



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
IMPLEMENTACIÓN DE UN BOX DE CROSSFIT CON LA METODOLOGÍA DE
GAMIFICACIÓN

PRESENTADO POR:

CASTILLO RIOS, JORGE ARMANDO

CHÁVEZ AGUILAR, JORGE JOSÉ

ESTRADA RENÉ, FERNANDO RAÚL

VILLAGOMEZ LEÓN, JHUNIOR JUSTO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR: ONCHI MIURA, DANIEL

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A nuestros familiares que comprendieron y apoyaron en todo momento el tiempo que debimos invertir para concluir nuestros estudios.

A los nuevos amigos que conocimos a través de largas conversaciones amenas.

Agradecimiento

Gracias a los profesores y compañeros que permitieron concluir el presente trabajo de investigación con éxito.

Resumen ejecutivo

El problema de salud pública relacionado al sobrepeso es un factor poblacional que va en aumento, esto es corroborado por los estudios estadísticos del último censo poblacional del 2015 y otro estudio del MINSA del 2016.

Además, existe una tendencia global en la cual las personas buscan cada día el mejorar su salud a través de la práctica deportiva y comida saludable. En Perú, un 39% de la población que practica algún tipo de deporte o solo hace acondicionamiento físico para conservar un buen estado físico, sea por salud, autoestima o realización personal; esto sumando al denominado Boom Fitness, permite considerar como idea de negocio la implementación de un box de CrossFit para brindar una alternativa adicional de acondicionamiento físico, la cual tenga como diferenciador el uso de la metodología de gamificación para mantener a los clientes siempre motivados.

El CrossFit es una práctica deportiva desarrollada en EE. UU. por Greg Glassman en 1995, la cual tiene como pilares la halterofilia, gimnasia y atletismo. Este tipo de entrenamiento busca potenciar todas las capacidades deportivas de quien lo practica.

El CrossFit inició su difusión a nivel global el año 2001, cuando las fuerzas armadas de EE. UU incluyeron su práctica para la preparación física de su personal. Ese mismo año, se asoció con la marca deportiva Reebok, lo cual permitió la difusión de esta práctica deportiva a nivel global.

El principal atractivo de la práctica del CrossFit es lo retador y dinámico del entrenamiento, lo cual permite incluso no repetir una rutina diaria de ejercicios en más de un año.

La propuesta del box de CrossFit se ha planteado para un público objetivo de la zona 7 de Lima (APEIM), con una edad entre los 25 y 34 años, con estilos de vida perteneciente a los

sofisticados y modernos, según Arellano Marketing. Asimismo, practican algún tipo de deporte y pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B. En consecuencia, se ha planificado ingresar al mercado con un precio sobre el promedio de otros centros de entrenamiento distintos al CrossFit, lo cual refleje prestigio. El servicio ofrecido son clases presenciales y clases online.

La estrategia de ventas se realizará a través de convenios con empresas, universidades, página web, federaciones deportivas, redes sociales, marketing vía correo y publicidad boca a boca a través de nuestros clientes.

Al ser el presente emprendimiento un servicio de entrenamiento, la gestión operativa es sencilla y requiere de una estructura organizacional simple y jerarquizada, la cual está encabezada por el Administrador, seguida del Head Coach y los Coaches generales. Se tendrá un encargado de Marketing en coordinación directa entre el Administrador y el Head Coach. Esta estructura organizacional podría cambiar en función de las posibilidades de expansión del box de CrossFit a través de otros locales en Lima y provincias.

Se ha realizado un análisis financiero para la implementación del box de CrossFit considerando un aporte de capital del 50% y un financiamiento bancario por el 50% restante. El capital requerido para esta idea de negocio asciende a S/136,976.07.

En base al análisis financiero realizado con un flujo de caja proyectado a cinco años, se ha determinado los siguientes indicadores financieros:

- Análisis de punto de equilibrio de S/184,801.46 para el primer año.
- Tasa interna de retorno (TIR) de 20,67%.
- Índice de rentabilidad (ROI) de 0.99.
- Valor actual neto (VAN) de S/12,930.70.

Los indicadores financieros son positivos frente al planteamiento de la idea de negocio, por lo cual dicha propuesta es económicamente viable.

Finalizando, se concluye que el implementar un box de CrossFit es técnica y financieramente viable.

Executive summary

The public health problem related to overweight is a population factor that is increasing, this is corroborated by the statistical studies of the last population census of 2015 and another MINSA study of 2016.

In addition, there is a global trend in which people seek every day to improve their health through sports and healthy food. In Peru, 39% of the population who practice some type of sport or only do physical conditioning to maintain good physical, be it for health, self-esteem or personal fulfillment; this, adding to the so-called Boom Fitness, allows us to consider as a business idea the implementation of a CrossFit box to provide an additional alternative of physical conditioning, which has as a differentiator the use of the gamification methodology to keep clients always motivated.

CrossFit is a sports practice developed in the USA by Greg Glassman in 1995, which has weightlifting, gymnastics and athletics as its mainstays. This type of training seeks to enhance all the sports capabilities of those who practice it. CrossFit began its global diffusion in 2001, when the US armed forces included its practice for the physical preparation of its personnel. That same year, it partnered with the sports brand Reebok, which allowed the dissemination of this sports practice globally.

The CrossFit box proposal has been proposed for a target audience in Lima's zone 7 (APEIM), with an age between 25 and 34 years, with lifestyles belonging to the sophisticated and modern, according to Arellano Marketing. Likewise, they practice some type of sport and belong to socioeconomic levels A and B. Consequently, it has been planned to enter the market with a price above the average of other training centers other than CrossFit, which reflects prestige. The services offered are face-to-face classes and online classes+. The sales strategy will

be carried out through agreements with companies, universities, website, sports federations, social networks, email marketing and word of mouth advertising through our clients.

As this undertaking is a training service, operational management is simple and requires a simple and hierarchical organizational structure, which is headed by the Administrator, followed by the Head Coach and the general Coaches. There will be a Marketing Manager in direct coordination between the Administrator and the Head Coach. This organizational structure could change depending on the possibilities of expansion of the CrossFit box through other locations in Lima and provinces.

A financial analysis has been carried out for the implementation of the CrossFit box considering a capital contribution of 50% and bank financing for the remaining 50%. The capital required for this business idea amounts to S/136,976.07. Based on the financial analysis carried out with a cash flow projected for five years, the following financial indicators have been determined:

- Balance point analysis of S/184,801.46 for the first year.
- Internal rate of return (IRR) of 20.67%.
- Return Index (ROI) of 0.99.
- Net present value (NPV) of S/12,930.70.

The financial indicators are positive compared to the approach to the business idea, which is why this proposal is economically viable. Finally, it is concluded that implementing a CrossFit box is technically and financially viable.

Indice General

| | |
|--|----|
| 2.1 Idea de Negocio..... | 2 |
| 2.2 Lienzo del modelo de negocio (Business Model Canvas) | 3 |
| 4.1 Entorno Interno | 12 |
| 4.2 Análisis Externo..... | 13 |
| 5.1 Misión | 25 |
| 5.2 Visión..... | 25 |
| 5.3 Valores | 25 |
| 5.4 Objetivo General | 25 |
| 5.5 Objetivos Estratégicos..... | 25 |
| 5.6 Análisis FODA..... | 27 |
| 5.7 Cinco Fuerzas de Porter | 28 |
| 5.8 Ventaja Competitiva..... | 29 |
| 5.9 Mapa Estratégico..... | 30 |
| 6.1 Análisis de Mercado..... | 32 |
| 6.1.2.1 Geográfica | 33 |
| 6.1.2.2 Demográfica..... | 38 |
| 6.1.2.3 Psicográfica | 40 |
| 6.2 Participación de Mercado Proyectada..... | 41 |
| 6.3 Investigación del consumidor | 41 |

| | |
|---|----|
| 6.4 Posicionamiento de Marca | 46 |
| 6.5 Marketing Mix | 47 |
| 7.1 Proceso de producción del servicio..... | 53 |
| 7.2 Ubicación y equipamiento de las instalaciones..... | 61 |
| 7.3 Método de producción..... | 69 |
| 7.4 Gestión de inventarios y proveedores | 69 |
| 7.5 Gestión de la calidad | 75 |
| 8.1 Estructura Organizacional (Organigrama) | 77 |
| 8.2 Perfiles de Puestos..... | 78 |
| 8.2 Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación..... | 83 |
| 8.3 Inducción, Capacitación y Evaluación..... | 84 |
| 8.4 Motivación y Desarrollo | 84 |
| 8.5 Remuneraciones y Compensaciones | 85 |
| 8.6 Presupuesto de Recursos Humanos..... | 85 |
| 9.1 Inversión del Proyecto..... | 89 |
| 9.2 Capital de trabajo | 89 |
| 9.3 Flujo de caja proyectado a cinco años..... | 90 |
| 9.4 Análisis de punto de equilibrio | 94 |
| 9.5 Estados financieros proyectados a cinco años..... | 97 |
| 9.6 Análisis de sensibilidad..... | 98 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 9.7 Indicadores financieros | 100 |
| 10.1 Conclusiones | 104 |
| 10.2 Recomendaciones..... | 105 |
| Bibliografía | 106 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Índice de percepción de corrupción 2021-2020 | 14 |
| Tabla 2 Distribución de NSE por zona APEIM 2018 - Lima Metropolitana..... | 34 |
| Tabla 3 Ingresos y gastos según NSO 2018 - Lima Metropolitana | 35 |
| Tabla 4 Población censada por grupo especial de edad, según departamento, 2017 | 39 |
| Tabla 5 Tabla de clasificación QFR de distritos de la Zona 7 de Lima | 65 |
| Tabla 6 Clasificación de equipos y materiales para la gestión del inventario | 72 |
| Tabla 7 Rotación y frecuencia para los materiales y equipos del box de CrossFit..... | 74 |
| Table 8 MOF del Administrador..... | 78 |
| Table 9 MOF del Responsable de Marketing | 79 |
| Table 10 MOF del Head Coach | 80 |
| Table 11 MOF del Coach..... | 81 |
| Table 12 MOF del Responsable de Mantenimiento..... | 82 |

| | |
|---|-----|
| Table 13 Escalas remunerativas | 86 |
| Tabla 14 Inversión de muebles y encerres | 88 |
| Tabla 15 Inversión en intangibles | 88 |
| Table 16 Descripción de la inversión..... | 89 |
| Table 17 Capital de trabajo (S/) | 89 |
| Tabla 18 Proyección de ventas (S/) | 90 |
| Tabla 19 Flujo de caja operativo (S/) | 91 |
| Tabla 20 Datos flujo de financiamiento real..... | 92 |
| Tabla 21 Flujo de financiamiento real | 93 |
| Tabla 22 Flujo de caja del inversionista..... | 94 |
| Tabla 23 Cálculo de punto de equilibrio | 96 |
| Tabla 24 Estado de resultados (S/) | 97 |
| Tabla 25 Estado de situación financiera (S/) | 98 |
| Tabla 26 Servicios estimados en los tres escenarios..... | 99 |
| Tabla 27 Análisis de sensibilidad para cada escenario | 100 |
| Tabla 28 Cálculo de Ke y WACC..... | 100 |
| Tabla 29 Tasa de descuento | 101 |
| Tabla 30 Valor actual neto (VAN)..... | 101 |
| Tabla 31 Tasa interna de retorno (TIR)..... | 102 |
| Tabla 32 Rendimiento de activos y patrimonio (%) | 102 |

Lista de figuras

| | |
|---|---|
| Figura 1 Lienzo de la propuesta de valor (Fuente: elaboración propia) | 5 |
| Figura 2 Lienzo de modelo de negocio (Fuente: elaboración propia)..... | 7 |

| | |
|--|----|
| Figura 3 Crecimiento de la marca CrossFit periodo 2006 – 2012 (Fuente: Tabata Times, 2013) | 9 |
| Figura 4 Distribución global de los boxes afiliados a la marca CrossFit (Fuente: Tabata Times, 2013) | 10 |
| Figura 5 Programa de apoyo al deportista (Fuente: IPD) | 15 |
| Figura 6 PBI y demanda interna (Fuente: BCRP) | 18 |
| Figura 7 Inflación e indicadores a enero 2021 (Fuente: BCRP) | 19 |
| Figura 8 Tasas de interés a diciembre 2020 (Fuente: BCRP) | 20 |
| Figura 9 Evolución del tipo de cambio periodo marzo 2019 – marzo 2021 (Fuente: BCRP) | 21 |
| Figura 10 Análisis FODA (Fuente: elaboración propia) | 27 |
| Figura 11 Mapa Estratégico (Fuente: elaboración propia) | 31 |
| Figura 12 Mercado meta (Fuente: elaboración propia) | 33 |
| Figura 13 Necesidad y problemas de la salud (Fuente: elaboración propia) | 42 |
| Figura 14 Necesidad y problemas de socialización (Fuente: elaboración propia) | 43 |
| Figura 15 Diagrama del proceso de decisión de compra (Fuente: elaboración propia) | 44 |
| Figura 16 Factores de influencia en el comprador (Fuente: elaboración propia) | 46 |
| Figura 17 Logo y slogan del box de CrossFit (Fuente: elaboración propia) | 49 |
| Figura 18 Mapa de procesos (Fuente: elaboración propia) | 54 |
| Figura 19 Mapa de valor de la operación (Fuente: elaboración propia) | 57 |
| Figura 20 Diagrama de flujo del proceso productivo (Fuente: elaboración propia) | 58 |
| Figura 21 Ubicación de los distritos de la Zona 7 de Lima (Fuente: elaboración propia) | 62 |
| Figura 22 Distribución aproximada de un box de CrossFit (Fuente: elaboración propia) | 67 |
| Figura 23 Organigrama de la empresa (Fuente: elaboración propia) | 77 |

Figura 24 Diagrama flujo de reclutamiento (Fuente: elaboración propia)..... 84

Lista de apéndices

Apéndice 1 Modelo de encuesta

Apéndice 2 Resultados de encuesta

Apéndice 3 Tablas de cálculo financiero

Capítulo 1

Objetivo general

El presente plan de negocio se enfoca en analizar la viabilidad de implementar un box de CrossFit licenciado, el cual tenga como elemento diferenciador la aplicación de la metodología de gamificación. Dicha metodología de gamificación buscará brindar a los clientes una constante motivación y reto para que estos logren alcanzar sus objetivos de acondicionamiento físico personales.

Capítulo 2

Descripción de la Idea de Negocio

2.1 Idea de Negocio

La práctica de ejercicio físico brinda muchos beneficios a la salud, sin importar la edad, sexo o capacidad física. Ayuda a combatir las enfermedades, a controlar el peso, mejora el estado del ánimo, aumenta la energía y promueve un mejor sueño.

De acuerdo con el reporte del International Health, Racquet and Sportsclub Association - IHRSA, (2019), hoy en día el interés de la población por llevar un estilo de vida saludable se ha incrementado, lo cual se evidencia en un incremento de la población peruana que practica algún deporte, alcanzado el 3% de la poblacional.

En el Perú, el 2% de la población practica algún tipo de actividad física de manera permanente, este porcentaje tuvo un ligero incremento el año 2019. Esto fue posible por la ampliación en la oferta y variedad de nuevos formatos de entrenamiento. (Martinez, 2020).

En el periodo 2017 al 2019, el Perú vio el ingreso de cadenas de gimnasios de bajo costo, proliferando con mayor énfasis los formatos de entrenamiento personal, CrossFit y otros.

Aun con la gran diversificación en la práctica deportiva, se pone en evidencia que dichos centros de entrenamiento no se preocupan por mejorar la experiencia del cliente e implementar metodologías de fidelización.

A nivel global, las prácticas deportivas distintas a las desarrolladas en un gimnasio tradicional se han incrementado exponencialmente; esto debido a que los clientes buscan desarrollar actividades que no sean monótonas y permitan obtener resultados físicos de manera más rápida, optando incluso por entrenamientos desarrollados para deportistas clasificados. El incremento en

la preferencia de estas nuevas rutinas de entrenamiento a nivel global, incluso pueden llegar a convertirlas en nuevas disciplinas, como ocurrió con el CrossFit.

El CrossFit es un entrenamiento de alto rendimiento, el cual se enfoca en tres pilares básicos (halterofilia, gimnasia y atletismo) que buscan mejorar de manera rápida la condición física de las personas, sumado a la versatilidad de los entrenamientos en los cuales es posible que nunca se repita las rutinas diarias en todo un año, es una de las mejores opciones existentes hoy en día a nivel mundial.

Dada la coyuntura sanitaria mundial y para eludir los componentes de peligro frente al COVID-19, es aconsejable la realización de actividades físicas, en compañía de una ingesta de alimentos sana. Según las cifras publicadas por el Ministerio de Salud (agosto, 2020), un gran porcentaje de los fallecidos por COVID-19 (85,5%) padecía de obesidad, diabetes e hipertensión. (Municipalidad de Lima, 2020).

La finalidad del presente plan de negocio es implementar un box de CrossFit que tenga un impacto social y contribuya a que la población realice actividad física, mejorando su calidad de vida a través de rutinas de entrenamiento no convencionales.

2.2 Lienzo del modelo de negocio (Business Model Canvas)

La metodología del lienzo de modelo de negocio (por sus siglas en inglés BMC) permite visualizar el modelo de negocio, detectando sus debilidades y probando si este funciona. El BMC fue desarrollado por el teórico económico suizo Alexander Osterwalder y el informático Yves Pigneur en 2005.

En función del BMC desarrollado para la idea de negocio de implementar un box de CrossFit, se ha identificado como principales frustraciones relacionadas a la práctica de cualquier actividad

deportiva, temas relacionados a la calidad de la infraestructura y la poca motivación que hay en la dicha práctica por parte de los entrenadores y personal.

Como principales aliviadores alineados a revertir las frustraciones identificadas, se ha considerado importante el tener un espacio cómodo, ordenado y minimalista; así como, el aplicar una técnica de gamificación en la práctica deportiva que permita motivar a los clientes continuamente y que estos logren sus objetivos de desarrollo físico y deportivos individuales.

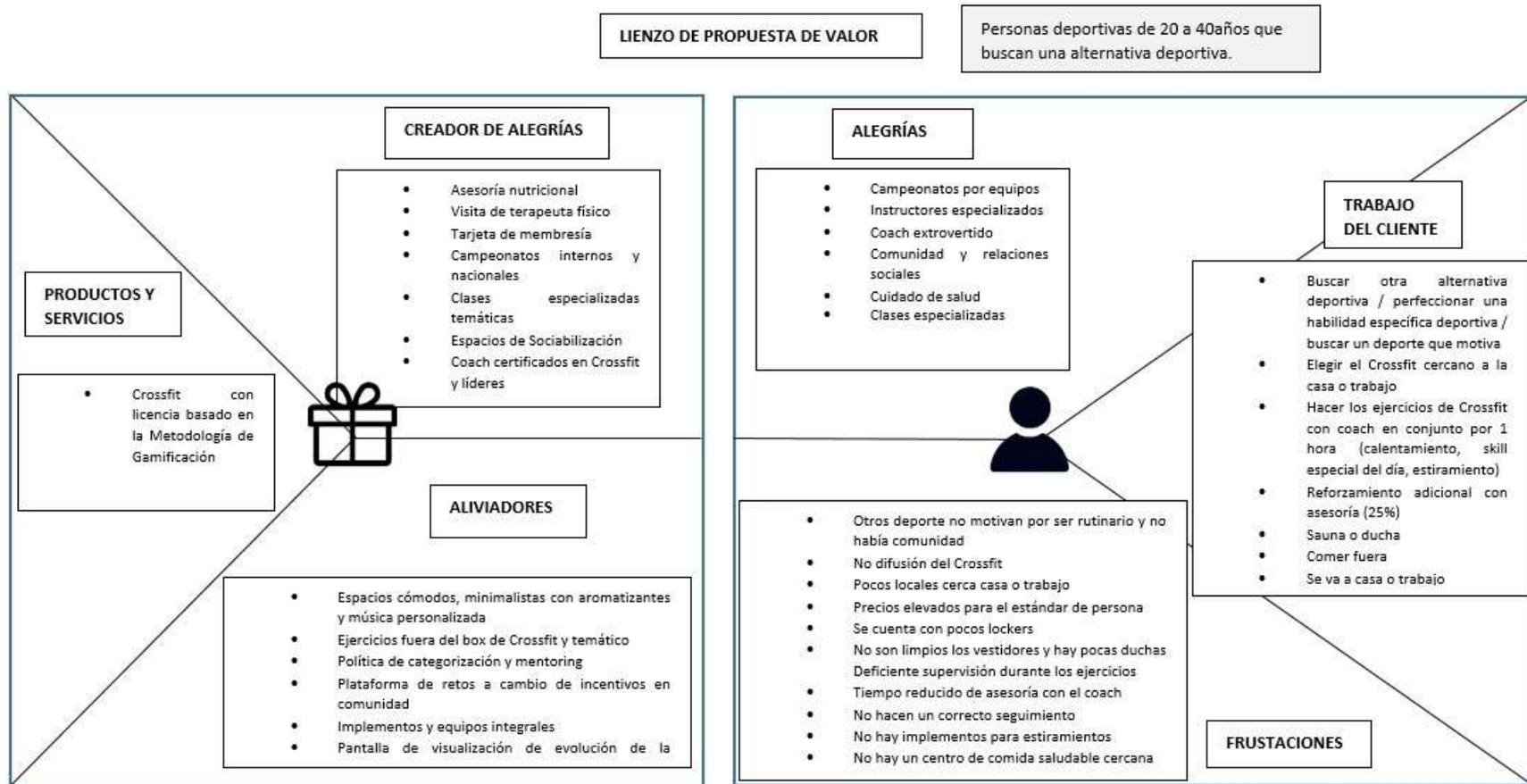


Figura 1 Lienzo de la propuesta de valor (Fuente: elaboración propia)

A continuación, se presenta la herramienta del lienzo del modelo de negocio, el cual permite visualizar todos los componentes importantes del plan de negocio en un único lienzo.

Dicho lienzo permite ver de manera general los principales componentes de la idea de negocio y como estas se relacionan con la propuesta de valor.

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

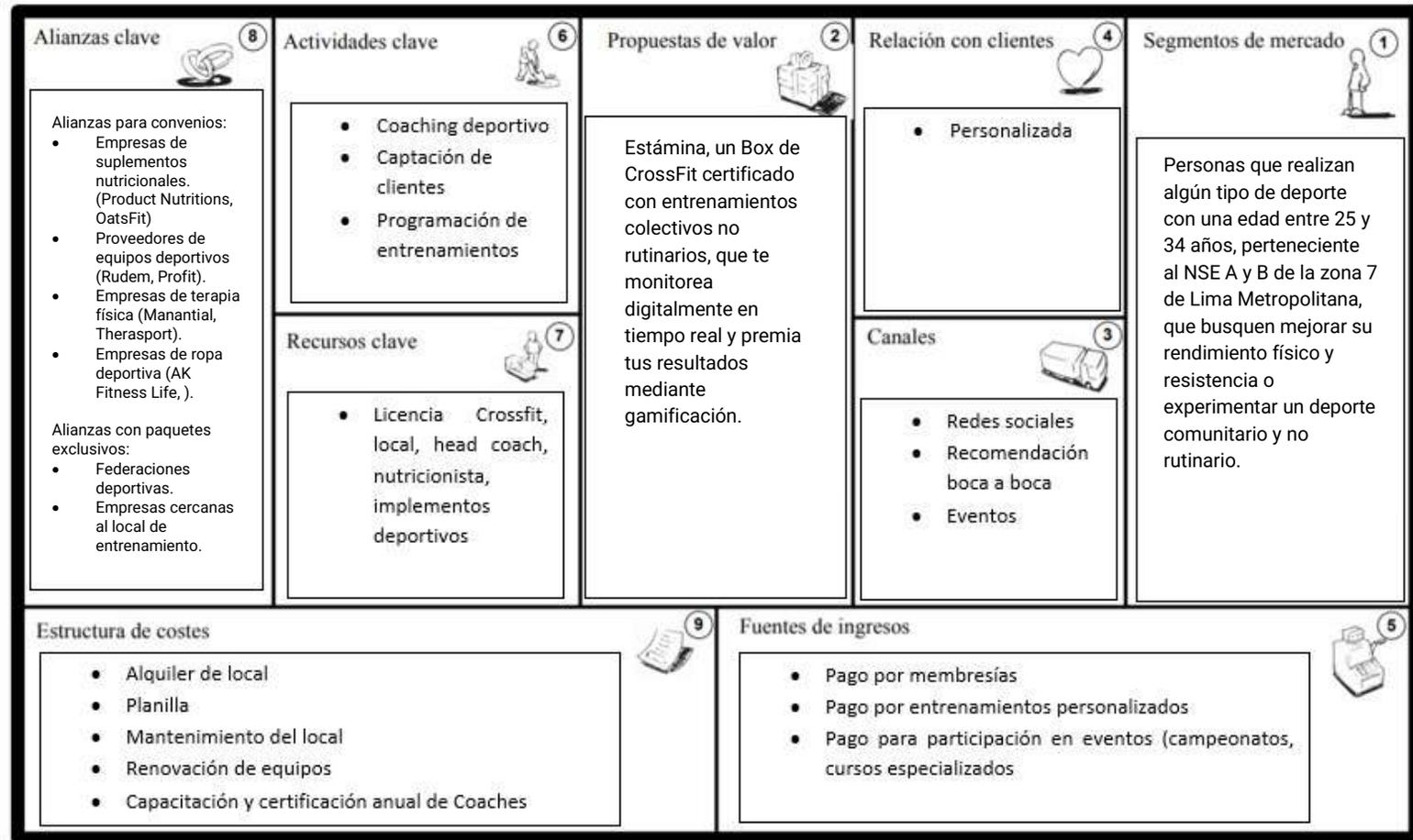


Figura 2 Lienzo de modelo de negocio (Fuente: elaboración propia)

Capítulo 3

Antecedentes

Según la información histórica “el CrossFit más que un deporte, es un entrenamiento funcional o entrenamiento de HIIT (HIPT), que nació por la necesidad de una disciplina que logre favorecer y potenciar los ejes más relevantes del desarrollo multidisciplinario de un atleta”. (Kudasai, 2018)

El año 1995, Greg Glassman desarrolló un tipo de entrenamiento denominado CrossFit, el cual consistía en la mezcla de varias disciplinas deportivas como la halterofilia, gimnasia y atletismo como pilares. Este tipo de entrenamiento demostró que permitía mejorar el rendimiento físico de deportistas de diversas disciplinas, permitiendo desarrollar en el deportista todas sus capacidades.

El CrossFit tiene la ventaja de trabajar muchas zonas musculares de manera simultánea en función de la intensidad y mezcla de rutinas. Se diferencia de un entrenamiento de musculación desarrollado en un gimnasio, el cual emplea máquinas especializadas que permiten trabajar una zona muscular específica.

Si bien el CrossFit busca desarrollar todas las capacidades deportivas de la persona, este presenta un índice de lesiones “de 3.1 por cada 1000 horas de entrenamiento”. (Salvatierra, 2014, p. 20)

Por este motivo, el CrossFit debe ser desarrollado bajo supervisión profesional, lo cual permite aprender la técnica adecuada y la intensidad del trabajo en función de la condición física de cada persona.

En el año 2001, Glassman inició el uso del CrossFit como entrenamiento para las fuerzas armadas de EE. UU, a partir del cual empezó a tener popularidad, y bajo el auspicio de la marca Reebok inició su difusión por el mundo. (Ponte más fuerte)

El CrossFit ha experimentado un crecimiento acelerado desde el año 2006, llegando a existir en el mundo 18 boxes en dicho año a más de 15,000 a fines de 2019. El crecimiento de esta nueva práctica deportiva en el mundo se ha dado de manera constante conforme se muestra en la Figura 3.

