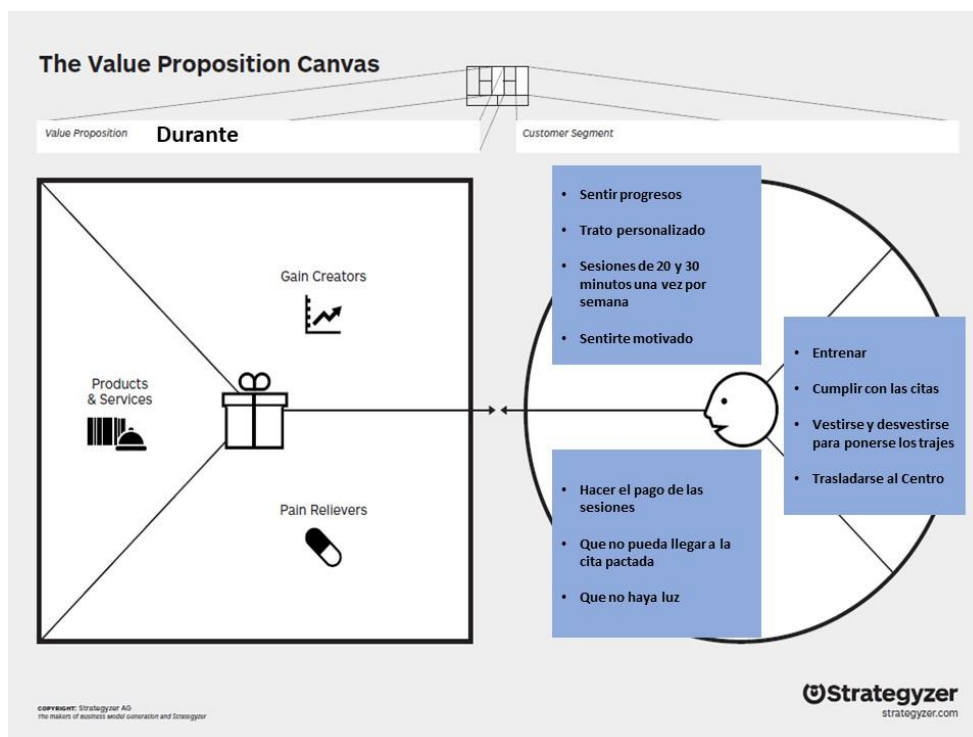


Gráfico 20. Lienzo propuesta de valor (durante). Elaboración propia

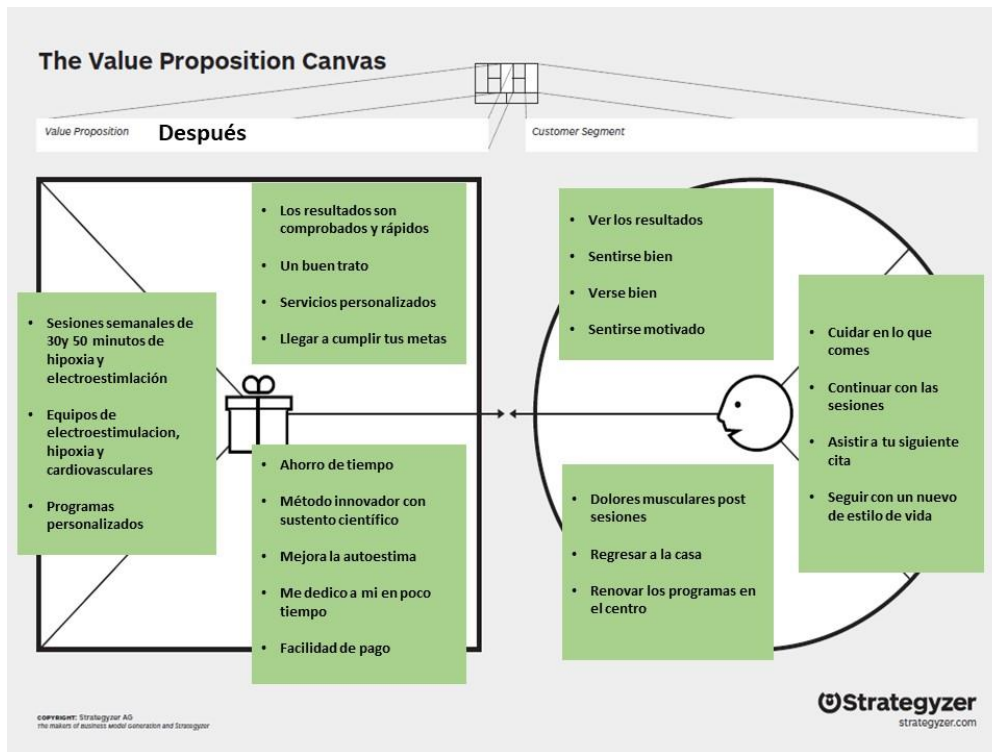


Gráfico 21. Lienzo propuesta de valor (después). Elaboración propia

Al haber trabajado los tres momentos ha llevado a identificar los creadores de alegría para los clientes, los aliviadores de frustraciones, y el producto y servicio alrededor del cual se va a construir la propuesta de valor, esto se logra generando el encaje con el perfil del cliente de tal manera que se diseñe un servicio que satisfaga las necesidades existentes, crenado alegrías y eliminando las frustraciones.

8.6.3. Clasificación de tareas, frustraciones y alegrías

En el gráfico N° 24 se ha desarrollado una lista de las principales tareas, frustraciones y alegrías de los clientes y se han priorizado, lo cual va a contribuir al diseño del producto y de la propuesta de valor.

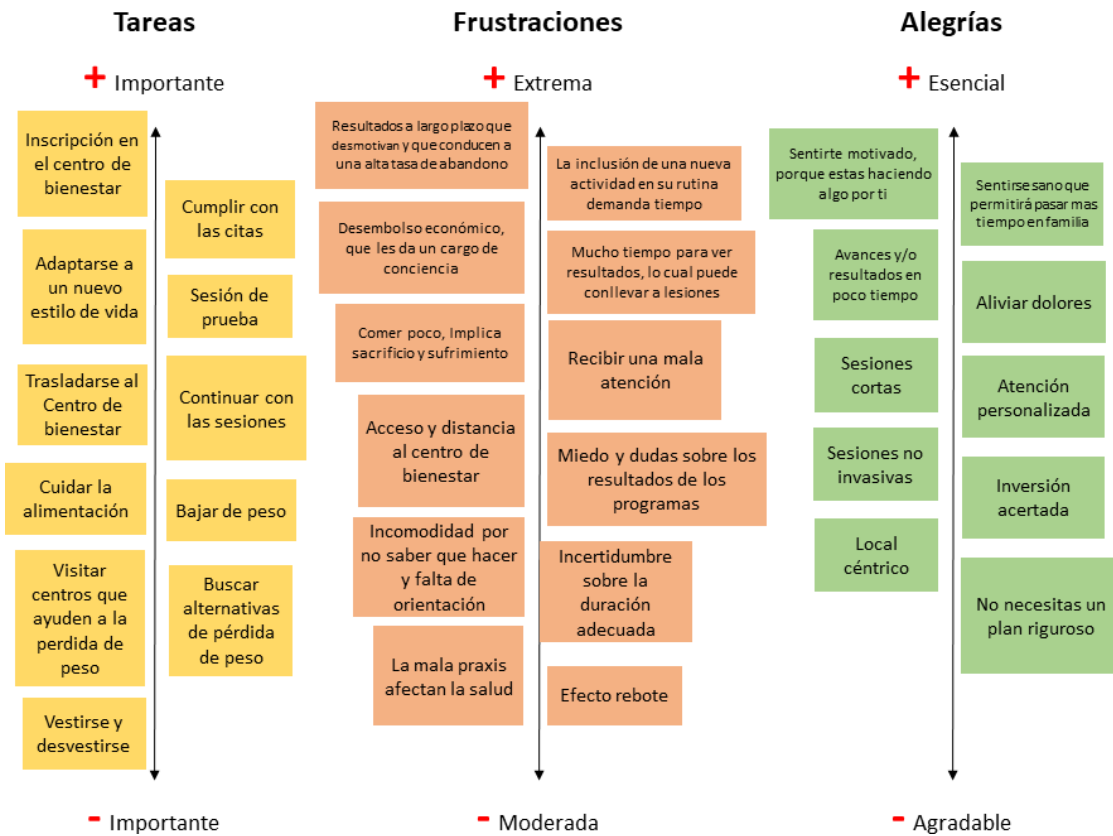


Gráfico 22. Tareas, frustraciones y alegrías (después). Elaboración propia

Tomando como base lo presentado en el mapa de valor y perfil del cliente, generando un encaje entre los mismos se ha diseñado el servicio a ofrecer.

Perfil del cliente Final

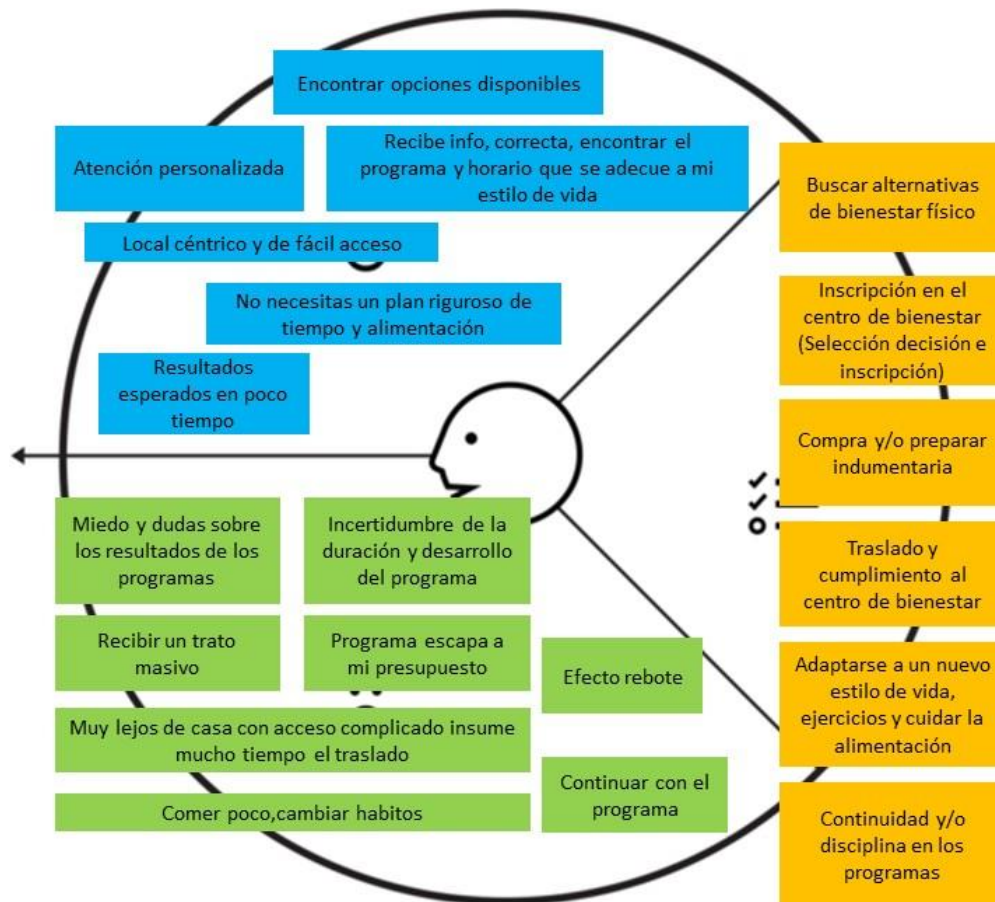


Gráfico 23. Perfil del cliente final. Elaboración propia

Mapa de Valor Final

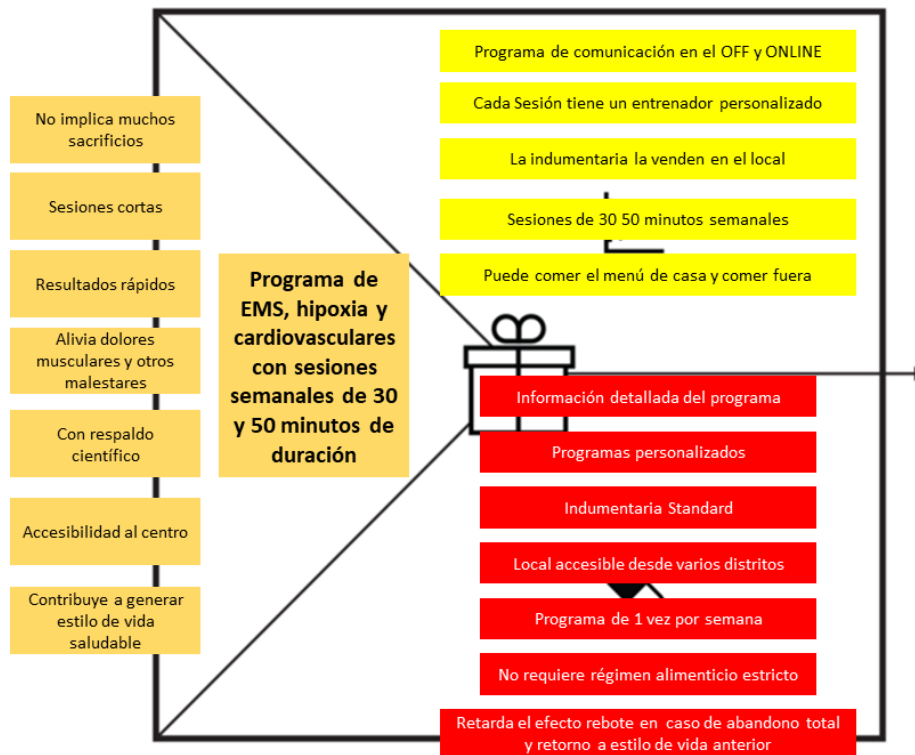


Gráfico 24. Mapa de valor final. Elaboración propia

Propuesta de valor

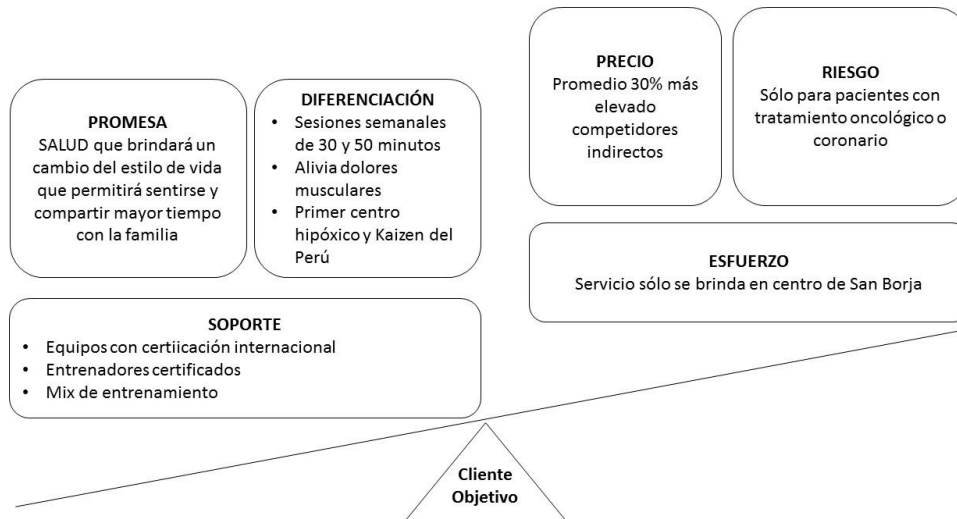


Gráfico 25. Propuesta de Valor

IX. Estrategia Comercial

9.1 Plan Integrado de Marketing

El volumen de ventas se encuentra acotado por la capacidad de producción del modelo, y se estima lograr una expansión progresiva.

Con la cantidad de máquinas, horarios de atención, frecuencia de visita de los clientes en función a la cantidad de horas que se recomienda de actividad semanal, se ha establecido una capacidad instalada para brindar al día 80 sesiones, lo que lleva a una cifra de 480 sesiones semanales lo que representa 1920 sesiones al mes.

Cada cliente que se atienda debe asistir cuatro veces al mes, razón por la cual la capacidad máxima mensual de clientes será de 480 sesiones.

Se establece como metas de ventas que en el corto plazo se trabaje al 38% de capacidad instalada, 45% en el mediano plazo y 56% en el largo.

En cuanto a la captación de clientes se plantea como metas que en el corto plazo se tenga un incremento del 50% en la cartera y en el largo plazo de 33%.

Lo que se busca en el modelo de negocio, es lograr una permanencia de los clientes hasta que conviertan como parte de su estilo de vida la práctica de este tipo de ejercicios, razón por la cual se plantea como metas que el valor de vida de los clientes vaya en un progresivo aumento pasando de 4, a 8 y 12 sesiones, es decir, contar con una permanencia total a lo largo de todo el año.

En nivel de recordación de marca *Ikigai* deberá evolucionar desde 20% a 30% y 50%.

Se buscará lograr que los clientes sean promotores, ya que la publicidad boca a boca es muy valorada en el mercado, por esta razón se plantea llegar en el largo plazo que el 50 % de nuestros clientes sean los embajadores de la Marca.

Todos estos detalles se presentan en el capítulo XII indicadores de gestión en el acápite de las métricas de marketing.

9.2 Estrategia de producto y marca

El modelo de negocio se orienta a ser un centro de bienestar físico, brindando sesiones de ejercicio funcional de corta duración.

El entrenamiento funcional es entrenar con un propósito concreto, todo el entrenamiento se diseña y enfoca para alcanzar un objetivo. Este tipo de entrenamiento adopta la multifacética (diversidad de ejercicios) y un acercamiento integrado para mejorar la fuerza y el acondicionamiento total del cuerpo. (Segura Falcó).

9.2.1 Niveles de Servicio

Ir agregando mayor valor en cada uno de los niveles de producto para ir migrando desde el valor fundamental para el cliente hasta llegar a un producto potencial ideal.



Gráfico 26. Niveles de servicio. Elaboración propia

9.2.2 Mix de Servicios

Los servicios a brindar se desarrollarán con los siguientes equipos, cuyas características y beneficios son:

9.2.2.1 Miha Bodytec:

EMS significa “Electro Muscular Stimulation/ Estimulación Electro Muscular” es un nuevo ejercicio de entrenamiento para todo el cuerpo usando impulsos de corriente. En el día a día el sistema nervioso central constantemente manda impulsos eléctricos q controlan nuestras acciones/movimientos musculares. EMS usa este principio natural para alcanzar las capas más profundas del tejido muscular que son las más difíciles de activar con entrenamiento convencional. Esto se alcanza mediante un traje de entrenamiento especial que proporciona estímulo externo adicional a la masa muscular.

Trabajar activamente mientras los músculos son estimulados adicionalmente mediante EMS. Esta combinación única conlleva un incremento adicional de tensión muscular produciendo un resultado de entrenamiento de alto rendimiento cuya intensidad que no se pueden conseguir con métodos convencionales de entrenamiento.

El entrenador personal puede controlar grupos musculares ajustando la intensidad del entrenamiento de acuerdo a tus objetivos. Con EMS puedes conseguir visibles resultados en solo 3 semanas y una transformación completa en 90 días.

¿Cuáles son los beneficios?

- Da forma y tonifica el cuerpo
- Acelera la pérdida de grasa corporal
- Aumenta tu salud y bienestar
- Mejora el rendimiento deportivo
- Bajo riesgo de dolencias
- Mejora de imagen personal (Bodytec, 2018)

9.2.2.2 Remo Row GX Life Fitness:

Life Fitness Row GX Trainer, pensado para ser funcional con todo tipo de público, como por ejemplo los entrenamientos en grupo.

El diseño del remo Row GX Trainer de Life Fitness incluye el sistema patentado Fluid Technology Resistance, creando un movimiento natural y suave, suponiendo un reto para el cuerpo entero y proporcionando el entrenamiento más efectivo hasta la fecha.

La experiencia de remar se completa con la sensación, el sonido y la visión del agua, acercándose lo máximo posible a la realidad de la práctica del remo. Y por supuesto, su diseño ajustable se adapta a todo tipo de usuario, independientemente de su nivel.

Las opciones de programación de ejercicios son muy amplias. Es un remo portátil, fácil de mover y de recolocar fácilmente en función de las necesidades del centro. También se puede guardar en vertical para ofrecer más espacio libre en las áreas del gimnasio.

Beneficios

- Pérdida de peso
- Beneficios cardiovasculares
- Tonificación muscular
- Reducción de estrés
- No hay impacto articular

9.2.2.3 Elíptica Cross Trainer Life Fitness:

Se ha escuchado mucho hablar de la elíptica, pero ¿realmente es efectiva para quemar calorías? La respuesta definitiva es ¡sí!, de hecho, se trata de una de las mejores opciones para trabajar grandes grupos musculares y realizar un buen entrenamiento cardiovascular sin impacto sobre las articulaciones.

Esta última es la razón por la que muchas personas con problemas articulares, con lesiones recientes o quienes prefieren alternar las actividades de cardio, acaban optando por esta máquina.

Beneficios

- Está específicamente diseñada para abarcar una gran cantidad de movimientos.
- Minimiza el riesgo de lesiones.
- La bicicleta elíptica es la mejor máquina del mercado para perder peso.
- Trabaja y fortalece una gran variedad de músculos
- Permite distintos tipos de ejercicios.
- Es un buen método de recuperación activa.
- Es perfecta para quienes disponen de poco tiempo y quieren optimizarlo al máximo.
- Te ayuda a reducir el estrés.
- Mejorará tu capacidad cardiovascular.
- Es manejable, económica y ocupa poco espacio.(Fitness)

9.2.2.4 Hypoxico Everest Summit II

El Everest Summit II Altitude Generator, también conocido como hipoxicador, presenta una mayor portabilidad, facilidad de uso, comodidad y tranquilidad. Hypoxico es el líder mundial indiscutible en tecnología de altitud simulada. El generador de altitud simulado de Hypoxico está diseñado y fabricado en los EE. UU. Según estrictas especificaciones médicas. Este generador de aire representa la parte superior de la línea en tecnología hipóxica de simulación de altitud y viene de serie con controles digitales. Este es el sistema ideal para uso doméstico o personal para cualquiera o todos los 3 métodos de entrenamiento.

Beneficios

- Mejora el estado inmunológico.