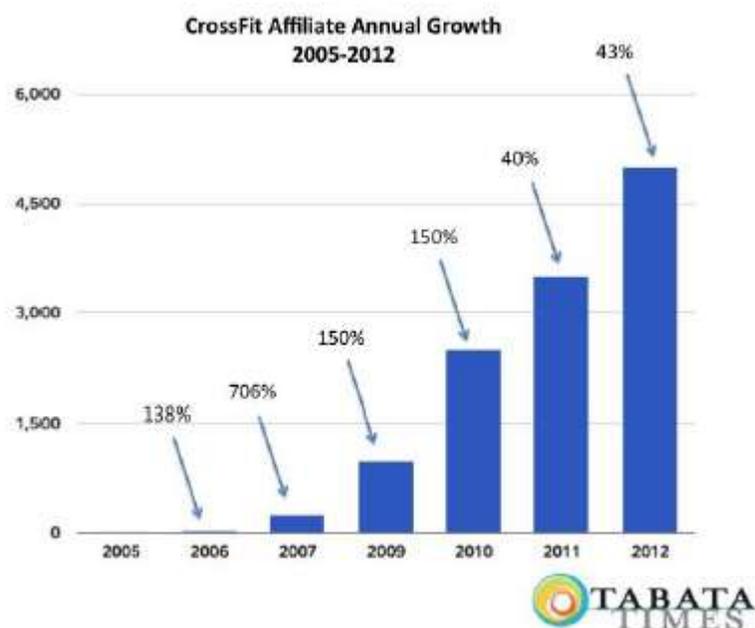


Figura 3 Crecimiento de la marca CrossFit periodo 2006 – 2012 (Fuente: Tabata Times, 2013)

Se determinó que para el año 2012 EE.UU. representaba el 72% de los boxes de CrossFit existentes en el mundo, mientras que los boxes en America Latina solo representaban el 2% del total. Para el año 2014, la participación de competidores sudamericanos en la competencia anual de CrossFit entre los años 2011 y 2014 se incremento en un 200%, lo cual permite evidenciar el rápido crecimiento en la preferencia de esta practica deportiva en el publico sudamericano.

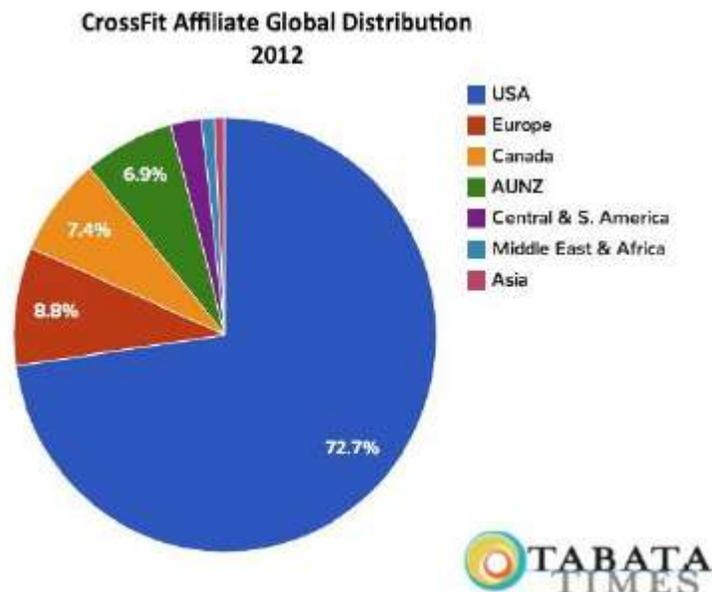


Figura 4 Distribución global de los boxes afiliados a la marca CrossFit (Fuente: Tabata Times, 2013)

Cabe resaltar que el número de boxes afiliados para el año 2021 ha bajado a 13,732 debido al contexto actual de la pandemia COVID-19. Se espera que una vez contralada la situación de pandemia, el crecimiento de la marca CrossFit siga conforme a los niveles registrados pre pandemia.

En el 2013, American Council on Exercise financio un estudio de la Universidad de Wisconsin sobre los verdaderos efectos del CrossFit en la salud. Participaron 16 hombres y damas sanos entre 20 y 47 años, siendo sometidos a diversas pruebas para decidir su condición física (frecuencia cardíaca máxima, grado de esfuerzo percibido y el VO₂máx). Establecidos dichos límites, la averiguación consistía en hacer 2 trabajos o WOD (Workout of the Day) diversos.

Los resultados de dicha investigación concluyeron que la cantidad de calorías quemadas por minuto fue de 20.5 y 12.3 en hombres y mujeres respectivamente. Además, los participantes llegaron al 90% de su frecuencia cardíaca máxima (F_cmáx), siendo el rango

recomendado entre 60 y 94%. El consumo de oxígeno (VO₂máx) se encontró sobre el 80%, siendo el rango recomendable para aumentar la resistencia cardiovascular entre 45 y 85%.

La conclusión fue que el CrossFit es un ejercicio muy recomendable para mejorar la capacidad aeróbica quemando, además, calorías en el proceso. (Fitness to Shine)

Vera (2014) hizo un estudio sobre las ventajas de practicar CrossFit en la salud y las capacidades físicas. Las conclusiones fueron que esta práctica impacta de manera positiva en el rendimiento deportivo de diversas disciplinas. Además, el CrossFit acompañado de una buena alimentación ayuda a reducir la grasa corporal, lo cual previene la obesidad, diabetes, hipertensión, entre otros. Entre otros resultados, se obtuvo un aumento de autoestima, mayor seguridad, organización de su alimentación, fuerza y motivación por el carácter lúdico del deporte. (Vera, 2014, p. 41)

En el 2019 (Giancarlo Chavez y Arturo Palomino - USIL) realizaron un estudio de la efectividad del CrossFit para combatir la diabetes (problema de salud pública en el Perú) en el distrito de Ate. El análisis concluyó que la tendencia del mercado fitness con interacción a los entrenamientos alternativos va en crecimiento. Además, por medio de los resultados logrados en la entrevista a profesionales y las vivencias compartidas en CrossFit, se confirmó que este es una buena elección para combatir la obesidad. (Chávez & Palomino, 2019, p. 4)

En función de los antecedentes descritos, se ha identificado preliminarmente como puntos estratégicos para el análisis, que la ubicación puede ser la ventaja competitiva muy importante, ya que esta debe encontrarse cerca del público objetivo que se encuentra entre los 25 y 34 años de ambos sexos con un nivel adquisitivo medio-alto. Además, para promover la práctica deportiva del CrossFit se debe poner énfasis en los beneficios físicos en comparación con otras disciplinas deportivas.

Capítulo 4

Análisis del Entorno y la Industria

4.1 Entorno Interno

4.1.1 Estructura

Antes de la coyuntura sanitaria, hubo un crecimiento significativo del mercado fitness en el Perú (3% en el 2019). La situación actual relacionada a la pandemia por el virus del COVID-19, ha permitido generar conciencia en la población relacionada a la conservación de la salud. Con esta tendencia y sumado a la importancia de una buena alimentación, las perspectivas de crecimiento seguirán en aumento. Según Peru Retail (2020), las ventas de equipos fitness crecieron 60% al cierre del 2020. Esto se debió al Ecommerce, pues la coyuntura obligó a las personas a buscar productos para realizar actividad física y entretenimiento en casa.

La práctica del CrossFit es adecuada para esta nueva forma de ejercitarnos, dado que no se limita al uso de equipos costosos y voluminosos, siendo una gran opción para aquellos que buscan mejores resultados con poca inversión.

4.1.2 Modelo de negocio

A lo largo de los últimos años (a nivel mundial), el auge e incremento del nombrado “Boom Fitness” fue sorprendente. De conformidad con los resultados del IHRSA (2017) la industria del Fitness consiguió conseguir un estimado USD 81.1 millones a lo largo del 2016.

Esto se evidenció en el Perú (pre-pandemia COVID-19) por el rápido incremento de establecimientos con propuestas de actividades deportivas distintas a las de los gimnasios, como entrenamiento funcional, de alta intensidad, CrossFit, entre otras.

Este fenómeno Fitness se asocia con las tendencias recientes del mercado, como por ejemplo: Pilates, yoga, zumba, functional training, Smart Training, calistenia, HidroFit, Boxeo; entre

otros, que en la búsqueda del mismo bien común (otorgar una vida más sana para las personas) han logrado promover servicios idóneos para la era, diferenciándose de las monótonas rutinas de entrenamiento clásico ofertado por las monumentales cadenas de gimnasios, que en su momento conquistaron el mercado y se posicionaron en la mente del consumidor como la mejor opción para minimizar tallas y verse físicamente bien.

4.2 Análisis Externo

4.2.1 Factores Políticos/Legales

En los últimos cinco años, el Perú ha soportado la renuncia y vacancia al cargo de presidente de la República de 3 mandatarios (Pedro Pablo Kuczynski, Martín Vizcarra y Manuel Merino). Además, el poder legislativo tuvo un comportamiento más fiscalizador investigando casos de corrupción de los gobiernos anteriores, dejando de lado su función legislativa para generar leyes que permitan afrontar los problemas que aquejan a la sociedad como la pobreza, salud, seguridad ciudadana, educación entre otros.

De acuerdo con el último reporte de Transparencia Internacional (ver Tabla 1) publicado en enero de 2021, el Perú ocupa el puesto 94 de un total de 180 países, teniendo una puntuación de 38 en el Índice de Percepción de Corrupción, evidenciando una leve mejora en comparación del resultado del 2019. Sin embargo, por los sucesos acaecidos en el año 2020 se estima un resultado adverso en la próxima calificación.

Tabla 1
Índice de percepción de corrupción 2021-2020

| Año | IPC | Puesto General |
|------|-----|----------------|
| 2012 | 38 | 83 |
| 2013 | 38 | 83 |
| 2014 | 38 | 85 |
| 2015 | 36 | 88 |
| 2016 | 35 | 101 |
| 2017 | 37 | 96 |
| 2018 | 35 | 105 |
| 2019 | 36 | 101 |
| 2020 | 38 | 94 |

Fuente: Transparency International, Corruption Perceptions Index 2020

La ley N.º 28036 (24 de Julio del 2003), Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte, regula a cada una de las especialidades deportivas incluida la del fútbol peruano, posterior a ella, la ley N.º 29504 (31 de enero del 2010) buscó fomentar la transformación de los clubes deportivos de fútbol en organizaciones privadas con designación de comunidades anónimas abiertas, con el objetivo de cambiar la dinámica del sistema de gestión del fútbol peruano para que se orienten en ser empresas empresariales rentables y con perspectiva a extenso plazo. (Villegas, Juarez, Masias, & Paricahua, 2017, pág. 33)

Desde el 2014, la ley N.º 30097 estableció El Programa de Apoyo al Deportista (PAD) del Instituto Peruano del Deporte (IPD), el cual se realiza para beneficio de los Deportistas Calificados (DC) y Deportistas Calificados de Elevado Grado (DCAN) que se divide en PAD I, PAD II y PAD Maratonistas. En estas categorías se permite un apoyo económico que colabora a

cubrir costos propios de su preparación como son ingesta de alimentos, transporte, hidratación, suplementación nutricional e indumentaria deportiva.

De acuerdo con el IPD, se otorga una subvención mensual que oscila entre S/1,000 y S/5,100, beneficiando a 650 deportistas en promedio. Cabe señalar que todos los atletas que obtuvieron medallas en los Juegos Panamericanos Lima 2019 forman parte de este programa. (Saldaña, 2019)

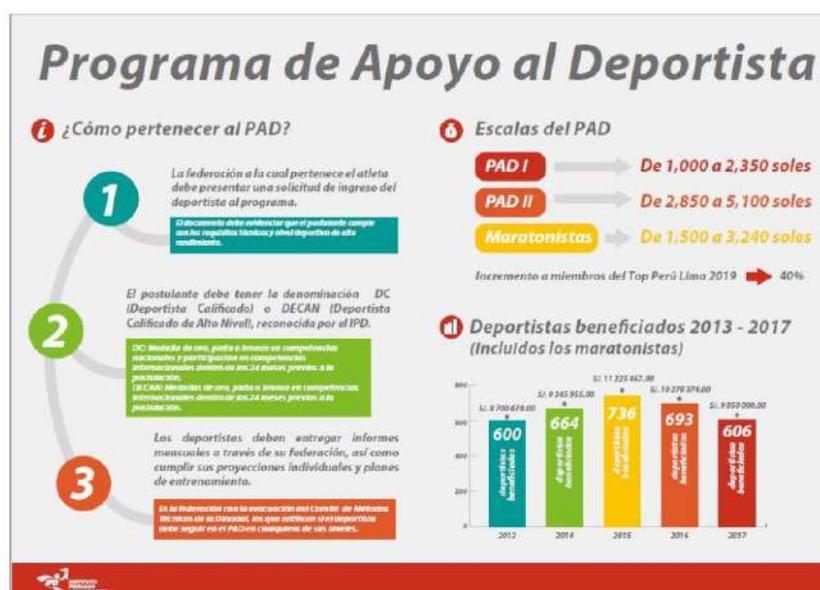


Figura 5 Programa de apoyo al deportista (Fuente: IPD)

La Ley N 30479, Ley de Mecenazgo Deportivo (publicada en el diario Oficial El Peruano el 24 julio del 2017), la cual promueve la ayuda que los individuos naturales o jurídicas de derecho privado logren hacer en beneficio de deportistas calificados, entrenadores, deportistas de Olimpiadas Especiales, deportistas con discapacidad, así como, el impulso a la infraestructura, averiguación y programas de administración deportiva.

El 16 de octubre del 2019, se publicó la Ley N.º 30994, Ley del Deportista de Alto Nivel. Su objetivo es facilitar la formación, contribuir a la preparación y asegurar el retiro del deportista de

alto nivel en condiciones dignas. La definición de este deportista es similar a la prevista en el PAD.

En abril de 2021 se llevarán a cabo las elecciones generales para elegir al nuevo presidente de la República y a los nuevos miembros del Congreso, este escenario genera incertidumbre (sobre todo en el ámbito económico), el cual sumado al problema sanitario del COVID-19, podría dificultar la realización de grandes inversiones en el deporte por parte del estado.

4.2.2 Factores Económicos

Recuperación Económica

La economía peruana tendría una recuperación vigorosa en el año 2021, siendo la que se recupere más rápido en América Latina, considerándose una proyección de crecimiento del 10% del producto bruto interno, sostuvo el titular de Economía y Finanzas, Waldo Mendoza. (Radio Nacional, 2021).

La coyuntura sanitaria tiene un efecto directo en el incremento económico del Perú, no obstante, se registró una leve recuperación en el último trimestre del año 2020, a pesar de la inestabilidad política que afecta en la base fiscal del territorio. Si dichos inconvenientes se disminuyen a lo largo de los próximos meses, se cree que la economía podría crecer hasta un 12 % al cierre de 2021. Se cree que el año 2022, el manejo económico podría conseguir el mismo registrado el año 2019.

Según César Fuentes (2020), “Para mejorar el desempeño económico del año 2021, el gobierno debe impulsar la inclusión financiera de la población y capacitar a las micro y pequeñas empresas (mype) para aumentar su competitividad”.

En la actualidad, los riesgos sobre el futuro de la economía peruana se asocian al factor político. En las próximas elecciones generales, se esperan candidatos que no cuestionen el

modelo económico del país en su totalidad y un poder legislativo que no lleve adelante más iniciativas de gasto que desestabilicen la economía.

La reanudación de la actividad económica estará impulsada por un mayor avance de la inversión pública y por el crecimiento del sector minero. No obstante, la inversión privada se mantendrá relegada y regresará a niveles pre-pandemia en el 2022 o 2023.

Crecimiento del Sector Fitness

A partir del 2015, la gran propuesta de la cadena de gimnasios y la preferencia de los centros de entrenamientos funcionales y CrossFit, hicieron que el mercado fitness en el Perú avance a pasos agigantados. (Mayer, 2018).

Los gimnasios presentan una reducción considerable de sus clientes porque se le vincula más a un interés comercial que el relacionado a la salud o deporte.

La paralización de operaciones debido a la cuarentena impactó de manera profunda al sector fitness, lo que llevó al cierre de muchos establecimientos medianos y pequeños, al no contar con una espalda financiera para enfrentar la crisis.

Este mercado podría alcanzar niveles pre-pandemia en cuanto a ocupación e ingresos cuando se eliminen las restricciones. El año 2021 va a ser un año difícil, en el primer semestre se tendrán todavía impactados por las restricciones. Se espera que la segunda parte empiece a mejorar para la industria en general (Noceda, 2021).

Producto Bruto Interno

En el último trimestre del año 2020, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró una caída de -1,7%, originado por la reducción del consumo de los hogares (-1,5%) y el comportamiento negativo de las exportaciones de bienes y servicios (-12,4%), no

obstante, se realizó un incremento de la inversión bruta fija (11,3%) y el gasto de consumo final del gobierno (22,8%).

La disminución del PBI es resultado de la aplicación de las medidas del gobierno (cuarentena) para mitigar los efectos de la COVID-19, que determinaron la contracción de este indicador en los últimos cuatro trimestres, a pesar de la reactivación económica que permitieron una menor caída de la producción.

En el año 2020, el PBI se contrajo en -11,1% producto de la disminución de la demanda interna en -10,1%, sobre todo por la reducción del consumo de las familias en -8,8% y la inversión bruta fija que decreció -15,6%.

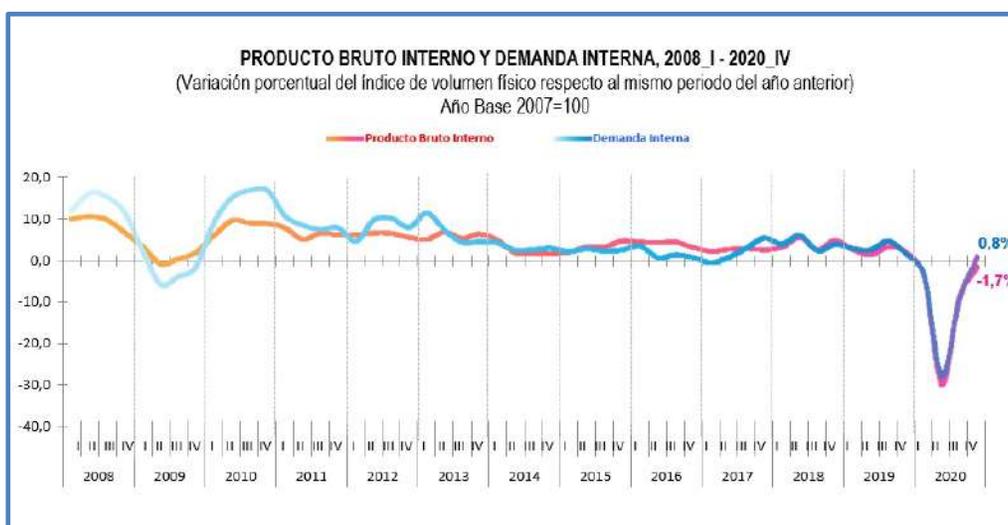


Figura 6 PBI y demanda interna (Fuente: BCRP)

Inflación

“La tasa de inflación anual se ubicó en 2,7% en enero de 2021, manteniéndose dentro del rango del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) de manera continua desde junio de 2018, informó esta entidad”. (Gestión, 2021).

La inflación se mantendrá dentro del rango meta (entre 1% y 3%) en el 2021, lo que no implicará ningún cambio en la política monetaria expansiva del Banco Central de Reserva del

Perú (BCR). La debilidad de la demanda interna, que aún persistirá este año, y ciertos choques de oferta, sobre todo de materias primas, harían que la inflación anualizada fluctúe alrededor de 2% este año.

En efecto, las expectativas de inflación a doce meses del BCRP están alrededor del 2% para este año, en línea con el cierre del año 2020 de 1.97%. (Semana Económica, 2021).



Figura 7 Inflación e indicadores a enero 2021 (Fuente: BCRP)

Tasa de Interés

Durante el 2020 se percibió una caída en las tasas de interés en soles en los nuevos créditos en todos los sectores empresariales, principalmente en las micro, pequeñas y medianas empresas, señaló el BCRP.

El BCRP señaló que esta contracción está ligada básicamente a la flexibilización de las restricciones monetarias por parte del BCRP, que ha mantenido la tasa de interés de referencia de 0.25% desde abril de 2020, resultado de los nuevos créditos asociados al Programa de Préstamos garantizados por el gobierno (reactivación económica).

De esta manera, la tasa de interés promedio en soles para los créditos de las microempresas se redujo de 44.3% en diciembre de 2019, y de 42.8% en abril de 2020 a 30.1% al cierre de 2020.

Para los préstamos a las pequeñas empresas, la tasa de interés bajó a 22.6% y 22.2% en diciembre de 2019 y abril de 2020, respectivamente, a 17.2% en diciembre de 2020.

La tasa de interés de las medianas empresas se redujo de 10.0% y 9.3% a 6.1% durante los meses en mención. El BCRP indicó que ello refleja el efecto de los desembolsos asociados al Programa de Préstamos garantizados por el gobierno. (Gestión, 2021).

| Tasas de interés activas en moneda nacional ^{1/} | | | |
|--|--------|--------|--------|
| (%) | Dic.19 | Abr.20 | Dic.20 |
| Referencia | 2,3 | 0,3 | 0,3 |
| Interbancaria | 2,3 | 0,6 | 0,2 |
| Preferencial | 3,3 | 2,4 | 0,6 |
| Corporativo | 3,6 | 3,9 | 2,5 |
| Gran empresa | 5,7 | 5,5 | 4,6 |
| Medianas empresas | 10,0 | 9,3 | 6,1 |
| Pequeñas empresas | 22,6 | 22,2 | 17,2 |
| Micro empresas | 44,3 | 42,8 | 30,1 |
| Consumo | 45,3 | 46,9 | 39,5 |
| Hipotecario | 7,9 | 7,8 | 6,4 |

1/ Tasas activas en términos anuales de las operaciones realizadas en los últimos 30 días.

Figura 8 Tasas de interés a diciembre 2020 (Fuente: BCRP)

Tasa de Cambio

El tipo de cambio podría romper un récord histórico si factores como la incertidumbre relacionada a las elecciones y al proceso de vacunación siguen dominando la escena local en el corto plazo.

A finales del mes de febrero del 2021, el tipo de cambio fluctuaba alrededor de S/3.65, con el riesgo de romper un récord histórico.

El dólar está débil a nivel global, producto de las expectativas de política monetaria laxa y de las tasas reales negativas, que obligan a los capitales a buscar tasas fuera de EE. UU. Si solo existieran factores externos, el tipo de cambio debería estar cerca de S/3.45. (Semana Económica, 2021).



Figura 9 Evolución del tipo de cambio periodo marzo 2019 – marzo 2021 (Fuente: BCRP)

4.2.3 Factores Socioculturales

Según el Informe de Estadística Poblacional del 2018, el Perú tiene más de 32 millones de personas, de los cuales un 52.1% pertenecen a la población adulta entre 21 a 59 años, quienes han experimentado un crecimiento constante los últimos dos años; no obstante, la esperanza de vida promedio es de 75 años. (Ipsos, 2018)

Según el Instituto Nacional de Salud (INS), el 40% de la población presenta problemas de salud, lo que significa que tiene más de 12 millones de personas, de los cuales Lima es la región con alto nivel de sobrepeso y obesidad que afecta a la población, seguido de Arequipa, Tacna, Cajamarca e Ica. Se calcula que en el Perú solo el 1,5% y 2% de personas realiza algún tipo de ejercicio físico, según IHRSA.

En función de la información presentada, existe un gran mercado que debe ser desarrollado para fomentar la práctica deportiva en el Perú. Como un factor predominante en el desarrollo de dicho mercado, la eliminación de la barrera del precio es un paso significativo.

Si bien el tipo de entrenamiento realizado en un gimnasio estándar es distinto al de un box de CrossFit, según el último reporte de IHRSA, en el Perú existen actualmente 1,682 gimnasios que tuvieron alrededor de 562 mil abonados durante el 2016, lo cual equivale a poco más de 300 abonados por gimnasio. Dichos números pueden usarse como referencia para el análisis del mercado en el presente estudio.

4.2.4 Factores Tecnológicos

En el Perú el nivel desarrollo en tecnologías e investigación es bajo, similar al poco nivel de estándares de calidad productos manufacturados, lo que se considera un retraso en su desarrollo. El Perú invierte poco en tecnología, investigación y ciencia, el promedio de inversión que realizó el Perú en el 2019 fue de 1 % del PBI. (Andina).

Los ejercicios y la tecnología siempre han guardado una asociación muy interesante respecto a su desarrollo. Cuando aparecieron las máquinas de ejercicios de resistencia en la década de los 50, el “movimiento fitness” ha evolucionado para incluir videos de entrenamientos en los 80, el “Tae Bo” en los años 90 y el método Pilates a principios del año 2000.

En la actualidad, las rutinas de resistencia y entrenamiento son medibles mediante dispositivos de monitoreo sencillo, como teléfonos inteligentes llegando incluso al uso de tecnologías vestibles (ponibles), tales como pulseras fitness y relojes inteligentes.

El aumento de plataformas virtuales que permiten realizar videollamadas permite la interacción entre los entrenadores con sus clientes de manera sincrónica, realizando clases y seguimientos individuales o grupales por estas plataformas como Zoom, Skype, Teams,

FaceTime y otros. La realización de medición del progreso de los clientes es el principal activo para los negocios de servicios de entrenamiento físico; los objetivos físicos son cuantificables como la pérdida de peso, reducción de porcentaje de grasa, aumento de % muscular, entre otras. El registro y seguimiento de esta información permite llevar a cabo el progreso de los clientes e incrementar la motivación en estos para que sigan mejorando y alcanzando sus objetivos.

El confinamiento de las personas realizado por el estado debido a la actual situación de la pandemia del COVID-19, así como la moderna normalidad, ha permitido descubrir nuevos hábitos de los clientes, los cuales prefieren el uso de los servicios online desde la comodidad de sus hogares.

En los días de cuarentena por la propagación del coronavirus, las empresas enfocadas en canales offline refuerzan su branding(marca) digital, mientras que las plataformas de servicios 100% digitales aumentan la captación de nuevos clientes.

Frente a la nueva normalidad generada bajo el contexto de bioseguridad ocasionada por la pandemia COVID-19, se ha descubierto un nuevo público apto a seguir entrenando desde sus casas a través de un seguimiento personalizado de manera virtual. Para lo cual, los diversos centros de acondicionamiento físico emplean plataformas virtuales como Zoom, Teams o Skype.

Cabe mencionar que muchos CrossFit ya están utilizando la tecnología como herramienta de inscripción o reservas de clases, siendo la aplicación más popular Crosshero, ya que permite controlar el aforo de las clases, y seguir el progreso de los alumnos.

4.2.6 Ecológico

La presente propuesta de negocio no se vería afectada por algún cambio en la normativa ambiental. Sin embargo, al ser la conservación ambiental un tema importante hoy en día con el cual todos deben estar comprometidos, se ha considerado que el box de CrossFit participe en

campañas de conservación ambiental que sean promovidas por la municipalidad en donde se ubicará este.

Así mismo, se ha considerado que el box participará de campañas de limpieza de playas, pues es habitual que se realicen entrenamientos en estos lugares una vez al mes. Para la participación de estas campañas de limpieza, se convocará a los clientes para que participen de manera voluntaria, permitiéndoles asistir en compañía de amigos o familiares. Como un factor motivador para este tipo de campañas, se preparará un WOD más lúdico para la práctica en la playa con el objetivo que todos los participantes se diviertan.

Capítulo 5

Plan Estratégico de la Empresa

5.1 Misión

Impulsar la práctica deportiva del CrossFit, mejorando la calidad de vida de las personas motivándolas constantemente a través de la técnica de gamificación.

5.2 Visión

Ser reconocido como el mejor centro de acondicionamiento físico en Perú, que potencializa y desarrolla las habilidades deportivas de sus clientes, contribuyendo con la mejora de su salud orientado a resultados específicos.

5.3 Valores

Los valores que cuenta la empresa orientada al CrossFit son:

- Calidad de servicio
- Satisfacción del cliente
- Profesionalidad y honradez
- Trabajo en equipo
- Confianza
- Respeto
- Excelencia

5.4 Objetivo General

El objetivo general propuesto para el presente plan de negocio es crear un box de CrossFit que emplee la metodología de gamificación en base a incentivos y resultados, manteniendo la motivación deportiva para lograr un cambio positivo en el estilo de vida de los usuarios.

5.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos propuestos en el plan de negocio se encuentran alineados a la estrategia de este, siendo los siguientes:

- Posicionar al box de CrossFit como un centro de alto rendimiento deportivo en Perú.

- Difundir el CrossFit como un estilo de vida.
- Ser uno de los boxes con mayor afluencia.
- Fidelizar al 80% de los clientes con la metodología de gamificación y monitoreo en directo de ciertos parámetros físicos.
- Incrementar la participación de mercado en 5% anual.

5.6 Análisis FODA

El análisis de factores internos y externos permite realizar un diagnóstico de la situación actual, determinando su capacidad interna (fortalezas y debilidades) y la situación externa (oportunidades y amenazas), para determinar las decisiones adecuadas a los objetivos estratégicos planteados.

Estrategias Ofensivas (FO): Explotar las oportunidades mediante las fortalezas. Utilizar las plataformas digitales y la gamificación para atraer más público potencial, realizar competencias para crear una comunidad CrossFit en la región y utilizar plataformas virtuales como Zoom para desarrollar clases a más cantidad de personas.

Estrategias Defensivas (FA): Distinguir y resaltar la marca, a través de una propuesta de valor que resalte la importancia de la metodología gamificación, se creará una experiencia única que se traducirá en una barrera difícil de superar, además de reducir los precios por clases virtuales.

Estrategias de Reorientación (DO): Para los clientes, se busca ofrecer membresías para pagos en cuotas y brindar la opción de pago por vales de canje obtenidos en la empresa.

Estrategias de Supervivencia (DA): Se busca generar alianzas con federaciones a cambios de descuentos especiales y brindar talleres gratuitos virtuales para generar mayor tráfico digital.

| | | |
|--|---|---|
| | FORTALEZAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Método gamificación 2. Locación estratégica 3. Plataforma virtual de seguimiento y monitoreo personalizado | DEBILIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajos recursos de inversión 2. Precio alto |
| OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca competencia en Lima y nula en provincias 2. Deporte nuevo en Perú 3. Posibilidad de generar una comunidad por su naturaleza lúdica de entrenamiento 4. Competencias nacionales | Estrategias ofensivas <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar las plataformas digitales y la gamificación para atraer más público potencial - Ubicarse en lugares cercanos a empresas para abarcar mayor target - Realizar competencias para crear una comunidad CrossFit en la región. | Estrategias de reorientación <ul style="list-style-type: none"> - Realizar concursos constantes para obtener una fuente de ingreso extra - Ofrecer membresías para pagos en cuotas - Brindar la opción de pago por vales de canje obtenidos en la empresa |
| AMENAZAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajas barreras de entrada 2. Poca afluencia de público | Estrategias defensivas <ul style="list-style-type: none"> - A través de la metodología gamificación, se creará una experiencia única que se traducirá en una barrera difícil de superar | Estrategias de supervivencia <ul style="list-style-type: none"> - Generar alianzas con federaciones a cambios de descuentos especiales |

Figura 10 Análisis FODA (Fuente: elaboración propia)

5.7 Cinco Fuerzas de Porter

El desarrollo del modelo estratégico de las “Cinco Fuerzas de Porter” fue desarrollado por Michael Porter en el año 1979. Dicho modelo permite analizar los diferentes niveles de competencia de un negocio, con el objetivo de idear estrategias que permitan la diferenciación.

A continuación, se detallan las Cinco Fuerzas de Porter:

5.7.1 Rivalidad entre empresa - Baja

El identificar la rivalidad entre empresas permite conocer mejor el mercado al cual se desea ingresar con la propuesta de negocio, elaborando estrategias adecuadas que permitan diferenciarse de los competidores.

Para el caso del plan de negocio de implementación de un box de CrossFit, se ha identificado que en el mercado actual hay pocos competidores, lo cual permite definir que la rivalidad entre empresas es baja.

Además, en la práctica deportiva del CrossFit se aprecia mucha colaboración entre los boxes existentes, pues lo que se busca generar es una comunidad deportiva.

En el mercado actual, se ha identificado a las siguientes empresas:

- Altair CrossFit
- CrossFit Ramus
- Pulso Fitness Center

5.7.2 Barreras de entrada - Baja

Para la implementación de un box de CrossFit no se ha identificado ninguna barrera de entrada, pues solo se requiere pagar los derechos anuales de la marca CrossFit para poder implementar uno.

5.7.3 Poder de negociación de los proveedores - Moderado

Como principales proveedores se ha identificado a dos empresas que importan los implementos deportivos necesarios para a práctica del CrossFit. Dichas empresas por el volumen de ventas que manejan se considera que pueden tener un poder de negociación moderado.

Con el objetivo de poder manejar mejor el poder de estos proveedores se debe tener como una alternativa el realizar la importación directa de los equipos requeridos, ya que estos no tienen ningún tipo de restricción para su importación.

5.7.4 Poder de negociación de los clientes - Moderado

Para la idea de negocio se está considerando que los clientes pueden tener un poder de negociación moderado, esto debido a que existen otras alternativas de prácticas deportivas distintas al CrossFit en el mercado.

En el poder de negociación se está considerando empresas, personas naturales y federaciones deportivas.

5.7.5 Productos sustitutos - Alta

La existencia de productos sustitutos es alta, pues existen innumerables formas de realizar prácticas deportivas hoy en día. Como ejemplo de estos productos sustitutos tenemos entre otros:

- Gimnasios
- Ejercicios libres a campo abierto
- Gimnasio en casa con personal trainer.

5.8 Ventaja Competitiva

El uso de la técnica de gamificación planteada junto con el uso de la teconología de monitoreo den directo de ciertos parámetros físicos (ritmo cardiaco, concentración de oxígeno y calorías quemadas) permitirá fomentar en los clientes la motivación necesaria para que cumplan sus

objetivos. La gamificación será a través de puntos ganados en función de porcentajes de mejora de sus capacidades físicas de manera mensual.

La acumulación de puntos podrá ser canjeados como descuentos en la compra de indumentaria, suplementos alimenticios, equipos de entrenamiento, terapias físicas, clases especializadas, nutrición, etc.

Para lograr esto, se buscarán alianzas con socios estratégicos para poder ofrecer estos descuentos. Las clases especializadas serán dictadas directamente en el box por el Head Coach o un preparador especializado en el tema que se desea impartir.

5.9 Mapa Estratégico

El actual “Mapa Estratégico” muestra la relación causa - efecto que se da entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Si esta relación está claramente definida, es posible comunicar y asignar responsabilidades de manera productiva.

Con el “Mapa Estratégico” se procede a describir la Estrategia Empresarial gráficamente, empleando las cuatro perspectivas equilibradas del Balanced Scorecard:

- Financiera
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

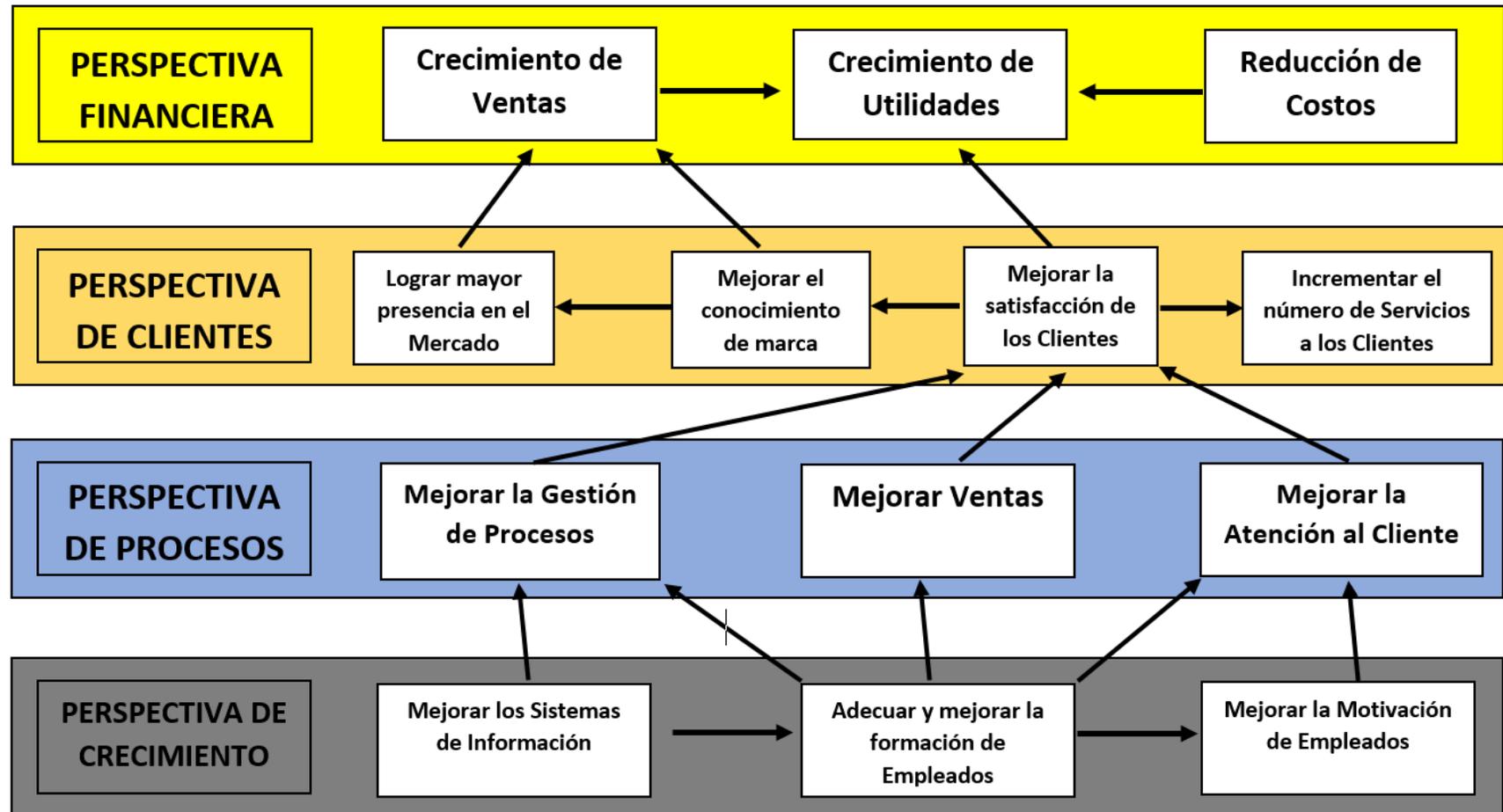


Figura 11 Mapa Estratégico (Fuente: elaboración propia)

Capítulo 6

Plan de Marketing

6.1 Análisis de Mercado

6.1.1 Mercado Meta

Según el INEI (2018), en el 2017, Lima Metropolitana tenía una población total de 8,574,974. En el marco del plan de negocios, el público objetivo se encuentra en los distritos pertenecientes a la zona 7, que lo conforman Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, según la clasificación de la Asociación Peruano de Empresas de Investigación de Mercados – APEIM en el año 2018. Por la selección realizada la población presente en esos distritos representa un 7.7% de total, reduciéndose a 660,273 personas.

La edad seleccionada para el presente plan de negocio se encuentra dentro del rango de 25 a 34 años, lo que representa un 17% de la población. Es decir, 112,246 habitantes. Asimismo, el nivel socioeconómico elegido (A y B) de la zona 7, representa un 70.6%, lo cual acota al público objetivo a 79,246 personas.

Con relación al estilo de vida, según Arellano Marketing, se optó por los “sofisticados” y las “modernas”, que representan un 9% y 27%, respectivamente. En función de la segregación de la población realizada, el público objetivo se reduciría a 28,530 personas.

Según el estudio Vida Saludable de Arellano Marketing (2016), el 79% de peruanos considera que alguna actividad física es importante a fin de mantener una vida sana; sin embargo, solo el 39% la ejecuta. Para el presente plan de negocios, se seleccionará como público objetivo a personas que previamente vienen realizando algún tipo de actividad física, por lo cual, el mercado meta sería 11,127 personas.

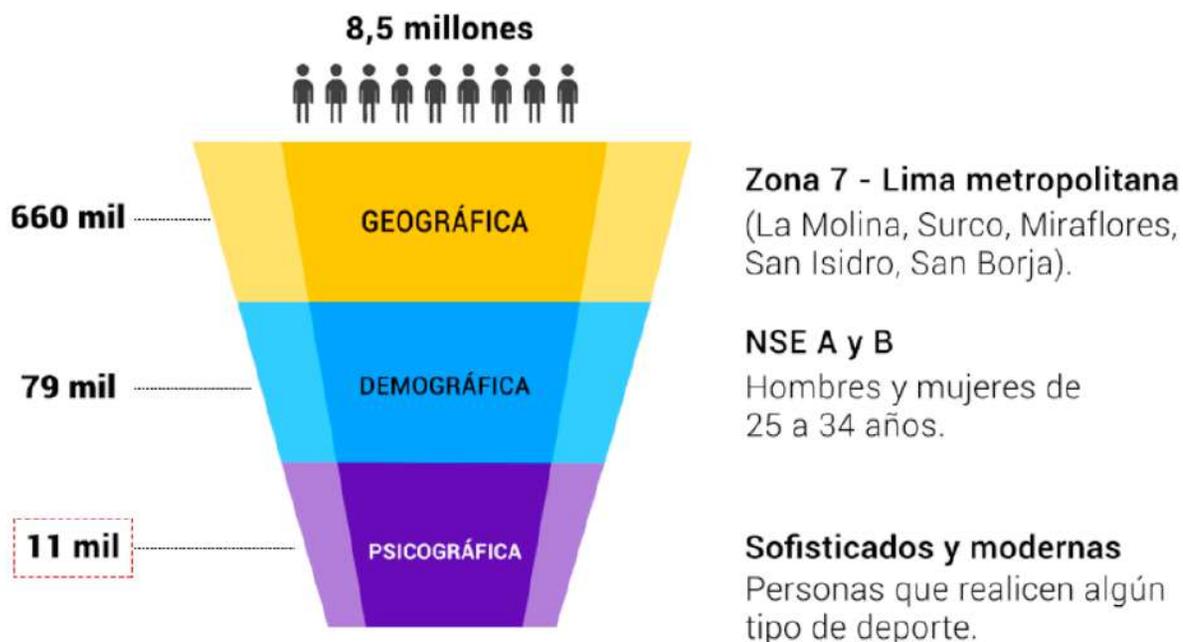


Figura 12 Mercado meta (Fuente: elaboración propia)

6.1.2 Segmentación del Mercado

Para la segmentación del mercado meta se utilizarán las siguientes variables:

6.1.2.1 Geográfica

Según el INEI (2018), en el 2017, en Lima Metropolitana habitaban 8,574,974 personas. Sin embargo, para acotar el público en el desarrollo del plan de negocio, se eligió la zona 7, en base a la clasificación hecha por la APEIM (2018) sujeta al nivel socioeconómico.

Esta elección se debe a que en la referida zona se encuentran, en mayor porcentaje, habitantes de los niveles económicos A y B, quienes destinan más dinero en el cuidado de la salud, según se detalla en las tablas 2 y 3 a continuación:

Tabla 2

Distribución de NSE por zona APEIM 2018 - Lima Metropolitana

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

Fuente: APEIM, 2018

Tabla 3

Ingresos y gastos según NSO 2018 - Lima Metropolitana

| PROMEDIOS | TOTAL | NSE A | NSE B | NSE C | NSE C1 | NSE C2 | NSE D | NSE E |
|---|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Grupo 1: Alimentos – gastos promedio | S/1,239 | S/1,529 | S/1,448 | S/1,268 | S/1,300 | S/1,200 | S/1,046 | S/807 |
| Grupo 2: Vestidos y calzados – gasto promedio | S/182 | S/377 | S/258 | S/163 | S/171 | S/147 | S/123 | S/102 |
| Grupo 3: Alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de la vivienda – gasto promedio | S/472 | S/1,177 | S/688 | S/416 | S/439 | S/367 | S/297 | S/203 |
| Grupo 4: Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda – gasto promedio | S/185 | S/885 | S/265 | S/132 | S/142 | S/112 | S/93 | S/75 |
| Grupo 5: Cuidado, conservación de la salud y servicios médicos - gasto promedio | S/249 | S/671 | S/357 | S/220 | S/230 | S/198 | S/150 | S/103 |
| Grupo 6: Transporte y comunicaciones – gasto promedio | S/388 | S/1,358 | S/698 | S/299 | S/340 | S/214 | S/143 | S/81 |
| Grupo 7: Esparcimiento, Diversión, servicios culturales y de enseñanza - gasto promedio | S/483 | S/1,427 | S/814 | S/403 | S/444 | S/319 | S/212 | S/137 |
| Grupo 8: Otros bienes y servicios – gasto promedio | S/215 | S/484 | S/287 | S/200 | S/213 | S/174 | S/143 | S/121 |
| PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL | S/3,412 | S/7,908 | S/4,807 | S/3,100 | S/3,278 | S/2,732 | S/2,208 | S/1,627 |
| PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL | S/4,744 | S/13,105 | S/7,104 | S/4,059 | S/4310 | S/4,540 | S/2,780 | S/1,987 |

Fuente: APEIM, 2018

6.1.2.2 Demográfica

Sexo y edad:

El plan de negocio contempla un público objetivo entre los rangos de edad 25 a 34 años, lo cual representa un 9% y 8% del total respectivamente. En cuanto a sexo, no habrá distinción alguna.

Tabla 4

Población censada por grupo especial de edad y sexo, 2017

| Grupos de edad | Población censada | | | | | |
|------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Total | | Hombre | | Mujer | |
| | 2007 | 2017 | 2007 | 2017 | 2007 | 2017 |
| Total | 839 469 | 910 431 | 426 215 | 457 214 | 413 254 | 453 217 |
| Menores de 1 año | 14 682 | 14 262 | 7 455 | 7 206 | 7 227 | 7 056 |
| 1 a 4 años | 64 223 | 62 980 | 32 617 | 31 958 | 31 606 | 31 022 |
| 5 a 9 años | 76 542 | 79 888 | 38 944 | 40 698 | 37 598 | 39 190 |
| 10 a 14 años | 87 276 | 78 292 | 44 471 | 39 628 | 42 805 | 38 664 |
| 15 a 19 años | 80 708 | 70 764 | 41 030 | 35 474 | 39 678 | 35 290 |
| 20 a 24 años | 74 740 | 75 803 | 38 100 | 37 611 | 36 640 | 38 192 |
| 25 a 29 años | 68 892 | 72 350 | 35 299 | 36 311 | 33 593 | 36 039 |
| 30 a 34 años | 64 102 | 69 044 | 32 405 | 34 695 | 31 697 | 34 349 |
| 35 a 39 años | 58 416 | 65 051 | 29 198 | 32 798 | 29 218 | 32 253 |
| 40 a 44 años | 51 141 | 60 695 | 25 868 | 30 468 | 25 273 | 30 227 |
| 45 a 49 años | 42 512 | 53 813 | 21 790 | 26 986 | 20 722 | 26 827 |
| 50 a 54 años | 36 927 | 47 468 | 18 556 | 23 732 | 18 371 | 23 736 |
| 55 a 59 años | 29 080 | 40 439 | 14 775 | 20 491 | 14 305 | 19 948 |
| 60 a 64 años | 24 736 | 33 655 | 12 518 | 16 732 | 12 218 | 16 923 |
| 65 a 69 años | 20 673 | 27 017 | 10 601 | 13 526 | 10 072 | 13 491 |
| 70 a 74 años | 17 192 | 21 321 | 8 772 | 10 760 | 8 420 | 10 561 |
| 75 a 79 años | 13 229 | 16 374 | 6 851 | 8 133 | 6 378 | 8 241 |
| 80 a 84 años | 7 735 | 11 471 | 3 833 | 5 551 | 3 902 | 5 920 |
| 85 y más años | 6 663 | 9 744 | 3 132 | 4 456 | 3 531 | 5 288 |

Fuente: INEI, 2018

Nivel socioeconómico

Las personas pertenecientes al NSE A y B son el público a quienes se dirigirá los mensajes. El promedio de ingreso familiar mensual de este sector económico se encuentra entre los S/7,000 y S/13,000. El gasto destinado al cuidado y conservación de la salud oscila entre los S/350 y S/670 al mes, como se detallan en la Tabla 3.

6.1.2.3 Psicográfica

Según Arellano Marketing (2017), en el Perú y Latinoamérica existen 6 tipos de estilo de vida, los cuales 2 son conformados por varones (progresistas y formalistas), 2 por féminas (modernas y conservadoras) y 2 por un género mixto (sofisticados y austeros). Esta división no ayuda a comprender mejor las necesidades de cada persona en base a su rutina diaria de vida.

Para el estudio, se seleccionó 2 estilos de vida: los sofisticados y las modernas. Los primeros son personas con altos ingresos económicos, que están en constante cuidado personal, buscan la moda y son asiduos consumidores de productos light. El segundo estilo, que pertenece al de las mujeres, se caracterizan por ser trabajadoras en busca de realización personal, tratan de estar distanciadas de las labores doméstica y le gusta proyectar una buena imagen y cuidado de su estética.

De forma complementaria, se realizaron entrevistas a usuarios y entrenadores de CrossFit con el objetivo de identificar su estilo de vida. Como resultado, se obtuvo que son personas que gustan de una vida sociable, saludable y fitness. Asimismo, son disciplinados y están en constante búsqueda de nuevas experiencias en su vida. Además, previamente han practicado algún tipo de deporte o asistieron al gimnasio y buscan algo más intenso, no tan repetitivo y que mejore su condición física y resistencia. En ese sentido, el CrossFit es el deporte que se alinea a

ese estilo de vida, pues es multidisciplinario, comunitario y no rutinario, que conlleva actividades que van aumentando en intensidad acorde a la evolución del participante.

6.2 Participación de Mercado Proyectada.

Según Ricardo Olazo, vocero de la feria ExpoFit, en una entrevista en el diario Gestión (2017) manifestó que el mercado peruano sigue la tendencia mundial de crecimiento, por lo cual en los últimos años la oferta se ha incrementado notoriamente.

Asimismo, mencionó que “la facturación de los gimnasios en Perú llegaba a los US\$ 150 millones, con un aproximado de 10% anual de crecimiento” (Gestión, 2017).

De acuerdo con el IHRSA Report (2017), el número de gimnasios ha aumentado en un 49%, llegando a 1,128 empresas en el 2017 respecto al 2011.

En la misma línea, Klaus García Pacheco, gerente general del Inka Challenge Training, en una entrevista ofrecida a Stephanie Mayer, comunicadora de la Cámara de Comercio de Lima, en el año 2018, afirmó que hay un crecimiento del CrossFit y entrenamiento funcional estos últimos años.

En función de los antecedentes, se prevé un crecimiento de la población adepta a la práctica deportiva, y de los centros de entrenamiento de CrossFit a nivel mundial, por lo cual dicho crecimiento también se dará en el Perú.

6.3 Investigación del consumidor

6.3.1 Necesidades y problemas que solucionan

El presente plan de negocio ofrece una mejora del estado de salud y rendimiento físico a través de una motivación constante con la metodología gamificación y un coach deportivo especializado.

Los problemas que soluciona:

- Salud. El factor salud es uno de los motivadores que invita a las personas a tomar la decisión de hacer deporte, tal como se manifiesta en la encuesta tomado a un público aleatorio. En la referida encuesta un 89.3% de las personas afirman que realizan algún tipo de deporte a fin de contar con una buena salud. Asimismo, en las entrevistas realizadas, algunas personas señalaron que comenzaron a practicar CrossFit por salud física y mental, pues requerían mejorar su condición física de forma rápida.

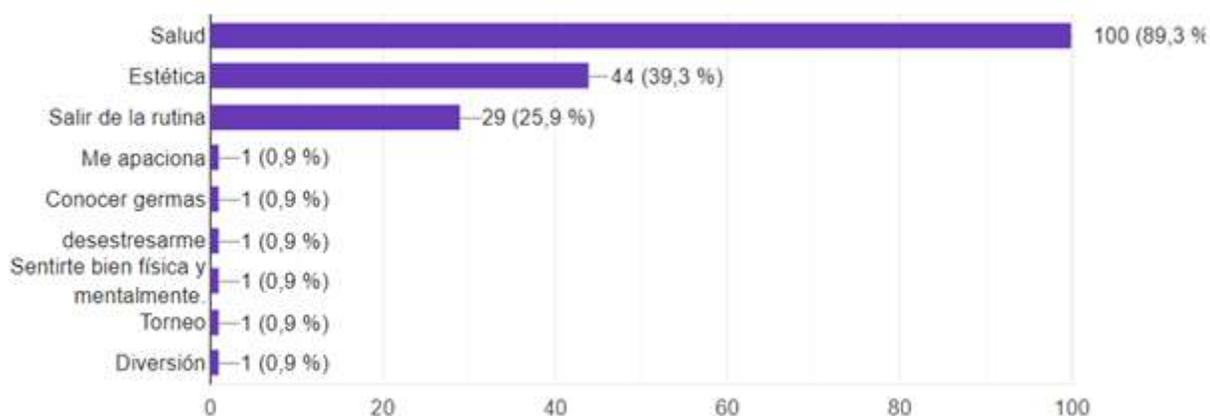


Figura 13 Necesidad y problemas de la salud (Fuente: elaboración propia)

- Estética. En la misma encuesta un 39,3% hace deporte por motivos estéticos. Del mismo modo, en las entrevistas desarrolladas, algunas personas manifestaron que practican CrossFit para bajar de peso y sentirse bien consigo mismas.
- Entretenimiento. Un 25,9% de los encuestados señalan que hacen ejercicio a fin de salir de la rutina y encontrar un nuevo estilo de vida.
- Sociabilización. Un 70,5% optan por hacer ejercicios en interacción con otras personas y solo 25,9% prefiere realizar esas actividades solo.

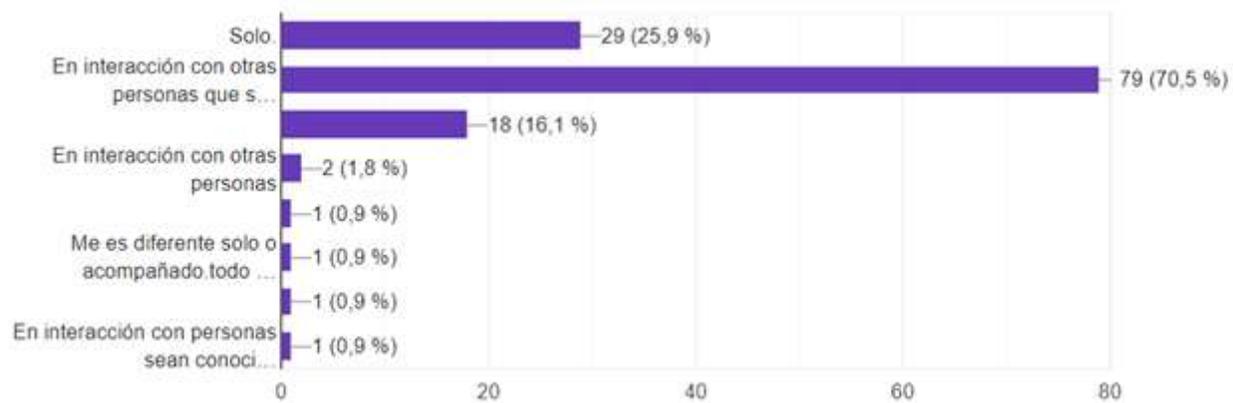


Figura 14 Necesidad y problemas de socialización (Fuente: elaboración propia)

6.3.2 Proceso de decisión de compra del consumidor

A continuación, se presenta el proceso de decisión de compra del consumidor.

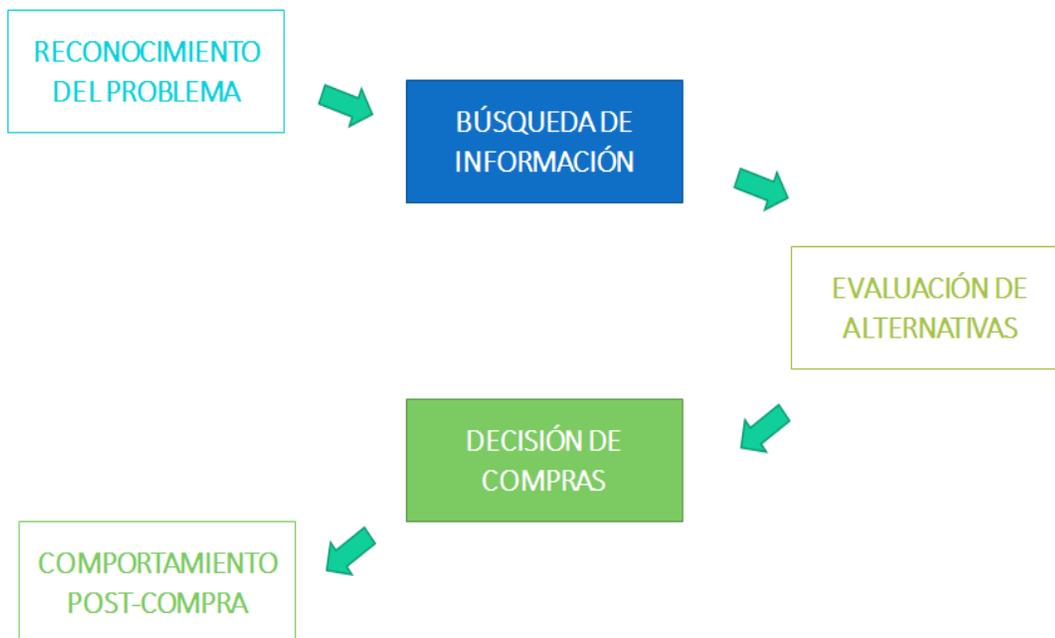


Figura 15 Diagrama del proceso de decisión de compra (Fuente: elaboración propia)

- **Reconocimiento del problema:** Personas que buscan resultados óptimos en el menor tiempo posible y que siempre estén motivándolos para que consigan sus objetivos.
- **Búsqueda de información:** Buscan alternativas diferentes a los ofrecidos por los gimnasios en el mercado fitness.
- **Evaluación de alternativas:** Evalúan posible logro de resultados, precios, ubicación de local, personal especializado y estrategias de seguimiento.
- **Decisión de compra:** Decide optar practicar CrossFit.
- **Comportamiento Post-Compra:** Realiza seguimiento a sus resultados. Al sentirse satisfecho y fidelizado, realiza publicidad a la marca (en redes sociales, por ejemplo). Se siente parte de una comunidad deportiva.