- Disminuye la frecuencia cardíaca y la presión arterial.
- Mejora la capacidad pulmonar y el volumen respiratorio.
- Se incrementará la respuesta ventilatoria frente a los momentos de hipoxia.
- Mejora el rendimiento físico y el volumen de oxígeno máximo.
- Aumenta la enzima 2-3 difosfoglicerato, incrementando la afinidad de la hemoglobina por el oxígeno y el dióxido de carbono.
- Se estimula el sistema simpaticoadrenal.
- Aumenta la densidad capilar y la resistencia periférica disminuida. (Hypoxico)

9.2.3 Paquetes a ofrecer

La propuesta de servicios se realizará a través de programas que se basarán en una mezcla de ejercicios con los diferentes equipos, con una duración de 30 y 50 minutos por sesión.

En la mezcla de programas semanales se propone utilizar los equipos hipóxicos, de electroestimulación y cardiovasculares.

9.2.3.1 Tipos de paquetes

Paquete uno: cuatro sesiones compuestas por: tres sesiones de 20 minutos de EMS + 10 minutos de cardiovascular y una sesión de 50 minutos de hipoxia con equipo cardiovascular.

- Sesión de EMS + Cardiovascular = fortalecimiento
- Sesión de EMS + Cardiovascular = metabólico
- Sesión de EMS + Cardiovascular = relajación
- Sesión Hypoxico + Cardiovascular

Paquete dos: cuatro sesiones de hipoxia por 50 minutos con equipo Cardiovascular.

9.2.4 Desarrollo de la Marca

La investigación de mercado realizada para el modelo de negocio señaló que las personas consideran que la salud es parte importante en su vida, el tiempo es la mayor barrera que impide

llevar a cabo una rutina de ejercicios que permita mejorar su estilo de vida para así compartir tiempo con la familia.

Al estar basado el negocio en una filosofía de vida, se decidió buscar una marca que se enmarque en lo que se quiere transmitir y lograr, razón por la cual se propone crear una marca que incluya componentes racionales, pero sobre todo emocionales a partir de dar a conocer los puntos de diferencia y de paridad tanto a nivel de la razón y el corazón.

Se plantea que el centro de bienestar físico tenga por nombre *Ikigai*.

Ikigai, palabra de origen japonés que está compuesta por los vocablos IKI que significa “Vida” y GAI que significa “Valor o Mérito”. (Mitsubishi, 2017)

Ikigai es el proceso de permitir que las posibilidades de uno mismo florezcan.

Nubo 2018 señala que:

La gente puede sentir el auténtico **IKIGAI**, sólo cuando, sobre la base de una madurez personal, de la satisfacción de diversos deseos, del amar y de la felicidad; se encuentra con los demás y con un sentido de valor de la vida que avanza hacia la autorrealización. (Kobayashi Tsukasa)



Gráfico 29. IKIGAI concepto. Fuente: (Surf)

9.2.5 La arquitectura de la marca

Cuando se trata de desarrollar una marca, el logo es el rey. El poder de un logo para obtener una respuesta emocional puede tener un efecto resonante en la forma en que los consumidores y potenciales consumidores ven un producto, servicio en particular. Un diseño de logo empoderante puede parecer simple, pero no hay nada simple en crear formas efectivas para su diseño.

Los círculos, óvalos y elipses tienden a proyectar un mensaje emocional positivo. Usar un círculo en un diseño de logo comunica comunidad, amistad, amor, relaciones y unidad. Los anillos tienen una implicación de compromiso y sociedad, lo que sugiere estabilidad y durabilidad. Las curvas de cualquier forma tienden a ser vista como femeninas en la naturaleza. (Christie, 2017)

Un logo es la combinación correcta de varios elementos, debe de ser claro, legible, adaptable sin perder su esencia, que se pueda reproducir en cualquier material, impactante y que sea único para que cale en la mente del consumidor de manera inmediata. De mucha importancia es el color, el cual va a complementar todo lo dicho anteriormente para darle mayor fuerza y que tenga un mejor impacto en la mente del consumidor.

9.2.5.1. Benchmark de la marca

Se ha realizado un análisis de algunas marcas relacionadas al sector salud, belleza, cuidado personal, para poder definir cuál sería la arquitectura de marca en cuanto a diseño de logo y la definición de los colores a emplear.

En la categoría cuidado personal se ha analizado a las marcas Body Shop, Garnier, Head & Shoulder, y se ha encontrado que emplean líneas circulares, colores verdes y gama de celestes, los cuales están asociados a la salud y cuidado personal.



Gráfico 27. Logos de marcas Garnier, The Body Shop, Head & Shoulders

En la categoría salud, se ha analizado a las marcas Fitbit, Express Scripts, Cigna, Auna.

La marca americana Fitbit se dedica a la comercialización de relojes para medir el estado físico de las personas, emplea círculos y el color celeste. Por otro lado, Express Scripts, empresa que ofrece los servicios de prescripción médica online también utiliza círculos y el color azul.

Cigna es una empresa que ofrece seguros de salud, dentro de la gama de colores que emplea en el diseño de su marca se encuentran los colores verdes y azulinos, y destaca en un color naranja un pequeño círculo.

La red de clínicas Auna, que adicionalmente ofrece tratamientos oncológicos con el respaldo de Oncosalud utiliza la gama de colores verde y celeste.





Gráfico 28. Logos de marcas Fitbit, Express scripts, Cigma y Auna

A partir del benchmark se ha validado que existen varios logos vinculados al sector del cuidado de la salud (medicina y belleza) que utilizan colores y formas semejantes entre sí. Las formas más comunes son las formas circulares, y la paleta de colores azules, celestes y verdes.

La tipografía más utilizada es la fuente sin serif o más conocida como palo seco, que es mucho más versátil y refleja seriedad, pero de una manera dinámica, no aburrida.

El sector belleza y salud debe de tener una connotación de acercamiento hacia las personas, dar seguridad, es por eso que algunas marcas que están vinculadas al mismo utilizan formas circulares, que connotan seguridad, relación continua, confianza, apoyo.

En relación a la psicología del color, los colores celeste y verde, en sus diversas gamas, reflejan frescura, tranquilidad, naturaleza.

9.2.5.2. Análisis de la psicología del color según las marcas

Los colores en las marcas y productos producen diferentes sensaciones de las cuales muchas veces los consumidores no son conscientes. Los colores pueden generar emociones como calma, poder, alegría, tranquilidad, fuerza, pasión, elegancia.

Las paletas de colores en sus diferentes gamas se encargan de generar emociones y a la larga sentimientos, que permiten lograr una relación de largo plazo con las marcas.

Los colores pasan a ser parte de la personalidad de las marcas y así lo han entendido y lo manejan las marcas líderes en sus diferentes categorías.

Las marcas que utilizan la gama de colores verdes representan paz, frescura, esperanza, seguridad, control, armonía, naturaleza, ecología.

Las marcas que empelan la paleta de colores azules representan luz, integridad, limpieza, claridad, salud, elegancia, conocimiento.

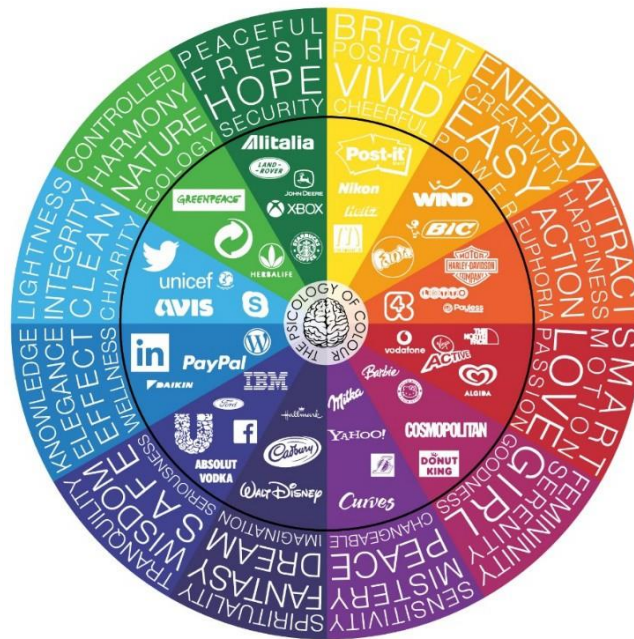


Gráfico 29. Círculo psicología del color según marcas. Fuente: (Lorella, 2015)

9.2.5.3. Análisis de colores

9.2.5.3.1. Color Verde

El color verde es el color de lo natural y la quinta esencia de la naturaleza. Todo lo sano y natural se asocia con él y es precisamente por esto que se emplea como símbolo de la naturaleza desde la perspectiva de la civilización. Esto se manifiesta en expresiones como pulmón o espacios verdes que empleamos para referirnos a las zonas sanas y naturales que existen dentro de las ciudades. (Núñez, 2014)

9.2.5.3.2. Celeste / Cian

El color celeste/ cian es conocido como un color etéreo, fresco y ligero que se asocia al lado más emocional de una persona. El cian representa la tranquilidad y el relax. Esta tonalidad recuerda elementos como el agua y el cielo y por eso se asocia fácilmente a sensaciones de serenidad y pureza. (Lorella, 2015)

9.2.5.4. Diseño del logo *Ikigai*

Sobre la base de los círculos concéntricos del concepto de **IKIGAI** se ha desarrollado la idea de la arquitectura de marca, empleando los colores celeste y verde.

Estos círculos están basados en el diagrama de Venn.

“Un Círculo se cierra sobre sí mismo, y por ello representa la unidad, lo absoluto, la perfección. Es símbolo del cielo en relación con la tierra, de lo espiritual en relación con lo material. Por ello se le relaciona con la “protección” y, así, tenemos los círculos mágicos, los anillos de poder, las coronas reales o los cinturones que nos hacen invisibles El círculo se ha usado en ritos de diversa índole como **estabilizador. Cohesionador de Alma y cuerpo, protector, unificador, sellador.** (Karolus, 2011)



Gráfico 30. Logo *IKIGAI Kaizen Body Center*

Los colores que se emplearán serán:

Verde: está asociado con el equilibrio, amor, paz, naturaleza. verde

Celeste: se asocia con el conocimiento, la relajación y la salud.

Se empleará una paleta en degradé que va desde el color cian hasta el verde, mezcla que contribuirá a transmitir energía, salud, bienestar, tranquilidad, relajación física y espiritual.

La tipografía a emplear será la de formato palo seco, de la familia sans serif, que transmiten versatilidad y seguridad al formar un bloque sólido entre la palabra IKIGAI y la frase *Kaizen Body Center* como apoyo del diagrama circular que conforma el isotipo de IKIGAI.

9.2.6 Mantra de la marca IKIGAI

Para dar a conocer la filosofía del modelo de negocio se trabajará con los clientes internos de la empresa, para que conozcan el posicionamiento de la marca, propuesta de valor, percepción de valor, para lo cual se ha definido un mantra de la marca, que es un enunciado breve que tiene estrecha relación con la propuesta de valor:

“Mejora del estilo de vida para compartir mayor tiempo en familia”

Su propósito consiste en asegurar que todos los miembros de la organización y los socios de marketing externos entiendan cómo deben representarla ante los consumidores y ajusten sus acciones en consecuencia (Kotler & Lane Keller, 2016, pág. 285).

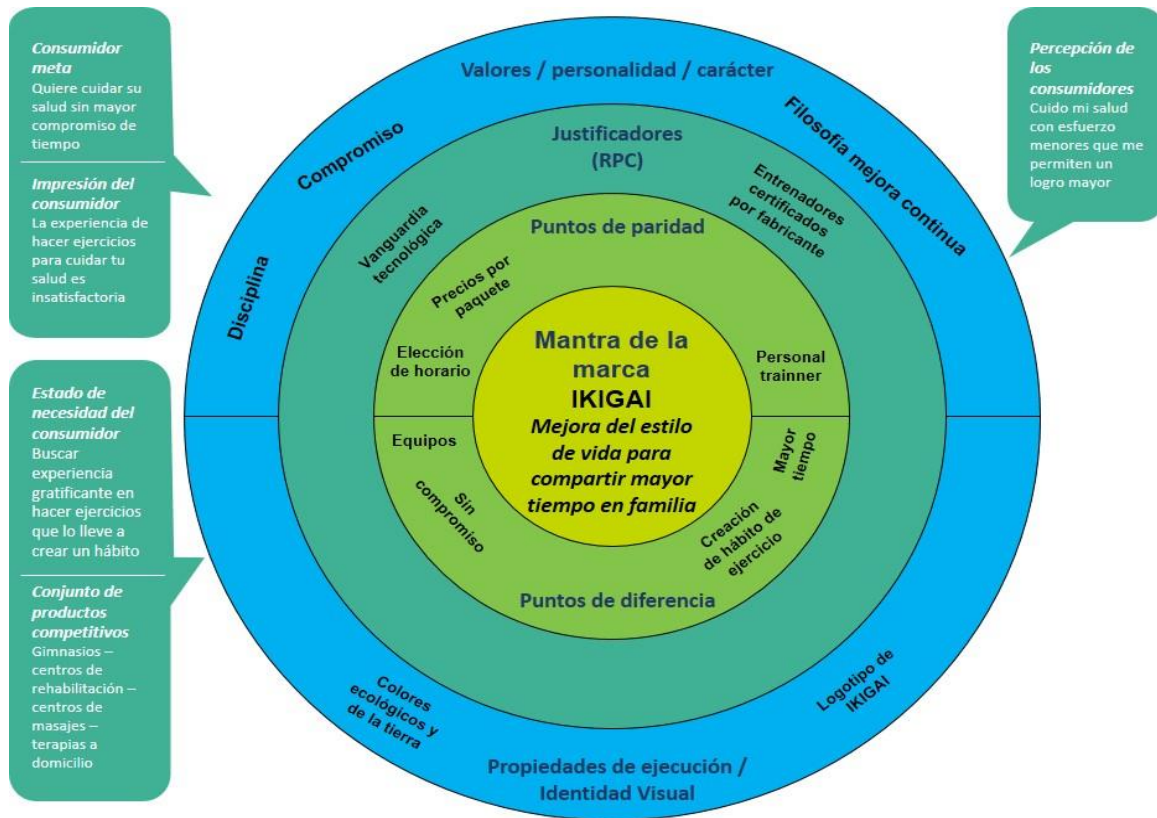


Gráfico 31. Mantra de IKIGAI Kaizen Body Center

9.2.7 Ventaja Diferencial

IKIGAI, será el primer centro de bienestar físico con filosofía *Kaizen* en el Perú.

9.3 Estrategia de Precios

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Gráfico 32. Estrategia de precios. Fuente: (Gestiopolis)

Se ha realizado una investigación de mercado, no probabilística definiéndose un tamaño de muestra por conveniencia de 250 personas, para contar con el sustento para la definición de la estrategia de la variable precio de *IKIGAI Kaizen Body Center*.

De acuerdo con la estrategia genérica de Porter se orientará el modelo de negocio a diferenciación de nichos de mercado, dado que el mismo estará orientado a la categoría salud e *IKIGAI Kaizen Body Center* será el primero en crear la categoría de centro de bienestar físico con la aplicación de la filosofía *Kaizen*.

Esto permitirá fijar precios superiores, dado que *IKIGAI Kaizen Body Center* será el único en ofrecer mezcla de servicios orientados al bienestar físico a través de la mejora a los dolores musculares con una filosofía *Kaizen* que permitan compartir tiempo con la familia.

La investigación de mercado ha permitido establecer parámetros de la competencia indirecta como gimnasios y centros de rehabilitación física encontrándose que los pagos realizados son:

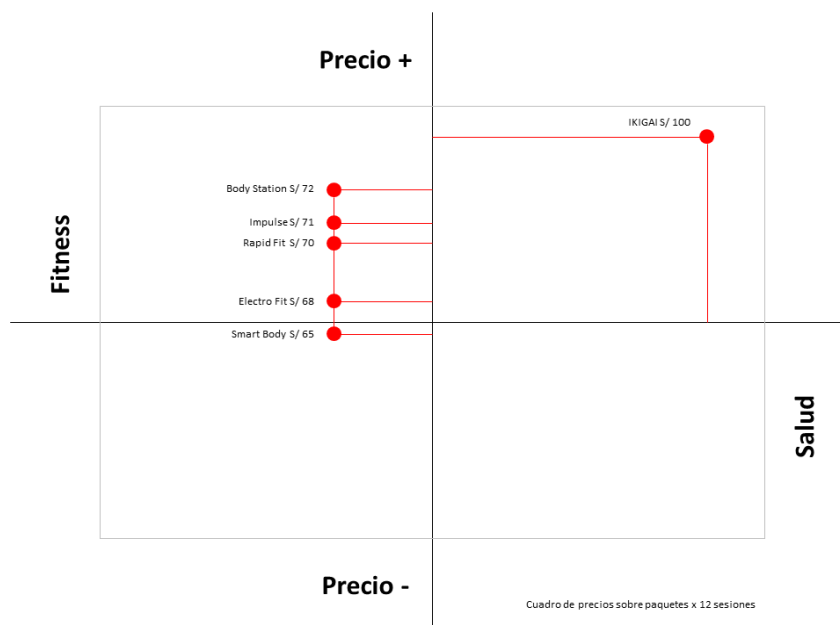


Gráfico 33. Ventaja diferencial en precios. Elaboración propia

La investigación de mercado, indica que las personas estarían dispuestas a pagar por sesión brindada en IKIGAI *Kaizen Body Center* según en la encuesta 2 en anexo 2 mostrado en el siguiente gráfico N° 36.

Sobre estos resultados se ha fijado los siguientes precios por paquete los cuales comparándolos a la competencia indirecta (empresas que brindan servicios de EMS al sector fitness) se encuentra con lo siguiente. Tabla N° 11

IKIGAI *Kaizen Body Center* al definir su estrategia de precio la fijará en un 30% más elevado que el sector fitness. Tabla N° 11

En el sentido más estricto, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2017). IKIGAI *Kaizen Body Center* cobrará por la propuesta de valor lo siguiente:

Tabla 11

Comparación de precios según competencia

Empresas EMS	Costo por sesión		
	4	8	12
RapidFit		S/. 78.00	S/. 70.00
Electro Fit		S/. 74.88	S/. 68.00
Body Style			S/. 72.00
Smart Body		S/. 70.00	S/. 65.00
Medí Esthetic	S/. 72.50		
Impulse Body Fitness	S/. 83.50		S/. 71.00
Ikigai	S/. 130.00	S/. 115.00	S/. 100.00

En cuanto a la duración se han establecido 3 paquetes del servicio integral a brindar. Para obtener un precio promedio por sesión, se han planteado los porcentajes de ventas por paquete tal como se muestra en la tabla N° 44.

El precio promedio obtenido es de S/ 119,50 por sesión, en el análisis se ha modelado la cantidad de sesiones mensuales en los escenarios: optimista, moderado y pesimista, para obtener el margen de rentabilidad por sesión. Se detalla en la tabla N° 45.

El trabajar con el precio promedio de S/ 119,50 junto con los costos totales mensuales de S/ 5,720 nos lleva a obtener una como punto de equilibrio 47 sesiones por mes, la cual se detalla en la tabla N° 46.

Estrategia de diferenciación de precios en los horarios menos demandados la tarifa tendrá un precio de 15% menos al precio de lista.

9.4 Estrategia de Plaza

Debido a la naturaleza de la interacción entre los clientes y el *IKIGAI Kaizen Body Center*, la estrategia de distribución será la de emplear un canal directo, donde el cliente va a la empresa

Para definir la ubicación del centro de bienestar físico, se ha analizado en qué zonas del departamento de Lima se concentra la mayor parte de las personas del grupo objetivo al cual se piensa orientar el modelo de negocio.

El grupo está conformado por hombres y mujeres de 35 a 65 años de los niveles socioeconómicos A y B.

Según el estudio de mercado de la empresa CPI al año 2017, Lima Metropolitana se encuentra dividida en siete zonas, las cuales agrupan a distritos catalogados bajo los rubros Lima Norte, Lima Centro, Lima Moderna, Lima Este, Lima Sur, Callao, Balnearios.

Se tiene el caso que los distritos que conforman la Lima Moderna albergan al 13% de la población de Lima Metropolitana y dentro de su estructura se tiene que el 75.5% corresponde a los niveles socioeconómicos A y B.

Adicionalmente los estudios de mercado de APEIM al año 2017 clasifica a Lima Metropolitana por zonas Tabla N° 40 y se encuentra que la zona número 7 alberga a los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

En esta zona viven la mayor parte de limeños de los niveles socioeconómicos A y B, concentrando el 78.9% de la población de Lima.

Ver Tabla N° 40

Si se analiza la Zona 7 se tiene que el distrito de San Borja se encuentra al centro de la misma y que en él se encuentran las clínicas Ricardo Palma, Internacional, Auna, Santa Isabel, Especialidades Médicas, Centros Médicos, centros comerciales, oficinas, gimnasios, viviendas multifamiliares, barrios residenciales, hoteles, y se puede llegar a través de las avenidas principales como Javier Prado, San Borja Norte, San Borja Sur, San Luis, Boulevard, Guardia Civil, que permiten un acceso rápido desde los diferentes distritos aledaños.

Por la concentración de NSE A y B, se ha decidido desarrollar el modelo de negocio en la Zona 7 y dentro de la misma, por ser San Borja un distrito céntrico, que representa desplazamientos no tan largos entre los distritos aledaños, es que se toma la decisión estratégica de ubicar el centro de bienestar físico en este distrito.

Además, la ubicación se encuentra en una zona tranquila donde no existe concentraciones de centros comerciales, financieros de salud, oficinas, que tienen a ciertas horas del día mucha afluencia de público y tráfico.

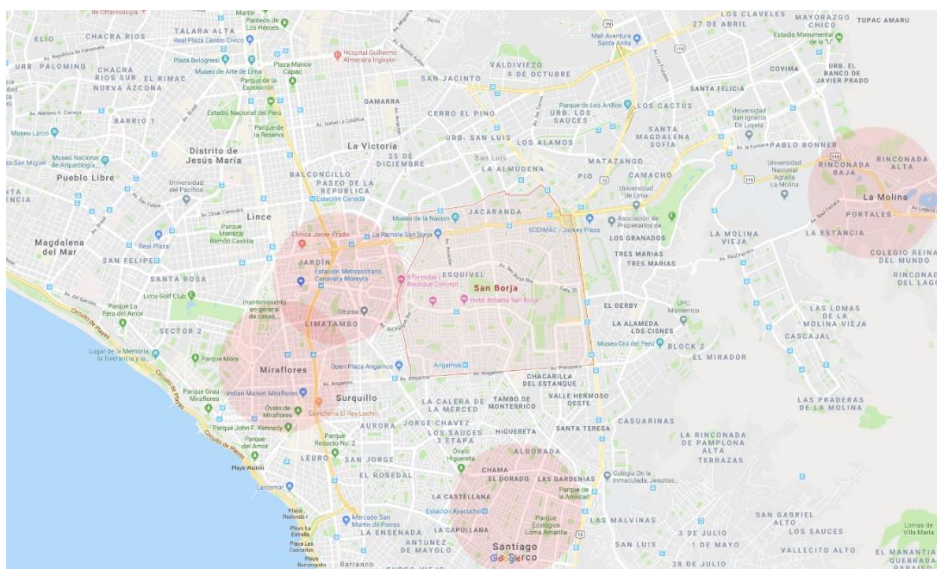


Gráfico 34. Mapa según zona 7 APEIM. Elaboración propia

El IKIGAI Kaizen Body Center se ubicará en la Avenida Del Parque Norte 1160 San Borja. Ver gráfico N° 44

Si mapeamos el tiempo de recorrido desde San Isidro a San Borja, se puede establecer que en un rango promedio de 11 minutos se puede llegar al centro IKIGAI, recorriendo una distancia de 4 kilómetros.

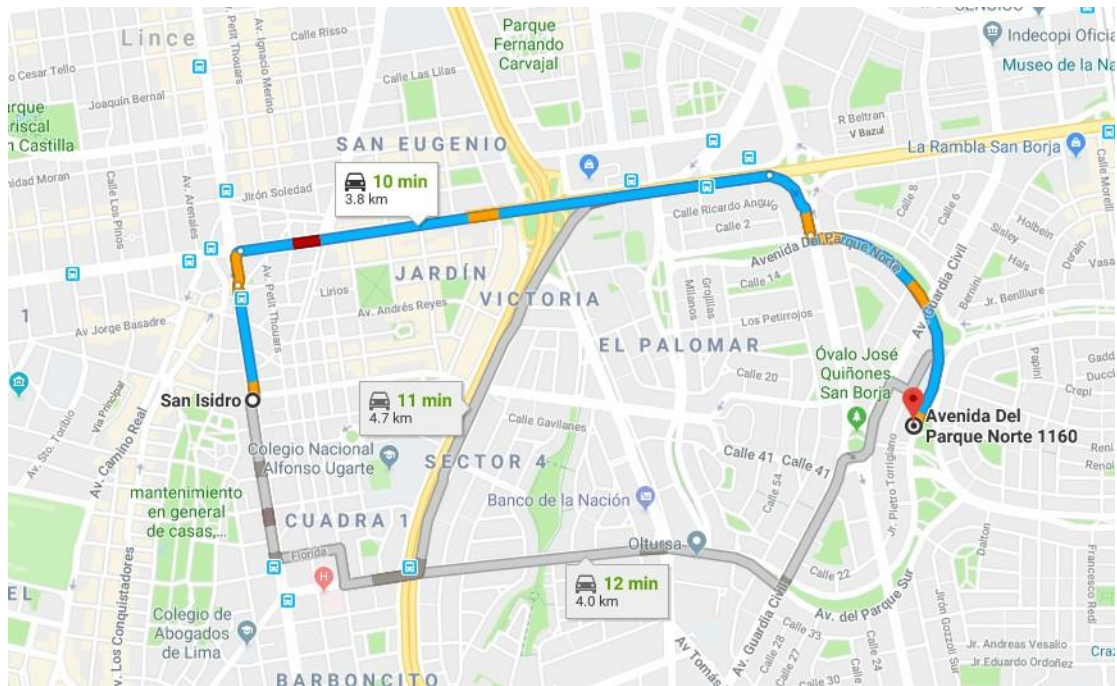


Gráfico 35. Recorrido desde IKIGAI Kaizen Body Center a San Isidro. Elaboración propia

Si mapeamos el tiempo de recorrido desde Miraflores a San Borja, se puede establecer que en un rango promedio de 13 minutos se puede llegar al centro IKIGAI, recorriendo una distancia de 4.4 kilómetros.

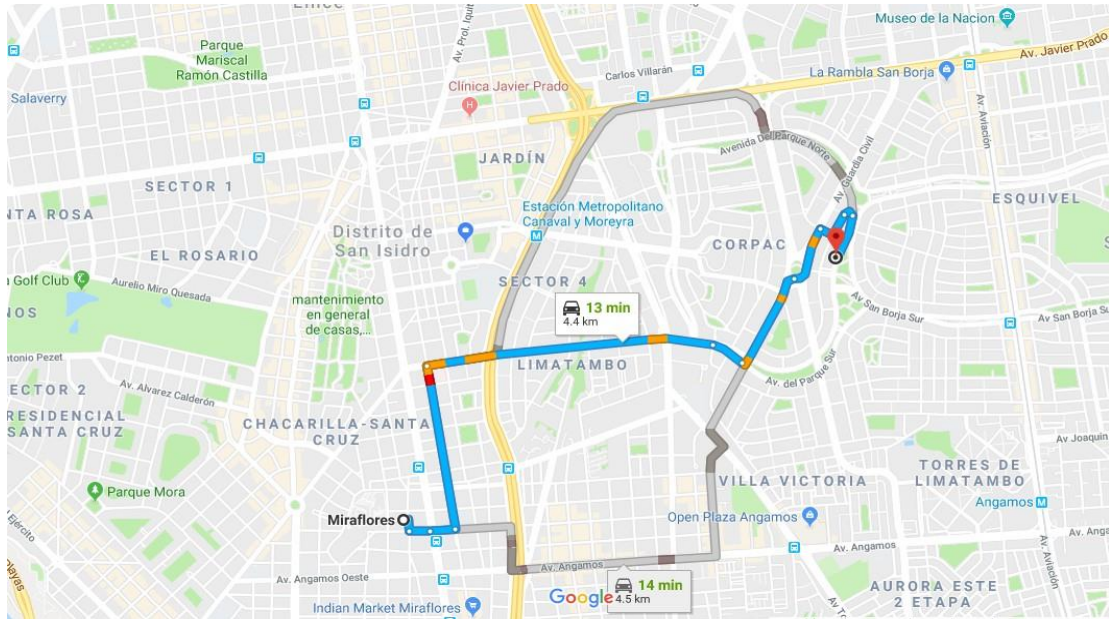


Gráfico 36. Recorrido desde IKIGAI Kaizen Body Center a Miraflores. Elaboración propia

Si mapeamos el tiempo de recorrido desde Surco a San Borja, se puede establecer que en un rango promedio de 13 minutos se puede llegar al centro IKIGAI, recorriendo una distancia de 4.4 kilómetros.

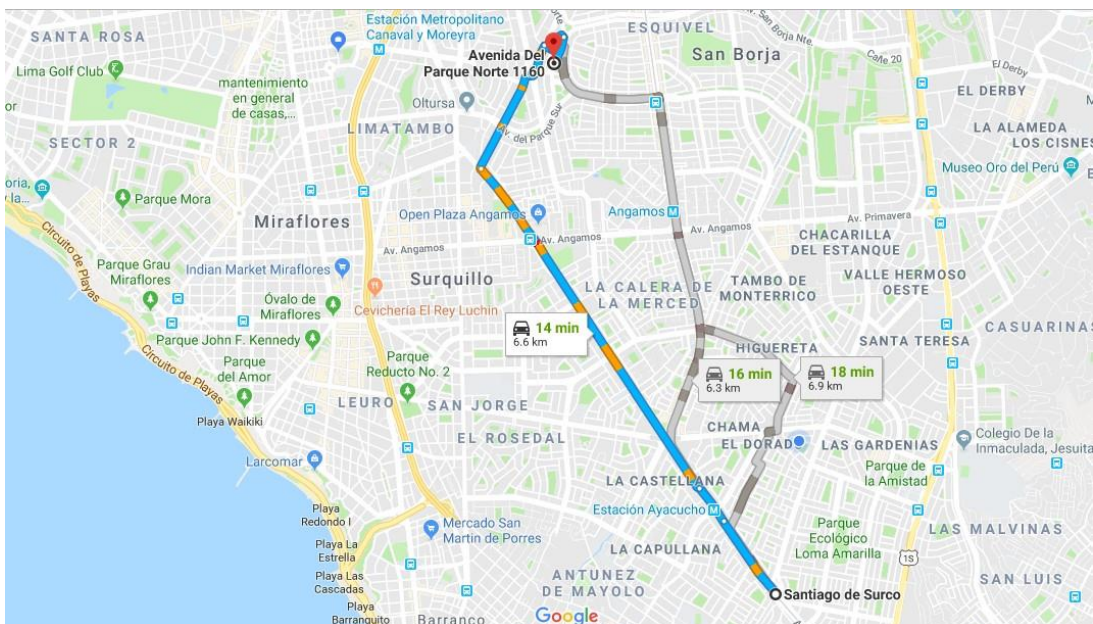


Gráfico 37. Recorrido desde IKIGAI Kaizen Body Center a Santiago de Surco. Elaboración propia

Si mapeamos el tiempo de recorrido desde La Molina a San Borja, se puede establecer que en un rango promedio de 19 minutos se puede llegar al centro IKIGAI, recorriendo una distancia de 11 kilómetros.

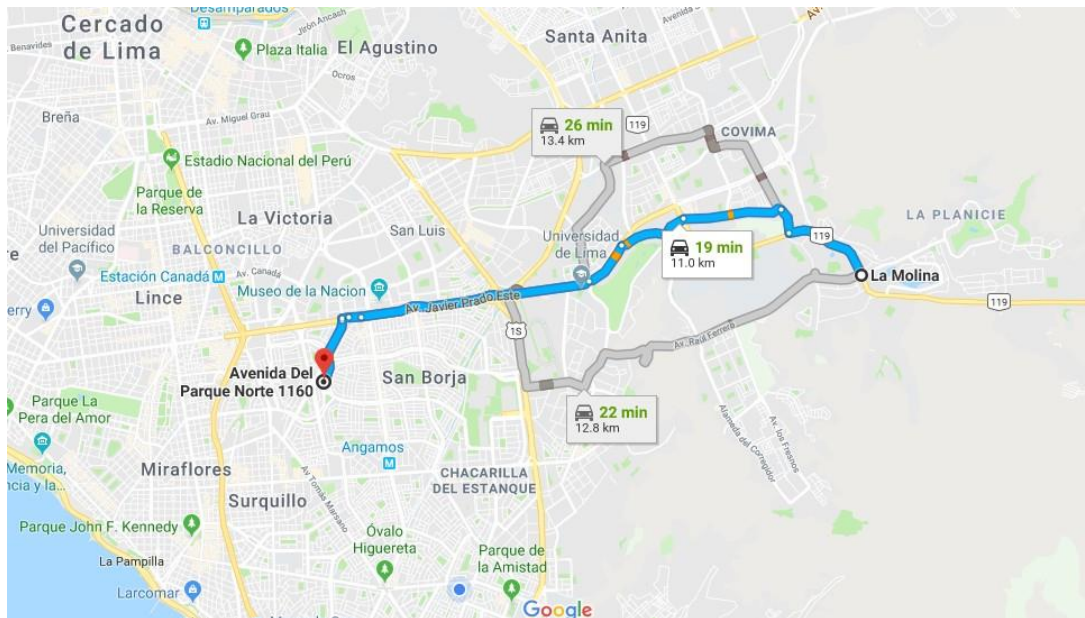


Gráfico 38. Recorrido desde IKIGAI Kaizen Body Center a La Molina. Elaboración propia

Como se puede apreciar, el lugar donde se ha decidido que funciones el IKIGAI Kaizen Body Center, es un sitio de fácil acceso y no implicaría mayores desplazamientos desde los distritos que conforman la zona 7.

9.5 Estrategia Promocional

A través de la comunicación se explicará se promoverá la propuesta de valor de *IKIGAI Kaizen Body Center* para generar el-proceso AIDA (atención, interés, deseo, aceptación).

IKIGAI Kaizen Body Center se encuentra en la fase de introducción, por ellos se buscará que los clientes potenciales lo conozcan y acepten rápidamente.

La mezcla de comunicaciones que se empleará en *IKIGAI Kaizen Body Center* será la siguiente:

9.5.1 Venta Personal:

- Se contará con cuatro ejecutivos de ventas que se encargarán de la labor comercial.

- La administradora del centro se encargará de atender las llamadas a *IKIGAI Kaizen Body Center*.
- Se desarrollará programas piloto trabajando con los doctores como embajadores de la marca, servicios y beneficios ofrecidos por *IKIGAI Kaizen Body Center*. Los galenos, recomiendan hacer ejercicios a sus pacientes para aliviar ciertos dolores musculares que no constituyen un cuadro que necesite rehabilitación física y los derivarán a *IKIGAI Kaizen Body Center*.

9.5.2 Publicidad:

- Se contratará Google ads, para salir en las primeras opciones de búsquedas en terapias de rehabilitación, bienestar físico, ejercicios, alivio de dolores, masajes, centros wellness, etc.
- Se desarrollará una página web con la información sobre *IKIGAI Kaizen Body Center*.
- Se manejarán las principales redes sociales a través de un community manager
- Habrá manejo de campañas de marketing directo a una base de datos de potenciales clientes.



Figura 1. Página web

9.5.3 Promociones al cliente

- Se ofrecerá una sesión de prueba, donde el cliente vivirá la experiencia en IKIGAI *Kaizen Body Center* y los beneficios que puede obtener, será un importante punto de apoyo en lograr cerrar un contrato.
- Se tendrán precios especiales para cubrir las horas muertas, es decir si se emplean los espacios de los horarios menos demandados o vacíos
- Se hará una bonificación al cliente de una sesión de hipoxia por elegir horarios disponibles de menor demanda en la empresa.

9.5.4 Publicity y Relaciones Públicas

Se buscará desarrollar:

- Entrevistas en medios
- Auspicios/patrocinijs
- Notas de prensa

9.5.5 Materiales Instructivos

- Whatsapp
- Página WEB
- Brochures
- Correos de voz

9.5.6 Diseño Corporativo

- Colores Institucionales
- Manual de marca
- Decoración del centro
- Papelería

- Uniformes

9.5.7 Procesos

- Mapeo de procesos que se especifican en el plan operativo, los cual tienen como base cumplir la propuesta de valor.

9.5.8 Personas

- Los clientes internos son la base del cumplimiento de la propuesta de valor, los cuales llevarán como filosofía de trabajo difundir el plan de la marca.
- Se aplicará un plan de endomarketing para su fidelización.
- Capacitación de entrenadores.
- Capacitación y motivación personal.

Flor de servicio



Fuente: Marketing de servicios - Lovelock

Gráfico 39. Flor de Servicio. Elaboración propia

9.5.9 Evidencia Física



Figura 2. Local decorado con estilo ZEN

9.5.9 Estrategia BTL y Digital

9.5.9.1 Social Media Marketing:

Se trabajarán las redes sociales Facebook, Instagram, Whatsapp, en las cuales se genera contenido a través de publicaciones relevantes para el público objetivo, videos testimoniales, publicidad.

Toda la estrategia digital será manejada por un community manager para poder generar brand awareness. Lo que se va a buscar como estrategia digital es hacer conocer la propuesta de valor, los beneficios que se desprenden de la misma y generar que se hable de ellos, tan rápido como sea posible.

Generar el “Capital Conversacional” un concepto centrado en la experiencia del cliente con la marca, cómo hacer que la incluya en sus conversaciones con otros potenciales clientes, generando resonancia (Coto, 2008).

9.5.9.2 Marketing Móvil

SMS: La gran ventaja es la inmediatez e impacto por su impacto de lectura, es un método muy eficiente.

Código QR: Para compartir contenidos de publicaciones, marketing de contenidos, videos y en el caso de una promoción de ventas vía cupones de descuentos.

E-mail: Envío masivo de información relevante para los clientes actuales y potenciales

9.5.11 Plan de redes

Se iniciará con el lanzamiento de uno o dos publicaciones al día, lo cual permitirá crear una base de prueba para determinar la frecuencia ideal de las publicaciones.

- Objetivo de negocio:**
 - Aumento de clientes
- Objetivos para el plan de redes sociales:**
 - Aumentar la comunidad.
 - Conseguir la viralización del contenido.
 - Aumentar la visibilidad de la marca.
 - Derivar clientes nuevos al local
 - Dar a conocer el concepto *Kaizen*
 - Dar a conocer la marca IKIGAI
 - Dar a conocer los beneficios brindan los equipos
- Estrategias:**
 - Comunicación de contenidos relacionados a la filosofía *Kaizen*.

- Crear la comunidad IKIGAI *Kaizen Body Center*.
- Usar un Influencer.
- Crear un call to action
- Acciones:**
 - Crear ofertas puntuales en periodos claves.
 - Concurso con regalos.
 - Campañas publicitarias en Facebook, Instagram.
 - Crear contenidos con valor con temas relacionados a dolores, estrés y la funcionalidad de los equipos.
 - Crear un blog de apoyo para generar contenidos de apoyo
 - Compartir los posts en diferentes redes.
 - Creación de formularios para suscripciones o separación de pruebas.
 - Incentivos para los suscriptores

9.5.12 Estrategia de comunicación

Para desarrollar la comunicación se plantea generar dos medios que se retroalimenten entre sí y que contribuyan a general tráfico; para lo cual se plantea la creación de dos fans page:

- ✓ Fan Page *Kaizen Estilo de Vida*
- ✓ Fan Page *Ikigai Kaizen Body Center*

El objetivo de la creación del fan page *Kaizen Estilo de Vida* es atraer y relacionarse con todas las personas y comunidades que buscan tener un estilo de vida saludable a través de la buena alimentación, práctica de actividades físicas, desarrollo de actividades holísticas, vida vegana.

Esta fan page buscará crear una red a través de comunidades ya existentes de esta manera se buscará que se genere la razón para creer (The reason to believe), la razón que dará el soporte a la propuesta de valor de *IKIGAI Kaizen Body Center*.

Se desarrollan publicaciones con contenido relevante sobre la filosofía *Kaizen* en la calidad de vida.

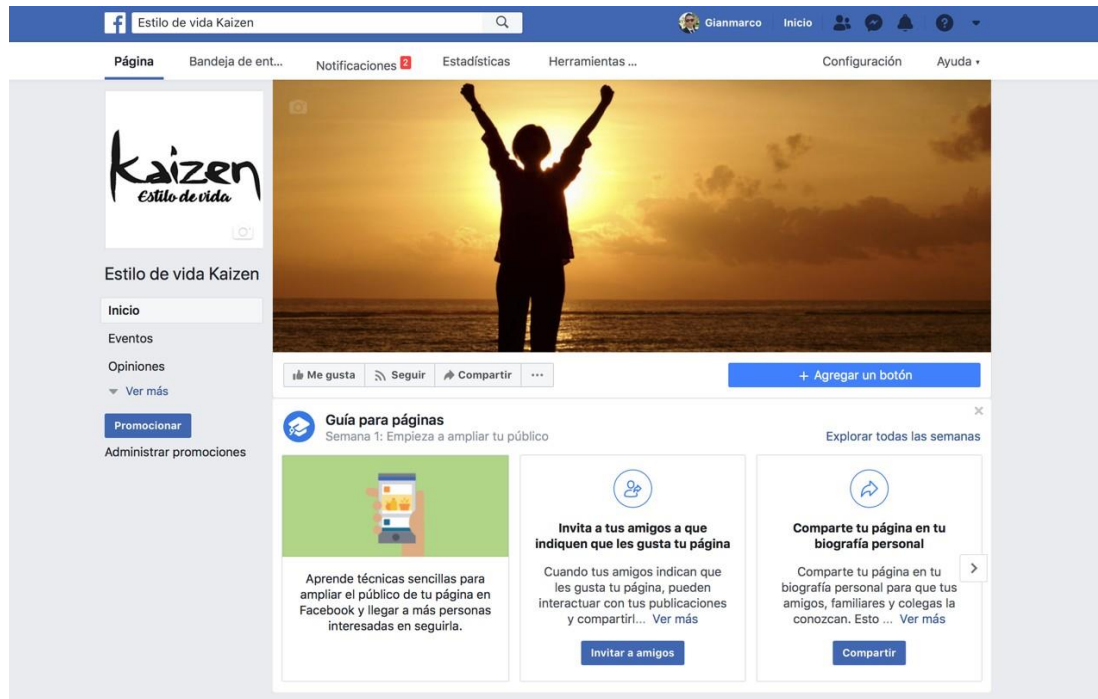


Figura 3. Fanpage No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

Fan page *IKIGAI Kaizen Body Center*: en la misma se presentarán los servicios que se brindarán.

El manejo en paralelo de estas dos fans page, brindarán el marco para definir las plataformas de comunicación a emplear y entrelazar las comunicaciones de tal manera que al crear una comunidad *Kaizen* la misma esté en contacto con *IKIGAI Kaizen Body Center*.