6.3.3 Factores que influyen en la conducta del consumidor

Los factores que influyen en la conducta del consumidor son:

- **La cultura:** Es otro componente importante. La cultura establece en gran medida la manera de ser y las elecciones que tome la persona.
- **Los componentes sociales:** Influyen en el comportamiento de un cliente. Los grupos de referencia de una persona como la familia, amigos, empresas sociales, asociaciones expertas están afectando fuertemente las elecciones del producto y de la marca.
- **Los componentes personales:** Estos se vinculan de acuerdo a la edad, la fase del periodo de vida familiar, la ocupación, las situaciones económicas, el estilo de vida, la personalidad y otras propiedades particulares del cliente, influyendo en sus elecciones de compra. Los estilos de vida de los clientes y cómo interactúan con su entorno, influyen fundamentalmente en las elecciones de los consumidores.
- **Los componentes psicológicos:** Los componentes psicológicos, como la motivación, la percepción, el aprendizaje y las reacciones otorgan una visión distinta para comprender cómo funciona la “caja negra” de la mente de los consumidores. Aunque los mercadólogos no tienen la posibilidad de mantener el control de varios de dichos componentes, son útiles para detectar y entender a los clientes que los mercadólogos necesitan influir.

Dichos factores, aquellos que intervienen en este proceso, son los que aparecen representados en la Figura 16.

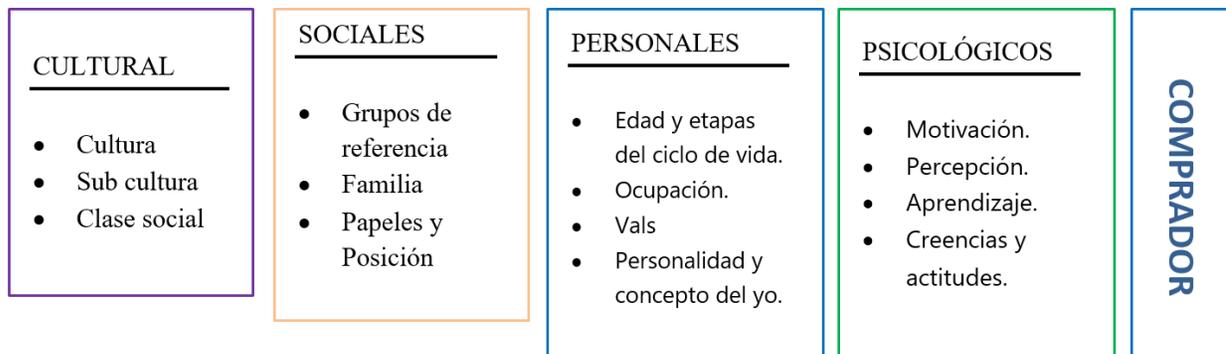


Figura 16 Factores de influencia en el comprador (Fuente: elaboración propia)

6.4 Posicionamiento de Marca

La estrategia de posicionamiento estará enfocada en mantener una propuesta única, personalizada y diferencial al cliente respecto a los actuales boxes de CrossFit.

En primer lugar, la ubicación será céntrica, con una infraestructura espaciosa, adecuada para el desarrollo de los ejercicios y que ofrezca una imagen de estatus. Asimismo, se les brindará una asesoría profesional por parte de un coach certificado en CrossFit. Estas asesorías, se reforzarán con el análisis de datos de cada persona inscrita en el CrossFit.

Por otro lado, se creará una comunidad de CrossFit a través de concursos, campeonatos, intercambio de información, promociones y eventos. Todo ello, tendrá un soporte en las redes sociales y una plataforma web.

En tercer lugar, como diferencial, la rutina de ejercicios se basará en la metodología de gamificación, que consiste en ofrecer incentivos por conseguir resultados. De esta manera, se estaría resolviendo la problemática de falta de motivación la cual causa que 8 de cada 10 peruanos abandonen el centro de entrenamiento en los primeros meses, según Alicia Vivanco González, cofundadora de Fitness Pass. (Llaja, 2019). Esto sumado al uso de la tecnología de monitoreo en directo de ciertos parámetros físicos permitirá brindarle al cliente una experiencia distinta de entrenamiento personal.

Por otro lado, se comunicará a través de redes sociales y eventos deportivos la cultura CrossFit y los beneficios de su práctica. De esta manera, se contará con un mayor mercado para explotar.

Los beneficios que se deben dar a conocer de este tipo de entrenamiento físico se encuentran alineados a cubrir los requerimientos del público objetivo en función de la calificación psicográfica desarrollada, los cuales son:

- Deporte colectivo y no rutinario.
- Aumenta las relaciones sociales.
- Aumenta la fuerza muscular y la resistencia en un corto periodo de tiempo.
- Ayuda a bajar de peso más rápido.
- Deporte integral. Trabajo de todo el cuerpo de forma uniforme.
- Cambio a un estilo de vida más saludable.
- Reduce los niveles de estrés.
- Mejora la capacidad de trabajo en equipo.

6.5 Marketing Mix

6.5.1 Estrategia de Producto/Servicio y Marca

Estámina es un box con certificación de la marca CrossFit, que promueve entrenamientos colectivos y no rutinarios. Asimismo, monitorea digitalmente en vivo las calorías y el tiempo de ejercicio de todos los participantes, que se visualizará en una pantalla grande ubicada estratégicamente dentro del local. La cantidad de calorías quemadas durante el mes de un participante se convertirán en un puntaje que servirá para compararlo con el puntaje de otros participantes de la misma categoría, a fin de premiar a los que tengan los puntajes más altos; esto en base a la metodología de gamificación. Los premios se obtendrán a través alianzas claves que

se tendrán con otras empresas relacionadas al CrossFit, como empresas de suplementos, ropa, equipos deportivos, terapia física, entre otros.

El servicio que ofrece Stámina se diferencia de la competencia por el uso de la metodología gamificación, que consiste en ofrecer incentivos a cambio de lograr retos que se determinan previamente, con el objetivo de mejorar el rendimiento físico de cada cliente y mantenerlo motivado. La gamificación asimila las dinámicas del juego al deporte y requiere que se aplique en un escenario de cooperación y competencia grupal. En ese sentido, el CrossFit se alinea a ello, debido a que por naturaleza es un deporte de comunidad y competencia.

Asimismo, esta metodología se acompaña de una plataforma donde se podrá visualizar el progreso de cada cliente. Esa data nos ayudará a conocer el perfil de cada usuario, por lo cual, se podrá adaptar los ejercicios en función de las condiciones físicas de los clientes.

El coach profesional y certificado en CrossFit será la persona encargada de aplicar la metodología de gamificación, junto al sistema integral del box de Crossfit de Estámina.

6.5.2 Diseño de producto

Nombre: Estámina, es la capacidad física que permite llevar a cabo una actividad o esfuerzo durante largo tiempo.

Color: Los colores de la empresa son amarillo y negro. El amarillo representa la alegría, el verano y la juventud. El negro, el prestigio, la elegancia y supremacía. Esos significados son los que se quieren transmitir en todos los canales de comunicación.

Logo: El logotipo es un escudo con un rayo al centro. El escudo representa la defensa del cuidado de salud que tendría uno al hacer deporte. El rayo es la energía que debe motivar a los clientes y nuestro personal.

Slogan: El slogan es “Enfocados en tu meta”. Este slogan refleja el centro en el cliente que buscamos en cada acción de la empresa. Cada una de las mejoras y evoluciones que se realizarán serán pensadas siempre en los clientes.



Figura 17 Logo y slogan del box de CrossFit (Fuente: elaboración propia)

6.5.3 Estrategia de Precio: Valor en el mercado

Se optará por la estrategia de precio de prestigio, que consiste en colocar un precio por encima de la competencia con el fin de que las personas perciban al producto o servicio con un elemento de mayor calidad y de estatus, según manifiesta Carolina Nombela (2019) en su artículo “Precios psicológicos: así funcionan”, publicado en la página web de Forbes.

Para ser coherentes con la referida estrategia, se ofrecerá un producto que, de una imagen de prestigio, innovación y/o exclusividad. Asimismo, para la difusión de los mensajes se debe seleccionar medios exclusivos que los clientes potenciales consumen.

6.5.4 Estrategia de Distribución y Canales

El tipo de canal de distribución a usar por la naturaleza del negocio será directo, dado que no habrá un intermediario en la venta con el consumidor final, sino se buscará siempre establecer puntos de contacto que brinden una experiencia divertida al cliente.

Asimismo, la estrategia de distribución será exclusiva, dado que la intención es hacer ventas más específicas y completas a un público determinado que cuenta con un poder económico adquisitivo alto.

6.5.5 Estrategia de Comunicación Integral:

Estrategias de comunicación

- Estrategia de lanzamiento:

Nuestro público objetivo son personas entre 25 a 34 años de edad del sector A y B de la zona 7. Asimismo, previamente han realizado algún deporte o buscan un tipo de deporte grupal, exigente y no rutinario, tal como se detalló en la sección de segmentación del mercado.

Es ese sentido, la comunicación se basará en mostrar los beneficios que ofrece Estamina ante otros boxes de CrossFit y deportes, como los entrenamientos colectivos y no repetitivos, diseñados para mejorar el estado físico y la resistencia en corto tiempo. Además de ofrecer un monitoreo digital y en vivo, que podrán visualizar todos los participantes en una pantalla grande ubicada estratégicamente en el local. Del mismo modo, se destacará la premiación al esfuerzo de cada cliente a través de la metodología de gamificación, que consiste en la acumulación de puntajes a cambio de incentivos.

- Estrategia de visibilidad:

A fin de tener más alcance de los beneficios y la propuesta de valor de Estamina, se incluirá en la estrategia de comunicación a influenciadores de varios deportes, quienes tendrán acceso gratuito a las clases, las cuales se grabarán para difundirlas en las redes sociales.

- Estrategia de confianza:

Se utilizará el elemento de testimonio de personas que han tenido buenos resultados y de marcas que han recurrido a nuestros servicios. Además, se grabarán las clases y se editarán los fragmentos que muestren con mayor énfasis los beneficios y la propuesta de valor. Por otro lado, se ofrecerán clases pruebas para las personas que quieran probar por primera vez el deporte.

- Estrategia de fidelización:

Para fidelizar a los clientes, Estamina se soportará en la metodología de gamificación, ya que esta permite estimular la motivación y permanencia de los usuarios a través puntos ganados por cada sesión, que posteriormente podrán ser canjeados con premios.

Estos premios podrán ser descuentos, clases gratuitas para la persona y un recomendado, suplementos deportivos, ropa deportiva, sesiones de terapia física, entre otros.

Asimismo, se desarrollará un fuerte lazo de comunidad a través de dinámicas, competencias en equipos y la creación de un grupo donde se le brinde información de valor relacionada al CrossFit, la salud física y mental. También, con los datos obtenidos, se realizarán actividades y ofertas especiales por fechas especiales de los clientes y su familia.

Los canales de comunicación a utilizar serán los siguientes:

- **Punto de venta:** El local se encontrará ubicado en San Isidro, un distrito donde se encuentran varios edificios empresariales y cuya población se encuentra en mayoría en el nivel socioeconómico A y B.

- **Activaciones en empresas y federaciones:** Se buscará realizar activaciones con módulos en las empresas cercanas al local. Asimismo, se buscará generar alianzas con diferentes federaciones deportivas.
- **Página web y redes sociales:** La página web será el soporte principal digital de información para la empresa. Se procurará el posicionamiento a través de SEO y SEM. Por otro lado, las redes sociales servirán como una forma de conexión con la página web.
- **Email:** A través de la base de datos que se genere, se desarrollarán estrategias de mailing para ofrecer datos de interés a nuestro público.

Capítulo 7

Plan de Operaciones

En el siguiente capítulo, se procederá a realizar una descripción del proceso productivo y la gestión de este, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y optimización de dicho proceso. Esto permitirá centrar los esfuerzos en brindarle al cliente una experiencia que permita fidelizarlo y sienta que puede lograr sus objetivos.

7.1 Proceso de producción del servicio

El determinar correctamente el proceso estratégico del plan de negocio propuesto, permitirá identificar correctamente que los procesos involucrados deben estar alineados a la propuesta de valor. Además, provee información necesaria para identificar los costos operativos y de mantenimiento y de recursos humanos.

A continuación, en la Figura 18 se presenta el mapa de procesos elaborado para la implementación de un box de CrossFit.



Figura 18 Mapa de procesos (Fuente: elaboración propia)

Conocida la expectativa del cliente, el proceso productivo debe estar enfocado a satisfacer las expectativas del cliente de la mejor manera en congruencia con la propuesta de valor, buscando siempre que el cliente sienta que vive una experiencia en lugar que un servicio.

La gestión estratégica planteada, esta alienada a la misión, visión y objetivo del plan de negocio, el cual busca de manera general el fomentar la salud en las personas a través de la práctica deportiva y la constante motivación. Es importante que todas las personas el box entiendan claramente los objetivos estratégicos del negocio para que todas sus acciones estén alineadas a conseguirlos.

La gestión de la información de este negocio permitirá regular constantemente el proceso operativo de este. La información será recopilada de los clientes de manera directa (entrevistas

personales y encuestas) e indirecta (interacción en redes sociales y relaciones personales informales que se dan durante el servicio).

El CrossFit de manera global ha logrado difundirse ampliamente gracias al marketing en redes sociales (especialmente Instagram), por lo que la gestión de marketing para el plan de negocio debe encontrarse bien definido alineado a la propuesta de valor. Un punto importante de la gestión marketing, es que se debe estar creando contenido relacionado al CrossFit constantemente, alineado al objetivo estratégico de posicionar al box como un centro de alto rendimiento, los beneficios de este tipo de entrenamiento y difundir el CrossFit como un estilo de vida.

Durante el proceso productivo, se resaltan tres acciones importantes. La programación semanal de los ejercicios, la cual debe estar orientada a mantener el incentivo del cliente, considerando que esta programación sea divertida, retadora y no repetitiva. Además, siempre se debe considerar que esta programación debe ser adaptativa en función del nivel atlético de los clientes. Este planteamiento funciona para las dos modalidades del servicio, presencial y online.

Para la ejecución de las clases de la modalidad presencial, el ambiente físico debe estar adecuado en función del número de inscritos para las clases presenciales y su nivel. El coach de turno debe verificar antes de cada clase el nivel de los participantes para que, durante el proceso del entrenamiento, realice el seguimiento y adecuación en función de la condición atlética de cada uno.

El seguimiento de los resultados es un hito importante del proceso productivo, ya que mediante estos resultados el head coach debe destacar de manera positiva los logros del cliente. En caso los resultados de un cliente no sean los óptimos, el head coach debe indagar los motivos de esto de manera empática, buscando siempre el motivar al cliente para que logre sus objetivos.

Como parte de la propuesta de valor considera la realización de un monitoreo en vivo de ciertos parámetros físicos durante la clase (pulsaciones, nivel de oxigenación y calorías quemadas), se debe recordar siempre a los clientes que se conecten con sus smartwatches al sistema de monitoreo del box para que puedan apreciar en directo sus parámetros.

La información de parámetros físicos monitoreados se almacenará directamente en la aplicación que se usará y cuyo costo ya ha sido incluido en el plan financiero.

Como procesos de soporte al servicio, la gestión administrativa debe velar por el control y estabilidad financiera del negocio, con el objetivo de rentabilizar la inversión en función de los indicadores del proyecto de inversión. Así mismo, es la encargada de llevar a cabo la gestión de los permisos de las autoridades municipales y de fiscalización requeridos para la continuidad ininterrumpida del servicio.

El ser el CrossFit un servicio de entrenamiento casi personalizado, la gestión de los recursos humano del negocio es uno de los pilares, porque se debe contar con personal calificado para guiar los entrenamientos, siendo uno de los requisitos más importantes que dichos especialistas deben ser muy empáticos con los clientes, formando unos vínculos personales que den confianza. Además, parte de la gestión de los recursos humanos es promover y apoyar la capacitación constante de los coaches para poder mantenerlos de igual forma motivados.

Con el objetivo de mantener las instalaciones, equipos y materiales en óptimas condiciones para la práctica deportiva, la gestión de mantenimiento debe ser bien programada, pues en función del nuevo contexto en el cual se desarrolla el plan de negocio, el buen estado de toda la infraestructura, mantenimiento y limpieza son puntos importantes que los clientes consideraran al momento de tomar la decisión que entrenar en el box.

A continuación, se ha desarrollado el mapa de valor de las operaciones, el cual permite identificar los procesos involucrados en el servicio brindado y su respectiva cadena de suministro. Se identifica que el cliente tendrá dos opciones para realizar su entrenamiento, pudiendo ser este de manera online o presencial. En caso de optar por la modalidad online, es de vital importancia que el box cuente con una suscripción a una plataforma de videoconferencias para realizar las clases sin interrupciones y limitación de tiempo.

En caso de optar por la modalidad presencial, se debe contar con el box implementado con todos los equipos y materiales necesarios para realizar los entrenamientos.

Para la realización correcta de los entrenamientos en cualquiera de las dos modalidades, el Head Coach debe realizar la programación semanal de las rutinas diarias, teniendo en consideración ambas modalidades, como una buena práctica, siempre se debe contar por lo menos con dos semanas de programación, esto permitirá evitar contratiempos.

Así mismo, se debe tener en consideración el tiempo que les toma a los proveedores de equipos y materiales la entrega de algún requerimiento, por lo cual es de vital importancia realizar un seguimiento adecuado de los inventarios, conforme se detalla en el ítem 7.4 Gestión de inventarios.

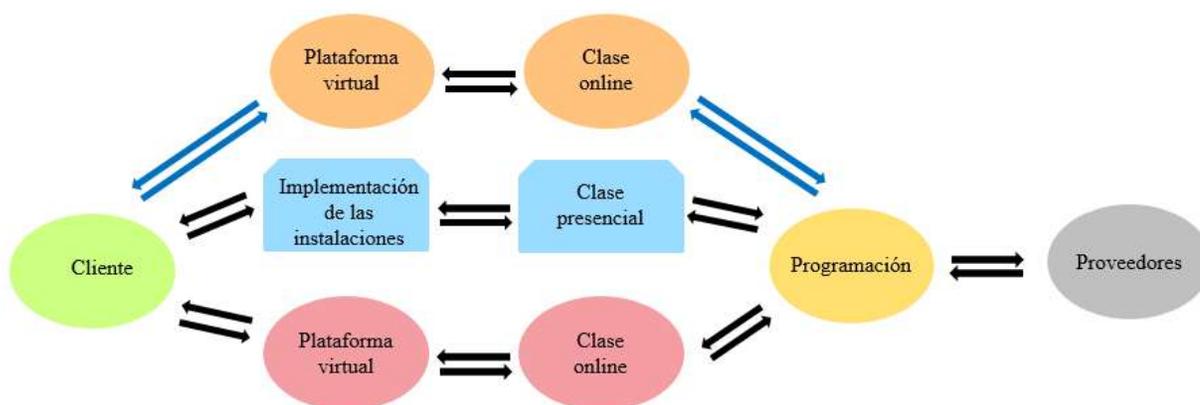


Figura 19 Mapa de valor de la operación (Fuente: elaboración propia)

Una vez contextualizado adecuadamente el mapa de procesos, se ha desarrollado en un diagrama de flujo el proceso productivo del plan de negocio, el cual se aprecia en la Figura 20.

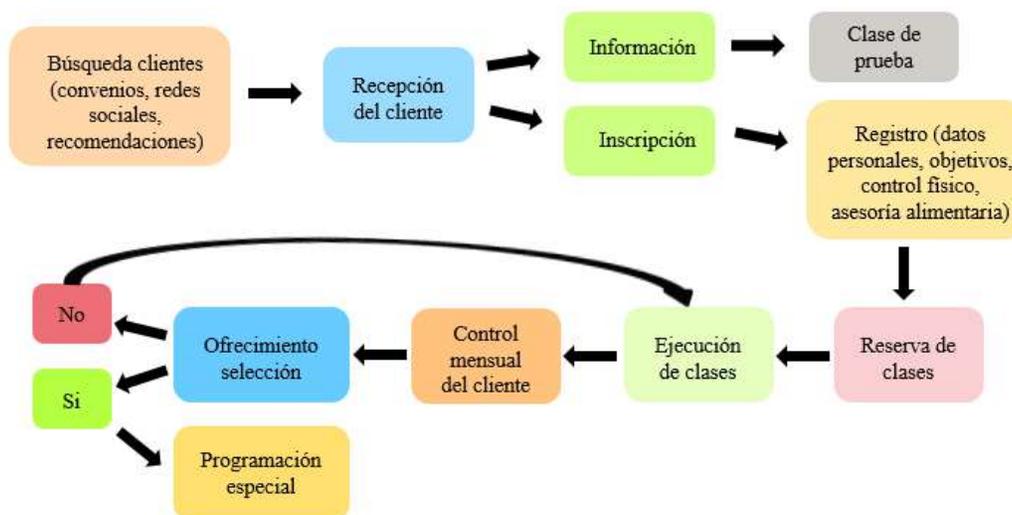


Figura 20 Diagrama de flujo del proceso productivo (Fuente: elaboración propia)

El proceso de “búsqueda de clientes” se realizará en función del estudio del mercado objetivo, el cual ha sido definido al momento como un público de los estilos de vida modernos y sofisticados según la clasificación de Arellano (2017).

Inicialmente, la búsqueda de los clientes se realizará principalmente a través de redes sociales y por convenios institucionales (federaciones deportivas, universidades y empresas privadas). Una vez que se cuente con un grupo base de clientes, se recurrirá al marketing con dichos clientes para promover las recomendaciones directas a sus conocidos, esto basado en la propuesta de valor que se les está brindando a los clientes. La actividad de búsqueda de clientes será dirigida por el Jefe de Marketing y el Head Coach.

Cuando los clientes lleguen al box, se producirá la “recepción” de estos, siendo esta etapa del proceso muy importante, debido a que es el primer contacto con los clientes y se debe empatizar con ellos. Existen dos tipos de clientes que llegan al CrossFit; el primero de ellos, caracterizado por personas que tienen curiosidad en averiguar el tipo de entrenamiento físico que se da, a esas

personas se les debe motivar a probar el entrenamiento ofreciéndoles dos clases de prueba con el objetivo que vivan la propuesta de valor; el segundo grupo de personas, son las que vienen directamente a inscribirse debido a la propuesta de valor. La recepción de los clientes deberá ser realizada por el Head Coach.

Cuando los clientes realicen su “registro”, se deberá explicar la propuesta de valor basada en el monitoreo en directo durante los entrenamientos, la cual está enfocada en ayudar a conseguir sus objetivos de mejora física y deportivos. Dicho registro de parámetros físicos por medio de la tecnología, será complementada con el registro realizado por el Head Coach, tomando los datos personales, de características físicas actuales, objetivo que busca y plan nutricional (apoyo de una nutricionista). El proceso de registro concluirá con un recorrido por el local, muestra del funcionamiento de los implementos y de la aplicación digital para reserva de clases y seguimiento.

La “reserva de clases” será realizada a través de una aplicación móvil de manera obligatoria, para poder llevar un registro continuo de los clientes y controlar el aforo (adecuado a la nueva normalidad post pandemia), generando valiosa información de preferencias y evolución física. El método de reservas es muy importante porque busca controlar el aforo por clases. A futuro, cuando la situación de pandemia pase, se podrá incrementar el aforo, teniendo la capacidad de modificar el WOD del día para hacer las clases más dinámica con un grupo mayor de participantes. Es responsabilidad del Administrador del box que la aplicación siempre se encuentre activa.

La “ejecución de las clases” será realizada bajo la guía permanente del Head Coach o los Coach encargados por horarios. El Head Coach será el responsable de definir los WOD con el objetivo de que estos sean dinámicos, divertidos y motivadores.

Los “controles mensuales” de los clientes será realizada de manera obligatoria por el Head Coach, permitiendo controlar la evolución física de estos, para poder garantizar los resultados que buscan. Esta actividad es de vital importancia para poder controlar y seguir motivando a los clientes en búsqueda de sus resultados. Los controles mensuales serán de carácter físico y nutricional. El caso el cliente requiera de un control nutricional semanal o físico quincenal, estos podrán ser realizados por un nutricionista asociado al box, teniendo un costo adicional a la membresía mensual.

Una vez identificado los clientes con mejores condiciones físicas o evolución de esta, se realizará un ofrecimiento especial para que formen parte de una selección de competencia. Esto busca que los clientes aumenten su motivación y permite que el box tenga representatividad en campeonatos internos o internacionales a futuro. Si los clientes no aceptan dicho ofrecimiento, seguirán participando de las clases sin ningún tipo de afectación. Los clientes que formen parte de la selección realizarán entrenamientos especiales. El proceso de selección será liderado por el Head Coach, quién identificará los clientes potenciales para formar parte de la selección del box.

La “programación especial para campeonatos” será realizada directamente por el Head Coach, buscando la excelencia deportiva y evolución física de todos los participantes. Las clases de preparación de selección serán coordinadas con todos los participantes, con el objetivo que se integran como equipo.

Los sábados, los WOD serán diseñados a manera de un pequeño campeonato para que los clientes normales y de selección evalúen su mejor condición física y puedan seguir retándose y motivándolos.

7.2 Ubicación y equipamiento de las instalaciones

Al ser el CrossFit una práctica deportiva distinta a las comúnmente difundidas, y al estar enfocadas a un sector A y B de la población, la ubicación del box tiene un papel muy importante en la estrategia del negocio, por lo cual se ha considerado los distritos de la Zona 7 de Lima (según APEIM) que estén localizados en las cercanías a centros empresariales y/o universidades particulares.

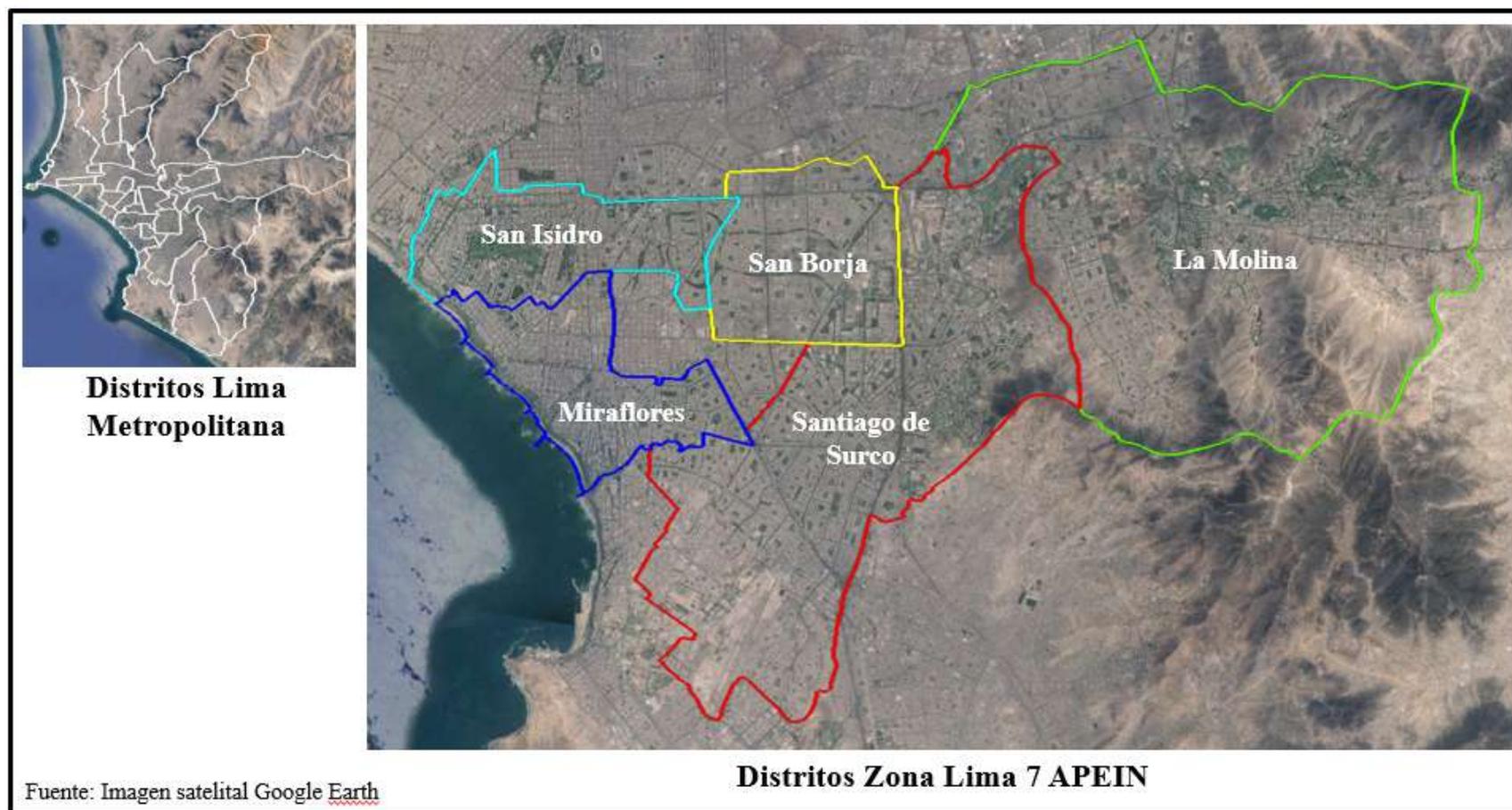


Figura 21 Ubicación de los distritos de la Zona 7 de Lima (Fuente: elaboración propia)

Con el objetivo de determinar la ubicación más recomendable para la implementación del presente plan de negocio, se ha realizado el análisis de la ubicación empleando el método QFR. Dicho método permite asignar valores cualitativos a los diferentes factores relacionados con la ubicación del box de CrossFit.

A continuación, se describe cada uno de los factores a considerar:

- **Cercanía a centros empresariales.** Al estar el plan de negocio enfocado a un nivel socioeconómico A y B con rango de edades de 25 a 34 años, se busca captar a un público que labore en empresas de prestigio, las cuales se ubican en su mayoría en los diferentes centros empresariales.
- **Cercanía a universidades.** Un público objetivo del presente plan de negocio también es la población joven universitaria, específicamente de universidades particulares, debido a que actualmente dicha generación de preocupa mucho por su estado físico, sea por salud o vanidad.
- **Cercanía a espacios abiertos (parques).** Esto facilitaría la realización de trabajos de entrenamiento al aire libre, con el objetivo de hacer más variadas las rutinas diarias.
- **Cercanía a centros médicos.** En el caso se presente algún incidente que requiera atención médica, es importante la cercanía a una clínica u hospital para brindar el auxilio respectivo de manera rápida y eficiente.
- **Existencia de estacionamiento público o privado.** En caso el local no cuente con estacionamiento propio, es importante que exista un lugar donde los clientes puedan estacionar sus vehículos, ya sea en espacios públicos autorizados para esto o privados. Esto permitirá brindar comodidad a los clientes.

- **Seguridad.** Debido al incremento de la inseguridad ciudadana, se debe tomar en consideración el número de incidentes de cada distrito con el objetivo de minimizar la exposición de los clientes a este riesgo.
- **Acceso a transporte público.** Existirá un porcentaje del público que se movilizará en algún tipo de transporte público. Por lo cual es importante que el lugar elegido se encuentre en las cercanías de avenidas principales por donde circulan este tipo de medio de transporte.

En función de los factores de evaluación a considerar en con el método QFR, se ha elaborado la matriz de evaluación, para lo cual se ha considerado una puntuación en función de la cercanía al público objetivo, la cual se considera con una puntuación de 1 a 5.

La ponderación de cada factor de evaluación considerado se ha realizado en función del grado de importancia que dicho factor puede tener para el éxito del plan de negocio.

Tabla 5
 Tabla de clasificación QFR de distritos de la Zona 7 de Lima

| FACTOR EVALUACIÓN | PONDERACIÓN | MIRAFLORES | | SAN BORJA | | SAN ISIDRO | | SURCO | | LA MOLINA | |
|---|-------------|------------|-------|-----------|-------|------------|-------|-------|-------|-----------|-------|
| | | PUNTO | VALOR | PUNTO | VALOR | PUNTO | VALOR | PUNTO | VALOR | PUNTO | VALOR |
| Cercanía a centros empresariales * | 0.25 | 4.00 | 1.00 | 4.00 | 1.00 | 5.00 | 1.25 | 4.00 | 1.00 | 3.00 | 0.75 |
| Cercanía a universidades* | 0.15 | 4.00 | 0.60 | 3.00 | 0.45 | 3.00 | 0.45 | 4.00 | 0.60 | 2.00 | 0.30 |
| Cercanía a espacios libres (parques) * | 0.1 | 5.00 | 0.50 | 4.00 | 0.40 | 4.00 | 0.40 | 3.00 | 0.30 | 3.00 | 0.30 |
| Cercanía a centros médicos * | 0.1 | 4.00 | 0.40 | 4.00 | 0.40 | 5.00 | 0.50 | 4.00 | 0.40 | 3.00 | 0.30 |
| Existencia de estacionamiento público o privado * | 0.15 | 4.00 | 0.60 | 3.00 | 0.45 | 4.00 | 0.60 | 3.00 | 0.45 | 2.00 | 0.30 |
| Seguridad ** | 0.15 | 5.00 | 0.75 | 4.00 | 0.60 | 5.00 | 0.75 | 3.00 | 0.45 | 3.00 | 0.45 |
| Acceso a transporte público * | 0.1 | 5.00 | 0.50 | 5.00 | 0.50 | 5.00 | 0.50 | 3.00 | 0.30 | 3.00 | 0.30 |
| Resultados ponderados | 1.00 | | 4.35 | | 3.80 | | 4.45 | | 3.50 | | 2.70 |

Fuente: elaboración propia

En función de los resultados de la valoración QFR de los cinco distritos de la Zona 7 de Lima, el distrito de San Isidro ha obtenido la clasificación más elevada, por lo cual se debería implementar el presente plan de negocio en dicho distrito.

Una vez se cuente con el local adecuado, se realizará el diseño de la ubicación de los equipos, siendo primordial la ubicación de las jaulas de barras, los equipos de ejercicios cardiovasculares (skis, bicicletas y remos) y los discos de peso, una adecuada ubicación de estos permitirá que las clases se realicen de manera fluida sin interrupciones o tiempos muertos. También se debe considerar en el local la ubicación de las oficinas administrativas, baños y duchas para los clientes. A continuación, se presenta una distribución preliminar de un box de CrossFit, la cual podría variar en función de las medidas del local que se logre conseguir para la implementación del plan de negocio.

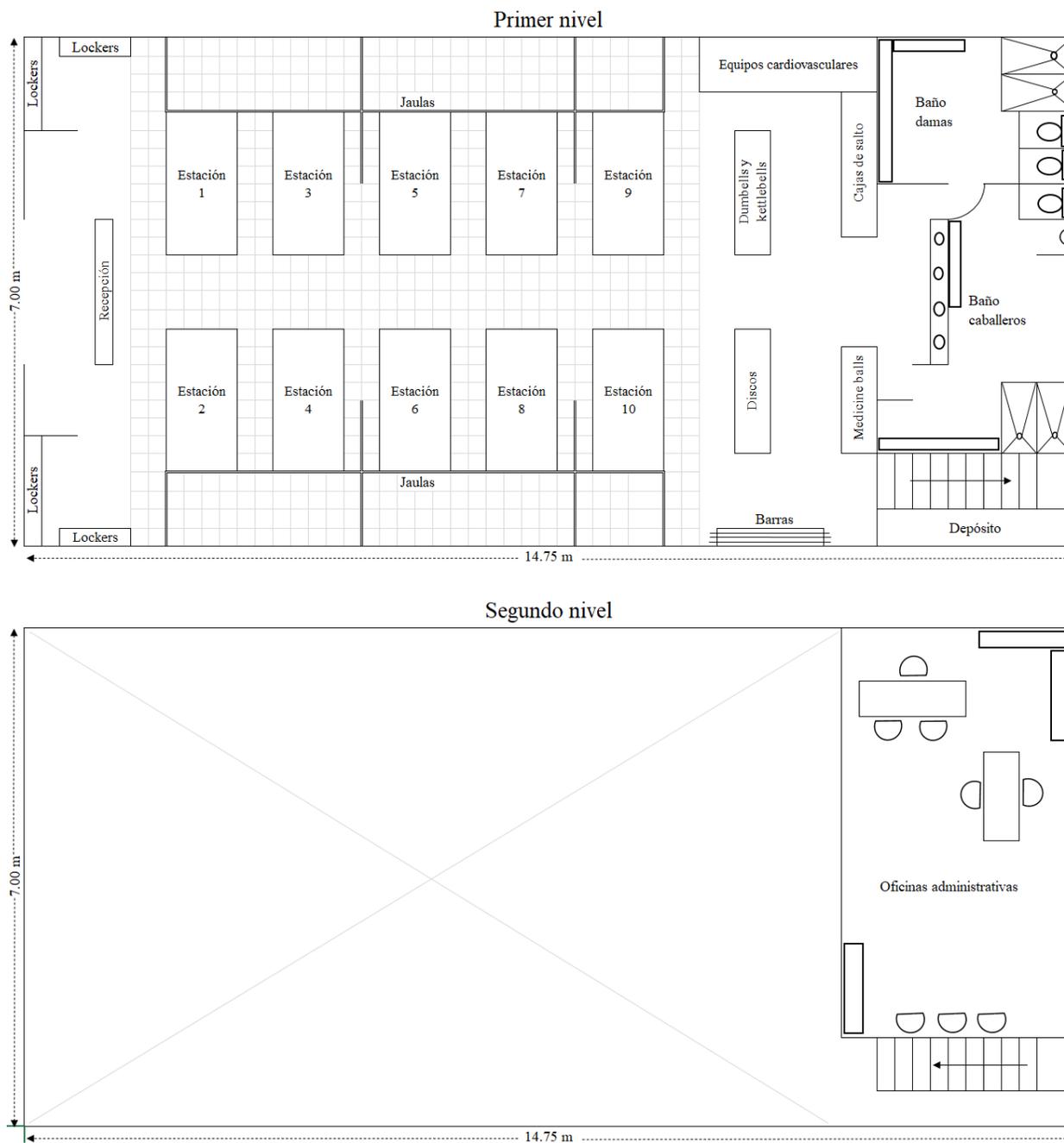


Figura 22 Distribución aproximada de un box de CrossFit (Fuente: elaboración propia)

La ubicación de las oficinas administrativas debe ser estratégica, pues debe permitir que el personal de turno siempre esté atento a las necesidades de los clientes.

Respecto al equipamiento, se ha considerado el implementar el box con los materiales y equipos necesarios para atender físicamente a máximo diez personas por turno. Esta medida busca brindar un espaciamiento cómodo y seguro a los clientes que opten por la modalidad presencial del servicio.

El área mínima requerida para poder implementar el box es de 160 m², el cual considera tener una capacidad máxima de 10 alumnos por hora bajo la nueva normalidad por la implementación de medidas de bioseguridad. El aforo máximo se podrá retomar cuando pase la situación de pandemia.

Sin embargo, la nueva normalidad ha evidenciado que esta práctica deportiva también puede ser desarrollada de manera virtual, identificándose un público que antes no estaba siendo considerado en la práctica del CrossFit. Con el objetivo de atender a este nuevo público, se ha considerado el realizar clases online bajo una plataforma de videoconferencia digital existente como Zoom. Para el seguimiento de las clases online los coaches del box se alternarán cada hora para realizar el seguimiento de dichas clases.

El área mínima requerida para poder implementar el box es de 160 m², el cual considera tener una capacidad máxima de 16 alumnos por hora; dicha capacidad será reducida a 10 alumnos por hora bajo la nueva normalidad por la implementación de medidas de bioseguridad. El aforo máximo se podrá retomar cuando pase la situación de pandemia.

Actualmente para este proyecto, se está evaluando diversas alternativas de ubicación del local, el cual se busca este cerca de universidades particulares y centros empresariales.

7.3 Método de producción

El presente plan de negocios, al ofrecer un servicio a los clientes no aplica ningún método de producción industrial, siendo necesario aplicar un método productivo enfocado en el cliente, el cual busca fortalecer la relación interpersonal con el cliente, buscando que este se sienta parte de una comunidad y no vea al box como un simple centro de entrenamiento.

Como estrategia primordial para el proceso productivo, se ha identificado que las clases deben ser realizadas de manera puntual, en diversos horarios de acuerdo con el aforo normal del box.

Se ha planificado tener el siguiente horario:

- Clases de lunes a viernes de 6 a 10 horas, de 12 a 14 horas y de 17 a 22 horas.
- Sábados de 8 a 12 horas.
- Los horarios de lunes a viernes de 10 a 12 horas y de 14 a 17 horas, las instalaciones estarán abiertas al público para que puedan entrenar de forma libre.

7.4 Gestión de inventarios y proveedores

La gestión de inventarios en cualquier tipo de industria está basada en realizar un seguimiento permanente de los bienes empleados para el proceso productivo. En el caso de la implementación de un box de CrossFit, la gestión del inventario está basada en el seguimiento permanente de los equipos electrónicos, de fuerza, cardiovasculares y de alta rotación, así como, asignar a los principales responsables de llevar a cabo dicha gestión.

Se ha considerado para la realización de la gestión de inventarios el emplear la metodología 5S desarrollada en Japón en 1960, la cual busca optimizar el proceso productivo. A continuación, se detalla la aplicación de la metodología propuesta:

- **Clasificación (Seiri).** Para establecer un manejo adecuado de todos los implementos que se adquirirán para el box, se realizará una clasificación de todos los materiales, equipos e

implementos en función de su categoría y uso. Esta clasificación puede estar definida como equipos de fuerza (barras, discos, dumbbells y kettlebells), equipos cardiovasculares (bicicleta, esquís, remos), materiales (aros, cajas, cuerdas, sogas, bandas elásticas, etc.) y equipos electrónicos (laptop, echo gym timer y equipo de sonido). Al realizar esta clasificación, se podrá contar siempre con lo mínimo indispensable, evitando en todo momento el tener equipos y materiales innecesarios.

- **Orden (Seiton).** Una vez realizada la clasificación de todos los implementos del box, y con el objetivo de poder llevar un control adecuado de estos y que siempre se encuentren disponibles para brindar el servicio de entrenamiento de manera eficaz, se debe establecer una ubicación exacta para cada implemento con su respectiva señalización. Esto permitirá que los entrenadores y clientes siempre sepan donde dejar los implementos de entrenamiento al finalizar cada turno.
- **Limpieza (Seiso).** Como parte de la gestión de los inventarios, es muy importante considerar la limpieza de todos los implementos deportivos, pues esto contribuirá a su adecuada conservación y mantenimiento. Como efecto secundario de la limpieza de los implementos, se podrá incrementar la seguridad física del box para todos los clientes, siendo esto algo muy importante por el contexto de bioseguridad actual que se debe mantener a raíz de la pandemia COVID-19. La limpieza de los equipos empleados en cada horario será realizada por cada usuario, para lo cual se debe tener a disposición los implementos de limpieza requeridos.
- **Estandarización (Seiketsu).** Con la finalidad de conservar el orden y limpieza determinados en los pasos anteriores, se deberá establecer un estándar que incluya las normas y procedimientos para la correcta gestión de los inventarios. Dicho estándar

deberá ser comunicado al personal al momento en que se realice su inducción al trabajo.

Cada coach de turno deberá velar por el cumplimiento de dicho estándar.

- **Disciplina (Shitsuke).** Para velar por el logro obtenido en los pasos anteriores de la metodología de las 5S, la disciplina es importante porque permitirá hacer un seguimiento riguroso del cumplimiento y mejora del control de inventario empleado. Dicha disciplina deberá ser implantada por el Head Coach. El cumplimiento del estándar y el seguimiento de este será un factor que considerará al momento de la realización de evaluación anual de desempeño contemplada en el plan de recursos humanos.

Como parte de la gestión de inventarios, se debe implementar la inspección de los equipos y materiales para conservar su integridad. Por la envergadura del plan de negocio y la cantidad de equipos y materiales a gestionar, se ha determinado que esta gestión deba realizarse mediante una tabla de inspección implementada en una hoja de cálculo Excel. La frecuencia de las inspecciones se realizará de manera semanal, quincenal y mensual en función del uso de cada equipo y material considerado. A continuación, se presenta la clasificación de los equipos y materiales a considerar para la gestión del inventario.

Tabla 6
Clasificación de equipos y materiales para la gestión del inventario

| EQUIPOS Y MATERIALES | FRECUENCIA DE INSPECCIÓN | | | RESPONSABLE |
|-----------------------|--------------------------|-----------|---------|---------------|
| | SEMANAL | QUINCENAL | MENSUAL | |
| Abmat HSPU | x | | | Couch |
| Aros de gimnasia | x | | | Couch |
| Banca | | x | | Head Couch |
| Banda resistencia | x | | | Couch |
| Barra Z | | | x | Administrador |
| Barras hombre y mujer | | | x | Administrador |
| Bicicleta Asalto | | | x | Administrador |
| Cajas de salto | | x | | Head Couch |
| Cuerdas salto | x | | | Couch |
| Discos | | | x | Administrador |
| Dumbbells | | x | | Head Couch |
| Echo Gym Timer | | | x | Administrador |
| Equipo de sonido | | | x | Administrador |
| Esqui Concept 2 | | | x | Administrador |
| Jaula 4 estaciones | x | | | Couch |
| Kettlebells | | x | | Head Couch |
| Laptop | | | X | Administrador |
| Liga resistencia | x | | | Couch |
| Magnesio | x | | | Couch |
| Medicine Balls | x | | | Couch |
| Piso caucho pesado | | | x | Administrador |
| Remo Concept 2 MD | | | x | Administrador |
| Seguro barras | x | | | Couch |
| Soga de escalar | x | | | Couch |
| Piso de madera 20 mm | | | x | Administrador |
| Pizarra acrílica | x | | | Couch |

Fuente: elaboración propia

Para el diseño de la rotación y frecuencia de los equipos y materiales, se tiene que diferenciar estos en función de su uso y duración. Los equipos cardiovasculares (bicicleta, esquí y remo) son equipos mecánicos accionados por la propia fuerza del usuario. Dichos equipos están diseñados para ser empleados de manera diaria e intensiva, por lo cual la rotación de estos es nula, solo

debe realizarse un mantenimiento preventivo bimensual, el cual consiste principalmente en limpieza y lubricación de partes móviles.

Los equipos de fuerza (barras, discos, dumbbells, jaulas y kettlebells) son equipos metálicos de hierro negro, los cuales tienen una larga duración, pudiendo considerarse que su rotación es nula a baja. De estos equipos, solo debe considerarse que las jaulas deben tener un mantenimiento semestral, el cual consiste en el repintado de toda la estructura metálica.

Los materiales (abmat, aros de gimnasia, cajas de salto, cuerdas de salto, ligas, magnesio, medicine ball, seguros de barras, soga de escalar y pizarra acrílica) por su resistencia y uso presentan una rotación de baja a alta. De estos materiales, se ha identificado que los únicos equipos que se deben mantener en stock son las bandas elásticas, bandas de fuerza y sogas de salto, debiendo tener siempre media docena de estas.

En el caso de los equipos electrónicos (reloj, sonido y laptop), se debe considerar que estos tienen una frecuencia de rotación moderada, debido al uso y modernización de estos equipos.

Como parte de la gestión de inventario, se ha elaborado una tabla en la que se incida la rotación, frecuencia y mantenimiento a realizar.

Tabla 7
Rotación y frecuencia para los materiales y equipos del box de CrossFit

| EQUIPOS Y MATERIALES | DISEÑO DE ROTACIÓN | | | | OBSERVACIÓN |
|-----------------------|--------------------|------|----------|------|--------------------------------------|
| | NULA | BAJA | MODERADA | ALTA | |
| Abmat HSPU | | | x | | Retapizado anual |
| Aros de gimnasia | | x | | | Limpieza superficial mensual |
| Banca | | x | | | Retapizado anual |
| Banda resistencia | | | | x | Reposición en función de deterioro |
| Barra Z | x | | | | Limpieza superficial mensual |
| Barras hombre y mujer | x | | | | Lubricación de rodamientos semestral |
| Bicicleta Asalto | x | | | | Mantenimiento preventivo bimestral |
| Cajas de salto | | x | | | Limpieza superficial mensual |
| Cuerdas salto | | | | x | Reposición en función de deterioro |
| Discos | | x | | | Limpieza superficial mensual |
| Dumbbells | x | | | | Limpieza superficial mensual |
| Echo Gym Timer | | x | | | Mantenimiento anual |
| Equipo de sonido | | x | | | Mantenimiento anual |
| Esqui Concept 2 | x | | | | Mantenimiento bimestral |
| Jaula 4 estaciones | x | | | | Pintado bianual |
| Kettlebells | x | | | | Limpieza superficial mensual |
| Laptop | | x | | | Mantenimiento anual |
| Liga resistencia | | | | x | Reposición en función de deterioro |
| Magnesio | | | | x | Reposición en función de deterioro |
| Medicine balls | | | x | | Limpieza superficial mensual |
| Piso caucho pesado | x | | | | Limpieza superficial mensual |
| Remo Concept 2 MD | x | | | | Mantenimiento preventivo bimestral |
| Seguro barras | | | x | | Reposición en función de deterioro |
| Soga de escalar | | x | | | Reposición en función de deterioro |
| Piso de madera 20 mm | x | x | | | Limpieza superficial mensual |
| Pizarra acrílica | | x | | | Limpieza superficial mensual |

Fuente: elaboración propia

Para la gestión de proveedores, se ha identificado dos proveedores de equipos deportivos de CrossFit, esto con el objetivo de mantener un abastecimiento rápido y efectivo para la renovación de equipos en caso de ser necesario. Se evaluará el realizar la importación directa de equipos deportivos en caso los proveedores no tengan estos en stock.

Como parte de la gestión de inventarios, el encargado de mantenimiento debe realizar un mantenimiento preventivo periódico, el cual busca garantizar el correcto funcionamiento de los

equipos y disminuir las probabilidades de que estos se deterioren de manera intempestiva, lo cual podría generar problemas en la correcta prestación de las clases para los clientes.

Se realizarán alianzas con proveedores estratégicos que beneficien a los clientes, como proveedores de ropa deportiva, accesorios deportivos, complementos nutricionales, nutricionistas y terapia física para deportistas. Se promoverá la realización de pequeñas ferias mensuales de estos proveedores en el box, para que los clientes puedan adquirir lo que requiera sin necesidad de que estén buscando en distintos lugares.

7.5 Gestión de la calidad

El plan de gestión de calidad estará enfocado en una mejora continua del servicio brindado, esto buscará que los clientes siempre tengan la percepción de reciben más de lo esperado, cubriendo sus expectativas con creces.

Como parte del proceso de calidad, se determinarán procedimientos claros para cada etapa del proceso productivo, esto con el objetivo que todos los involucrados tengan claro sus responsabilidades y funciones.

Para medir la calidad del servicio e identificar mejoras de este, se realizarán encuestas aleatorias a los clientes de manera mensual a través de una aplicación móvil gratuita, con el objetivo que los clientes puedan responderla en cualquier momento. También habilitará un buzón de sugerencias físico y electrónico para recabar las sugerencias o reclamos de los clientes. A medida que se logre fidelizar a los clientes, se realizarán reuniones directas con las clientes aleatorias para preguntarles acerca de las mejoras que pudiera tener el box en función de su percepción.

Este acercamiento con los clientes brindándoles diferentes medios para sus reclamos o sugerencias, permitirá fortalecer la relación con estos, demostrándoles que el box se preocupa por sus opiniones o necesidades.

Capítulo 8

Plan de Recursos Humanos

Para realizar el Plan de Recursos Humanos se ha optado por tener una estructura organizacional reducida la cual se detalla a continuación.

8.1 Estructura Organizacional (Organigrama)

La empresa está conformada por un administrador y el head coach y dos encargados de marketing y mantenimiento, quienes tendrán las responsabilidades principales de tomar decisiones, y crear una branding o marca a través de los beneficios que esta práctica deportiva (CrossFit) brinda, de captar al público objetivo del mercado. El organigrama se presenta en la Figura 23.



Figura 23 Organigrama de la empresa (Fuente: elaboración propia)

8.2 Perfiles de Puestos

A continuación, se presenta el Manual de Organización y Funciones (MOF) de cada uno de los cargos definidos, junto con los requisitos y funciones requeridos.

Tabla 8
MOF del Administrador

| CONCEPTO | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------|---|
| Nombre del Puesto | Administrador |
| Área al que pertenece | Gerencia General |
| Supervisa a | Jefe de Marketing, Head Coach |
| Objetivo del Puesto | Planificar, dirigir, organizar y controlar el logro y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa en términos de eficiencia, calidad y costos. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> - Participar en el diseño y elaboración del Plan Estratégico del Negocio. - Velar por el cumplimiento de la visión, misión y cultura interna del negocio. - Encargado de difundir los valores de la empresa. - Planificar, coordinar el manejo operativo y financiero del box. - Definir los programas de renovación de equipos. - Encargado de las retenciones de talentos. - Supervisar el control de calidad en la Organización. - Hacer seguimiento a los gastos del Negocio y plantear mejoras. |
| Requisitos | |

- Estudios técnicos de administración o contabilidad.
- Experiencia mínima de 3 años en empresas de rubro.
- Tener conocimiento del rubro.
- Capacidad de afrontar decisiones.
- Cumplir los objetivos del Negocio.
- Ver oportunidades de mejora en el negocio y el mercado.
- Tener capacidad para generar un excelente clima laboral.
- Capacidad de liderazgo con orientación al cliente y resultados.

Competencias

- Capacidad de liderazgo.
- Alto nivel de análisis.
- Habilidad de negociación
- Planeamiento estratégico.

Fuente: elaboración propia

Tabla 9
MOF del Responsable de Marketing

| CONCEPTO | DESCRIPCIÓN |
|---------------------|--|
| Nombre del Puesto | Responsable de Marketing |
| Reporta a | Administrador |
| Objetivo del Puesto | Planificar, organizar y controlar el logro y cumplimiento de las campañas y promociones del Box de CrossFit. |
| Funciones | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Implementar estrategias de marketing. |

- Investigar y promover la investigación del mercado.
- Coordinar con el Administrador la preparación del presupuesto de campañas de marketing.
- Implementación del marketing digital a través de las redes sociales.
- Generar contenido en redes sociales.
- Gestionar las respuestas de clientes potenciales en redes sociales y portal web.
- Difundir el box a través de las redes sociales.
- Difundir la importancia y beneficios del CrossFit.
- Centrar la Publicidad al público objetivo y potenciar a través de Marketing Digital.

Requisitos

- Estudios técnicos de marketing.
- Manejo de herramientas de omnicanalidad.
- Manejo de Office.

Competencias

- Capacidad de liderazgo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 10
MOF del Head Coach

| CONCEPTO | DESCRIPCIÓN |
|-------------------|---------------|
| Nombre del Puesto | Head Coach |
| Reporta a | Administrador |
| Supervisa a | Coach |

| | |
|---------------------|--|
| Objetivo del Puesto | Planificar, organizar y controlar el logro y cumplimiento de los WODs del día y de los clientes. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> - Proponer oportunidades de mejoras de proceso del negocio. - Realizar la programación de WODs del día. - Categorizar a los usuarios por tipo de entrenamiento. - Responsable de fomentar la participación deportiva en los usuarios. - Responsable de capacitar y entrenar a los coaches - Responsable de planificar los objetivos y metas juntamente con el Encargado de Marketing y Administrador. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Certificación L2 en CrossFit. - Haber participado en campeonatos de CrossFit nacional y haber quedado entre los 10 finalistas. |
| Competencias | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de liderazgo. - Empatía con los clientes |

Fuente: elaboración propia

Tabla 11
MOF del Coach

| <i>CONCEPTO</i> | <i>DESCRIPCIÓN</i> |
|-------------------|--------------------|
| Nombre del Puesto | Coach |
| Reporta a | Head Coach |

| | |
|---------------------|--|
| Objetivo del Puesto | Planificar, organizar y controlar el logro y cumplimiento de las clases diarias para los usuarios. |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> - Encargado de desarrollar las clases diarias para los usuarios. - Encargado de enseñar la técnica de los ejercicios. - Encargado de darles a conocer las limitaciones del público usuario. - Encargado de dar el feedback a los participantes. - Coordinar con el Head Coach los WOD. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> - Certificación L1 en CrossFit. |
| Competencias | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de liderazgo. - Empatía con los usuarios. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 12
MOF del Responsable de Mantenimiento

| <i>CONCEPTO</i> | <i>DESCRIPCIÓN</i> |
|---------------------|---|
| Nombre del Puesto | Responsable de Mantenimiento |
| Reporta a | Administrador |
| Objetivo del Puesto | Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos del box. |
| Funciones | |

- Encargado de velar por la operatividad de los equipos.