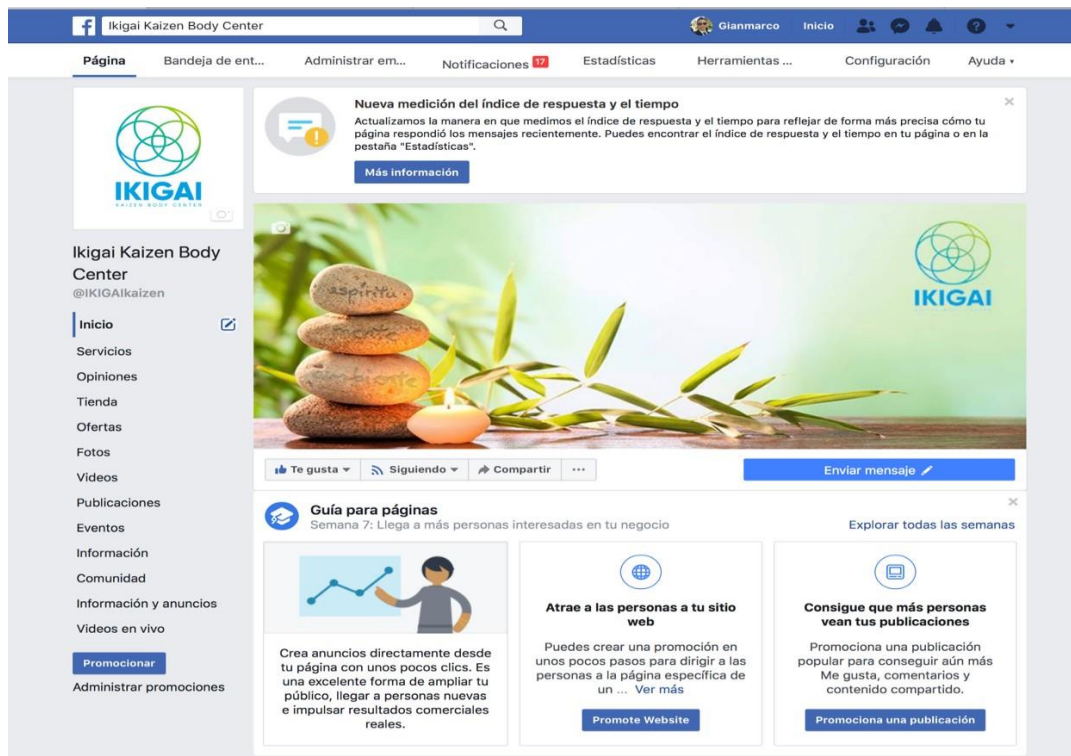


Figura 4. Ventana del Fan page

9.5.13 Estrategia de manejo de redes sociales redes sociales

Tabla 12

Comunicación kaizen estilo de vida sana

PLATAFORMA PROCESOS	WEB	BLOG	INSTAGRAM	FACEBOOK	YOU TUBE
ATENCIÓN		✓	X	✓	X
INTERÉS	✓	X	✓	✓	✓
DESEO	✓	X	✓	✓	✓
ACEPTACIÓN	✓	X	✓	✓	X

Tabla 13

Comunicación IKIGAI Kaizen Body Center

PLATAFORMA PROCESOS	WEB	BLOG	INSTAGRAM	FACEBOOK	YOU TUBE
ATENCIÓN		✓	✓	✓	✓
INTERÉS	✓	✓	✓	✓	✓
DESEO	✓	✓	✓	✓	✓
ACEPTACIÓN	✓	✓	✓	✓	✓

El objetivo general de la promoción en estas plataformas de comunicación es que los clientes “vayan a IKIGAI Kaizen Body Center, repitan la visita y se fidelicen”

Tabla 14

Interacción entre los Fan Pages

	K	I	K	I	K	I	K	I
	FACEBOOK	FACEBOOK	INSTAGRAM	INSTAGRAM	MAIL	MAIL	WHATSAPP	WHATSAPP
SESIÓN GRATUITA	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
CUPONES 2 X 1	✓	✓	X	✓	X	✓	X	✓
REFERIDOS	✓	✓	X	✓	X	✓	X	✓

I = Ikigai Kaizen Body Center K = Kaizen Estilo de Vida

9.5.14 Ejemplo de Interacción en los fans pages

El objetivo de interactuar las dos fans pages es para generar una retroalimentación entre ambas, por ejemplo:

IKIGAI *Kaizen Body Center* lanza promoción 2 x 1, la cual anuncia en las diferentes plataformas de comunicación.

Kaizen Estilo de Vida anuncia en su fan page y en sus diferentes plataformas lo siguiente:

“Se ha conseguido para toda la comunidad de Kaizen estilo de vida, que IKIGAI *Kaizen Body Center* obsequie una sesión de prueba y que se aplique a una promoción dos por uno en todos los servicios.

Ejemplo de publicación:

Ejemplo 1



Figura 5. ¿Qué es Kaizen? – Post Facebook

Copy:

- Pequeños logros que brindan bienestar
- Mejora continua en tu estilo de vida
- Mejora de estilo de vida con pequeños logros continuos
- Gradualidad continua en mejorar el estilo de vida
- Acelerar el proceso de cambio sin presiones innecesarias
- Lograr una meta dando pequeños pasos en forma constante

Visítanos en:

Avenida del Parque Norte 1160 oficina 501, San Borja

Tel.: 01 223 3125

Email: ventas@ikigaiperu.pe

Ejemplo 2



Figura 6. ¿Qué es IKIGAI? – Post Facebook

Copy:

- Sentirse plenamente satisfecho y feliz
- Sentirse bien contigo mismo
- Encontrar tu razón de ser
- Es encontrar el sentido a tu vida
- Es concretar tus sueños
- Es lograr tu misión de vida

Visítanos en:

Avenida del Parque Norte 1160 oficina 501, San Borja

Tel.: 01 223 3125

Email: ventas@ikigaiperu.pe

Ejemplo 3



Figura 7. ¿Qué es IKIGAI Kaizen Body Center? – Post Facebook

Copy:

- Mejora tu salud
- Cambia tu estilo de vida
- Comparte tiempo con la familia
- Sesiones de 30 y 50 minutos a la semana, que mejoran tu salud cambian tu estilo de vida y tendrás más tiempo para compartir en familia

- Sesiones de 30 y 50 minutos a la semana con equipos de última generación que mejoran tu salud y cambiarán tu estilo de vida

Visítanos en:

Avenida del Parque Norte 1160 oficina 501, San Borja

Tel.: 01 223 3125

Email: ventas@ikigaiperu.pe

Se detalla en la Tablas N° 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 el plan digital y la valorización.

9.6 Estrategia de Branding

IKIGAI *Kaizen Body Center* a través de los atributos y valores que serán la base de la filosofía de negocio, buscará ser percibido por los clientes como único. Lo cual es parte de la propuesta de valor, posicionamiento, mantra de la marca y lo planteado en la mezcla comercial. Cada una de las estrategias están encaminadas a generar valor, esa construcción será el soporte de la marca, para llegar en una etapa ulterior a la “resonancia”.

Se plantea como estrategia de branding para IKIGAI *Kaizen Body Center* lo siguiente:

9.6.1 Objetivo de la Marca IKIGAI

IKIGAI busca ser la marca amiga, que contribuya a generar una mejora en la salud y estilo de vida, con una filosofía de negocio japonesa conocida como *Kaizen*, la cual contribuye al logro de objetivos mayores con pequeños grandes pasos.

IKIGAI *Kaizen Body Center* ofrecerá sesiones de 30 y 50 minutos semanales para todas aquellas personas que sufran de dolores musculares, que dicen que no tienen tiempo para ellos, sin embargo, valoran el tiempo con la familia, por lo cual es importante preservar la salud a través de una práctica continua de ejercicios funcionales.

La filosofía de marca será hacer que las personas encuentren su propio IKIGAI, que ellos mismos descubran que pueden hacer florecer sus oportunidades.

9.6.2 La Identidad

En el acápite de producto se planteó la estructura de la marca. A través de su arquitectura se creará una identidad propia, con campañas que generen contenidos.

Cómo por ejemplo qué significa el concepto IKIGAI, cómo las personas deben buscar su propio *IKIGAI*, qué implica la filosofía *kaizen* en el logro de objetivos a largo plazo y como aporta a lograr una mejora de calidad de vida.

Como se explicó en la variable producto, los círculos concéntricos transmiten lo que significa el IKIGAI, los colores le dan su personalidad, todo este trabajo contribuirá a lograr una buena percepción de marca en los clientes.

9.6.3 Trabajar y consolidar una experiencia

No se venderá servicios, se venderá satisfactores, generando emociones, transmitiendo a las personas que cada uno de ellos es único, que tienen su rutina de ejercicios funcionales personalizada, haciéndolos sentir que se están dedicando a ellos para cuidar lo más importante, su salud y el seguir compartiendo tiempo en familia.

En el plan de operaciones se describen en detalle todos los puntos de contacto que se deben monitorear para lograr una grata experiencia en cada una de las interacciones con *IKIGAI Kaizen Body Center*.

9.6.4 Diferenciación de la competencia

IKIGAI Kaizen Body Center es una alternativa que no existe en el mercado, sin embargo, se cuenta con competencia indirecta como son los centros de electroestimulación orientados al tema fitness, los rehabilitadores físicos, homeópatas, acupunturistas, spas, etc., pero ninguno de ellos ofrece una solución de mejora de calidad de vida sino soluciones paliativas a un problema muscular.

IKIGAI *Kaizen Body Center* propone mejorar el estilo de vida, hacer que las personas encuentren su propio IKIGAI, desarrollen un estilo de vida a través de una práctica de 30 y 50 minutos a la semana, que se oxigenen con los equipos de hipoxia, que establezcan su nivel de estrés. Todos estos puntos diferencian a IKIGAI *Kaizen Body Center* de la competencia indirecta, que no ofrecen una solución integral ni un estilo de vida.

Esto sólo se va a lograr generando una relación estrecha con cada uno de los clientes, a través de un trato personalizado, recibiendo un feedback de ellos, monitoreando que se cumpla la propuesta de valor. Se suma a esto a lo planteado como mantra, aquella filosofía que todos los colaboradores deben saber y transmitir, una ***“Mejora del estilo de vida para compartir mayor tiempo en familia”*** y ese es el objetivo a comunicar a los clientes.

9.7 Customer Centric

La identificación del mercado objetivo, definición del perfil de usuario en base a su conocimiento, el planteamiento de las estrategias comerciales para generar valor en ellos, diferenciándose de las ofertas existentes y teniendo como objetivo ***“Customer Centricity- Engagement”***.

El consumo es cada vez más psicológico que económico, está en función a las necesidades y valores de los consumidores, algunos plantean que se va camino a una sociedad de la economía a la psicología, ya que lo que ahora se está buscando no es la satisfacción de las necesidades básicas de Maslow, sino escalar más allá, buscando una experiencia de consumo memorable, sostenida por valores morales-humanos que brinden una realización plena a través de estas dimensiones.

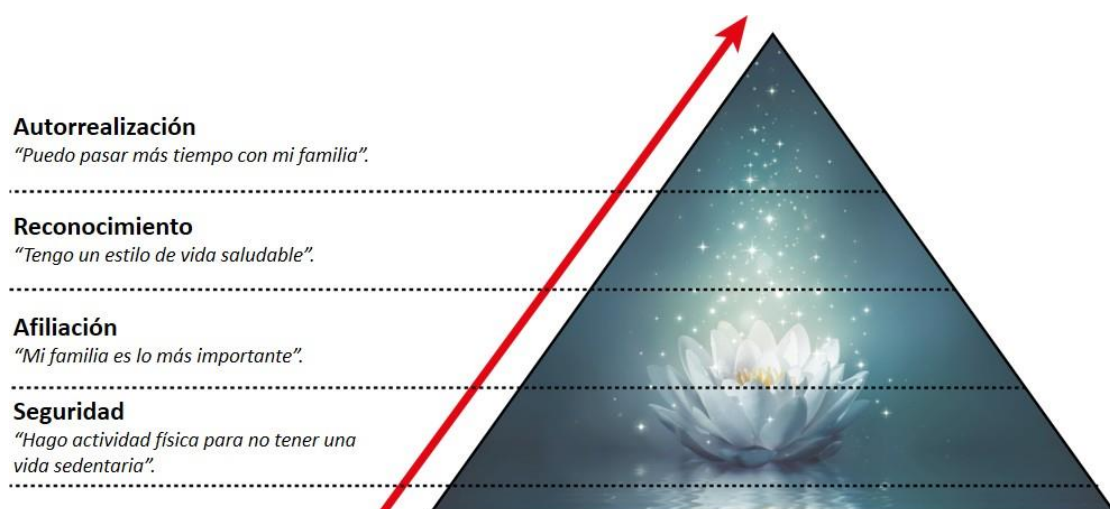


Gráfico 44. Pirámide de Maslow

9.8 Planificación de ventas

Se han trabajado tres escenarios de venta, tomando como base la capacidad instalada que lleva a un máximo de 1920 sesiones mensual.

Al primer año de operación se plantea en un escenario optimista trabajar a un 50% de la capacidad instalada, en un escenario moderado al 38% y en un escenario pesimista a un 25%. Para los años posteriores se plantean crecimientos promedio del 10%. La valoración de la planificación de ventas se presenta en el plan financiero.

9.9 Plan de Endomarketing

El marketing interno es la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes. Los buenos profesionales del marketing son conscientes de que las actividades de marketing dentro de una empresa son tan importantes, o incluso más, que las actividades que se realizan fuera de la compañía. No tiene sentido prometer servicios excelentes cuando la empresa no está preparada para suministrarlos. (Philip & Kevin Lane, 2006).

Objetivo: El objetivo de esta estrategia es mantener al cliente interno, fidelizarlo, haciendo que se sienta parte importante de la organización y artífice de los logros que se obtengan, buscando su motivación y eficiencia.

El desarrollo de las actividades de endomarketing se encuentra en la tabla N° 15

Tabla 15

Actividades de Endomarketing

Acciones	Recurso
Utilizar métodos informativos que comuniquen al cliente interno los beneficios que obtendrán con empresas con las que se ha desarrollado alianzas.	Mail informativo, WhatsApp
Desarrollar documentos didácticos que permitan al empleado identificarse con la misión, visión, valores y mantra de la compañía.	WhatsApp, Ploteo en paredes
Realizar reuniones mensuales con el personal para dar a conocer los nuevos proyectos de la empresa y resultados alcanzados.	Convocatoria de reuniones.
Implementar un plan de reconocimiento que permita premiar los logros obtenidos por los miembros de la empresa.	Beneficios en salud (Chequeos médicos, odontológicos, premios y viajes otorgados por los representantes de las marcas, etc.)
Implementar un plan de capacitación que permita una mejora continua a los trabajadores.	Seminarios, talleres, diplomados, etc.

9.10 Responsabilidad social corporativa

IKIGAI *Kaizen Body Center* será una empresa que buscará ser amigable con el medio ambiente y responsable con la sociedad. Los equipos empleados y los biotrajajes no generan ningún tipo de contaminación.

IKIGAI *Kaizen Body Center* al ser una empresa pionera en emplear equipos hipóxicos los cuales ayudan a elevar el sistema inmunológico y a generar endorfinas, desarrollará campañas para ayudar a las mujeres con cáncer al seno, buscando como

aliados al Instituto Nacional de Neoplásicas (INEN), las empresas privadas, ONCOSALUD y AUNA, como también la Liga Peruana de Lucha Contra el Cáncer.

9.11 CRM: Gestión de clientes

Para IKIGAI *Kaizen Body Center* se plantea desarrollar un plan de CRM que permita fidelizar a los clientes sobre la base de su identificación y desarrollo de estrategias personalizadas.

El desarrollo de la estrategia de fidelización no generará costos adicionales debido a que los beneficios que se otorgarán serán en los horarios libres y se trasladarán los beneficios de los socios estratégicos.

Tabla 16

Acciones y recursos de CRM.

Acciones	Recurso
Utilizar métodos informativos que comuniquen al cliente interno los beneficios que obtendrán con empresas con las que se ha desarrollado alianzas.	Mail informativo, WhatsApp, CinePlanet, Dr. Hurtado, Nutricionista, Terapeuta físico
Desarrollar documentos didácticos que permitan al empleado identificarse con la misión, visión, valores y mantra de la compañía.	WhatsApp, Ploteo en paredes
Realizar reuniones mensuales con el personal para dar a conocer los nuevos proyectos de la empresa y resultados alcanzados.	Convocatoria de reuniones.
Implementar un plan de reconocimiento que permita premiar los logros obtenidos por los miembros de la empresa.	Beneficios en salud (Chequeos médicos, odontológicos, premios y viajes otorgados por los representantes de las marcas, etc.)
Implementar un plan de capacitación que permita una mejora continua a los trabajadores.	Seminarios, talleres, diplomados, convenios, descuentos, etc.
Alianzas desarrolladas	Dr. Hurtado: 20% dscto. Nutricionista a domicilio: 20% dscto. Terapia holística: 20% dscto. Cineplanet: 20% dscto. Bravo Restobar: 20% dscto. Clínica Centenario: 20% dscto. Convenios y capacitaciones con proveedores de máquinas

9.11.1 Estructura del plan CRM

1. Identificar

Por tipo de touch point

- Web
- Facebook
- Blog
- Whatsapp
- IKIGAI *Kaizen Body Center*
- Fuerza de ventas
- Médicos
- Call center

Por tipo de dolencia / necesidad a satisfacer

- Dolores musculares
- Dolores articulares
- Dolores de cabeza – migrañas
- Reducción de medidas
- Estrés
- Mala postura
- Rehabilitación física

Por tipo de redes de empleadas

- Facebook
- Instagram
- Whatsapp
- Por sexo
- Masculino

- Femenino

Por tipo de paquete comprado

- 4 sesiones
- 8 sesiones
- 12 sesiones
- Frecuencia de renovación
- Al vencimiento
- Una vez al año
- Dos veces al año

Horarios

Ocupación

Tipo de contacto

- Off line
- On line

2. Diferenciar

- Por valor (ABC de cliente)
- Valor del cliente en el tiempo
- Por necesidad
- Tipo de dolor
- Razón de uso
- Tipo de programa

3. Interactuar

- Historial de sesiones
- Detalle de cada sesión
- Detalle de su progreso

4. Personalización

- Diseño de sesiones
- Envío de mensajes de diferenciación
- Por tipo de programa
- Por aplicación cartilla de identificación
- Diseño de campañas para personas

9.11.2 Campaña de fidelización de clientes:

Concepto: campaña de Colores – ¿De qué color te sientes?

Con la información obtenida en la cartilla de clientes, se desarrollarán estrategias personalizadas, identificando al cliente por colores. (Gráfico N° 46).

Objetivos

- Fidelizar a los clientes creando un compromiso (engagement) con ellos.
- Al finalizar el segundo trimestre alcanzar un 30 % de fidelización de los clientes.
- Lograr que el 25% de nuestros clientes en el primer año se conviertan en promotores
- Alcanzar al finalizar al primer año un puntaje de 5 en el Customer Effort Score (CES)

9.11.3 Detalle de Campaña de colores:

Cada color tiene un significado el cual será asignado a los clientes de acuerdo con su perfil

Rojo:

- Energía
- Vitalidad

- Pasión
- “Ven con tu pareja y obtén un 2x1”**

Naranja:

- Alegría
- Diversión
- Exótico
- “Trilogía del poder – EMS – Hipoxia – Cardio” (1 sesión gratis)**

Amarillo:

- Curios@
- Intelectual
- Racional
- “Obtén descuento en una evaluación integral con un nutriólogo**

Verde:

- Calma
- Armonía
- Salud
- “Sesiones holísticas o sesión de hipoxia gratis”**

Azul:

- Conocimiento
- Generosidad
- Frescura
- “Obtén descuento con Bravo Restobar en tu menú light”**

Violeta:

- Creatividad
- Lujo

- Magia
- “Obtén 60% de descuento en sesiones de hipoxia”**

Índigo:

- Estabilidad
- Lealtad
- Confianza
- “Trae a un@ amig@ y ambos tendrán 50% de descuento. en los paquetes que elijan”**

¿Crees que *IKIGAI Kaizen Body Center* hace lo mejor para ti o se fija sólo en sus resultados empresariales?

1. Sólo se preocupa de sus resultados como empresa
2. Se preocupa mucho de la empresa y poco por mí
3. Se preocupa por mí y algo por la empresa
4. Busca un balance empresarial y de clientes
5. Busca lo mejor para mí

X. Plan de generación de la demanda

Se ha trabajado un escenario moderado para desarrollar un túnel de conversión (Funnel de conversión). Las premisas han sido las siguientes:

Se ha desarrollado un esquema de conversión bajo el modelo AIDA (Atención, Se presenta el detalle en la tabla N° 56

Interés, Deseo, Aceptación), y se han planteado los canales que contribuirán a la conversión de potenciales clientes a clientes de *IKIGAI Kaizen Body Center*.

El túnel de conversión se ha desarrollado por trimestres y para el caso del primer trimestre se ha mensualizado.

Se ha considerado que por efecto de la aplicación del programa CRM se logrará fidelizar en cada trimestre a un número de clientes actuales.

Se ha estipulado una fidelización del orden de 30%,35%,36%, para el segundo, tercero y cuarto trimestre respectivamente.

Como resultado de la aplicación del funnel de ventas se alcanzaría la cifra de 2422 clientes al año.

En la estructura se considera la captación de clientes vía la aplicación del plan CRM teniendo en cuenta la premisa que es más barato, rápido efectivo retener que captar clientes nuevos.

Se ha planteado bajo el modelo AIDA (Atención, Interés, Deseo, Aceptación) el diseño de un funnel de conversión que considera el aporte de cada una de las variables al desarrollo de las ventas.

XI. Plan de Operaciones

11.1 Tecnología requerida

Para la puesta en marcha de *IKIGAI Kaizen Body Center* se requiere contar con los siguientes equipos, los cuales han sido presentados al describir la mezcla de servicios.

- Equipo de Electroestimulación (Miha Bodytec). (Figura N° 9)
- Equipo de Hipoxia (Hypoxico). (Figura N° 10)
- Equipos de Cardiovasculares Life Fitness – Elíptica. (Figura N° 11)
- Equipos de Cardiovasculares Life Fitness – Remo. (Figura N° 12)
- Equipos de Cardiovasculares Life Fitness – Ergómetro de brazos. (Figura N° 13)

11.2 Know How:

Se ha tomado como referentes algunos centros de electroestimulación donde se utiliza los equipos del proveedor de la marca Miha Bodytec. Asimismo, se han analizado las experiencias de competidores indirectos como; gimnasios, spas, centros estéticos y de ozono terapia.

Un patrón de comportamiento común que se ha detectado es que los mencionados competidores indirectos trabajan a un rango máximo de 60% a 70% de capacidad instalada, en el caso de los gimnasios y centro de estética, existe una tendencia de incremento en el verano por estacionalidad, siendo importante mencionar que este incremento se da en el segmento fitness, el cual no es el público objetivo de *IKIGAI Kaizen Body Center*.

11.3 Determinación de capacidad instalada

La capacidad de producción va a permitir cuantificar la cantidad de sesiones que se pueden brindar al día/mes/año. De acuerdo con lo planteado en el acápite de producto, donde se definió la mezcla de servicios a ofrecer y sus características, las sesiones tendrán una periodicidad semanal con una duración máxima de 30 minutos por sesión, que implican el uso de 20 minutos de equipos EMS y 10 minutos con equipos cardiovasculares. Para el caso del servicio con equipos de hipoxia el tiempo de duración estimado será de 50 minutos de uso simultáneo con de los equipos cardiovasculares.

Esta capacidad obtenida a partir del análisis de la mezcla y duración de las sesiones acotó la capacidad diaria a 80 sesiones, en un horario de 6:00 a.m. a 11:00 p.m. de lunes a sábado. La cual se describe en la tabla N° 57

11.4 Aspectos Logísticos Proceso

11.4.1 Procesos de servicio por equipos

Con Miha Bodytec:

- Instalar Miha Bodytec
- Revisión de ficha del cliente
- Calibrar Miha en función de la ficha del cliente
- Preparar los biotrajés
- Colocar los trajes al cliente
- Conectar cliente al Miha
- Inicio del proceso
- Fin del proceso 20 minutos
- Desconectar al cliente del Miha
- Retirar biotraje al cliente

- Se cuelgan los bio trajes
- Se hidrata al cliente con agua
- Se despide del cliente

Con Miha Bodytec y equipos cardiovasculares:

- Instalar Miha Bodytec
- Revisión de ficha del cliente
- Calibrar Miha en función de la ficha del cliente
- Preparar los biotrajés
- Colocar los trajes al cliente
- Instalar al cliente a equipo cardiovascular
- Conectar cliente al Miha
- Inicio del proceso
- Fin del proceso 20 minutos
- Desconectar al cliente del Miha
- Retirar biotraje al cliente
- Se cuelgan los biotrajés
- Se hidrata al cliente con agua
- Se despide del cliente.