Requisitos

- Estudios técnicos en mantenimiento mecánico básico.
- Experiencia mínima de 2 años.

Competencias

- Empatía con el público

Fuente: elaboración propia

8.2 Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación

Para el reclutamiento, selección y contratación del personal se ha considerado los siguientes pasos:

8.2.1 Reclutamiento Externo

Esto se llevará a cabo a través de la web, portales de empleo y redes sociales, convocando al personal idóneo con el perfil adecuado que se necesite. Se ha estimado que este proceso de selección se tardará dos semanas.

8.2.2 Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se realizará a través de una convocatoria con los conocidos de otros boxes de CrossFit. El objetivo es identificar posibles coaches certificados que busquen pertenecer a un box que busca diferenciarse y comulgue con la visión del negocio.

También se está considerando el identificar profesionales del deporte que no estén certificados pero que se comulguen con los valores y visión del box; pudiendo considerarse el apoyo para su certificación CrossFit.

Se ha desarrollado un Diagrama de Flujo de Reclutamiento del plan de Negocio, donde se puede apreciar la secuencia que se realiza para poder reclutar al personal idóneo para el puesto, el cual se aprecia en la Figura 24.

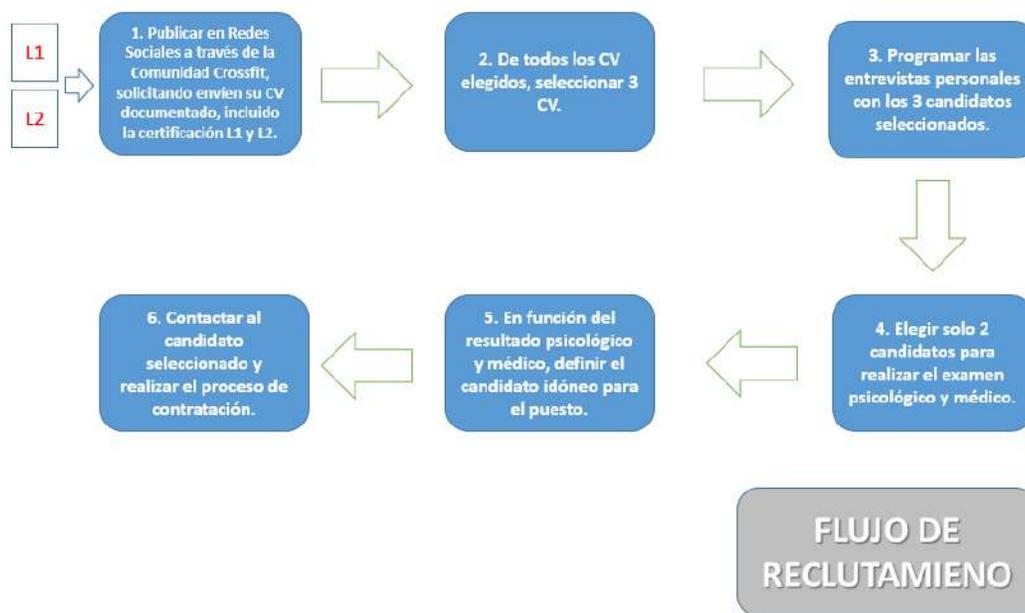


Figura 24 Diagrama flujo de reclutamiento (Fuente: elaboración propia)

8.3 Inducción, Capacitación y Evaluación

En toda empresa, es de vital importancia que el nuevo personal conozca y se encuentre alineado con la cultura organizacional, la misión y visión de la empresa.

El proceso de inducción se realizará de manera presencial en las instalaciones del box. Esta será brindada por el administrador y el head coach. En dicha inducción se presentará la visión, misión y reglamento de la empresa con el objetivo que se transmita la cultura organizacional de la empresa.

Dicha inducción será realizada días antes de su inicio laboral con el objetivo que el personal conozca las instalaciones y se familiarice con el ambiente de trabajo.

8.4 Motivación y Desarrollo

Tener al personal motivado es de suma importancia para la empresa, esto permitirá que el personal tenga un mejor desempeño. Por ello, una estrategia entre varias para mantener al

personal motivado es el asegurar el pago de sus remuneraciones de manera puntual, haciendo que ello no sea una preocupación para el personal.

Adicionalmente, se ha considerado en el plan de negocio el realizar el reconocimiento del personal mediante programas de capacitación específicos que beneficien al trabajador en su desarrollo profesional y al negocio. En función de la nueva normalidad, dichas capacitaciones se darán de forma remota a través de una plataforma digital o de manera presencial.

8.5 Remuneraciones y Compensaciones

El presente plan de negocio ha considerado remuneraciones del personal de acuerdo con el mercado laboral actual, en función de las posiciones que tienen en la organización. Para poder incrementar el salario de nuestros trabajadores, se están considerando el crecimiento del negocio, a la vez como un motivador para el buen desempeño de los trabajadores en toda la organización.

Los puestos de trabajo que se tienen definidos son los siguientes: (a) Administrador; (b) Responsable de Marketing; (c) Head Coach (d) Coach (e) Responsable de Mantenimiento.

8.6 Presupuesto de Recursos Humanos

Se ha considerado para las escalas remunerativas, que el personal no realizará un trabajo a tiempo completo, siendo el horario por turnos según lo siguiente:

- Turno 1: 6pm a 10pm
- Turno 2: 12pm a 2pm
- Turno 3: 5pm a 10pm

El presupuesto de Recursos Humanos se presenta en la siguiente tabla con las escalas remunerativas de acuerdo con el puesto:

Tabla 13
Escalas remunerativas

| NIVEL | PUESTO | MÍNIMO | MÁXIMO |
|--------------------|---------------------------------|---------|---------|
| Gerencial | Administrador | S/1,400 | S/1,600 |
| Administrativo | / Responsable de Marketing | S/350 | S/450 |
| Jefaturas de Línea | Head Coach | S/1,500 | S/2,000 |
| | Responsable de Mantenimiento | S/400 | S/3,000 |
| Operativo | Coach | S/1,000 | S/1,400 |

Fuente: elaboración propia

Capítulo 9

Plan Financiero

Para la evaluación financiera se ha considerado lo siguiente:

- La proyección es para un plazo de 5 años.
- Se estima un incremento de ventas de un 5% anual.
- Debido al pronóstico del BCRP, se estima que el consumo interno se reanude en el 2021 y el PBI se recupere en un 9%. (Perú Retail, 2021).
- El periodo de estimación del proyecto es a cinco años.
- Tributos para considerar: Impuesto general de ventas es del 18%, y el impuesto a la renta es del 29.5%.
- Nivel de inflación: Se ha realizado una tendencia lineal considerando los valores desde el año 2002 al año 2020 extraído de los reportes anuales del BCR, siendo para el año 1 2.67%, y a 1 año 5 de inversión 2.65%.
- La tasa de depreciación para activos tangibles será de 10% anual.
- Los equipos adquiridos serán vendidos (valor de rescate) al término de la vida útil.

La inversión consiste activos fijos tangibles e intangibles que un box de CrossFit necesita para operar. Para el presente plan de negocio, el monto de la inversión es de S/136,976.07.

- Activos Fijos Tangibles: Se considera los equipos (S/75,863.70), muebles y enseres (S/24,060.00) que serán utilizados por clientes y miembros del negocio; los cuales justifican la infraestructura del local. El monto total de activos fijos tangibles que necesitará el box de CrossFit es de S/99,923.70.

Tabla 14
Inversión de muebles y enseres (S/)

| MUEBLES Y ENSERES | COSTO SIN IGV | IGV | COSTO TOTAL |
|-----------------------------|---------------|----------|-------------|
| Oficinas administrativas | 2,407.98 | 433.44 | 2,841.42 |
| Área Común | 2,191.92 | 394.55 | 2,586.47 |
| Zona WOD | 8,870.51 | 1,596.69 | 10,467.20 |
| Almacén | 703.59 | 126.65 | 830.24 |
| Baños | 993.00 | 357.48 | 2,343.48 |
| Total | 16,160.00 | 2,908.80 | 19,068.80 |

Fuente: Elaboración propia

- **Activos Intangibles:** Son aquellos bienes que no se representa de manera física; pero, cuyo valor es primordial. Dentro de esta categoría, se ha considerado: trámites de licencia, garantía de alquiler, capital de trabajo y membresía CrossFit. El monto de inversión es de S/37,052.37.

Tabla 15
Inversión en intangibles (S/)

| INTANGIBLES | COSTO SIN IGV | IGV | COSTO TOTAL |
|--|---------------|----------|-------------|
| Manejo redes sociales | 350.00 | 63.00 | 413.00 |
| Alquiler de Local | 14,000.00 | 2,520.00 | 16,520.00 |
| Licencia municipal | 1,100.00 | 198.00 | 1,298.00 |
| Membresía CrossFit + App gamificación | 6,900.00 | 1,242.00 | 8,142.00 |
| Material mantenimiento | 900.00 | 162.00 | 1,062.00 |
| Constitución de la empresa | 1,350.00 | 243.00 | 1,593.00 |
| Capital de trabajo | 12,452.37 | 2,241.43 | 14,693.80 |
| Total | 37,052.37 | 6,669.43 | 43,721.80 |

Fuente: Elaboración propia

9.1 Inversión del Proyecto

Para el lanzamiento de CrossFit se debe realizar una inversión total de S/136,976.07; tal y como se demuestra en la Tabla 16.

Tabla 16
Descripción de la inversión (S/)

| DESCRIPCIÓN | VALOR DE VENTA | IGV | PRECIO DE INVERSIÓN |
|-------------|-------------------|-----------|------------------------|
| Activo Fijo | 99,923.70 | 17,986.27 | 117,909.97 |
| Intangible | 37,052.37 | 6,669.43 | 43,721.80 |
| TOTAL | 136,976.07 | 24,655.70 | 161,631.76 |

Fuente: Elaboración propia

9.2 Capital de trabajo

Como capital de trabajo se ha considerado el 10% del capital total requerido para la implementación del box de CrossFit., siendo S/12,452.37, como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17
Capital de Trabajo (S/)

| | |
|---------------------------|------------|
| Capital de implementación | 124,523.70 |
| Capital de trabajo (10%) | 12,452.37 |

Fuente: elaboración propia

9.3 Flujo de caja proyectado a cinco años

Proyección de Ventas

Se estima que la tasa de crecimiento anual para los cinco años es de 5%. Considerando fundamental la estimación del incremento del mercado de compras online de servicios o productos no esenciales indicado en Ipsos (2020). El crecimiento anual de ventas proyectadas (para las modalidades presencial y online) se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

Proyección de ventas (S/)

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Modalidad Presencial | 207,000.00 | 217,350.00 | 228,217.50 | 239,628.38 | 251,609.79 |
| Modalidad Virtual | 15,000.00 | 15,750.00 | 16,537.50 | 17,364.38 | 18,232.59 |
| Comisión Parthner | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 |
| Competencias | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 |
| Ventas Proyectadas sin IGV | 224,200.00 | 235,300.00 | 246,955.00 | 259,192.75 | 272,042.39 |

Fuente: Elaboración propia

Flujo de Caja Operativo (FCO)

El flujo de caja operativo se refiere al efectivo generado por el negocio, sin tomar en cuenta los ingresos secundarios, los ingresos necesarios para el pago de deudas bancarias, nuevas inversiones, gastos por cambios en el capital de trabajo y el impuesto general a las ventas (IGV). En la tabla 19 se muestra resultados positivos para los cinco años de proyección.

Tabla 19
Flujo de Caja Operativo (S/)

| | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
|------------------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|
| Ingresos | S/ | 224,200.00 | S/ | 235,300.00 | S/ | 246,955.00 | S/ | 259,192.75 | S/ | 272,042.39 |
| Gastos Operativos | -S/ | 145,120.00 | -S/ | 150,538.50 | -S/ | 156,227.93 | -S/ | 162,201.82 | -S/ | 168,474.41 |
| Gastos Administrativos | -S/ | 40,247.03 | -S/ | 41,384.29 | -S/ | 42,578.42 | -S/ | 43,832.26 | -S/ | 45,148.79 |
| Depreciación | -S/ | 7,534.10 | -S/ | 7,534.10 | -S/ | 7,534.10 | -S/ | 7,534.10 | -S/ | 6,409.10 |
| EBIT | S/ | 31,298.88 | S/ | 35,843.11 | S/ | 40,614.55 | S/ | 45,624.57 | S/ | 52,010.09 |
| Impuesto a la renta | -S/ | 7,516.88 | -S/ | 9,176.98 | -S/ | 10,934.69 | -S/ | 12,796.31 | -S/ | 15,100.44 |
| NOPAT | S/ | 23,782.00 | S/ | 26,666.13 | S/ | 29,679.86 | S/ | 32,828.26 | S/ | 36,909.65 |
| Depreciación | S/ | 7,534.10 | S/ | 7,534.10 | S/ | 7,534.10 | S/ | 7,534.10 | S/ | 6,409.10 |
| F.C. Operativo | S/ | 31,316.09 | S/ | 34,200.23 | S/ | 37,213.96 | S/ | 40,362.35 | S/ | 43,318.75 |

Fuente: Elaboración propia

Flujo de Financiamiento Real

Del monto total de inversión, se ha considerado el 50% como préstamo de una entidad financiera. Además, se consideró el nivel de inflación anual del 2.67% para los cinco años de proyección, la tasa del impuesto a la renta (IR) en 29.50% y una TEA de 12.5% (Scotiabank, mayo 2021), datos indicados en las Tablas 20 y 21.

Tabla 20
Datos Flujo de Financiamiento Real

| CONCEPTO | VALOR |
|---------------------------------|-----------|
| Inflación (%) | 2.67 |
| TEA Nominal (%) | 12.5 |
| TEA Real (5) | 9.57 |
| Préstamo (S/) | 68,488.04 |
| Tasa de Impuesto a la Renta (%) | 29.5 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21
Flujo de financiamiento real(S/)

| | AÑO 0 | | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
|---------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|
| Préstamo | S/ | 68,488.04 | | | | | | | | | | |
| Cuota anual | | | -S/ | 17,131.57 |
| Amortización | | | -S/ | 11,313.65 | -S/ | 12,396.86 | -S/ | 13,583.78 | -S/ | 14,884.34 | -S/ | 16,309.42 |
| Interes | | | -S/ | 5,817.93 | -S/ | 4,734.72 | -S/ | 3,547.80 | -S/ | 2,247.24 | -S/ | 822.16 |
| Saldo | S/ | 68,488.04 | S/ | 57,174.39 | S/ | 44,777.53 | S/ | 31,193.75 | S/ | 16,309.42 | S/ | - |
| Escudo Fiscal | | | S/ | 1,716.29 | S/ | 1,396.74 | S/ | 1,046.60 | S/ | 662.93 | S/ | 242.54 |
| FFN | S/ | 68,488.04 | -S/ | 15,415.29 | -S/ | 15,734.83 | -S/ | 16,084.97 | -S/ | 16,468.64 | -S/ | 16,889.04 |
| Inflación (%) | | 1.00 | | 1.03 | | 1.05 | | 1.08 | | 1.11 | | 1.13 |
| FFN Real | S/ | 68,488.04 | -S/ | 15,014.99 | -S/ | 14,939.02 | -S/ | 14,895.78 | -S/ | 14,885.57 | -S/ | 14,908.90 |

Fuente: Elaboración propia

Flujo de Caja del Inversionista

Consiste en la inversión inicial del negocio, que toma en cuenta la compra de activos y la inversión de cambios de capital de trabajo inicial; el flujo operativo, que consta de los ingresos y egresos generados por el propio negocio; como se muestra en la Tabla 22, incluye la recuperación de capital de trabajo.

Tabla 22
Flujo de caja del inversionista (S/)

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Ingresos | S/ 224,200.00 | S/ 235,300.00 | S/ 246,955.00 | S/ 259,192.75 | S/ 272,042.39 | |
| Gastos Operativos | -S/ 145,120.00 | -S/ 150,538.50 | -S/ 156,227.93 | -S/ 162,201.82 | -S/ 168,474.41 | |
| Gastos Administrativos | -S/ 40,247.03 | -S/ 41,384.29 | -S/ 42,578.42 | -S/ 43,832.26 | -S/ 45,148.79 | |
| Depreciación | -S/ 7,534.10 | -S/ 6,409.10 |
| EBIT | S/ 31,298.88 | S/ 35,843.11 | S/ 40,614.55 | S/ 45,624.57 | S/ 52,010.09 | |
| Impuesto a la renta | -S/ 7,516.88 | -S/ 9,176.98 | -S/ 10,934.69 | -S/ 12,796.31 | -S/ 15,100.44 | |
| NOPAT | S/ 23,782.00 | S/ 26,666.13 | S/ 29,679.86 | S/ 32,828.26 | S/ 36,909.65 | |
| Depreciación | S/ 7,534.10 | S/ 7,534.10 | S/ 7,534.10 | S/ 7,534.10 | S/ 6,409.10 | |
| F.C. Operativo | S/ 31,316.09 | S/ 34,200.23 | S/ 37,213.96 | S/ 40,362.35 | S/ 43,318.75 | |
| Inversiones | -S/ 124,523.70 | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | S/ 15,172.74 |
| Capital de traba | -S/ 12,452.37 | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - | S/ - |
| F.C. Libre | -S/ 136,976.07 | S/ 31,316.09 | S/ 34,200.23 | S/ 37,213.96 | S/ 40,362.35 | S/ 58,491.49 |
| FFN | S/ 68,488.04 | -S/ 15,415.29 | -S/ 15,734.83 | -S/ 16,084.97 | -S/ 16,468.64 | -S/ 16,889.04 |
| Inflación (%) | 1.00 | 1.03 | 1.05 | 1.08 | 1.11 | 1.13 |
| FFN Real | S/ 68,488.04 | -S/ 15,014.99 | -S/ 14,939.02 | -S/ 14,895.78 | -S/ 14,885.57 | -S/ 14,908.90 |
| Financiero (FC | | | | | | |
| Acc) | -S/ 68,488.04 | S/ 16,301.10 | S/ 19,261.21 | S/ 22,318.18 | S/ 25,476.78 | S/ 43,582.58 |

Fuente: Elaboración propia

9.4 Análisis de punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio se han considerado los costos fijos y variables de la modalidad de servicio presencial, pues es la que genera mayor ingreso y a la vez cubre los costos operativos. El objetivo es obtener un punto de equilibrio para cubrir los costos fijos en el primer año de funcionamiento. Se tomo en cuenta los siguientes conceptos:

- Ventas proyectadas: Cifra estimada de ventas para el primer año, el cual es el producto del precio de venta por la cantidad de servicios estimados.

- Precio de venta: Es el precio de la membresía.
- Costo Variable: Corresponde a los costos asociados a los volúmenes de venta para la modalidad presencial la cual para el primer año de operación es S/5,273.90.
- Costo fijo anual: Se considera el costo fijo anual estimado para el primer año de operación que ascendente a S/184,801.46.

La ecuación para determinar el punto de equilibrio:

$$PE = \text{Costo fijo total} / [1 - (\text{Costo variable total} / \text{Ingreso por ventas})]$$

Con los conceptos definidos, se calcula el punto de equilibrio por el servicio ofrecido.

Como resultado, en la Tabla 23 se obtiene un punto de equilibrio anual de S/184,801.46, lo cual representa 589 membresías anuales.

Tabla 23
Cálculo de punto de equilibrio

| TIPO DE SERVICIO | VENTAS PROYECTADAS (S/) | P. UNITARIO (S/) | SERVICIOS PROYECTADOS | C. FIJO (S/) | C.VARIABLE (S/) | PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL (S/) | PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL (S/) | PUNTO DE EQUILIBRIO (UND) |
|------------------|-------------------------|------------------|-----------------------|--------------|-----------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| M. Presencial | 207,000 | 313.64 | 660 | 180,093.13 | 5,273.90 | 184,801.46 | 15,400.12 | 589 |

Fuente: Elaboración propia

9.5 Estados financieros proyectados a cinco años

Estado de Resultados

La Tabla 24 muestra el estado de resultados estimado de cinco años, lo que indica que debido al crecimiento de las ventas y el crecimiento anual esperado del mercado del 5%, se puede obtener una utilidad neta positiva los cinco años de proyección.

Tabla 24
Estado de resultados (S/)

| CONCEPTO | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
|----------------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|
| Ventas | S/ | 224,200.00 | S/ | 235,300.00 | S/ | 246,955.00 | S/ | 259,192.75 | S/ | 272,042.39 |
| Gasto Operativo | -S/ | 145,120.00 | -S/ | 150,538.50 | -S/ | 156,227.93 | -S/ | 162,201.82 | -S/ | 168,474.41 |
| Gasto Administrativo | -S/ | 40,247.03 | -S/ | 41,384.29 | -S/ | 42,578.42 | -S/ | 43,832.26 | -S/ | 45,148.79 |
| Depreciación | -S/ | 7,534.10 | -S/ | 7,534.10 | -S/ | 7,534.10 | -S/ | 7,534.10 | -S/ | 6,409.10 |
| EBIT | S/ | 31,298.88 | S/ | 35,843.11 | S/ | 40,614.55 | S/ | 45,624.57 | S/ | 52,010.09 |
| Partidas Financieras | | | | | | | | | | |
| Gastos por intereses | -S/ | 5,817.93 | -S/ | 4,734.72 | -S/ | 3,547.80 | -S/ | 2,247.24 | -S/ | 822.16 |
| EBT | S/ | 25,480.95 | S/ | 31,108.39 | S/ | 37,066.76 | S/ | 43,377.33 | S/ | 51,187.93 |
| Impuesto a la renta | -S/ | 7,516.88 | -S/ | 9,176.98 | -S/ | 10,934.69 | -S/ | 12,796.31 | -S/ | 15,100.44 |
| Utilidad Neta | S/ | 17,964.07 | S/ | 21,931.42 | S/ | 26,132.06 | S/ | 30,581.02 | S/ | 36,087.49 |
| Utilidad acumulada | S/ | 17,964.07 | S/ | 39,895.49 | S/ | 66,027.55 | S/ | 96,608.57 | S/ | 132,696.06 |

Fuente: Elaboración propia

Estado de Situación Financiera (Balance General)

En el Balance General se muestra el aumento del activo acorde a la proyección de ventas. En lo referente al capital social, este se mantiene a lo largo de la proyección estimada, como se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25
Estado de situación financiera (S/)

| | | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|
| Activo | | | | | | | | | | |
| Activo corriente | | | | | | | | | | |
| Caja-bancos | S/ | 88,780.48 | S/ | 130,246.18 | S/ | 154,853.87 | S/ | 182,882.88 | S/ | 214,491.17 |
| Total activo corriente | S/ | 88,780.48 | S/ | 130,246.18 | S/ | 154,853.87 | S/ | 182,882.88 | S/ | 214,491.17 |
| Activo no corriente | | | | | | | | | | |
| Equipos deportivos | S/ | 75,863.70 | S/ | 69,794.60 | S/ | 63,725.51 | S/ | 57,656.41 | S/ | 51,587.32 |
| Equipos de computo | S/ | 4,500.00 | S/ | 3,375.00 | S/ | 2,250.00 | S/ | 1,125.00 | S/ | - |
| Muebles y enseres | S/ | 3,400.00 | S/ | 3,060.00 | S/ | 2,720.00 | S/ | 2,380.00 | S/ | 2,040.00 |
| Depreciación | -S/ | 7,534.10 | -S/ | 7,534.10 | -S/ | 7,534.10 | -S/ | 7,534.10 | -S/ | 6,409.10 |
| Total activo no corriente | S/ | 76,229.60 | S/ | 68,695.51 | S/ | 61,161.41 | S/ | 53,627.32 | S/ | 47,218.22 |
| TOTAL ACTIVO | S/ | 165,010.09 | S/ | 198,941.69 | S/ | 216,015.29 | S/ | 236,510.19 | S/ | 261,709.39 |
| Pasivo | | | | | | | | | | |
| Pasivo corriente | | | | | | | | | | |
| Tributos por pagar | S/ | 21,383.59 | S/ | 45,780.64 | S/ | 50,305.95 | S/ | 55,104.17 | S/ | 60,525.29 |
| Total pasivo corriente | S/ | 21,383.59 | S/ | 45,780.64 | S/ | 50,305.95 | S/ | 55,104.17 | S/ | 60,525.29 |
| Pasivo no corriente | | | | | | | | | | |
| Préstamos | S/ | 57,174.39 | S/ | 44,777.53 | S/ | 31,193.75 | S/ | 16,309.42 | S/ | - |
| Total pasivo | S/ | 78,557.98 | S/ | 90,558.17 | S/ | 81,499.70 | S/ | 71,413.59 | S/ | 60,525.29 |
| Patrimonio neto | | | | | | | | | | |
| Capital social | S/ | 68,488.04 |
| Utilidades retenidas | S/ | 17,964.07 | S/ | 39,895.49 | S/ | 66,027.55 | S/ | 96,608.57 | S/ | 132,696.06 |
| Total patrimonio | S/ | 86,452.10 | S/ | 108,383.52 | S/ | 134,515.58 | S/ | 165,096.61 | S/ | 201,184.10 |
| Total pasivo+patrimonio | S/ | 165,010.09 | S/ | 198,941.69 | S/ | 216,015.29 | S/ | 236,510.19 | S/ | 261,709.39 |

Fuente: Elaboración propia

9.6 Análisis de sensibilidad

Para realizar un análisis de sensibilidad en los tres escenarios, se determinó que la variable principal que afecta al indicador del valor actual neto (VAN), es el precio de venta por membresía, el cual fue determinado con un aumento del 5% para un escenario optimista en función del promedio de incremento de precio para este sector, 0% de aumento para el escenario moderado, y una disminución de 5% para el escenario pesimista en caso el negocio se vea afectado por algún factor externo o el incremento de la competencia. En la Tabla 26 se muestra la proyección de servicios en los 3 escenarios.

Tabla 26
Servicios estimados anual en los tres escenarios

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Optimista | 233,200.00 | 244,750.00 | 256,877.50 | 269,611.38 | 282,981.94 |
| Moderado | 224,200.00 | 235,300.00 | 246,955.00 | 259,192.75 | 272,042.39 |
| Pesimista | 215,200.00 | 225,850.00 | 237,032.50 | 248,774.13 | 261,102.83 |

Fuente: Elaboración propia

Indicadores financieros por escenarios

Bajo el escenario optimista se estima un ingreso de S/233,200.00 de ingreso general al final del primer año de operación del negocio.

Para el escenario moderado se proyecta S/224,200.00 de ingreso.

Finalmente, para el escenario pesimista se proyectó S/215,200.00 de ingreso para el primer año de operación del negocio.

El resumen de los tres escenarios con sus respectivos indicadores financieros se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27
Análisis de sensibilidad para cada escenario

| INDICADOR FINANCIERO | OPTIMISTA | MODERADO | PESIMISTA |
|----------------------|-----------|-----------|------------|
| VAN FCL (S/) | 32,035.80 | 6,720.31 | -18,595.18 |
| VAN FCF (S/) | 35,429.50 | 11,785.74 | -11,858.01 |
| TIR FCL (%) | 19.71 | 13.28 | 6.47 |
| TIR FCF (%) | 31.47 | 20.13 | 8.01 |

Fuente: elaboración propia

Según los resultados obtenidos, la cantidad de servicios ofrecidos es el factor principal en la rentabilidad del negocio, sin embargo, variar por el contexto actual debido a la crisis sanitaria del país.

9.7 Indicadores financieros

Tasa de descuento (Ke y WACC)

Para determinar el costo de capital (Ke) y el costo medio ponderado del capital (WACC, por sus siglas en inglés), se consideran los datos mostrados en la Tabla 28.

Tabla 28
Cálculo de Ke y WACC

| VARIABLE | VALOR (%) |
|---------------------------------------|-----------|
| Tasa libre de riesgo (r_f) | 4.84 |
| Beta apalancado (b_u , como valor) | 1.31 |
| $r_m - r_f$ | 5.88 |
| Riesgo país (“Riesgo País,” 2021) | 1.65 |
| Coste de Capital (Ke) | 14.21 |
| Nivel de endeudamiento (D) | 50 |
| Fondos propios (E) | 50 |
| Impuesto a la renta (IR) | 29.5 |
| Tasa efectiva (TEA) | 12.5 |
| WACC | 11.51 |

Fuente: Elaboración propia

Se obtiene un Ke de 14.21% y un WACC de 11.51%. Con estos factores se descontaron el flujo de caja financiero (FCF) y el flujo de caja libre (FCL) respectivamente.

Tabla 29
Tasa de descuento

| TIPO DE FLUJO DE CAJA | SIGLA | TASA (%) |
|-----------------------|-------|----------|
| FCL | WACC | 11.51 |
| FCF | Ke | 14.21 |

Fuente: Elaboración propia

Valor actual neto (VAN)

Luego de calcular la tasa de descuento como se muestra en la Tabla 30, se calcula el valor actual neto del proyecto, el cual se interpreta como el negocio crea valor para los accionistas.

Podemos afirmar que se trata de un proyecto viable.

Tabla 30
Valor actual neto (VAN)

| TIPO DE FLUJO DE CAJA | SIGLA | TASA (%) | VAN (S/) |
|-----------------------|-------|----------|-----------|
| FCL | WACC | 10.48 | 9,611.03 |
| FCF | Ke | 14.21 | 12,930.70 |

Fuente: Elaboración propia

Tasa interna de retorno (TIR)

En la Tabla 31 se muestra la TIR para el Flujo de Caja Libre (FCL) y el Flujo de Caja Financiero; siendo ambos mayores que el WACC, haciendo al proyecto aceptable para el accionista.

Tabla 31
Tasa interna de retorno (TIR)

| TIPO DE FLUJO DE CAJA | TASA (%) |
|-----------------------|----------|
| FCL | 12.95 |
| FCF | 20.67 |

Fuente: Elaboración propia

ROI

Representa el retorno de la inversión. De acuerdo con el indicador, se obtiene en promedio un nivel de casi 1, por lo tanto la rentabilidad para los cinco años de operación por cada sol permite recuperar únicamente la inversión, tal como se muestra en la Tabla 33.

ROE

Representa el rendimiento que obtiene el accionista con respecto a los fondos invertidos. De acuerdo con el indicador, se obtiene en promedio un nivel de 46.23% de rentabilidad, lo que refleja mayores beneficios generados por aumento de los fondos propios de la empresa.

Tabla 32
Rendimiento de activos y patrimonio (%)

| INDICADOR | AÑO | | | | | PROMEDIO |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| ROI | 0.80 | 0.89 | 0.98 | 1.08 | 1.18 | 0.99 |
| ROE | 20.78% | 36.81% | 49.09% | 58.52% | 65.96% | 46.23% |

Fuente: Elaboración propia

Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

Es el tiempo requerido para recuperar la inversión del proyecto. Para calcular el Período de Recuperación, se utiliza los datos del flujo de caja financiero proyectado; tomándose en cuenta el método que considera el valor del dinero en el tiempo, aplicando la siguiente fórmula:

$$PR = a + [(b-c)/d]$$

Donde:

a = año anterior a la recuperación de la inversión (Año 1)

b = Inversión inicial (S/136,976.07)

c = Flujo total antes de la recuperación (S/126,939.86)

d = Flujo del año en el que se satisface la inversión (S/43,582.58)

PR = 5.23

Entonces, el período de recuperación de la inversión será en 5 años, 2 meses y 22 días.

Capítulo 10

Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Conclusiones

- En comparación con otros entrenamientos, la tendencia del mercado del fitness está aumentando porque las personas tienden a invertir más en salud; además solo el 2% de la población peruana realiza alguna práctica deportiva.
- Los actuales boxes de CrossFit no cuentan con una estrategia de fidelización a sus clientes. Su enfoque está puesto en el producto, más que en el servicio.
- El público objetivo de los distritos de la Zona 7 de Lima Metropolitana asciende a 1,642 personas.
- Debido a la nueva normalidad, se debe mantener dos modalidades de servicio, de manera presencial y online.
- En base a la encuesta realizada, se determinó que las personas realizan una actividad física por temas de salud, estética y entretenimiento.
- En función del análisis realizado para la ubicación del box de CrossFit, el distrito elegido es San Isidro.
- Las remuneraciones consideradas para el personal se encuentran dentro del estándar del mercado.
- En función de la investigación realizada, se concluye que se tienen un constante crecimiento de la industria deportiva en los cinco años del plan de negocio.
- Con los resultados de la evaluación financiera se ha demostrado que el proyecto de apertura de un box de CrossFit es viable; porque se determinó que los indicadores financieros son viables (TIR 20.67%, VAN S/12,930.70 y ROI 0.99).

10.2 Recomendaciones

- A partir del análisis y evaluación económico-financiera para determinar su viabilidad y rentabilidad, se debe abrir un box de CrossFit en la zona seleccionada (San Isidro).
- Enfocar la estrategia de marketing considerando el CrossFit como un estilo de vida que contribuye a la salud de quienes la practican.
- Debido al bajo porcentaje de la población asistente a un centro de entrenamiento, la tendencia general de esta industria es al crecimiento, dando lugar a que este mercado siga en aumento.
- Considerar la posibilidad de implementar un box de CrossFit en provincia.

Bibliografía

- Arrieta, X. (2016, Octubre 18). *El Comercio*. From El Comercio: <https://elcomercio.pe/viu/estar-bien/CrossFit-famosa-secta-poniendo-forma-mundo-271741-noticia/>
- Chávez & Palomino, G. (2019). *Plan de negocio para combatir la obesidad en el distrito de Ate mediante un modelo de negocio "CrossFit"*. Lima: USIL.
- CrossFit, K. (2018). *Historia del CrossFit*. Barcelona.
- Fitness to Shine. (n.d.). *Fitness to Shine*. From Fitness to Shine: <https://fitnesstoshine.com/que-dicen-los-estudios-sobre-el-CrossFit/>
- Gestión. (2021, Febrero 06). *Gestión*. From Gestión: <https://gestion.pe/economia/tasa-de-inflacion-anual-llego-a-27-en-enero-noticia/>
- Gestión. (2021, Febrero 01). *Gestión*. From Gestión: <https://gestion.pe/economia/tasa-de-interes-de-creditos-en-todos-los-segmentos-cayeron-en-el-2020-noticia/>
- INEI (2018). Perfil sociodemográfico. Informe Nacional. Censos nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y II de Comunidades Indígenas.
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf
- Ipsos. (2018, Febrero 05). *Estadística Poblacional: el Perú en el 2018*. From Estadística Poblacional: el Perú en el 2018: <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018>
- Kudasai, C. (2018). *CrossFit Kudasai*. From CrossFit Kudasai: <https://CrossFitkudasai.com/2018/03/30/historia-del-CrossFit/>
- Mayer, S. (2018). *CROSSFIT Y FUNCTIONAL, LOS NEGOCIOS FITNESS DE MODA*. Lima: La Camara de Lima.

- Noceda, W. (2021, Enero 3). *Consumo en (casi) cero: los sectores más golpeados por la pandemia*. From Semana Económica: <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/consumo-masivo/consumo-en-casi-cero-los-sectores-mas-golpeados-por-la-pandemia>
- Perú Retail. (2021, Febrero 8). *Perú: PBI se elevará a 9% durante el 2021*. From Perú: PBI se elevará a 9% durante el 2021: <https://www.peru-retail.com/pib-peruano-se-eleva-a-9-durante-el-2021/>
- Ponte más fuerte. (n.d.). *Ponte más fuerte*. From Ponte más fuerte: <https://www.pontemasfuerte.com/bePMF/que-es-el-CrossFit-y-donde-surgio/>
- Radio Nacional. (2021). *MEF: El 2021 tendrá una recuperación económica vigorosa*. Lima: Radio Nacional.
- Saldaña, C. L. (2019, Agosto 29). *¿Las leyes apoyan a nuestros deportistas?* From ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/08/29/las-leyes-apoyan-a-nuestros-deportistas/>
- Salvatierra, G. (2014). *Estudio del NUevo Fenómeno Deprotivo CrossFit*. León: Universidad de León.
- Semana Económica. (n.d.).
- Semana Económica. (2021, Febrero 12). *Semana Económica*. From Semana Económica: <https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/la-inflacion-no-representa-un-riesgo-para-un-cambio-de-politica-monetaria>
- Semana Económica. (2021, Febrero 27). *Semana Económica*. From Semana Económica: <https://semanaeconomica.com/blogs/economia-finanzas/el-tipo-de-cambio-las-fuerzas-detras-del-s365>

Semana Económica. (2021, Febrero 12). *Semana Económica*. From Semana Económica:

<https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/la-inflacion-no-representa-un-riesgo-para-un-cambio-de-politica-monetaria>

.Vera, M. (2014). *El CrossFit un nuevo deporte para mejorar la salud y las capacidades físicas de los estudiantes de la Universidad de Magallanes*. Punta Arenas: Universidad de Magallanes.

Villegas, H., Juarez, L. R., Masias, G., & Paricahua, M. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana del Deporte*. Lima: Centrum Pontificia Universidad Católica del Perú.

Glosario de Términos

| | |
|-----------------|--|
| ATL | Las publicidades ATL (above the line, "sobre la línea"). |
| BTL | Las publicidades BTL (below the line, "bajo la línea"). |
| Box de CrossFit | Es un espacio físico de entrenamiento personalizado en donde se realizan los ejercicios físicos. |
| Boom Fitness | Se entiende por el crecimiento de los negocios relacionadas con los deportes. |
| Coach | Persona que desarrolla las clases y enseña las técnicas de los ejercicios. |
| CrossFit | Marca que desarrollo el sistema de entrenamiento basado en la halterofilia, atletismo y gimnasia. |
| Gamificación | La gamificación permite trasladar la mecánica de los juegos al ámbito deportivo para lograr los objetivos de los clientes. Permite adquirir conocimientos y mejorar alguna habilidad con recompensando por acciones concretas. |
| Head coach | Persona que está encargada de realizar la programación del WOD y dirige la parte deportiva del box. |
| WOD | Trabajo del día (por sus siglas en Inglés work of the day). |

| | |
|--------------------|---|
| Plataforma virtual | Es aquella plataforma que permite el seguimiento personalizado de los usuarios. |
| Reporte IHRSA | Este informe sirve como herramienta importante para inversores, operadores de gimnasios y especialistas en investigación de mercado. |
| SEO y SEM | <p>SEO (Search Engine Optimization) es la optimización orgánica (sin pago) de una página web en los motores de búsqueda como Google, Bing u otros durante un largo plazo, a través de ciertas técnicas, herramientas y estrategias de marketing.</p> <p>SEM (Search Engine Marketing) está orientado a promocionar un sitio web en la lista de resultados de buscadores de internet durante un corto plazo mediante un pago a través de plataformas como Google Ads o Bing Ads.</p> |
| Usuarios | Clientes directos que utilizan el servicio de acondicionamiento físico. |
| PBI | El producto interno bruto es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la productividad y demanda del país. |
| VP | El valor presente (VP) es el valor actual de un flujo de dinero que recibiremos a futuro. |

| | |
|--------|---|
| EFI | Se refiere a la Economía y Finanzas. |
| NOPAT | El NOPAT hace referencia a la utilidad operativa después del pago de impuestos. |
| EBIT | Es un indicador que permite comparar los resultados empresariales entre compañías. |
| EBITDA | Es un indicador que señala el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros. |
| BCRP | Banco Central de Reserva del Perú |

Apéndice 1

Formato de encuesta

1. Edad

2. Género

a. Masculino

b. Femenino

c. Prefiero no decirlo

3. ¿Realizas actualmente alguna práctica deportiva?

a. Sí

b. No

4. ¿Cuáles son o serían tus motivaciones al hacer deporte?

a. Salud

b. Estética

c. Salir de la rutina

d. Otros

5. ¿Dónde realizas o realizarías la práctica deportiva?

a. Gimnasio

b. CrossFit

c. Aire libre

d. Otros

6. ¿Con qué frecuencia realizas o realizarías esta práctica deportiva?
 - a. 1 vez por semana
 - b. 2 veces por semana
 - c. 3 o más veces por semana
7. ¿Prefieres o preferirías hacer deporte solo o en interacción con otras personas?
 - a. Solo
 - b. En interacción con otras personas que sean conocidas
 - c. En interacción con otras personas que sean extrañas
8. ¿El centro de entrenamiento al cual asistes o quisieras asistir tiene un programa que te motive constantemente en seguir con la práctica deportiva?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. Tal vez
9. Si asistes a un centro de entrenamiento actualmente, ¿qué consideras que podrían mejorar?
10. Si practicas o te gustaría practicar un deporte y tienes hijos o conocidos menores de edad, ¿con qué te gustaría que cuente el centro de entrenamiento físico al respecto?
 - a. Un horario específico donde se pueda ir con ellos.
 - b. Un espacio especial para ellos y puedan hacer ejercicios.
 - c. Un espacio donde pueda compartir y hacer ejercicio con ellos.
11. ¿Suele o solería emplear otros servicios complementarios a su entrenamiento que tienen un costo adicional? Seleccione todos los que aplican para usted.
 - a. Planes nutricionales.
 - b. Sesiones de terapia física.

- c. Clases de entrenamientos específicos.
- d. Compra de implementos de cuidado personal para los entrenamientos.
- e. Cafetería con bebidas y alimentos.
- f. Sauna.
- g. Ninguna.

12. Si realizas o te gustaría realizar un entrenamiento físico, ¿Qué forma de pago prefieres o preferirías?

- a. Por visita
- b. Mensual
- c. Trimestral
- d. Semestral
- e. Anual

13. ¿Cuánto inviertes o invertirías en tu entrenamiento físico?

- a. 50 a 100 soles
- b. 100 a 150 soles
- c. 150 a 200 soles
- d. 200 a 300 soles
- e. 300 a más soles

14. ¿En qué fechas o temporadas te inscribes o inscribirías a un centro de entrenamiento?

(Puede marcar varias opciones)

- a. Enero, febrero y marzo.
- b. Abril, mayo y junio.
- c. Julio, agosto y setiembre.

- d. Octubre, noviembre y diciembre.
 - e. Todo el año.
15. ¿Qué horarios prefiere para su entrenamiento?
- a. Días de semana de 6 am – 10 am.
 - b. Días de semana de 12 pm a 2 pm.
 - c. Días de semana de 5 pm a 10 pm.
 - d. Fines de semana de 7 am a 10 am.
 - e. Fines de semana de 10 am a 1 pm.
16. ¿Qué factores de valor aprecias o apreciarías en un centro de entrenamiento físico presencial?
- a. La interacción directa con el entrenador.
 - b. Trabajo directo con otras personas.
 - c. Seguimiento de progreso físico.
 - d. Los equipos y herramientas de entrenamiento.
 - e. Otros.
17. Bajo la coyuntura actual de restricciones de movilización, ¿ha seguido o se ha inscrito en algún tipo de servicio de entrenamiento virtual?
- a. Sí
 - b. No
18. ¿Qué factores de valor aprecias o apreciarías en un centro de entrenamiento virtual?
- a. Puedo hacer ejercicios a cualquier hora.
 - b. Hago ejercicios desde mi casa o el lugar donde me encuentre.
 - c. El costo es menor frente a la modalidad presencial.

d. Otros.

19. Si se eliminara las restricciones de movilización ¿optarías por la modalidad de entrenamiento virtual?

a. Sí

b. No

20. ¿Qué tipo de información te gustaría recibir de forma adicional a tu entrenamiento?

a. Alimentación balanceada.

b. Tips de entrenamiento.

c. Recuperación física.

d. Ofertas de accesorios, suplementos e implementos deportivos.

e. Eventos deportivos.

f. Otros.

21. ¿Conoces qué es el "CrossFit" o has oído hablar de ese término?

a. Sí

b. No

c. Tal vez

22. Si tu respuesta fue sí o tal vez, ¿qué es CrossFit, desde tu perspectiva personal?

Entrevistas

| Entrenador de Crossfit | |
|--|--|
| Podrías presentarte por favor | Eddy Bohorquez 36 años Ecuatoriano Técnico industrial Entrenador de Crossfit y musculación |
| Como te describirías como persona | Extrovertido, motivador, muy amigable y exigente a la hora de entrenar a otros y conmigo mismo. |
| Que es Crossfit para ti | El Crossfit es mi pasión pues me ayudo a ser la persona que soy ahora, antes era la tercera parte de lo que soy física y anímicamente. Es una disciplina exigente al inicio, pero cuando empizas a ver los resultados te das cuenta que se convierte en una pasión. Además, me ha permitido conocer un montón de gente de todo tipo con los cuales tengo un lazo de amistad muy grande. |
| Cuales son las razones por las cuales los clientes abandonan este tipo de entrenamiento | Principalmente por la exigencia, es un entrenamiento muy fuerte. Los entrenadores debemos saber como regular la intensidad del entrenamiento en función de la capacidad física de las personas. |
| Cual es el ratio de abandono | Diria que el 50% de los inscritos se quedan. |
| Cuales crees que son los motivos por que los clientes realizan este entrenamiento | Porque pueden obtener resultados físicos más rápido en comparación de otras prácticas deportivas y encuentran que se hace un seguimiento casi personalizado. |
| Cual crees que el medio por el que los clientes llegan al box | Actualmente el uso de redes es muy importante, especialmente el Instagram donde se debe publicar contenido relacionada de manera diaria. |
| Que mojerarias en tu actual box | El orden del box y mejorar el equipamiento, pues hay equipos innecesarios, los cuales debería ser cambiados por otros que si faltan. |
| Cual sería tu centro de entrenamiento ideal | Uno amplio en relación al numero máximo de clientes que se pueda atender, que tenga todos los tipos de equipo cardiovasculares, que apoye con las capacitaciones y que brinde los beneficios de ley. |
| Que iniciativas deberían implementarse en beneficio de los | Capacitaciones y auspicios para poder participar de campeonatos de Crossfit y halterofilia. |
| Cual es tu expectativa como entrenador de Crossfit | Llegar a tener mi propio box ya que hay mercado para eso, lo que falta es difundir más este tipo de entrenamiento. |

| Personas que practican Crossfit | | |
|--|---|--|
| Podrías presentarte por favor | Manuel Farfán 30 años Peruano Ing. Sistemas Disfruto hacer deporte | Giancarlo Aveño 32 años Peruano Ing. Sanitario Trato de hacer ejercicios en los tiempos libres que tengo |
| Como te describirías como persona | Soy disciplinado al hacer deporte, me gusta retarme constantemente. Considero que soy una persona confiable y amigüera. | Soy práctico, divertido y familiar. Me gusta conocer nuevas personas. |
| Como conociste el Crossfit | Antes asistía a un gym, pero me aburrí por la monotonía. Un día empecé a averiguar que otro tipo de entrenamiento personal había y encontré el Crossfit, fue ahí que busque donde había en Lima para probarlo, luego me gusto y sigo. | Porque un amigo me invitó a practicar y me pareció divertido porque todos los días los ejercicios eran diferentes. |
| Que es Crossfit para ti | Entrenamiento exigente, divertido y variado. Además te permite conocer gente buena onda. | Es un ejercicio exigente, retador y divertido. |
| Que te motivo a elegir este tipo de entrenamiento | Lo dinámico de su entrenamiento, todos los días te puede sorprender y al aprender nuevos skills te sientes muy bien. | Lo elegí por lo retador y porque el local está cerca de casa. |
| Como fue tu primera experiencia al realizar un entrenamiento físico | Ya venía entrenado en un gym por lo cual tenía un buen estado físico, pero igual la primera semana fue difícil porque yo mismo me exigía para no quedarme frente a otros. | El primer día fue retador y la primera semana dolorosa. Luego de eso la práctica es divertida, pero no lo debes dejar, pues volver a empezar es doloroso. |
| Cuales son tus razones para realizar este entrenamiento | Mantener con un buen estado físico por salud y apariencia. | El dejar el estrés del trabajo fuera de casa. Uno se esfuerza tanto que se olvida de todo problema. |
| Cuales son tus expectativas al realizar este tipo de entrenamiento | El mejorar mi condición física constantemente. No con la intención de volverme un atleta, pero si para estar bien conmigo mismo, me gusta retarme. | El mantener una adecuada condición física, no pienso llegar a ser como un atleta profesional pero me ayuda a estar bien físicamente. Lo uso para mantenerme. |
| Cuales es la razón por la cual asistes a tu actual box | Por conveniencia al estar cerca a mi trabajo y porque he encontrado buena gente con los cuales hemos hecho amistad. | Porque está a una cuadra de mi casa y la gente y entrenadores son divertidos y exigentes. |
| Que mejorarías en tu actual box | El orden de las cosas y mejora en equipos. | El orden y limpieza. Creo que son un poco descuidados con eso. |
| Cuales son las razones que te motivarían asistir a otro box | Quizas el precio y un mejor equipamiento. Sería ideal que también tuvieran algún servicio relacionado como terapia física y sauna. | Realmente solo cambiaría si hay otro cerca a casa con mejores equipos y limpieza. |
| Cual sería tu centro de entrenamiento ideal | Buen equipamiento, espacioso, que organice entrenamientos temáticos en lugares distintos, que tenga sauna. | Que esté cerca a casa, ordenado, más motivador y que te de un servicio integral incluyendo nutrición. |
| Cuanto inviertes en tu entrenamiento físico | Máximo S/ 400 por mes. | S/ 250 por mes. |

| Personas que practican Crossfit | | |
|--|--|--|
| Podrías presentarte por favor | Juan Gamarra Tananta, 41 años, Soltero, sin hijos, Ing Industrial de Profesion, actualmente Jefe de ventas de una empresa colombiana de consumo masivo, natural de Tarapoto, pero vivo en lima por trabajo | Daniel Alfaro Rojas |
| Como te describirias como persona | Una persona que valora mucho la familia, empatica, hiperactiva, sociable, que le gustan los retos y mantenerse motivado. | Alegre, que le gusta hacer deporte |
| Como conociste el Crossfit | Me lo recomendo una amiga, me envio un link y empece a entrenar. | por medio de un amigo |
| Que es Crossfit para ti | Es una nueva forma de hacer deporte, estaba acostumbrado a realizar deportes colectivos: Futbol, basquet o ir al GYM. | Un deporte como el fútbol, basquet, etc |
| Que te motivo a elegir este tipo de entrenamiento | Debido a la pandemia, al tener limitaciones de ir al Gymnasio o realizar deportes colectivos era lo que mas se acoplaba a la situacion. | Mi salud fisica y también por que me gustaba |
| Como fue tu primera experiencia al realizar un entrenamiento físico | Agotadora, es otro ritmo de entrenamiento, tienes que acostumbrarte a este nuevo ritmo. | Tranquilo, muy cansado |
| Cuales son tus razones para realizar este entrenamiento | Por las limitantes que te dio la pandemia, sumadas tambien a las de tiempo, se adecuan a los horarios. | Bajar de peso |
| Cuales son tus expectativas al realizar este tipo de entrenamiento | Mejorar mi rendimiento fisico al 100%. | Bajar de peso y ganar más resistencia fisica |
| Cuales es la razon por la cual asistes a tu actual box | Cercania a mi casa | Porque me gusta |
| Que mejorarias en tu actual box | Mas ventilacion y menos personas por turno. | Cardio |
| Cuales son las razones que te motivarian asistir a otro box | Un ambiente mas grande, mas ventilado y menos peronas por turno. | Técnica |
| Cual sería tu centro de entrenamiento ideal | Un centro con horarios Flexibles, amplio, bien ventilado, cantidad limitada de personas por turno, limpio y buenos servicios higienicos. Si tuviera un fisioterapeuta dentro seria genial. | En un gimnasio |
| Cuanto inviertes en tu entrenamiento físico | Hasta S/200 x mes. | S/. 200 por mes. |

| Personas que practican Crossfit | |
|--|---|
| Podrías presentarte por favor | Sebastian Araujo Martino 41 años Peruano Diario hago ejercicios |
| Como te describirías como persona | Sencillo, introvertido, andar solo, familiar, me gusta retarme |
| Como conociste el Crossfit | Un amigo me motivó a ir y me comenzó a gustar y mejor trabajando armé mi propio gimnasio en mi casa |
| Que es Crossfit para ti | Es exigente, retador y siento que crezco |
| Que te motivo a elegir este tipo de entrenamiento | Mi amigo me motivo y mi esposa me motivo |
| Como fue tu primera experiencia al realizar un entrenamiento físico | El primer día terminé molido y al siguiente día continué yendo al de menos peso |
| Cuales son tus razones para realizar este entrenamiento | sentirme bien y mejorar la salud y para dejar el estrés por temas laborales |
| Cuales son tus expectativas al realizar este tipo de entrenamiento | mejorar mi condición física, no es mi intencion ser atleta , pero si verme bien |
| Cuales es la razon por la cual asistes a tu actual box | Porque me siento más protegido, y no me están controlando. |
| Que mejorarias en tu actual box | mejoraría con 2 o 3 maquinas nuevas para sentirme más completo |
| Cuales son las razones que te motivarian asistir a otro box | No lo cambiaría, porque no me siento agusto en sitio ajeno |
| Cual sería tu centro de entrenamiento ideal | Construir en mi asotea para modernizar mi propio gimnasio |
| Cuanto inviertes en tu entrenamiento físico | S/. 600 soles por mes. |

| Personas que practicaron y quieren realizar una practica deportiva | | |
|--|--|--|
| Podrías presentarte por favor | Ana Sánchez 37 Peruana Abogada Muy comprometida con mi familia y trabajo | Danny Jhordan Medrano Rivera, 30 años, soltero, sin hijos, Ingeniero Industrial de profesion. Tengo un emprendimiento en Ayacucho pero vivo en Lima. |
| Como te describirías como persona | Soy extrovertida, inteligente, amigable, carismática. | Jovial, conocer cosas nuevas, viajar y estar pendiente de lo novedoso. |
| Que tipos de entrenamientos físico conoces | Gimnasio, Crossfit. | Boxeo, gimnasio y entrenamiento cardio. |
| Que te motivo a realizar un entrenamiento físico | Por salud, liberar estrés y diversión. | Mantenerse en buen estado de salud. |
| Que te motivo a practicar este tipo de entrenamiento | Salir de la rutina y entrenar en equipo. | Verme bien y sentirme saludable. |
| Como fue tu primera experiencia al realizar un entrenamiento físico | Fue diferente que me hizo salir de mi rutina, terminando al día siguiente molida. Es un dolor que me gusto pues me dijeron que era porque el cuerpo se está adaptando. | Agradable por los resultados obtenidos. |
| Cuales son tus razones de seguir con este tipo de entrenamiento | Seguiría porque cambias tu estilo de vida de manera positiva. | Mantenerse en buen estado fisico y de salud. |
| Que causas te hacen desertar de este entrenamiento | La seguridad biológica y física cuando salimos a correr de noche por la manzana al no estar bien iluminada. En invierno el frio me dasanima salir de noche a entrenar. | La falta de tiempo y en ocasiones por desmotivación. |
| Cuales son tus expectativas al realizar este tipo de entrenamiento | Mejorar la fuerza, tonificación y tener mayor resistencia física, superándote cada semana. | Que los resultados sean rapidos. |
| Cual sería tu centro de entrenamiento ideal | Que te fijen tus rutinas de acuerdo a tu objetivo, que te hagan un seguimiento mensual, que haya orientación nutricional, que haya tambien clases de baile y sea pulcro. | Ambiente libre con vegetación y con aire limpio. |
| Cuanto inviertes en tu entrenamiento físico | S/150.00 | Hasta S/ 200 x mes. 4 a 5 horas semanales. |