Con equipos cardiovasculares:

- Instalar equipos cardiovasculares
- Calibrar equipos cardiovasculares
- Inicio del proceso
- Fin del proceso 10 minutos
- Se hidrata al cliente con agua

- Se despide del cliente

Con Hypoxico y equipos cardiovasculares:

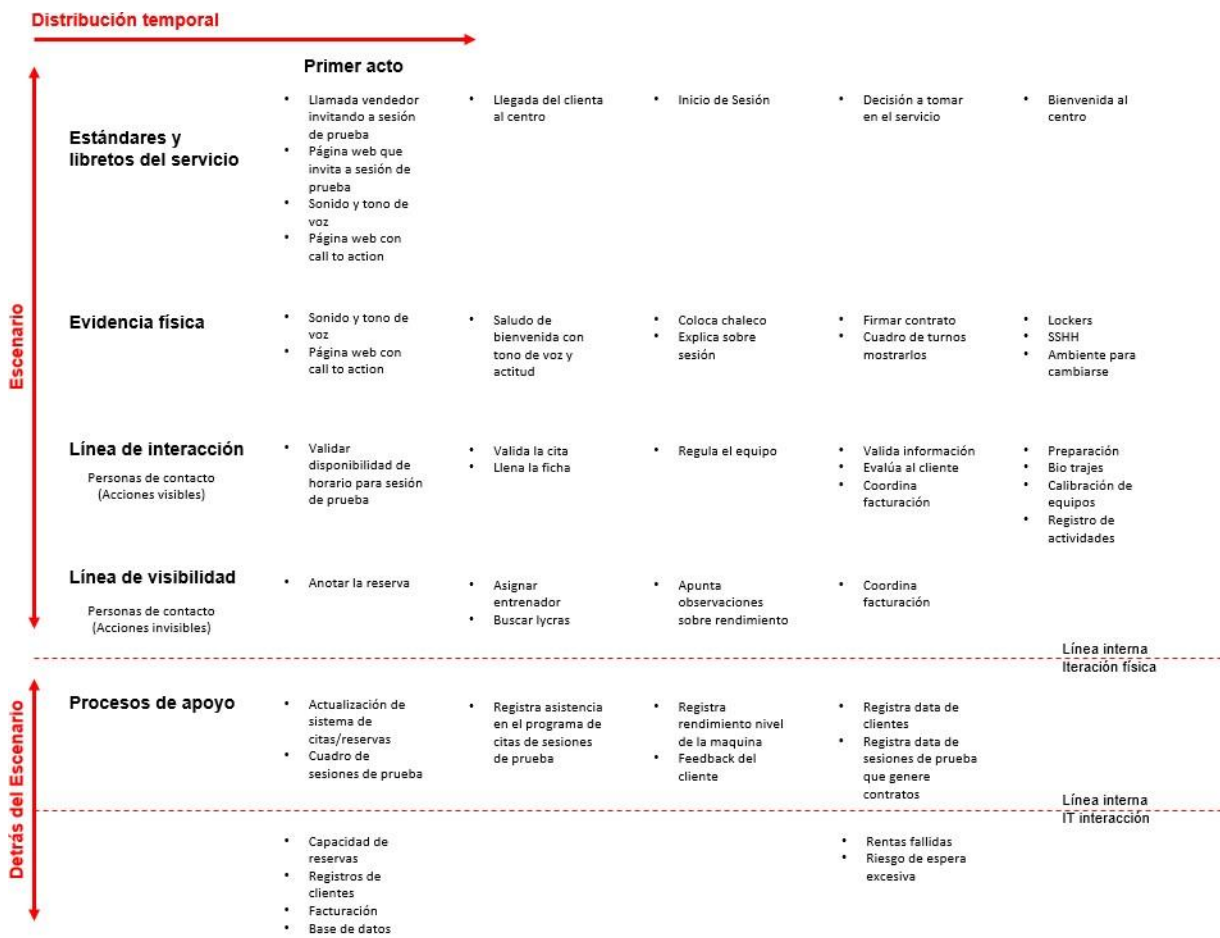
- Instalar equipo Hypoxico
- Revisión de ficha del cliente
- Calibrar Hypoxico en función de la ficha del cliente
- Instalar al cliente a equipo cardiovascular
- Colocar máscara conectada al Hypoxico
- Inicio del proceso 30 minutos
- Fin del proceso 30 minutos
- Retirar máscara al cliente
- Se hidrata al cliente con agua
- Se despide del cliente

El Cumplimiento de los procesos operativos permitirá que *Ikigai Kaizen Body Center* cumpla la propuesta de valor ofrecida.

11.5 Procesos Operativos

Se detallan los procesos operativos de cara al cliente (escenario) y de desarrollo interno de la empresa (detrás del escenario) definidos en un espacio de tiempo.

En el siguiente gráfico se representa el proceso que se implementará al 100%.



Fuente: Marketing de servicios - Lovelock

11.6 Estructura Organizacional

El conjunto de todas las formas en que se divida el trabajo en distintas tareas consiguiendo luego la coordinación de las mismas se denomina estructura de la organización, y está conformada por cinco partes: el núcleo de operaciones, el ápice estratégico, la línea media, la tecnoestructura, el staff de apoyo; y además por cinco mecanismo. (Mintzberg, 1984)

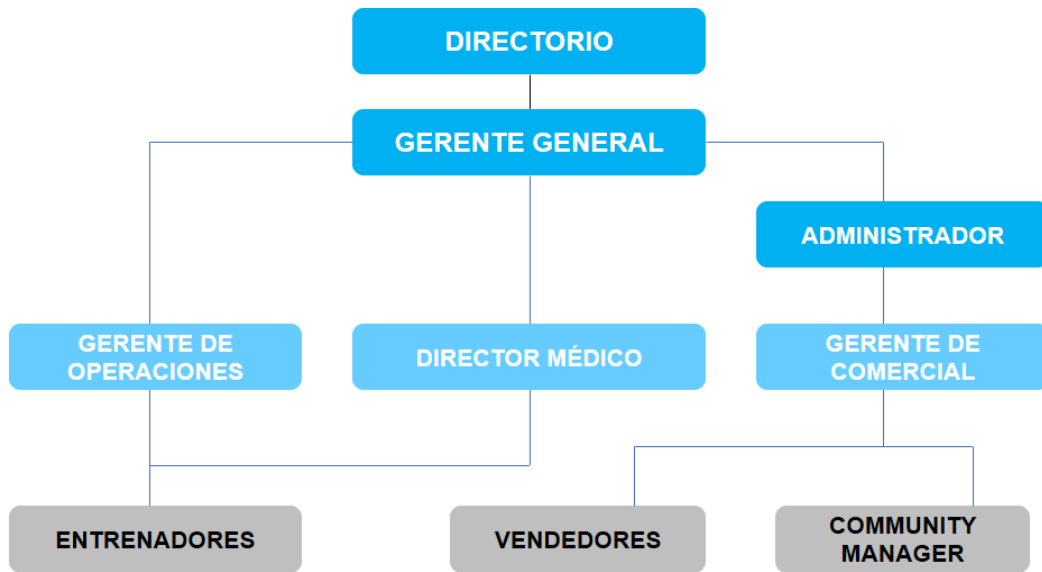


Gráfico 45. Organigrama IKIGAI Kaizen Body Center

- 1 Director Médico
- 1 Gerente General
- 1 Gerente de Operaciones
- 1 Gerente Comercial
- 1 Administrador
- 4 Vendedores
- 4 entrenadores
- 1 Community Manager

11.7 Roles y Funciones:

11.7.1 Personal en Planilla

11.7.1.1 Director Médico:

- Supervisión y recomendación del plan de trabajo de los pacientes
- Revisión de los avances de los pacientes

- Investigación de nuevas tendencias del sector de bienestar físico

11.7.1.2 Director General:

- Dirige la junta de accionistas
- Define en conjunto con el equipo gerencial las políticas de la empresa
- Vocero oficial de la empresa

11.7.1.3 Gerente de Operaciones

- Responsable de la planificación del trabajo operativo
- Encargado del mantenimiento preventivo/ correctivos de los equipos
- Revisión de KPI's del core de negocios

11.7.1.4 Gerente Comercial

- Encargado de manejo de base de datos, prospección de clientes
- Servicio al cliente, supervisión de la fuerza de ventas interna, externa
- Diseño e implementación del plan comercial, cumplimiento de los objetivos comerciales

11.7.1.5 Administrador:

- Recibe y atiende a los clientes
- Manejo del área administrativa
- Manejo del recurso humano

11.7.1.6 Vendedor

- Prospección de clientes
- Cumplimiento de cuota de ventas
- Responsable de activaciones BTL

11.7.1.7 Entrenadores

- Impartir las sesiones a las indicaciones del director médico

- Responsable del uso y seguridad de los biotrajés
- Brindar feedback a los clientes
- Actualizar la evolución de los clientes en sus respectivas fichas

11.7.2 Personal Externo

11.7.2.1 Contadora

- Manejo de libros contables
- Presentación de estados financieros
- Pagos de impuestos/ declaración de impuestos

11.7.2.2 Community Manager

- Manejo de las redes sociales
- Ejecución del plan de marketing digital
- Creación de contenidos en las redes
- Indicadores de Gestión

XII. Indicadores de gestión

12.1 Métricas de marketing

Se ha elaborado un scorecard por áreas de la empresa que contribuyen directamente en los resultados del negocio con el objetivo de contar con un dashboard que permita tener una visibilidad del negocio y la contribución de cada área.

Plan integrado de marketing

Tabla 17

Plan integrado de Marketing

Objetivos	Métrica	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo plazo
Incremento de ventas	Facturación Soles	1,118,520	1,342,224	1,677,780
Incremento de sesiones	Número de sesiones	9,360	11,232	14,040
Valor de vida de cada cliente	Tiempo de permanencia de un cliente	3 meses	6 meses	12 meses
Awareness	% de reconocimiento de marca	20%	30%	50%
Net Promoter Score (NPS)	% recomendación	25%	30%	50%
Retención de clientes internos	%	80%	85%	90%
Cumplimiento plan operativo	%	70%	90%	100%

12.1.1 Indicadores de Ventas:

Van a permitir medir; la proyección de ventas la cual se ha planteado en un escenario moderado trabajando al 38% de la capacidad instalada.

Contribución de la fuerza de ventas en lograr la conversión de clientes. Esta contribución está relacionada a la estructura de ventas captada por los diferentes medios detallados en el funnel de conversión, ver tabla 56.

Ventas obtenidas por efecto de la promoción.

A los indicadores se les ha asignado una participación dentro del total, así como un peso específico para poder obtener un resultado ponderado que sea parte del scorecard total.

Tabla 18

Indicadores de ventas

Indicadores de venta 1er año.						
	%	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Total
Fidelización de clientes	%	0%	30%	35%	36%	101%
Cumplimiento cuota venta por vendedor	30clientes/trimestre	100%	100%	100%	100%	400%
Objetivo trimestral	S/ Facturado trimestral	S/. 201,334	S/. 268,445	S/. 302,000	S/. 346,741	S/.1,118,520
Contribución a las ventas por:						
Redes sociales		3%	11%	7%	6%	27%
Influencers		5%	5%	5%	5%	20%
Médicos		2%	6%	5%	5%	47%
Activaciones		5%	11%	9%	9%	34%
Nutricionista		2%	6%	5%	6%	19%

12.1.2 Indicadores de Marketing:

Se han trabajado las siguientes variables; precio promedio, reconocimiento de marca, número de clientes pertenecientes a la zona de influencia, número de contratos de paquetes de 4 sesiones. Se ha establecido una participación porcentual dentro del total, así como un peso específico de acuerdo a la importancia de cada una de las variables.

Tabla 19*Indicadores de Marketing*

Indicadores de Marketing					
Recordación de marca por publicidad en redes	5%	7%	10%	12%	34%
Recordación de marca por participación influencers	4%	6%	7%	10%	27%
Recordación de marca por avisos en Google Ads	5%	8%	10%	11%	61%
Recordación de marca por artículos marketing de contenido	4%	5%	7%	8%	24%
Recordación de marca por participación en comunidades	8%	10%	12%	15%	45%
Recordación de marca por activaciones	4%	5%	7%	8%	69%
Nuevos clientes captados por recomendación	10%	12%	13%	15%	50%

12.1.3 Indicadores de RR.HH.

Se ha trabajado las siguientes variables:

Rotación de personal, número de clientes internos capacitados, nivel de satisfacción del cliente interno, con la siguiente estructura de participación y peso.

Tabla 20*Rotación de personal*

RRHH	Peso ponderado	Objetivo
Rotación de personal	50%	80%
# de clientes internos capacitados	25%	75%
Nivel de satisfacción del cliente interno	25%	50%

12.1.4 Indicadores de Operaciones:

Se ha trabajado las siguientes variables:

Duración promedio por cita número de sesiones mensuales, satisfacción de clientes, número de reclamos de clientes, mantenimiento de equipo trimestre.

Tabla 21

Indicadores de operaciones

Operaciones	Peso ponderado	Objetivo
Duración promedio por cita	35%	90%
# de sesiones mensuales	25%	70%
# de reclamos de clientes	20%	50%
Mantenimiento de equipos trimestrales	20%	70%

IKIGAI *Kaizen Body Center*, es una empresa de servicios, lo cual para el desarrollo de sus actividades y que los mismos contribuyan al logro de objetivos se requiere que la parte operativa que es el núcleo del negocio se desarrolle con estándares muy altos y que es el personal que va a brindar el servicio sean los portadores de la filosofía del negocio y los embajadores de la marca.

Es por esta razón se les ha otorgado a estas áreas mayor que a las otras áreas.

Tabla 22

Capacidad máxima instalada por día (%).

Año	1	2	3	4	5
Sesiones día / capacidad máxima	80	80	80	80	80
Optimista	50%	55%	60%	66%	73%
Moderado	38%	41%	45%	50%	56%
Pesimista	25%	30%	35%	40%	44%

Tabla 23

Capacidad máxima instalada por año.

Año	1	2	3	4	5
Sesiones año / capacidad máxima	24960	24960	24960	24960	24960
Optimista	12480	13728	14976	16536	18096
Moderado	9360	10296	11232	12480	14040
Pesimista	6240	7488	8736	9984	10920

Tabla 24*Sesiones por día*

Año	1	2	3	4	5
Ses. / día	80	80	80	80	80
Optimista	40	44	48	53	58
Moderado	30	33	36	40	45
Pesimista	20	24	28	32	35
Días a la semana	6				

Tabla 25*KPIS CRM.*

Indicador	Métrica	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
NPS (Net Promoter Score)	%	5%	10%	15%	25%
CES (Customer Effort Score)	1 - 5	2	3	4	5
CA (Customer Advocacy)	1 - 5	2	3	4	5
Porcentaje de clientes fidelizados por acciones de CRM	%		25%	28%	31%

Tabla 26*CES (Customer Effort Score).*

Indicador	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
¿Qué tanto esfuerzo personal le supone contactarse, llevar a cabo sus sesiones en <i>Ikigai Kaizen Body Center</i> ?	2	3	4	5

1. Demasiado esfuerzo que no me motiva
2. Implica gran esfuerzo
3. Mediano esfuerzo
4. Implica mínimo esfuerzo
5. No implica ningún esfuerzo

Tabla 27*Acciones y recursos de CRM.*

Indicador	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
¿Crees que <i>Ikigai Kaizen Body Center</i> hace lo mejor para ti o se fija sólo en resultados empresariales?	2	3	4	5

12.3 KPIS del Core de Negocio

En la siguiente tabla se presenta los KPI'S de calidad del core de negocio, cuyo cumplimiento va permitir se alcance las metas de venta, cumplimiento de propuesta de valor, satisfacción del cliente y eficiencia operativa.

Tabla 28*KIPS del Core de Negocio*

		Corto	Med.	Largo
Cumplimiento (tiempo de sesiones)	Número de minutos por cita / número de citas	80%	90%	100%
Maximizar el uso de la capacidad instalada de los equipos	Número de sesiones / Total de sesiones	38%	45%	56%
Satisfacción del cliente	Número de clientes satisfechos / total de clientes atendidos	90%	95%	10%
Reclamos de clientes	Número de reclamos presentados / Número de citas atendidas	5%	3%	1%
Mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos	Revisiones trimestrales / Número de equipos	100%	100%	100%

Tabla 29*Determinación de precio promedio y nivel de ingreso*

PAQUETES	%	Precio	Nº sesiones	C/U
	20%	900	12	95.0
	30%	640	8	110.0
	50%	380	4	125.0

Se ha planteado que los precios por paquetes de 4, 8 y 12 sesiones con sus respectivos precios. Para calcular un precio promedio que permita cuantificar los ingresos se han planteado como premisas los porcentajes de compra de cada uno de los paquetes, obteniéndose de esta manera un precio promedio ponderado de S/ 119.50.

La capacidad instalada permite brindar un máximo de 80 sesiones por día, planteándose como premisa, teniendo en cuenta el nivel de ocupabilidad de gimnasios y centros de electroestimulación, que al primer año de operación en un escenario optimista se trabaje a una 50 % de la capacidad instalada, en el moderado al 38 % de la capacidad y en el pesimista al 25 % de la capacidad.

12.4 Premisas

Para establecer los indicadores de gestión se han establecido los siguientes supuestos:

- El periodo de evaluación del plan de marketing y su consecuente plan financiero será de 5 años. Todos los ingresos y egresos se establecen en nuevos soles.
- El personal se encontrará en planilla contabilizándose un costo de 47.60%.
- El personal externo será contratado mediante recibos por honorarios.
- Las bonificaciones a los clientes serán en sesiones.
- Se han considerado tres escenarios de evaluación Optimista, moderada y pesimista.
- Se ha determinado el precio promedio por sesión en base a porcentajes, estimados de aceptación de cada uno de los paquetes. (se muestra en el acápite de determinación de ingresos).
- Se ha cuantificado la capacidad instalada y el porcentaje de uso de diario de esta. (se muestra en el acápite de determinación de ingresos).

- Se elaboró la proyección de ingresos en base al precio promedio y a los objetivos de venta presentados.
- Los criterios de evaluación son el VAN la TIR y el Payback.
- Se aplica una tasa de impuesto a la renta del 30 %.
- Se plantea la reinversión de utilidades.
- La plana gerencial está conformada por los accionistas de la empresa.
- El aporte de capital tendrá como origen de fuente de fondos 50% de los socios y 50% de préstamos a instituciones financieras.
- Se manejará las siguientes tasas COK 20% y TEA 18%.
- Se ha planteado una inversión inicial de S/ 279,110.00.
- Se ha determinado el punto de equilibrio sobre la base del escenario moderado (número de sesiones requeridas para cubrir los costos totales) en 47 sesiones/ mes.

12.5 Flujo de caja proyectado

Se ha elaborado el flujo de caja económico y financiero para los primeros cinco años de operación, considerando un flujo mensualizado para el ejercicio del primer año.

Se ha estructurado un flujo de caja económico y otro financiero, el cual incluye el costo de la deuda.

Es importante resaltar, que se ha colocado el "Año Cero" como el año donde se cargan todas las inversiones (desembolsos) y no se registran ingresos, razón por la cual figura un resultado en negativo en ambos flujos.

Se ha desarrollado el flujo de caja mensual al primer año de operación en el escenario moderado, que considera un 38 % de uso de la capacidad instalada, con un precio promedio ponderado, el cual se ha determinado tomando en consideración la estructura porcentual ponderada de la venta de los diferentes paquetes.

Bajo las premisas de captación de la demanda se obtiene un ingreso de S/ 1,118,520 en el escenario moderado al primer año de operación, lo cual constituye un factor importante en la viabilidad del modelo de negocio.

Es importante notar que la variable que impacta sobre los ingresos es la cantidad de sesiones que se puedan brindar, las cuales serán resultado de la aplicación del plan de marketing que incluye el desarrollo de un plan promocional, un plan digital, plan de CRM y sus respectivas actividades especificadas en el túnel de conversión.

12.6 Análisis de sensibilidad y evaluación financiera

En base a lo planteado, para el desarrollo del modelo de negocio se requiere una inversión inicial del orden de S/ 279, 110,00, cuya estructura se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 30

Inversión inicial

Maquinaria y Equipo	192,150.00
Muebles y Enseres	19,100.00
Equipo Cómputo	2,300.00
Adecuaciones	
Otros Activos	
Gastos Constitución (Adecuaciones)	3,000
Capital de Trabajo	
Publicidad y Promoción	62560
Total, Inversión Inicial	279,110.00

Para cuantificar la demanda se ha tomado en cuenta tres escenarios, eligiendo trabajar con el escenario moderado al 38% de la capacidad instalada para la cuantificación de ingresos se ha trabajado con un precio promedio de S/ 119.50 por sesión con un margen de utilidad de 62.17 % sobre los costos por sesión. Presentados en la tabla N° 45.

Bajo estos parámetros los ingresos que se obtendrían bajo estos escenarios son los siguientes:

Tabla 31

Tabla de ingresos por escenarios

Ing. Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Optimista	S/ 1,491,360	S/ 1,640,496	S/ 1,789,632	S/ 1,976,052	S/ 2,162,472
Moderado	S/ 1,118,520	S/ 1,230,372	S/ 1,342,322	S/ 1,491,360	S/ 1,677,780
Pesimista	S/ 747,680	S/ 894,816	S/ 1,043,952	S/ 1,193,088	S/ 1,304,940

La proyección de ingresos considerada en los tres escenarios ha permitido desarrollar un análisis de sensibilidad, que contribuirán a ir monitoreando el desempeño de la gestión económica y financiera del modelo de negocio, para que en su desarrollo se ajusten las variables que ayuden afectar los resultados en la gestión.

Para definir el costo de oportunidad de los (COK) se ha planteado cuál es el estimado promedio que cada uno de los inversionistas desea obtener y se ha llegado a un promedio ponderado de 20% anual, que representa el nivel de rentabilidad mínimo que se espera del negocio frente a negocios alternativos.

Para determinar el WACC (Costo promedio ponderado del capital) se ha considerado dos variables, referidas al costo de capital del accionista (COK) y el 50% de su aporte en la inversión, y el costo del financiamiento (TEA) por el porcentaje de 50% que es el aporte vía préstamo, multiplicado por (1- Impuesto a la Renta).

Los resultados de la evaluación económica se muestran a continuación en las siguientes tablas:

Los resultados de la evaluación económica se muestran a continuación en las siguientes tablas:

Tabla 32

Evaluación Económica. COK Anual

EVALUACION ECONOMICA	
COK Anual	20%
TIR	150.9%
VAN	S/1,321,955
PAYBACK	1 año

Tabla 33*Evaluación Económica. WACC*

EVALUACION FINANCIERA	
WACC	16%
TIR	261.2%
VAN	S/1,495,441
PAYBACK	1 año

XIII. Conclusiones y Recomendaciones

Existe una tendencia en la actualidad de una búsqueda por lograr un nivel de vida saludable que ha generado la creación de los modelos de negocios que satisfagan estas necesidades.

- Se han extendido en Latinoamérica la instalación de franquicias de gimnasios, creación de centros wellness y otros orientados a brindar una mejora en el bienestar físico y emocional.
- Las personas consideran que la base fundamental de un buen estilo de vida se encuentra en la buena alimentación y las prácticas de ejercicios.
- El Perú no es ajeno a esta tendencia, en los últimos años se han desarrollado modelos de negocios que buscan satisfacer la demanda de los diferentes segmentos del mercado en cuanto a lograr el ansiado bienestar.
- Las investigaciones de mercado de acreditadas empresas como Datum Internacional, Rolando Arellano y Marketing, indican que los peruanos consideran que tener una vida saludable, se logra con una buena alimentación, práctica de ejercicios y compartir tiempo con la familia.
- Los resultados de la investigación de carácter primario y secundario muestran que el consumidor piensa, dice y hace cosas diferentes, ya que se ha encontrado que el 61% de los peruanos no realiza ninguna práctica deportiva, cuando el 58% manifiesta que es importante realizar alguna actividad física.
- Según los estudios el 80% de peruanos sufre de algún dolor muscular, originado por el estrés de la vida diaria, falta de ejercicios, sobrepeso, mala postura, etc.
- Sobre estas características basados en el perfil del consumidor se detectó que existe un nicho de mercado que busca desarrollar y mantener un estilo de vida a partir de la praxis del deporte, siempre que no represente un compromiso diario

en su rutina, ya que manifiestan no contar con tiempo, buscan resultados a corto plazo y valoran compartir tiempo con la familia.

- Sobre el perfil de clientes identificados, la necesidad insatisfecha, la oferta del mercado existente, que no se enmarca en lo que realmente demandan los clientes, se propone crear un modelo de negocio basado en la filosofía *Kaizen*, desarrollando un centro de bienestar físico orientado a lograr una mejora en la salud y estilo de vida de las personas, aliviando dolencias generadas por estrés, cansancio, mala postura, sobrepeso, mala praxis de deporte o entrenamiento, a través de sesiones de 30 Y 50 minutos por semana impartidas por entrenadores certificados, con equipos de última generación, tales como electroestimulación muscular, hipoxia, y equipos cardiovasculares (ergómetro, elíptica y remo). Que permita a las personas compartir mayor tiempo con la familia.
- Como el dolor principal en los clientes, es el tiempo, se propone como una de las características de la propuesta de valor el conseguir resultados en menor plazo con sesiones de 30 y 50 minutos a la semana.
- La puesta en marcha del modelo de negocio se llevará a cabo con una inversión inicial de S/ 279,110 que generará una TIR y un Van financiero del orden 261.20% y de S/ 1,495,941 y TIR y VAN económico del orden de 150.9 % y de 1,321.955 respectivamente, en 5 años en el escenario moderado, estos resultados nos indican que *IKIGAI Kaizen Body Center* es un proyecto empresarial rentable, supone un retorno de inversión equiparable a tasas de interés altas que posiblemente no se encuentren en el mercado.
- Se puede concluir que el plan de marketing va a permitir brindar a un nicho de mercado, una propuesta de valor, basada en una estrategia de diferenciación que encaje con el público objetivo de *IKIGAI Kaizen Body Center*.

- IKIGAI *Kaizen Body Center* será el primer centro hipóxico y de tecnología de electroestimulación orientado al bienestar físico en el Perú.
- IKIGAI *Kaizen Body Center* no será un centro de rehabilitación ni gimnasio, sino una alternativa de búsqueda de mejora en el estilo de vida que permitirá compartir mayor tiempo con la familia.
- La oportunidad de mercado en la categoría de bienestar físico es concluyente, dado que las personas desean llevar una vida saludable y consideran que la práctica de una actividad física y el compartir tiempo de calidad con la familia, contribuyen al logro de este objetivo.

Bibliografía

- APEIM. (2016). <http://www.apeim.com.pe>. Obtenido de www.apeim.com.pe: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Coto, M. (2008). El plan de marketing digital - Blended marketing como integración de acciones on y offline. En M. A. Coto, *El plan de marketing digital - Blended marketing como integración de acciones on y offline*. Madrid: Pearson.
- CPI. (Agosto de 2017). <http://cpi.pe/>. Obtenido de <http://cpi.pe/>: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- DATUM. (2018). <http://www.datum.com.pe>. Obtenido de <http://www.datum.com.pe>: http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Vida-Saludable.pdf
- Global Wellness, I. (2014). <https://www.globalwellnessinstitute.org>. Obtenido de Global Wellness Institute: https://static1.squarespace.com/static/54306a8ee4b07ea66ea32cc0/t/555b3531e4b032abdfcddbba/1432040753822/GWI_GlobalWellnessEconomy_HiRes.jpg
- Haito, A. (2017). <http://www.arellanomarketing.com>. Obtenido de <http://www.arellanomarketing.com>: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/la-vida-saludable-y-los-gimnasios/>
- INEI. (2015). <https://www.inei.gob.pe>. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe>: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- International Health, R. a. (2017). IHRSA Latin American Report - Evolución, actualidad y futuro del sector de clubes y gimnasios . *IHRSA Latin American Report* .
- IPSOS. (2016). Perú 2017 de la informalidad a la modernidad. En IPSOS, *Perú 2017 de la informalidad a la modernidad* (pág. 82). IPSOS.
- Klaric, J. (2015). Vende a la mente, no a la gente: Neuroventas. La ciencia de vender más hablando menos. En J. Klaric, *Vende a la mente, no a la gente: Neuroventas. La ciencia de vender más hablando menos*. Planeta.

- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2016). Dirección de marketing. En P. Kotler, & K. Lane Keller, *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Leon G. Schiffman, G. Schiffman, L., & Lazar Kanuk, L. (2001). Comportamiento del consumidor. En L. G. Schiffman, L. G. Schiffman, & L. Lazar Kanuk, *Comportamiento del consumidor* (pág. 37). Prentice Hall.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). Marketing de servicio. En C. Lovelock, & J. Wirtz, *Marketing de servicio*. México: Pearson.
- Marketing, A. (2017). <http://www.arellanomarketing.com>. Obtenido de <http://www.arellanomarketing.com>: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-vida-saludable/>
- Orliman. (2017). <http://www.orliman.com>. Obtenido de www.orliman.com: <http://www.orliman.com/deporte-mejora-la-calidad-vida/>
- Quiñones, C. (2015). Desnudando la mente del consumidor. En C. Quiñones, *Desnudando la mente del consumidor* (pág. 35). Lim: Planeta.
- Sharma, R. (1995). *MEGALIVING - 30 days to a perfect life*. Canada: Haunsla Corporation.

Índice de tablas

Tabla 1	Lienzo de modelo de negocio para el proyecto Kaizen Body Center.....	13
Tabla 2	Factores Políticos y Legales para el proyecto Kaizen Body Center	26
Tabla 3	Factores económicos y socioeconómicos para el proyecto Kaizen Body Center	28
Tabla 4	Factores sociales, culturales y demográficos para el proyecto IKIGAI Kaizen Body Center	31
Tabla 5	Factores tecnológicos y científicos para el proyecto IKIGAI Kaizen Body Center	34
Tabla 6	Factores ecológicos y ambientales para el proyecto IKIGAI Kaizen Body Center	35
Tabla 7	Ponderación del PESTEL	36
Tabla 8	Matriz FODA para el proyecto IKIGAI Kaizen Body Center.....	44
Tabla 9	Estrategias de negocio derivadas del análisis FODA	48
Tabla 10	Matriz de Posicionamiento: IKIGAI Kaizen Body Center	85
Tabla 11	Comparación de precios según competencia.....	110
Tabla 12	Comunicación kaizen estilo de vida sana	124
Tabla 13	Comunicación IKIGAI Kaizen Body Center.....	124
Tabla 14	Interacción entre los Fan Pages	125
Tabla 15	Actividades de Endomarketing.....	133
Tabla 16	Acciones y recursos de CRM	134
Tabla 17	Plan integrado de Marketing.....	149
Tabla 18	Indicadores de ventas.....	150
Tabla 19	Indicadores de Marketing	151
Tabla 20	Rotación de personal	151

Tabla 21 <i>Indicadores de operaciones</i>	152
Tabla 22 <i>Capacidad máxima instalada por día (%)</i>	152
Tabla 23 <i>Capacidad máxima instalada por año.</i>	152
Tabla 24 <i>Sesiones por día</i>	153
Tabla 25 <i>KPIS CRM</i>	153
Tabla 26 <i>CES (Customer Effort Score)</i>	153
Tabla 27 <i>Acciones y recursos de CRM</i>	154
Tabla 28 <i>KIPS del Core de Negocio</i>	154
Tabla 29 <i>Determinación de precio promedio y nivel de ingreso</i>	154
Tabla 30 <i>Inversión inicial</i>	157
Tabla 31 <i>Tabla de ingresos por escenarios</i>	158
Tabla 32 <i>Evaluación Económica. COK Anual</i>	158
Tabla 33 <i>Evaluación Económica. WACC</i>	159
Tabla 34 <i>Poder de negociación de proveedores para el proyecto Kaizen Body Center</i>	172
Tabla 35 <i>Poder de negociación de compradores para el proyecto Kaizen Body Center</i>	172
Tabla 36 <i>Rivalidad de los competidores para el proyecto Ikigai Kaizen Body Center</i>	172
Tabla 37 <i>Amenaza de entrantes para el proyecto Kaizen Body Center</i>	172
Tabla 38 <i>Amenaza de sustitutos para el proyecto Kaizen Body Center</i>	173
Tabla 39 <i>Grado de atracción de la industria o sector para el proyecto Kaizen Body Center</i>	173
Tabla 40 <i>Distribución de niveles por zona – Lima metropolitana</i>	174
Tabla 41 <i>Población y hogares según distrito.</i>	174
Tabla 42 <i>NSE Zona 7</i>	175

Tabla 43 <i>Datos competencias de centros de electroestimulación</i>	175
Tabla 44 <i>Precio por paquetes</i>	176
Tabla 45 <i>Determinación del margen</i>	176
Tabla 46 <i>Cantidad de sesiones para punto de equilibrio</i>	176
Tabla 47 <i>Lima Metropolitana Persona por zonas geográficas según nivel socioeconómico 2017</i>	177
Tabla 48 <i>Plan digital y valorización</i>	177
Tabla 49 <i>Plan promocional volantes</i>	178
Tabla 50 <i>Plan promocional brochures</i>	178
Tabla 51 <i>Plan promocional banners</i>	178
Tabla 52 <i>Plan promocional uniformes</i>	178
Tabla 53 <i>Plan promocional ambientación</i>	178
Tabla 54 <i>Plan promocional merchandising</i>	178
Tabla 55 <i>Valorización del Plan de Marketing</i>	179
Tabla 56 <i>Funnel de conversión</i>	180
Tabla 57 <i>Capacidad máxima instalada</i>	182
Tabla 58 <i>Plan integrado de Marketing</i>	186
Tabla 59 <i>Capacidad máxima instalada por día</i>	186
Tabla 60 <i>Capacidad máxima instalada por año</i>	187
Tabla 61 <i>Precio de la competencia</i>	188

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1.</i> Hitos del FODA	49
<i>Gráfico 2.</i> El modelo de competencia de las cinco fuerzas	51
<i>Gráfico 3.</i> Global Wellness Economy:.....	56
<i>Gráfico 4.</i> Determinación de mercado.....	58
<i>Gráfico 5.</i> Estudio Vida Saludable	59
<i>Gráfico 6.</i> Estudio Vida Saludable	59
<i>Gráfico 7.</i> Estudio Vida Saludable	¡Error! Marcador no definido.
<i>Gráfico 8.</i> Determinación de mercado.....	60
<i>Gráfico 10.</i> Determinación del mercado total en zona 7.	62
<i>Gráfico 11.</i> Detalle metodológico exploración cualitativa.....	72
<i>Gráfico 12.</i> Detalle metodológico exploración cualitativa.....	74
<i>Gráfico 13.</i> Investigación de mercado.....	75
<i>Gráfico 14.</i> Actividades regulares para mantener salud física	76
<i>Gráfico 15.</i> Insight.....	80
<i>Gráfico 16.</i> Insight Fuente:.....	81
<i>Gráfico 17.</i> Curva de early adopters.....	84
<i>Gráfico 18.</i> Posicionamiento.	84
<i>Gráfico 19.</i> Mapa de empatía	88
<i>Gráfico 20.</i> Lienzo propuesta de valor	89
<i>Gráfico 21.</i> Lienzo propuesta de valor (antes)	90
<i>Gráfico 22.</i> Lienzo propuesta de valor (durante).....	90
<i>Gráfico 23.</i> Lienzo propuesta de valor (después)	91
<i>Gráfico 24.</i> Tareas, frustraciones y alegrías (después).....	92
<i>Gráfico 25.</i> Perfil del cliente final	93

<i>Gráfico 26.</i> Mapa de valor final	94
<i>Gráfico 27.</i> Propuesta de Valor	94
<i>Gráfico 28.</i> Niveles de servicio.....	96
<i>Gráfico 29.</i> IKIGAI concepto.	¡Error! Marcador no definido.
<i>Gráfico 30.</i> Logos de marcas Garnier, The Body Shop, Head & Shoulders.....	103
<i>Gráfico 31.</i> Logos de marcas Fitbit, Express scripts, Cigma y Auna	104
<i>Gráfico 32.</i> Círculo psicología del color según marcas	105
<i>Gráfico 33.</i> Logo IKIGAI Kaizen Body Center.....	106
<i>Gráfico 34.</i> Mantra de IKIGAI Kaizen Body Center	108
<i>Gráfico 35.</i> Estrategia de precios	108
<i>Gráfico 36.</i> Ventaja diferencial en precios.....	109
<i>Gráfico 37.</i> Mapa según zona 7 APEIM	113
<i>Gráfico 38.</i> Recorrido desde IKIGAI Kaizen Body Center a San Isidro.	113
<i>Gráfico 39.</i> Recorrido desde IKIGAI Kaizen Body Center a Miraflores.....	114
<i>Gráfico 40.</i> Recorrido desde IKIGAI Kaizen Body Center a Santiago de Surco	115
<i>Gráfico 41.</i> Recorrido desde IKIGAI Kaizen Body Center a La Molina.....	115
<i>Gráfico 42.</i> Flor de Servicio.....	119
<i>Gráfico 43.</i> Población de hogares según distrito.....	193
<i>Gráfico 44.</i> Ubicación de IKIGAI Kaizen Body Center..	¡Error! Marcador no definido.
<i>Gráfico 45.</i> Cartilla de identificación	¡Error! Marcador no definido.
<i>Gráfico 46.</i> Campaña de colores ¿de qué color te sientes?.....	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Prueba con el ergómetro, estación de prueba física, Edinburgh (Richard, 2016)	24
<i>Figura 2.</i> Página web.....	116
<i>Figura 3.</i> Local decorado con estilo ZEN	120
<i>Figura 4.</i> Fanpage.....	123
<i>Figura 5.</i> Ventana del Fan page	124
<i>Figura 6.</i> ¿Qué es Kaizen? – Post Facebook.....	126
<i>Figura 7.</i> ¿Qué es IKIGAI? – Post Facebook.....	127
<i>Figura 8.</i> ¿Qué es IKIGAI Kaizen Body Center? – Post Facebook	128
<i>Figura 9.</i> Equipo Miha Bodytec.....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 10.</i> Equipo Hypoxico.....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 11.</i> Equipo Life Fitness - Elíptica	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 12.</i> Equipo Life Fitness – Remo	204
<i>Figura 13.</i> Equipo Life Fitness – Ergómetro de brazos..	¡Error! Marcador no definido.

ANEXOS

Tabla 34

Poder de negociación de proveedores para el proyecto Kaizen Body Center

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.20	Número de proveedores importantes	Escasos	3	Muchos	0.60
0.20	Costo de cambio de proveedor	Alto	3	Bajo	0.60
0.20	Contribución de proveedores a calidad del servicio	Alta	4	Baja	0.80
0.15	Amenaza de integración hacia adelante	Alta	4	Baja	0.60
0.10	Disponibilidad de sustitutos	Baja	3	Alta	0.30
0.05	Contribución a los costos por parte de los proveedores	Alta	3	Baja	0.15
0.05	Amenaza de integrarse hacia atrás	Baja	1	Alta	0.05
0.05	Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Baja	3	Alta	0.15
1.00					3.25

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Tabla 35

Poder de negociación de compradores para el proyecto Kaizen Body Center

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Disponibilidad de sustitutos	Alta	4	Baja	1.20
0.30	Número de clientes	Escasos	3	Muchos	0.90
0.25	Condicionamiento de los clientes	Alto	4	Bajo	1.00
0.10	Posibilidad de integración hacia atrás	Alta	4	Baja	0.40
0.05	Costo de cambiar de servicio	Bajo	4	Alto	0.20
1.00					3.70

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Tabla 36

Rivalidad de los competidores para el proyecto Ikigai Kaizen Body Center

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Número de competidores iguales	Alto	4	Bajo	1.20
0.20	Diferenciación del producto/servicio	Alto	4	Bajo	0.80
0.10	Barreras de salida	Alta	4	Baja	0.40
0.10	Crecimiento de la industria	Alto	2	Bajo	0.20
0.10	Tendencia a participar en la industria	Alto	2	Bajo	0.20
0.10	Costos fijos	Alto	4	Bajo	0.40
0.10	Diversidad de servicios de competidores	Alto	4	Bajo	0.40
1.00					3.60

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Tabla 37*Amenaza de entrantes para el proyecto Kaizen Body Center*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Diferenciación del producto/servicio	Baja	4	Alta	1.20
0.20	Costo de los clientes por cambiar de proveedor	Bajo	4	Alto	0.80
0.20	Economías de escala en el sector	Bajo	3	Alto	0.60
0.20	Requerimiento de capital	Bajo	2	Alto	0.40
0.10	Identificación de la marca	Bajo	2	Alto	0.20
1.00					3.20

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Tabla 38

Amenaza de sustitutos para el proyecto Kaizen Body Center

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.35	Número de productos/servicios sustitutos	Alto	4	Bajo	1.40
0.35	Grado de diferenciación valorado por el cliente	Bajo	4	Alto	1.40
0.30	Costo de cambiar el servicio	Bajo	4	Alto	1.20
1.00					4.00

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Tabla 39

Grado de atracción de la industria o sector para el proyecto Kaizen Body Center

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Poder de negociación de proveedores	Baja	3	Alta	0.90
0.30	Poder de negociación de compradores	Bajo	3	Alto	0.90
0.20	Rivalidad de competidores	Bajo	3	Alto	0.60
0.10	Amenaza de entrantes	Bajo	3	Alto	0.30
0.10	Amenaza de sustitutos	Bajo	4	Alto	0.40
1.00					3.10

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Tabla 40*Distribución de niveles por zona – Lima metropolitana***DISTRIBUCIÓN DE NIVELES POR ZONA APEIM 2017 - LIMA METROPOLITANA****(%) HORIZONTALES**

Zona	Niveles Socioeconómicos						Muestra	Error (%)*
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E		
Total	100	5.0	24.4	41.0	23.3	6.3	4,126	1.6
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100	0.0	13.9	44.1	31.0	11.0	310	5.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.6	26.4	51.9	18.5	0.6	352	5.3
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.1	14.9	42.9	31.6	9.5	275	6.1
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	2.9	29.6	41.7	23.3	2.5	524	4.4
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.4	14.8	46.6	29.0	8.2	352	5.2
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.5	59.7	20.3	6.2	0.3	288	5.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.0	44.9	13.1	6.6	1.4	350	5.6
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	3.0	31.5	40.6	20.3	4.6	305	5.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	10.4	45.8	32.1	11.7	308	5.6
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.5	21.0	44.8	22.9	9.8	1015	3.1
Otros	100	0.0	12.8	31.9	34.0	21.3	47	14.3

APEIM 2017: Data ENAHO 2016

* Nivel de confianza al 95% p=0.5

Tabla 41*Población y hogares según distrito.*

ZONA N° 7	Miles Personas
Miraflores	85.8
San Isidro	56.8
San Borja	116.7
Surco	357.6
La Molina	178.6
Total Zona 7	795.5

Elaboración propia

Tabla 42

NSE Zona 7

ZONA 7	
NSE	Porcentaje
A	57%
B	17.3%
C	3%
Total	77.3%

Elaboración Propia

Tabla 43

Datos competencias de centros de electroestimulación

Nombre	Dirección	Teléfono	Email	web
Rapidfit Perú Miraflores	Av. Santa Cruz 843 – Miraflores	444 – 4744	info@rapidfitperu.com	rapidfitperu.com
Rapidfit Perú Magdalena	Calle Tomás Ramsey 920 – Magdalena del Mar	494 – 6772	infomagdalena@rapidfitperu.com	
Rapidfit Perú Regatas Lima	Chachi Dibós 1201, Chorrillos – Club Regatas Lima	213-4567 anexo 208	infocrl@rapidfitperu.com om	
Rapidfit Perú La Molina	Raúl Ferrero 1009 – La Molina	987529789	infolamolina@rapidfitperu.com	
Electrofit Perú San Isidro	Prolongación Arenales 471 San Isidro	936 702 994	electrofitperu@gmail.com	https://www.facebook.com/electrofitperu/
Electrofit Perú La Molina	Las Caobas 146 La Molina	924 223 020	com	m/electrofitperu/
Body Style	CALLE JOSÉ SABOGAL 291 - INT. 301, Miraflores	2664589	INFO@BODYSTYLPERU.COM	https://bodystyleperu.com /
Smartbody Center	AV. AVIACION 2988 OF. 202, San Borja	330700		
Fast Fit San Isidro	Av. Los Conquistadores 785, 2do piso. San Isidro	2221669 – 6203996	franquicias@soyfastfit.com t.com	https://soyfastfit.com
Fast Fit Surco	Av. El Polo 670, Local A-204, 2do piso. Surco	3104654 – 3104655		
GFast Fit San Borja	Calle Regoyos 190, 2do piso. San Borja	3372099		
Medi Esthetic	Av. Benavides 4462 Santiago de Surco	511 448- 3600	info@mediesthetic.com m.pe	http://www.mediesthetic.com.pe/
Impulse Body Perú	Calle Elias Aguirre 605, Oficina 601, Miraflores	96 046 1090	miraflor@emsimple.com	http://impulsebodyfitness.com/

Tabla 44*Precio por paquetes.*

PAQUETES	%	Precio	N° sesiones	C/U
1	20%	S/. 900	12	S/. 100.00
2	30%	S/. 640	8	S/. 115.00
3	50%	S/. 380	4	S/. 130.00
PRECIO PROMEDIO POR SESIÓN				S/. 119.50

Tabla 45*Determinación del margen.*

Escenario	Cantidad sesión x mes	Costo total	Costo x sesión	Precio de venta promedio	Márgen
Optimista	1040	S/. 57,520	S/. 55,31	S/. 119.50	116%
Moderado	780	S/. 57,520	S/ 73,74	S/. 119.50	62.1%
Pesimista	520	S/. 57,520	S/ 10,62	S/. 119.50	8%

Tabla 46*Cantidad de sesiones para punto de equilibrio.*

Punto de equilibrio = Ingreso total = Costo total	
Costo total mes	S/ 57,520
Precio promedio	S/ 119,50
Cantidad de equilibrio	47 sesiones

Tabla 47

Lima Metropolitana Persona por zonas geográficas según nivel socioeconómico 2017

LIMA METROPOLITANA: PERSONAS POR ZONAS GEOGRÁFICAS SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO 2017

ZONAS	PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORIZONTAL)			
	Miles	% sobre Lima Metrop.	AB	C	D	E
LIMA NORTE Carabayillo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,542.1	24.9	22.0	48.6	24.4	5.0
LIMA CENTRO Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	769.6	7.5	22.1	57.0	16.9	4.0
LIMA MODERNA Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,325.4	13.0	75.5	20.8	3.6	0.1
LIMA ESTE Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho (Chosica), San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,518.1	24.7	18.0	43.4	29.9	8.7
LIMA SUR Chorrillos, Lurin, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,908.6	18.7	14.7	40.8	31.7	12.8
CALLAO Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,038.7	10.2	21.9	43.4	23.9	10.8
BALNEARIOS Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	106.8	1.0	11.2	56.5	23.1	9.2
TOTAL LIMA METROPOLITANA	10,209.3	100.0	26.4	42.5	23.8	7.3

ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.E.

Tabla 48

Plan digital y valorización.

Página Web	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	TOTAL
Diseño y dominio	S/. 4,000				S/. 4,000
Google Ads					
5000 Clicks / mes Tarifa S/. 034	S/. 5,100				S/. 5,100
5000 Clicks / mes Tarifa S/. 034		S/. 5,100			S/. 5,100
3000 Clicks / mes Tarifa S/. 034			S/. 3,060		S/. 3,060
1500 Clicks / mes Tarifa S/. 034				S/. 1,530	S/. 1,530
Facebook					
Una Publicación diaria	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 5,000	S/. 3,000	S/. 20,000
SMS Marketing					
Precio S/. 0.076	S/. 3,000				S/ 3,000
Base de datos S/. 100					
Cantidad SMS (10,000)					
Emails					
Envío 10,000 / S/. 0.04	S/. 1,200.0				S/. 1,200
WhatsApp					
Envío 10,000 / S/. 0.10	S/. 3,000				S/. 3,000

Tabla 49

Plan promocional volantes.

Volantes	Costo S/.	Unidad de medida	Cantidad	Total
Diseño	S/ 50	por 1 diseño	1	S/ 50
Impresión	S/ 130	por 1 millar	60	S/ 7,800
Volanteo	S/ 50	por día	8 días	S/ 400
				<u>S/ 8,250</u>

Tabla 50

Plan promocional brochures.

Brochures	Costo S/.	Unidad de medida	Cantidad	Total
Diseño	S/ 100	por 1 diseño	1	S/ 100
Impresión	S/ 380	Por millar	2	S/ 720
				<u>S/ 820</u>

Tabla 51

Plan promocional banners.

Banners	Costo S/.	Unidad de medida	Cantidad	Total
Diseño	S/ 50	Por 1 diseño	1	S/ 50
Impresión	S/ 350	por banner	3	S/ 1,050
				<u>S/ 1,100</u>

Tabla 52

Plan promocional uniformes

Uniformes	Costo S/.	Unidad de medida	Cantidad	Total
Polos piqué	S/ 25	logo Ikigai	35	S/ 875
Buzos	S/ 60	logo Ikigai	10	S/ 600
				<u>S/ 1,475</u>

Tabla 53

Plan promocional ambientación

Ambientación	Costo S/.	Unidad de medida	Cantidad	Total
Diseño para ambientación en pared	S/ 1,200	logo Ikigai	1	S/ 1,200
Cuadros de misión, visión y valores	S/ 25	varios	3	S/ 75
Otros gastos	S/ 50	fragancia Ikigai	6	S/ 300
				<u>S/ 1,575</u>

Tabla 54

Plan promocional merchandising

Toallas	Costo S/.	Unidad de medida	Cantidad	Total
Toalla	S/ 3.5	Por toalla	200	S/ 700

Bordado	S/ 0.75	Por bordado	200	S/ 150
				S/ 850
Pelotas antiestrés	Costo S/.	Unidad de medida	Cantidad	Total
	S/ 3.00	Por pelota	500	S/ 1.500
Lapiceros	Costo S/.	Unidad de medida	Cantidad	Total
	S/ 2.00	Por lapicero	500	S/ 1.000

Tabla 55

Valorización del Plan de Marketing

Plan Promocional	S/ 16,570
Plan Digital	S/ 45,990
Plan CRM	S/ 0
Plan de Endomarketing	S/ 0
S/ 62,560	

Tabla 56

Funnel de conversión

	SEM ADS WEB	SEM ADS WEB	SEM ADS WEB	RR SS	RR SS	RR SS	VOLAN TEO	VOLAN TEO	VOLAN TEO	ACTIVACIONES	ACTIVACIONES	ACTIVACIONES	VENTA PERSONAL	VENTA PERSONAL	VENTA PERSONAL	MÉDICOS	MÉDICOS	MÉDICOS	NUTRICIONISTAS	NUTRICIONISTAS	NUTRICIONISTAS	INFLUENCER	INFLUENCER	INFLUENCER	TOTAL
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
ATENCIÓN	300	600	210		100	350				96	192	672	96	192	672	72	144	504	72	144	504	5760	11520	40320	1392
INTERÉS	150	300	105	500	500	175	600	6000	21000	48	96	336	57.6	115.2	403.2	50.4	100.8	352.8	50.4	100.8	352.8	2880	5760	20160	20
DESEO	10	10	10	250	20	20	300	6000	21000	50%	50%	50%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	10%	10%	10%	6999
ACEPTACIÓN	150	300	105	50	100	350	30	600	2100	18.75%	18.75%	20.00%	26.03%	26.03%	28.00%	5.95%	5.95%	5.95%	5.95%	5.95%	5.95%	0.52%	0.52%	0.52%	4
	2.00	2.00	2.00	1.32	1.30	1.32	0.80%	0.80%	0.80%	18.75%	18.75%	20.00%	26.03%	26.03%	28.00%	5.95%	5.95%	5.95%	5.95%	5.95%	5.95%	0.52%	0.52%	0.52%	10
	3	6	21	1	13	46	0	5	17	5	9	34	12	24	90	2	5	17	2	5	17	1	3	10	1057
	1%	2%	6%	0%	4%	13%	0%	1%	5%	1%	3%	10%	3%	7%	26%	1%	1%	5%	1%	1%	5%	0%	1%	3%	5.2
	300			500			60000			960			960			720			720			57600			1.861
	00			00																					2
																									348
																									87,014
																									368

	Sem ads web	Rrss	Crms	Activaciones	Venta personal	Médicos	Nutricionistas	Influencer	Total
Atención	40000	50000		960	960	720	720	57600	150960.3
Interés	20000	25000		480	576	504	504	28800	75864
Deseo	2000	5000	30%	240	460.8	403.2	403.2	2880	11387.2
Acceptación	2.00%	2.00%		25.00%	30.00%	8.00%	9.00%	1.00%	0.78
	60	100	104	60	138	32	36	29	560
	11%	18%	19%	11%	25%	6%	6%	5%	
	SEM ADS WEB	RRSS	CRM	ACTIVACIONES	VENTA PERSONAL	MÉDICOS	NUTRICIONISTAS	INFLUENCER	TOTAL
Atención	30000	50000		960	960	720	720	57600	140960.35
Interés	15000	25000		480	576	504	504	28800	70864
Deseo	10%	20%	35%	50%	80%	80%	80%	10%	3.3
Acceptación	1500	5000		240	460.8	403.2	403.2	2880	10887.2
	3.50%	2.50%		27.00%	33.00%	9.00%	10.00%	1.30%	0.863
	53	125	253	65	152	36	40	37	761
	7%	16%	33%	9%	20%	5%	5%	5%	

	SEM ADS WEB	RRSS	CRM	ACTIVACIONES	VENTA PERSONAL	MÉDICOS	NUTRICIONISTAS	INFLUENCER	TOTAL
ATENCIÓN	30000	50000		960	960	720	720	57600	140960.36
INTERÉS	15000	25000		480	576	504	504	28800	70864
DESEO	1500	5000	36%	50%	80%	80%	80%	10%	3.3
ACEPTACIÓN	50000	2.00%		240	460.8	403.2	403.2	2880	10887.2
	45	100	253	28.00%	34.00%	9.00%	10.00%	1.20%	0.872
	6%	14%	35%	9%	21%	5%	6%	5%	733

Tabla 57

Capacidad máxima instalada

	EMS 1	REMO	EMS 2	ELIPTICA	HIPOXICO	ERGOMETRO
06:00				PREPARACIÓN		
06:10	ENTRA 1		ENTRA 2		ENTRA 5	ENTRA 5
06:20		ENTRA 3		ENTRA 4		
06:30	SALE 1	SALE 3	SALE 2	SALE 4		
06:40		PREPARACIÓN				
06:40	ENTRA 3	ENTRA 1	ENTRA 4	ENTRA 2		
06:50		SALE 1		SALE 2		
07:00		SALIDA (1 -2)			SALIDA (5)	
07:00	SALE 3		SALE 4			
07:10		SALIDA (3 -4)			ENTRA 10	ENTRA 10
07:10	ENTRA 6		ENTRA 7			
07:20		ENTRA 8		ENTRA 9		
07:30	SALE 6	SALE 8	SALE 7	SALE 9		
07:40		PREPARACIÓN				
07:40	ENTRA 8	ENTRA 6	ENTRA 9	ENTRA 7		
07:50		SALE 6		SALE 7		
07:50		SALIDA (6 -7)				
08:00	SALE 8		SALE 9			
08:10		SALIDA (8-9)			ENTRA 15	ENTRA 15
08:10	ENTRA 11		ENTRA 12			
08:20		ENTRA 13		ENTRA 14		
08:30	SALE 11	SALE 13	SALE 12	SALE 14		
08:40		PREPARACION				
08:40	ENTRA 13	ENTRA 11	ENTRA 14	ENTRA 12		
08:50		SALE 11		SALE 12		
08:50		SALIDA (11 -12)				
09:10	SALE 13		SALE 14			
09:10		SALIDA (13 -14)			ENTRA 20	ENTRA 20
09:10	ENTRA 16		ENTRA 17			
09:20		ENTRA 18		ENTRA 19		
09:30	SALE 16	SALE 18	SALE 17	SALE 19		
09:40		PREPARACIÓN				
09:40	ENTRA 18	ENTRA 16	ENTRA 19	ENTRA 17		
09:50		SALE 16		SALE 17		
10:00		SALIDA (16 -17)				
10:00	SALE 18		SALE 19			
10:10		SALIDA (18 -19)				
10:10	ENTRA 21		ENTRA 22		ENTRA 25	ENTRA 25
10:20		ENTRA 23		ENTRA 24		
10:30	SALE 21	SALE 23	SALE 22	SALE 24		
10:40		PREPARACIÓN				
10:40	ENTRA 23	ENTRA 21	ENTRA 24	ENTRA 22		
10:30		SALE 21		SALE 22		
10:40		SALIDA (21 -22)				
10:50						
11:00	SALE 23		SALE 24			

11:10		SALIDA (23 -24)			ENTRA 30	ENTRA 30
11:10	ENTRA 26		ENTRA 27			
11:20		ENTRA 28		ENTRA 29		
11:30	SALE 26	SALE 28	SALE 27	SALE 29		
11:40		PREPARACIÓN				
11:40	ENTRA 28	ENTRA 26	ENTRA 29	ENTRA 27		
11:50		SALE 26		SALE		
12:00		SALIDA (26 -27)				
12:00	SALE 28		SALE 29			
12:10		SALIDA (28 -29)			ENTRA 35	ENTRA 35
12:10	ENTRA 31		ENTRA 32			
12:20		ENTRA 33		ENTRA 34		
12:30	SALE 31	SALE 33	SALE 32	SALE 34		
12:40		PREPARACIÓN				
12:40	ENTRA 33	ENTRA 31	ENTRA 34	ENTRA 32		
12:50		SALE 31		SALE 32		
01:00		SALIDA (31 -32)				
01:00	SALE 33		SALE 34			
01:10		SALIDA (33 -34)				
01:10	ENTRA 36		REFRIGERIO	REFRIGERIO	REFRIGERIO	REFRIGERIO
01:20		ENTRA 37				
01:30	SALE 36	SALE 37				
01:40		PREPARACIÓN				
01:40	ENTRA 37	ENTRA 36	REFRIGERIO	REFRIGERIO		
01:50		SALE 36				
02:00		SALIDA (36 -37)				
02:10	REFRIGERIO	REFRIGERIO	ENTRA 38		ENTRA 40	ENTRA 40
02:20				ENTRA 39		
02:30			SALE 38	SALE 39		
02:40	REFRIGERIO	REFRIGERIO	ENTRA 39	ENTRA 38		
02:40		PREPARACIÓN		SALE 38		
02:50			SALE 39			
03:00		SALIDA (38 -39)				
03:10	ENTRA 41		ENTRA 42		ENTRA 45	ENTRA 45
03:20		ENTRA 43		ENTRA 44		
03:30	SALE 41	SALE 43	SALE 42	SALE 44		
03:40		PREPARACIÓN				
03:40	ENTRA 43	ENTRA 41	ENTRA 44	ENTRA 42		
03:50		SALE 41		SALE 42		
04:00		SALIDA (41 -42)				
04:00	SALE 43		SALE 44			
04:10		SALIDA (43 -44)			ENTRA 50	ENTRA 50
04:10	ENTRA 46		ENTRA 47			
04:20		ENTRA 48		ENTRA 49		
04:30	SALE 46	SALE 48	SALE 47	SALE 49		
04:40		PREPARACIÓN				
04:40	ENTRA 48	ENTRA 46	ENTRA 49	ENTRA 47		
04:50		SALE 46		SALE 47		
05:00		SALIDA (46 -47)				
05:00	SALE 48		SALE 49			
05:10		SALIDA (48-49)			ENTRA 55	ENTRA 55

05:10	ENTRA 51		ENTRA 52			
05:20		ENTRA 53		ENTRA 54		
05:30	SALE 51	SALE 53	SALE 52	SALE 54		
05:40		PREPARACIÓN				
05:40	ENTRA 53	ENTRA 51	ENTRA 54	ENTRA 52		
05:50		SALE 51		SALE 52		
06:00		SALIDA (51-52)				
06:00	SALE 53		SALE 53			
06:10		SALIDA (53-54)			ENTRA 60	ENTRA 60
06:10	ENTRA 56		ENTRA 57			
06:20		ENTRA 58		ENTRA 59		
06:30	SALE 56		SALE 57			
06:40		PREPARACIÓN				
06:40	ENTRA 58	ENTRA 56	ENTRA 59	ENTRA 57		
06:50		SALE 56		SALE 57		
07:00		SALIDA (56-57)				
07:00	SALE 58		SALE 59			
07:10		SALIDA (58-59)			ENTRA 65	ENTRA 65
07:10	ENTRA 61		ENTRA 62			
07:20		ENTRA 63		ENTRA 64		
07:30	SALE 61	SALE 63	SALE 62	SALE 64		
07:40		PREPARACIÓN				
07:40	ENTRA 63	ENTRA 61	ENTRA 64	ENTRA 62		
07:50		SALE 61		SALE 62		
08:00		SALIDA (61-62)				
08:00	SALE 63		SALE 64			
08:10		SALIDA (63-64)			ENTRA 70	ENTRA 70
08:10	ENTRA 66		ENTRA 67			
08:20		ENTRA 68		ENTRA 69		
08:30	SALE 66	SALE 68	SALE 67	SALE 69		
08:40		PREPARACIÓN				
08:40	ENTRA 68	ENTRA 66	ENTRA 69	ENTRA 67		
08:50		SALE 66		SALE 67		
09:00		SALIDA (66-67)				
09:00	SALE 68		SALE 69			
09:10		SALIDA (68-69)			ENTRA 75	ENTRA 75
09:10	ENTRA 71		ENTRA 73			
09:20		ENTRA 73		ENTRA 74		
09:30	SALE 71	SALE 73	SALE 72	SALE 74		
09:40		PREPARACIÓN				
09:40	ENTRA 73	ENTRA 71	ENTRA 74	ENTRA 72		
09:50		SALE 71		SALE 72		
22:00		SALIDA (71-72)				
10:00	SALE 73		SALE 74			
10:10		SALIDA (73-74)			ENTRA 80	ENTRA 80
10:10	ENTRA 76		ENTRA 77			
10:20		ENTRA 78		ENTRA 79		
10:30	SALE 76	SALE 78	SALE 77	SALE 79		
10:40		PREPARACIÓN				
10:40	ENTRA 78	ENTRA 76	ENTRA 79	ENTRA 77		
10:50		SALE 76		SALE 77		
11:00		SALIDA (76-77)				

11:00	SALE 78		SALE 79
11:10		SALIDA (78-79)	

Tabla 58*Plan integrado de Marketing*

Objetivos	Métrica	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo plazo
Incremento de ventas	Facturación Soles	809,640	971,568	1'214,460
Incremento de sesiones	Número de sesiones	9,360	11,232	14,040
Valor de vida de cada cliente	Tiempo de permanencia de un cliente	3 meses	6 meses	12 meses
Awariness	% de reconocimiento de marca	20%	30%	50%
Net Promoter Score (NPS)	% recomendación	25%	30%	50%

Tabla 59*Capacidad máxima instalada por día.*

Año	1	2	3	4	5
Sesiones día / capacidad máxima	80	80	80	80	80
Optimista	50%	55%	60%	66%	73%
Moderado	38%	41%	45%	50%	56%
Pesimista	25%	30%	35%	40%	44%

Tabla 60

Capacidad máxima instalada por año.

Año	1	2	3	4	5
Sesiones año / capacidad máxima	24960	24960	24960	24960	24960
Optimista	12480	13728	14976	16536	18096
Moderado	9360	10296	11232	12480	14040
Pesimista	6240	7488	8736	9984	10920

APTACIÓN MENSUAL		
SEM		
ADS		
WEB	10	30
RRSS	22	66
VOLANTEO	8	24
ACTIVACIONES	15	45
VENTA		
PERSONAL	4 40	120
MÉDICOS	4 8	24
NUTRICIONISTAS	4 8	24
INFLUENCER	2 5	15
TOTAL	116	348

Tabla 61

Precio de la competencia

Empresa	Costo por sesión					
	1	4	8	12	24	48
RapidFit			S/80.00	S/70.00		
Electro Fit	S/100.00		S/78.00	S/68.00	S/68.75	S/54.17
Body Style				S/72.00	S/72.92	S/61.46
Smart Body			S/60.00	S/70.00		
Medí Esthetic		S/90.00				
Impulse Body Fitness		S/85.00		S/71.00	S/71.71	
Ikigai	S/110.00	S/130.00	S/115.00	S/100.00		

Gimnasios	Costo por mes
Smart Fit	S/60.00
Gold´s Gym	S/80.00
Bodytech	S/228.00
Life	S/108.00
Sportlife	S/139.36

Otros	Costo por mes
Spas	S/150.00
Centros estéticos	S/199.00
Masajes	S/80.00
Ozono terapia	S/70.00

ESTRUCTURA DE LA INVERSION	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	5 años
Inversión	279,110						279,110
Activos	279,110						279,110
Inv. Inicial	279,110						279,110
Aporte Capital de Trabajo	-						-
ESTRUCTURA FINANCIERA	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	5 años
Deuda	139,555						139,555
Capital	139,555						139,555
Principal	139,555	120,048	97,030	69,869	37,819	-	0
Amortizacion		19,507	23,018	27,161	32,050	37,819	139,555
Interes		25,120	21,609	17,465	12,576	6,807	83,578
Servicio Deuda		44,627	44,627	44,627	44,627	44,627	223,133
ESTADO DE RESULTADOS	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	5 años
Ingresos por Ventas		917,186	1,008,905	1,100,624	1,222,915	1,375,780	5,625,410
Venta de Sesiones		1,118,520	1,230,372	1,342,224	1,491,360	1,677,780	6,860,256
IGV VENTAS		201,334	221,467	241,600	268,445	302,000	1,234,846
Total Costos / Egresos	-	687,338	687,338	687,338	622,522	622,522	3,307,058
Personal		571,186	571,186	571,186	571,186	571,186	2,855,928
Alquiler		35,100	35,100	35,100	35,100	35,100	175,500
Mantenimiento		6,636	6,636	6,636	6,636	6,636	33,180
Visa Net		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	6,000
Luz,telefono,Cable,Internet		8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	42,000
Depreciación		64,817	64,817	64,817			194,450
Utilidad Antes de Impuestos	-	229,848	321,567	413,285	600,394	753,258	2,318,352
Impuesto a la Renta Operativo		68,954	96,470	123,986	180,118	225,977	
Gastos Financieros		25,120	21,609	17,465	12,576	6,807	83,578
Utilidad Antes de Impuestos	-	204,728	299,958	395,820	587,817	746,451	2,234,774
Impuesto a la Renta	-	61,418	89,987	118,746	176,345	223,935	670,432
Utilidad Neta	-	143,310	209,971	277,074	411,472	522,515	1,564,342
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	5 años
Ingresos por Ventas		1,118,520	1,230,372	1,342,224	1,491,360	1,677,780	6,860,256

Venta de Sesiones		1,118,520	1,230,372	1,342,224	1,491,360	1,677,780	6,860,256
Total Egresos	-	748,757	777,326	806,084	798,867	846,457	3,977,490
Costos Operativos y Administ.	-	687,338	687,338	687,338	622,522	622,522	3,307,058
Impuesto a la Renta	-	61,418	89,987	118,746	176,345	223,935	670,432
Flujo de Caja Operativo	-	369,763	453,046	536,140	692,493	831,323	2,882,766
Servicio Deuda		44,627	44,627	44,627	44,627	44,627	223,133
Escudo Tributario		7,536	6,483	5,240	3,773	2,042	25,073
Flujo de Caja Neto	-	317,601	401,937	486,274	644,094	784,654	2,634,559
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	5 años
Flujo de Caja Operativo	-	369,763	453,046	536,140	692,493	831,323	2,882,766
Flujo de Caja Activos	- 279,110						- 279,110
Flujo de Caja Económico	- 279,110	369,763	453,046	536,140	692,493	831,323	2,603,656
	-						
	279,110	90,653	543,700	1,079,839	1,772,333	2,603,656	
FLUJO DE CAJA DEUDA	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	5 años
Deuda	139,555						139,555
Servicio Deuda	-	44,627	44,627	44,627	44,627	44,627	223,133
Escudo Tributario	-	7,536	6,483	5,240	3,773	2,042	25,073
Flujo de Caja de la Deuda	139,555	- 37,091	- 38,144	- 39,387	- 40,854	- 42,584	- 58,505
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	5 años
Flujo de Caja Financiero	- 139,555	332,673	414,902	496,753	651,640	788,739	2,545,151
Inversión Inicial	S/ 279,110						
Maquinaria y Equipo	S/ 192,150						
Muebles y Enseres	S/19,100						
Equipo Cómputo	S/2,300						
Adecuaciones	S/3,000						
Otros Activos	S/0						
Marketing	S/62,560						
Gastos Anuales							
Personal				S/ 571,186			50%
Alquiler				S/35,100			50%
Mantenimiento				S/6,636			
Visa Net				S/1,200			
Luz,telefono,Cable,Internet				S/8,400			
Tasa Deprec. anual				S/64,817			
Financiamiento							
Terceros							
Capital Propio							
Plazo (años)							5
TEA							18.00%

ESTRUCTURA DE LA INVERSION	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Inversión	279,110												
Activos	279,110												
Inv. Inicial	279,110												
Aporte Capital de Trabajo	-	18,470	9,230										

ESTRUCTURA FINANCIERA	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Deuda	139,555												
Capital	139,555												
Principal	139,555	134,616	129,608	124,530	119,382	114,163	108,871	103,505	98,065	92,550	86,957	81,288	75,539
Amortizacion		4,939	5,008	5,077	5,148	5,220	5,292	5,366	5,440	5,516	5,592	5,670	5,749
Interes		1,938	1,870	1,800	1,730	1,658	1,586	1,512	1,438	1,362	1,285	1,208	1,129
Servicio Deuda		6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878

ESTADO DE RESULTADOS	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por Ventas		45,859	55,031	64,203	73,375	73,375	73,375	82,547	82,547	82,547	91,719	91,719	100,891
Venta de Sesiones		55,926	67,111	78,296	89,482	89,482	89,482	100,667	100,667	100,667	111,852	111,852	123,037
IGV VENTAS		10,067	12,080	14,093	16,107	16,107	16,107	18,120	18,120	18,120	20,133	20,133	22,147
Total Costos / Egresos	-	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391
Personal		47,599	47,599	47,599	47,599	47,599	47,599	47,599	47,599	47,599	47,599	47,599	47,599
Alquiler		2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925	2,925
Mantenimiento		553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553
MKT		5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213	5,213
Luz,telefono,Cable,Internet		700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Depreciación		5,401	5,401	5,401	5,401	5,401	5,401	5,401	5,401	5,401	5,401	5,401	5,401
Utilidad Antes de Impuestos	-	16,532	7,360	1,812	10,984	10,984	10,984	20,156	20,156	20,156	29,327	29,327	38,499
Impuesto a la Renta Operativo		-	-	-	-	-	3,261	6,047	6,047	6,047	8,798	8,798	11,550
Gastos Financieros		1,938	1,870	1,800	1,730	1,658	1,586	1,512	1,438	1,362	1,285	1,208	1,129
Utilidad Antes de Impuestos	-	18,470	9,230	12	9,254	9,326	9,398	18,644	18,718	18,794	28,042	28,120	37,370
Impuesto a la Renta		-	-	-	-	-	87	5,593	5,615	5,638	8,413	8,436	11,211
Utilidad Neta	-	18,470	9,230	12	9,254	9,326	9,311	13,050	13,103	13,156	19,629	19,684	26,159

FLUJO DE CAJA OPERATIVO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por Ventas		55,926	67,111	78,296	89,482	89,482	89,482	100,667	100,667	100,667	111,852	111,852	123,037
Venta de Sesiones		55,926	67,111	78,296	89,482	89,482	89,482	100,667	100,667	100,667	111,852	111,852	123,037
Total Egresos	-	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391	62,478	67,984	68,007	68,029	70,804	70,827	73,602
Costos Operativos y Administ.	-	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391	62,391
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	87	5,593	5,615	5,638	8,413	8,436	11,211
Flujo de Caja Operativo	-	6,465	4,720	15,905	27,090	27,090	27,003	32,683	32,660	32,638	41,048	41,025	49,435
Servicio Deuda		6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878
Escudo Tributario		-	-	-	-	-	3,174	454	431	409	386	362	339
Flujo de Caja Neto	-	13,343	2,158	9,028	20,213	20,213	16,952	25,351	25,351	25,351	33,785	33,785	42,219

FLUJO DE CAJA ECONOMICO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Flujo de Caja Operativo		6,465	4,720	15,905	27,090	27,090	27,003	32,683	32,660	32,638	41,048	41,025	49,435
Flujo de Caja Activos	279,110												
Flujo de Caja Económico	279,110	6,465	4,720	15,905	27,090	27,090	27,003	32,683	32,660	32,638	41,048	41,025	49,435

FLUJO DE CAJA DEUDA	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Deuda	139,555												
Servicio Deuda		6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878
Escudo Tributario		-	-	-	-	-	3,174	454	431	409	386	362	339
Flujo de Caja de la Deuda	139,555	6,878	6,878	6,878	6,878	6,878	3,703	6,424	6,446	6,469	6,492	6,515	6,539

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Flujo de Caja Financiero	-	13,343	2,158	9,028	20,213	20,213	23,300	26,259	26,214	26,169	34,556	34,510	42,896

EVALUACION ECONOMICA	
COK Anual	20%
TIR	150.9%
VAN	S/1,321,955
PAYBACK	1 año

EVALUACION FINANCIERA	
WACC	16%
TIR	261.2%
VAN	S/1,495,941
PAYBACK	1 año

Activos Tangibles Costos Maquinas	Soles	Cantidad	Depreciación	Mensual	Años
				36	3
				2.8%	33%
EMS Miha 2	68,250.00	2	136,500.00	3,791.67	45,500.00
Hipoxia	16,250.00	1	16,250.00	451.39	5,416.67
Life Fitness Remo	8,125.00	1	8,125.00	225.69	2,708.33
Life Fitness Eliptica	17,225.00	1	17,225.00	478.47	5,741.67
Ergometro	9,750.00	1	9,750.00	270.83	3,250.00
Total			187,850.00		
Equipos de Computacion					
Lap Top	2,000.00	1	2,000.00	55.56	666.67
Impresora	300.00	1	300.00	8.33	100.00
Total	2,300.00		2,300.00		
Otros					
Televisor	4,000.00	1	4,000.00	111.11	1,333.33
Parlantes	300.00	1	300.00	8.33	100.00
Total	4,300.00		4,300.00		
Muebles y Enseres					
Counter Recepcion	3,000.00	1	3,000.00		
Vestidores	3,000.00	1	3,000.00		
Sillas	100.00	3	300.00		
Especios	500.00	2	1,000.00		
Equipos Deportivos	3,500.00	1	3,500.00		
Casilleros	2,000.00	1	2,000.00		
Ducha Portatil	3,000.00	1	3,000.00		
Cafetera,horno,hervidor,surtidor agua,filtro niken	2,550.00	1	2,550.00		
Vajilla	150.00	1	150.00		
Aspiradora	300.00	1	300.00		
Sillon	300.00	1	300.00		
Total	18,400.00		19,100.00		
Total Activos			213,550.00	5,401.39	64,816.67

Cargo	Sueldo	Numero	Clasificación	Tipo Costo	Total Planilla Mes
Gerente General	5000	1		fijo	5,000.00
Gerente Comercial	5000	1		fijo	5,000.00
Gerente Administraión	5000	1		fijo	5,000.00
Director Médico	4000	1	Gastos Administrativo	fijo	4,000.00
Administrador	1500	1	Gastos Administrativo	fijo	1,500.00
Entrenador	1500	4	Gastos Administrativo	fijo	6,000.00
Vendedor	1200	4	Gastos Administrativo	fijo	4,800.00
					<u>31,300.00</u>
Cargas Sociales					46,198.80
Otros					
Contadora	400	1	Gastos Administrativos	Fijo	400.00
Community Manager	1000	1			<u>1,000.00</u>
					47,598.80

---> x12 **571,185.60**

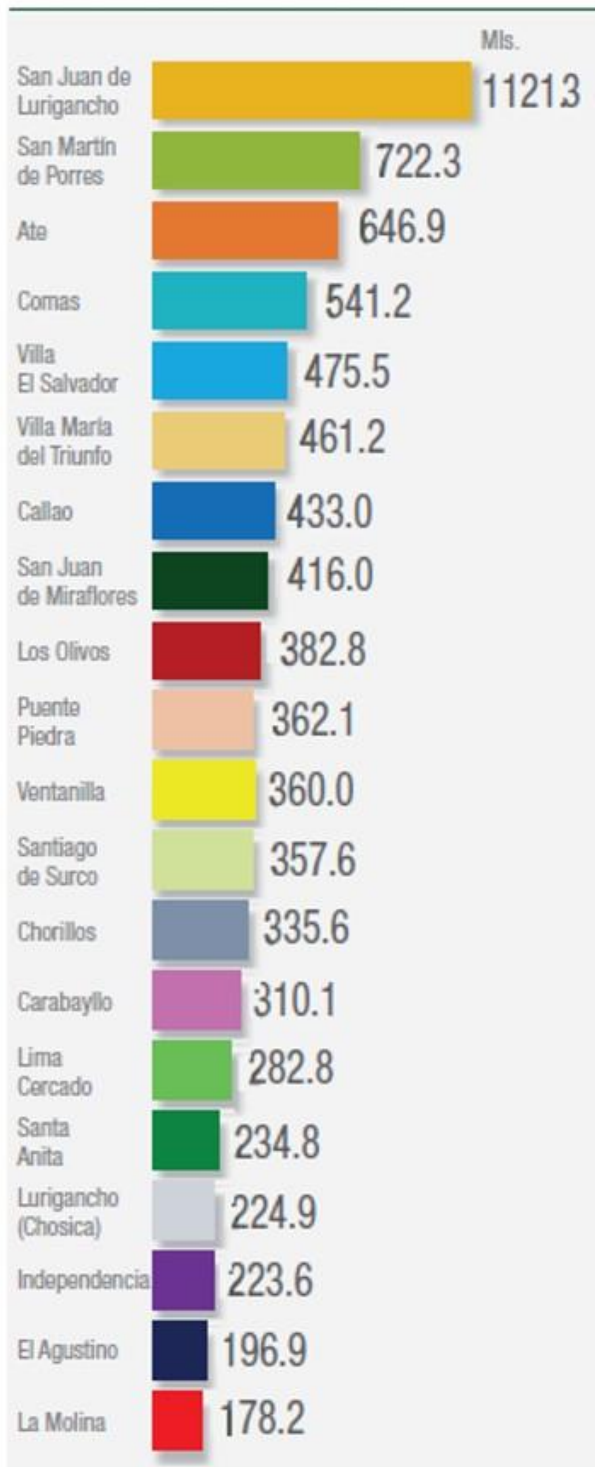
ANEXO 1. Gráficos

Gráfico 40. Población de hogares según distrito

No.	DISTRITO	POBLACIÓN	%	HOGARES
1	San Juan de Lurigancho	1,121.3	11.0	275.9
2	San Martín de Porres	722.3	7.1	175.2
3	Ate	646.9	6.3	158.6
4	Comas	541.2	5.3	139.0
5	Villa El Salvador	475.5	4.7	115.7
6	Villa María del Triunfo	461.2	4.5	114.8
7	San Juan de Miraflores	416.0	4.1	107.4
8	Los Olivos	382.8	3.7	107.4
9	Puente Piedra	362.1	3.5	88.3
10	Santiago de Surco	357.6	3.5	107.8
11	Chorrillos	335.6	3.3	89.4
12	Carabaylo	310.1	3.0	75.2
13	Lima	282.8	2.8	92.5
14	Santa Anita	234.8	2.3	59.9
15	Lurigancho (Chosica)	224.9	2.2	56.0
16	Independencia	223.6	2.2	67.8
17	El Agustino	196.9	1.9	52.1
18	La Molina	178.2	1.7	48.0
19	La Victoria	177.7	1.7	56.4
20	Rímac	170.6	1.7	50.5
21	San Miguel	140.9	1.4	44.8
22	Pachacamac	132.8	1.3	32.4
23	San Borja	116.7	1.1	37.8
24	Surquillo	94.9	0.9	33.0
25	Lurín	87.4	0.9	21.5
26	Miraflores	85.8	0.8	33.7
27	Pueblo Libre	79.4	0.8	27.7
28	Breña	78.9	0.8	26.4
29	Jesús María	74.7	0.7	23.9
30	San Luis	59.6	0.6	19.5
31	Magdalena del Mar	56.9	0.6	19.0
32	San Isidro	56.8	0.6	23.2
33	Lince	52.4	0.5	18.9
34	Cieneguilla	48.4	0.5	11.8
35	Chaclacayo	44.9	0.4	13.2
36	Ancón	44.6	0.4	12.0
37	Barranco	31.2	0.3	10.9
38	Santa Rosa	19.3	0.2	4.7
39	Pucusana	17.5	0.2	4.3
40	Punta Negra	8.1	0.1	2.2
41	San Bartolo	7.9	0.1	2.2
42	Punta Hermosa	7.8	0.1	2.2
43	Santa María del Mar	1.6	0.0	0.4
Total Provincia De Lima		9,170.6	89.8	2,463.6
44	Callao	433.0	4.3	109.7
45	Ventanilla	360.0	3.6	92.0
46	Bellavista	79.4	0.8	21.8
47	La Perla	65.2	0.6	17.0
48	Mi Perú	53.3	0.5	13.6
49	Carmen de La Legua Reynoso	43.7	0.4	13.7
50	La Punta	4.1	0.0	1.3
Total Provincia del Callao		1,038.7	10.2	269.1
Total Lima Metropolitana		10,209.3	100.0	2,732.7

FUENTE: IN.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

LIMA METROPOLITANA:
LOS 20 DISTRITOS MÁS POBLADOS



FUENTE: IN.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.



Gráfico 44. Ubicación de IKGAI Kaizen Body Center



Cartilla de identificación

Nombre: Nancy Apellidos: Escribens Tallado
Sexo: Femenino Correo: necribens@yahoo.es
Ocupación: Gerente comercial Empresa: Transel
Cargo: Gerente comercial Estado civil: Casado

¿Cómo se enteró de nosotros?

Web () Facebook (X) Blog () Whatsapp () Ikgai Kaizen Body Center ()
Fuerzas de ventas () Amigo ()

¿Cuál es la razón(es) por lo que acude a IKIGAI Kaizen Body Center?

Dolor muscular () Dolor articular () Dolor de cabeza ()
Reducción de medidas () Estrés (X) Mala postura ()
Rehabilitación física ()

¿Realiza algún tipo de ejercicio / entrenamiento físico?

Si () No (X)

¿Cuál es la razón?

¿Por qué medio le gustaría nos comunicemos con usted?

Facebook () Whatsapp () Correo (X)

¿Paquete adquirido?

4 sesiones (X) 8 sesiones () 12 sesiones ()

¿Cuál de estas promociones le gustaría recibir?

- Paquetes con parejas (X)
- Descuentos para amigos ()
- Promociones con Nipoxia ()
- Descuento en menú light ()
- Descuento en compra de libros ()
- Sesiones holísticas ()
- Descuento en doctores nutriólogos ()
- Descuento con nutricionista a domicilio ()
- Paquetes para hijos ()
- Visita a tu empresa y tener 4 sesiones gratis ()

Comentarios

Avenida del Parque Norte 1160 - Of. 501, San Borja
Tel. 012233125 / 995446586
www.ikigai-peru.pe

Gráfico 45. Cartilla de identificación



Gráfico 46. Campaña de colores ¿de qué color te sientes?

Anexo 2. Tabulación de las encuestas

Encuesta N° 1

1. ¿Practica alguna actividad física?

Si	123	32%
No	261	68%
	384	100%

2. ¿Qué tipo de actividad física realiza?

Gym	81	66%
Futbol	25	20%
Correr	10	8%
Yoga	5	4%
Otros	2	2%
	123	100%

3. Si no practica ninguna actividad física ¿por qué motivo no lo realiza?

Falta de tiempo	107	41%
Bajo presupuesto	52	20%
Sufro de lesiones	37	14%
Distancia	18	7%
No me gusta hacer deportes	44	17%
Otros	3	1%
	261	100%

4. ¿Sufre de alguna de estas dolencias físicas?

Dolores de cabeza	19	5%
Dolores de espalda	68	18%
Lumbalgia	24	6%
Ciática	32	8%
Dolores articulares	55	14%
Dolores musculares	84	22%
Contracturas	102	27%
	384	100%

5. Cuando tiene estos dolores, ¿que suele hacer?

Descansar	188	49%
Automedicarse	20	5%
Ir al médico	116	30%
Ir al quiropráctico	60	16%
	384	100%

6. ¿Con que frecuencia les regresan estas dolencias?

Constante	190	49%
Intermitentes	75	20%

Una vez al mes	119	31%
	384	100%

7. ¿Realiza algún tipo de programa para tratar los dolores?

Rehabilitación física	155	40%
Masajista	137	36%
Ejercicios	56	15%
Otros	36	9%
	384	100%

9. ¿Asistiría a un centro de bienestar físico en San Borja que le ofrezca cambiar su estilo de vida?

Si	238	62%
No	95	25%
Muy Lejos	51	13%
	384	100%

10. ¿Cómo calificaría su salud?

Excelente	35	9%
Muy Buena	74	19%
Buena	158	41%
Regular	79	21%
Mala	38	10%
	384	100%

11. ¿Cuánto tiempo invertiría semanalmente para una actividad física?

1 hora	75	20%
30 minutos	96	25%
20 minutos	179	47%
Otros	34	9%
	384	100%

12. ¿Qué contribuye a una vida saludable?

Hacer actividad física	230	60%
Comer Sano	108	28%
Tener tiempo libre	38	10%
Otros	8	2%
	384	100%

Encuesta N° 2 – Encuesta sobre precio

Modelo de encuesta

Análisis variable precio

1. ¿Has asistido a algún tipo de terapia de rehabilitación?

() Si Pasa a pregunta 2

() No Pasa a pregunta 5

2. Las terapias las tomaste por:

() Seguro médico

() Forma particular pasa a pregunta 3

3. Si fue particular ¿cuál fue la razón?

() No cuenta con seguro médico

() Se demoraban en el seguro en darme citas

() A través del seguro no hay horarios de acuerdo a tus necesidades

() Deseaba recuperación rápida

4. ¿Cuánto fue tu gasto promedio por sesión?

() Menos S/ 100

() S/ 100

() S/ 120

() S/150

5. ¿Asisten a gimnasios?

() Si

() No

6. Si asistes a un gimnasio, ¿cuánto es tu gasto promedio mensual?

- () S/150
- () S/200
- () S/250

7. Si tuviera la oportunidad de realizar actividad física que implique asistir una sola vez a la semana con sesiones de 30 a 50 minutos las cuales equivalen a 4 horas de actividad física y las mismas contribuyan a aliviar tus dolores musculares, con sesiones personalizadas con la presencia en un mismo ambiente de máximo 5 personas por sesión y en un local en San Borja, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por sesión?

- () Más de S/ 100
- () S/100
- () S/120
- () S/140
- () S/160

Tabulación Encuesta N°2

1. ¿Has asistido a algún tipo de terapia de rehabilitación?

Si	153	61.2%
No	97	38.8%
	250	100%

2. Las terapias las tomaste por:

Seguro médico	56	36.8%
Particular	97	63.2%
	153.00	100%

3. Si fue particular ¿cuál fue la razón?

Cantidad	%
25	16%
58	38%
44	29%

No cuenta con seguro médico

Se demoraban en el seguro en darme citas

A través del seguro no hay horarios de acuerdo con tus necesidades

26	17%
153	100%

Deseaba recuperación rápida

4. ¿Cuánto fue tu gasto promedio por sesión?

50	33%
72	47%
23	15%
8	5%
153	100%

Menos S/ 100

S/ 100

S/ 120

S/150

5. ¿Asisten a gimnasios?

165	66%
85	34%
250	100%

Si

No

6. Si asistes a un gimnasio, ¿cuánto es tu gasto promedio mensual?

79	48%
61	37%
25	15%
165	100%

S/ 150

S/ 200

S/ 250

7. Si tuviera la oportunidad de realizar actividad física que implique asistir una sola vez a la semana con sesiones de 30 a 50 minutos las cuales equivalen a 4 horas de actividad física y las mismas contribuyan a aliviar tus dolores musculares, con sesiones personalizadas con la presencia en un mismo ambiente de máximo 5 personas por sesión y en un local en San Borja, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por sesión?

95	38%
110	44%
30	12%
15	6%
250	100%

Menos S/ 100

S/ 100

S/ 120

S/ 140

S/ 160

Anexo 3. Figuras



Figura 9. Equipo Miha Bodytec



Figura 10. Equipo Hypoxico



Figura 11. Equipo Life Fitness - Elíptica



Figura 8. Equipo Life Fitness – Remo



Figura 13. Equipo Life Fitness – Ergómetro de brazos