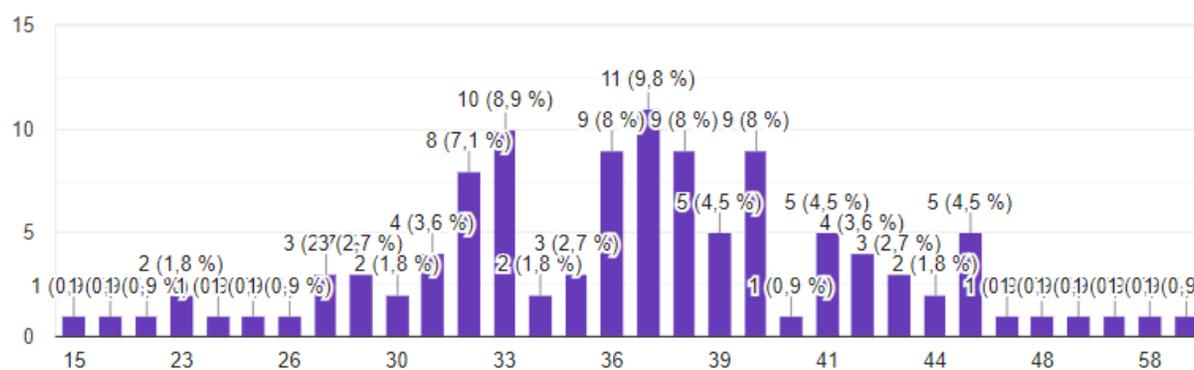
| Personas que practicaron y quieren realizar una practica deportiva | | |
|--|--|--|
| Podrías presentarte por favor | Kelita Nieves, soltera, sin hijos, Abogada de Profesion, con algun emprendimiento. | Alex Elías 38 años Peruano Administrador de empresas Soltero Vive en San Miguel |
| Como te describirías como persona | Jovial, inteligente, amigable, extrovertida, divertida, carismática, le encanta viajar y conocer lugares nuevos. | Extrovertido, sociable, aficionado al fútbol y tenis, gusta de estar a la moda, en proceso de emprender, come de forma balanceada. |
| Que tipos de entrenamientos físico conoces | Gimnasio y entrenamiento de cardio | Fútbol, tenis y gimnasio |
| Que te motivo a realizar un entrenamiento físico | Por salud y por el estrés | Por estética |
| Que te motivo a practicar este tipo de entrenamiento | Verme bien y salir de la rutina ver algo diferente | Verme bien |
| Como fue tu primera experiencia al realizar un entrenamiento físico | Divertido y al día siguiente no podía levantarme pero el profesor te animaba a ir nuevamente | Doloroso, como cualquier deporte al inicio, pero cuanto más iba, me sentía mejor, pues estaba obteniendo resultados rápidos. |
| Cuales son tus razones de seguir con este tipo de entrenamiento | Mejorar tu estado físico, porque rapido subo de peso, mejorar mi estilo de vida. | Evitar el estrés del trabajo y mejorar mi estado de salud. |
| Que causas te hacen desertar de este entrenamiento | Hace una semana estaba recargada de trabajo y dejé de ir 2 semanas. | La falta de tiempo. Empecé un nuevo trabajo y mis horarios eran limitados. |
| Cuales son tus expectativas al realizar este tipo de entrenamiento | Poder tonificar el cuerpo y formar un hábito constante y resultados rápidos | Solo relajarme y sentirme bien conmigo mismo. |
| Cual sería tu centro de entrenamiento ideal | al aire libre con vegetación y limpio | Espacioso, máquinas modernas y en buen estado, que tengan más entrenamientos funcionales y instructores que te apoyen constantemente, que abra las 24 horas. |
| Cuanto inviertes en tu entrenamiento físico | S/120 | S/200.00 |

| Personas que practicaron y quieren realizar una practica deportiva | |
|--|--|
| Podrías presentarte por favor | Jerónimo Medina 32 años Peruano Ing. De Sistemas Comprometido u con 2 hijos. Trabaja en la RENIEC desde casa. Se encuentra en Cajamarca. |
| Como te describirias como persona | Hogareña, que le gusta viajar y tener nuevos experiencias. También, es exigente consigo mismo. |
| Que tipos de entrenamientos físico conoces | Ciclismo, fútbol y gimnasio. |
| Que te motivo a realizar un entrenamiento físico | Asistió al gimnasio por salud, dado que estaba con sobrepeso. Posteriormente, ingresó a hacer ciclismo por ser un deporte de aventura. |
| Que te motivo a practicar este tipo de entrenamiento | |
| Como fue tu primera experiencia al realizar un entrenamiento físico | Doloroso, pero satisfactorio, debido a que tenía proyectado a bajar de peso. |
| Cuales son tus razones de seguir con este tipo de entrenamiento | En gimnasio, los resultados que obtenía de forma rápida. En el ciclismo, la aventura que vive con cada viaje. |
| Que causas te hacen desertar de este entrenamiento | No fue más al gimnasio por la pandemia. Durante este tiempo busco otro deporte y encontró en el ciclismo su actual deporte favorito. |
| Cuales son tus expectativas al realizar este tipo de entrenamiento | Participar en una competencia profesional de ciclismo. |
| Cual sería tu centro de entrenamiento ideal | Asesoría personalizada, máquinas modernas y limpias. Asimismo, que los entrenamientos sean integrales. |
| Cuanto inviertes en tu entrenamiento físico | S/200 |

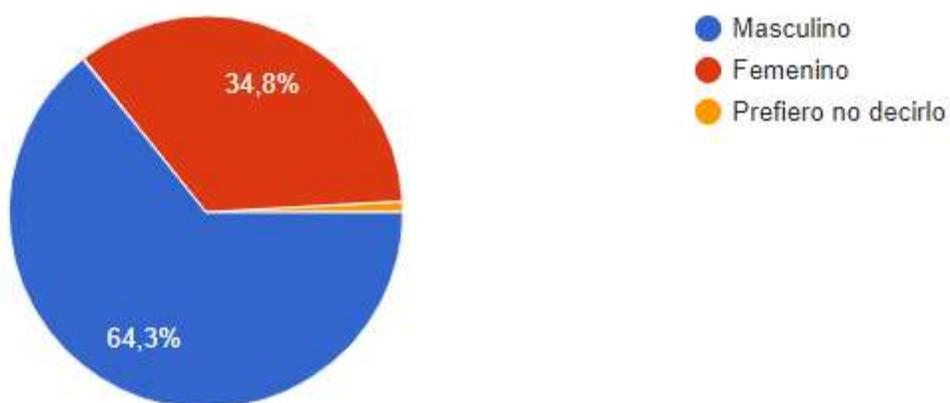
Apéndice 2

Resultado de encuesta

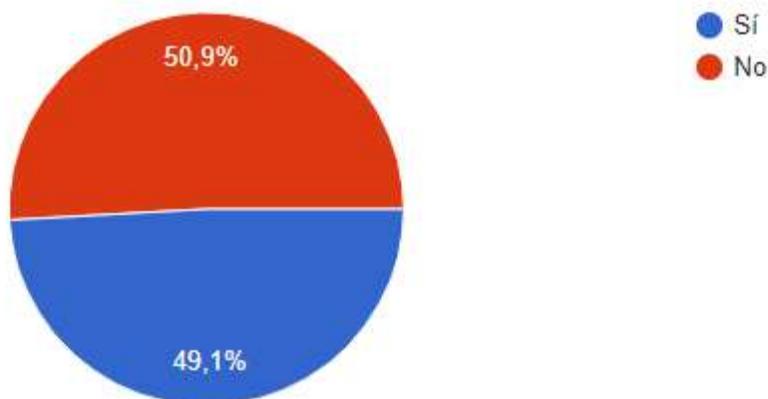
1. Edad



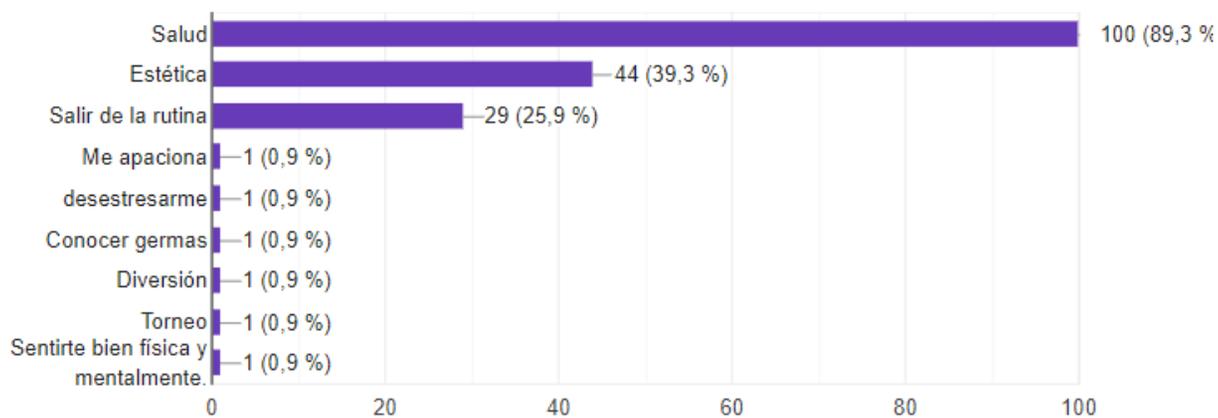
2. Género



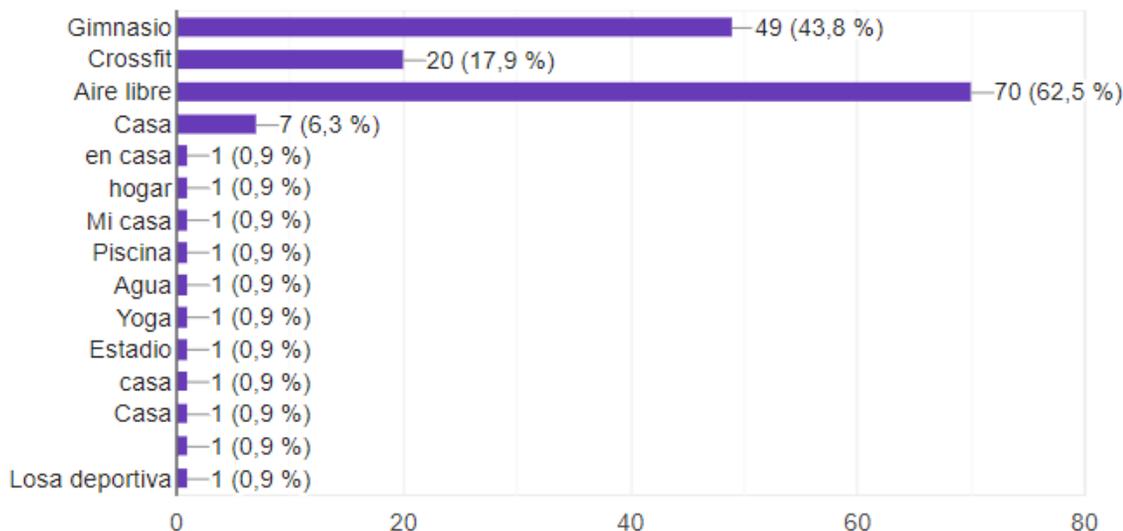
3. ¿Realizas actualmente alguna práctica deportiva?



4. ¿Cuáles son o serían tus motivaciones al hacer deporte?



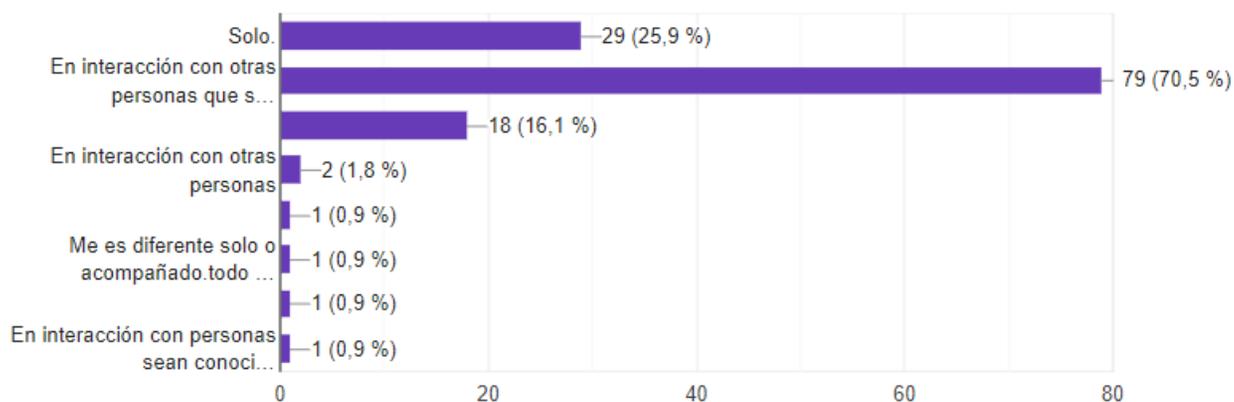
5. ¿Dónde realizas o realizarías la práctica deportiva?



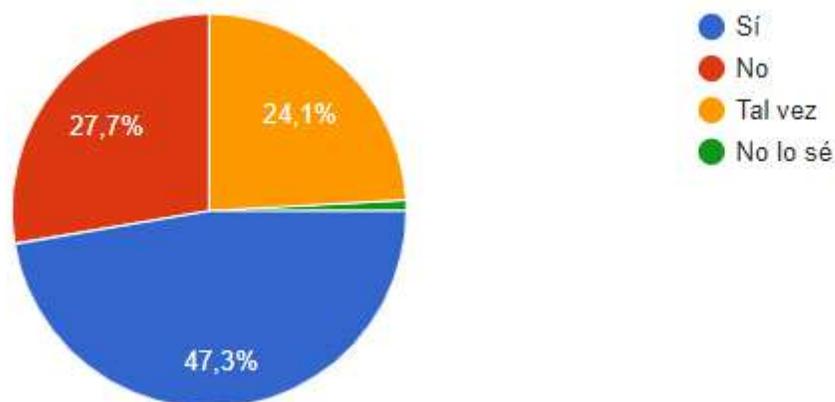
6. ¿Con qué frecuencia realizas o realizarías esta práctica deportiva?



7. ¿Prefieres o preferirías hacer deporte solo o en interacción con otras personas?



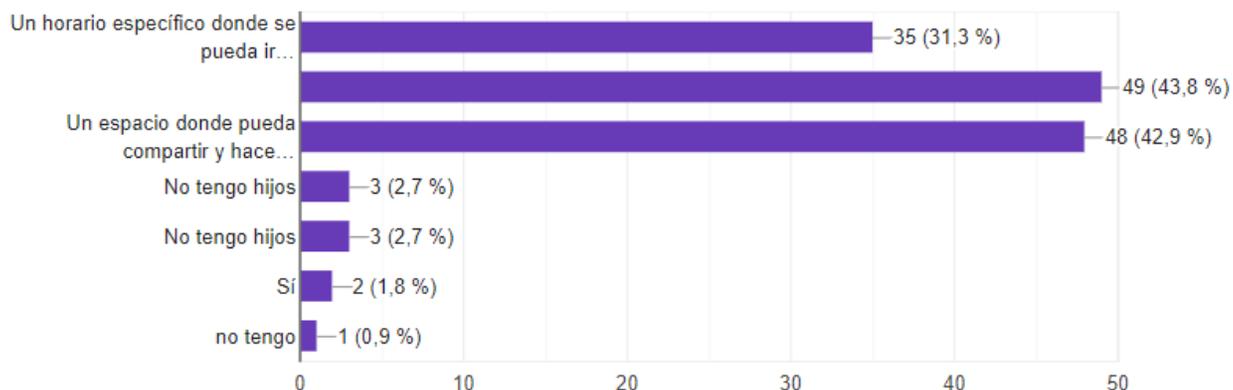
8. ¿El centro de entrenamiento al cual asistes o quisieras asistir tiene un programa que te motive constantemente en seguir con la práctica deportiva?



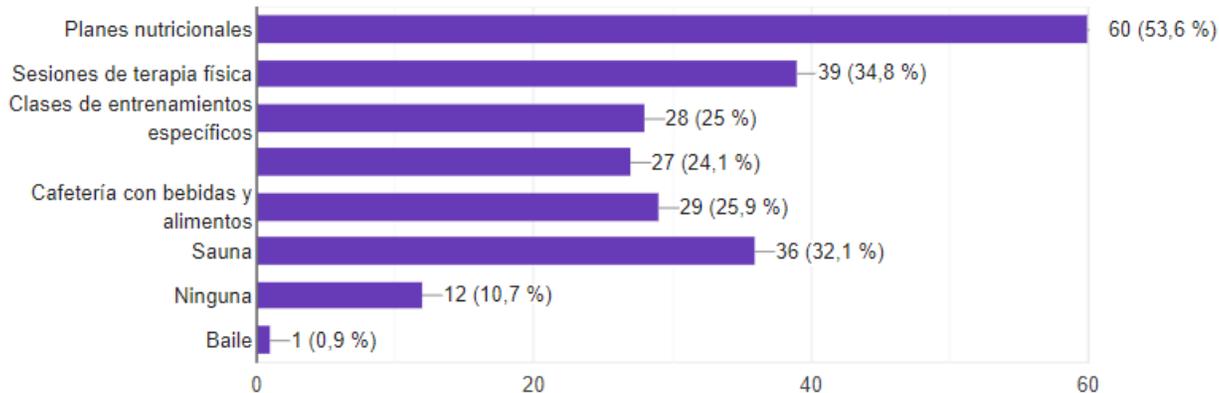
9. Si asistes a un centro de entrenamiento actualmente, ¿qué consideras que podrían mejorar?

| |
|--|
| No |
| Más equipos de entrenamiento y espacios para hacer más ejercicios. |
| Aforopp |
| Mejoren la estructura de este cuestionario, está hasta las patas. |
| Que implementen mas maquinas |
| Que solo ingresen la cantidad de Personas que puedan trabajar bien en el espacio adecuado. |
| La salud y el estrés |
| Mi salud |
| Cardio |

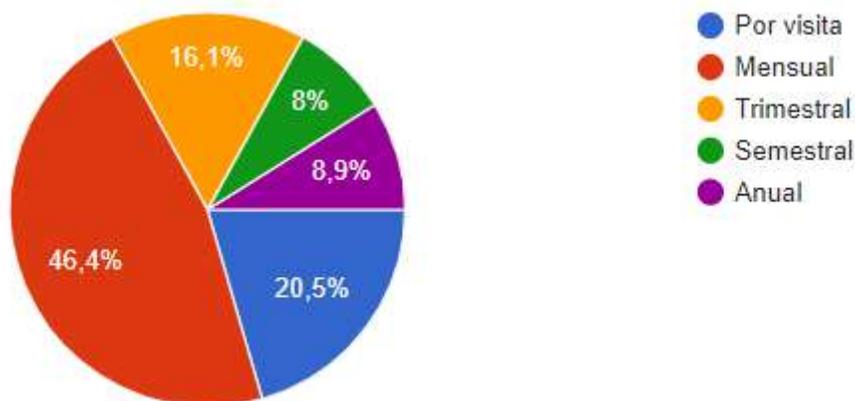
10. Si practicas o te gustaría practicar un deporte y tienes hijos o conocidos menores de edad, ¿con qué te gustaría que cuente el centro de entrenamiento físico al respecto?



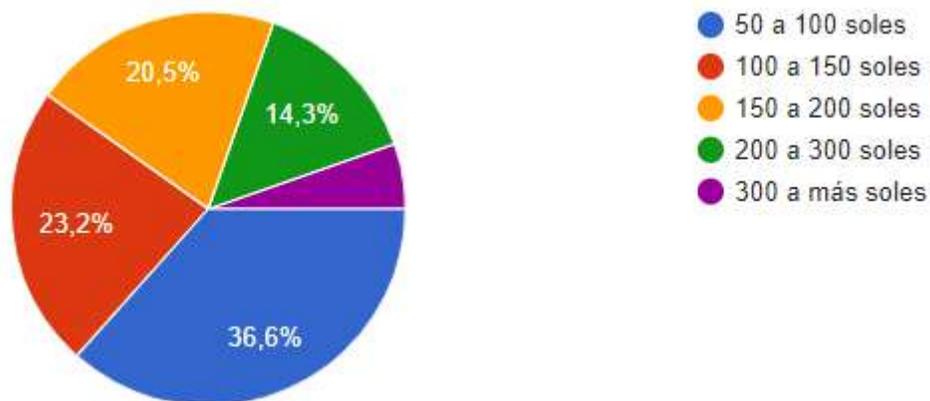
11. ¿Suele o solería emplear otros servicios complementarios a su entrenamiento que tienen un costo adicional? Seleccione todos los que aplican para usted.



12. Si realizas o te gustaría realizar un entrenamiento físico, ¿Qué forma de pago prefieres o preferirías?

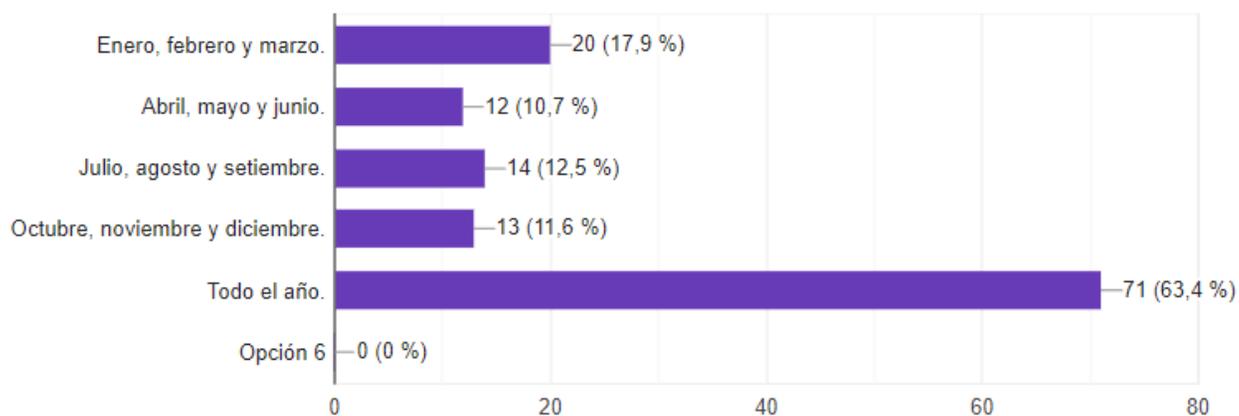


13. ¿Cuánto inviertes o invertirías en tu entrenamiento físico?

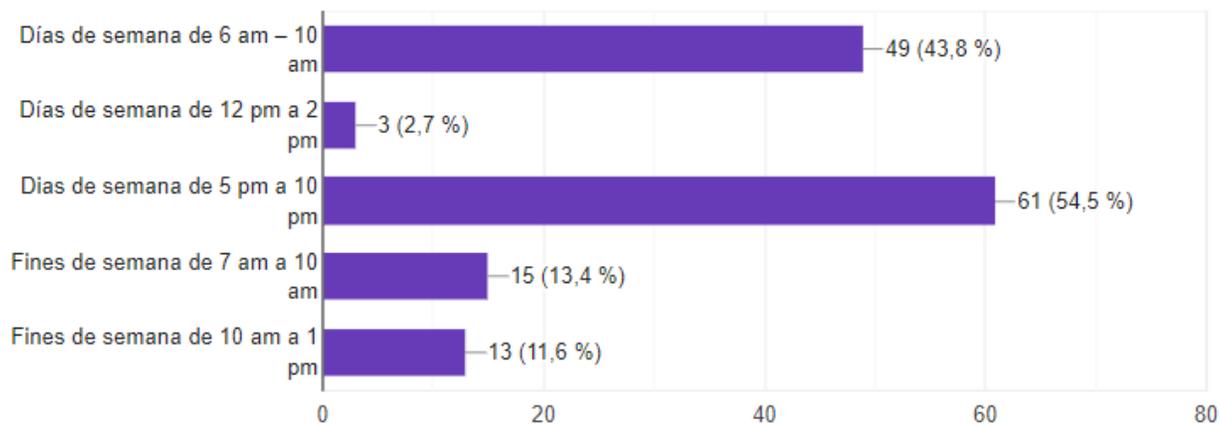


14. ¿En qué fechas o temporadas te inscribes o inscribirías a un centro de entrenamiento?

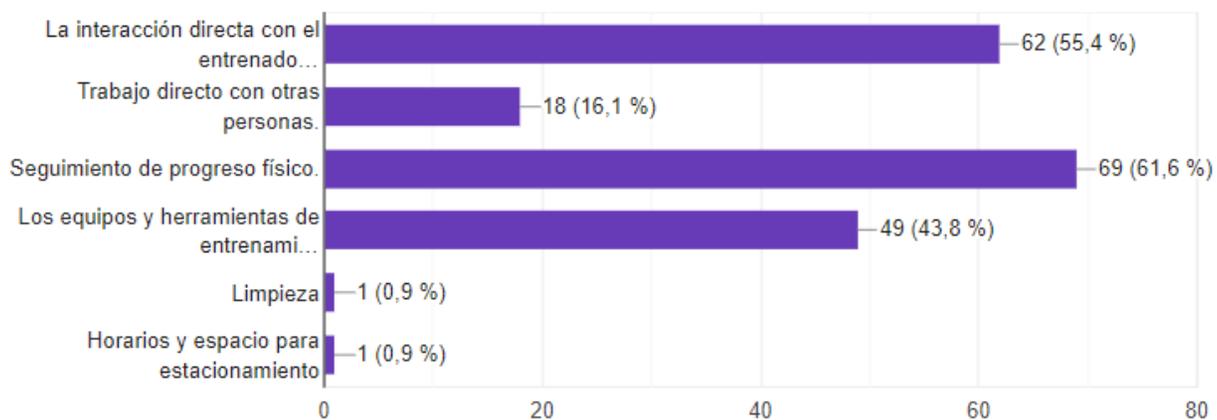
(Puede marcar varias opciones)



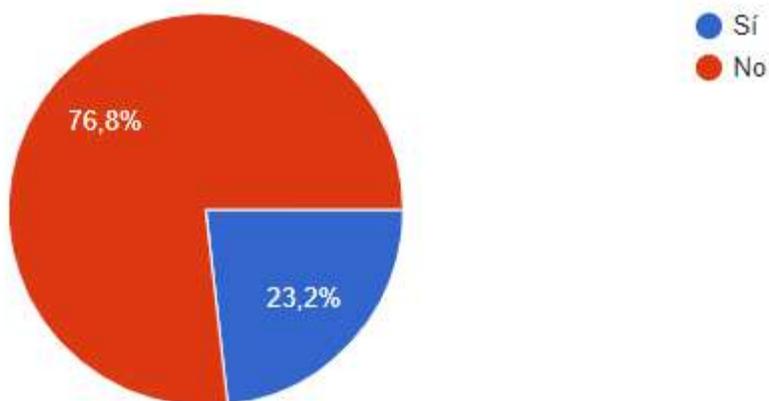
15. ¿Qué horarios prefiere para su entrenamiento?



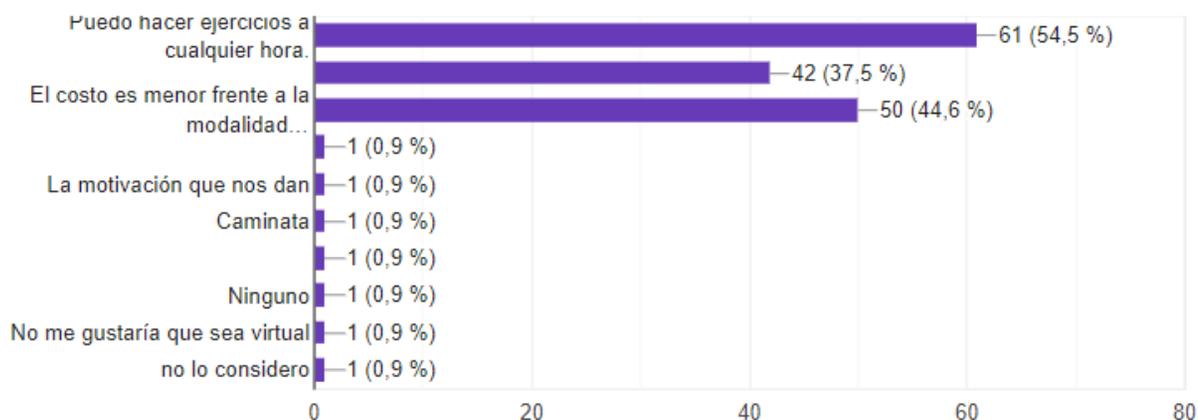
16. ¿Qué factores de valor aprecias o apreciarías en un centro de entrenamiento físico presencial?



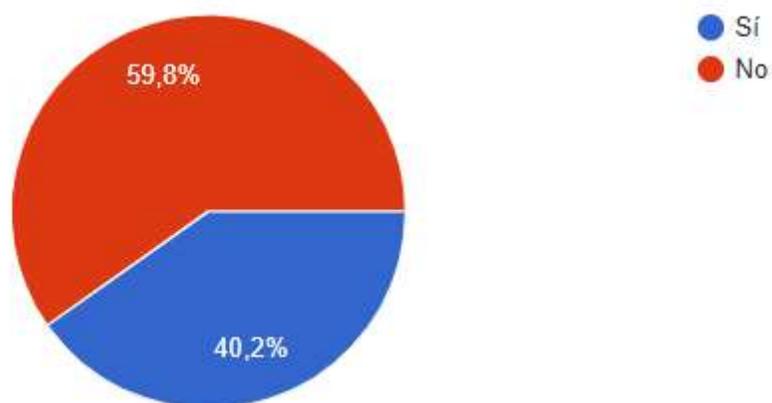
17. Bajo la coyuntura actual de restricciones de movilización, ¿ha seguido o se ha inscrito en algún tipo de servicio de entrenamiento virtual?



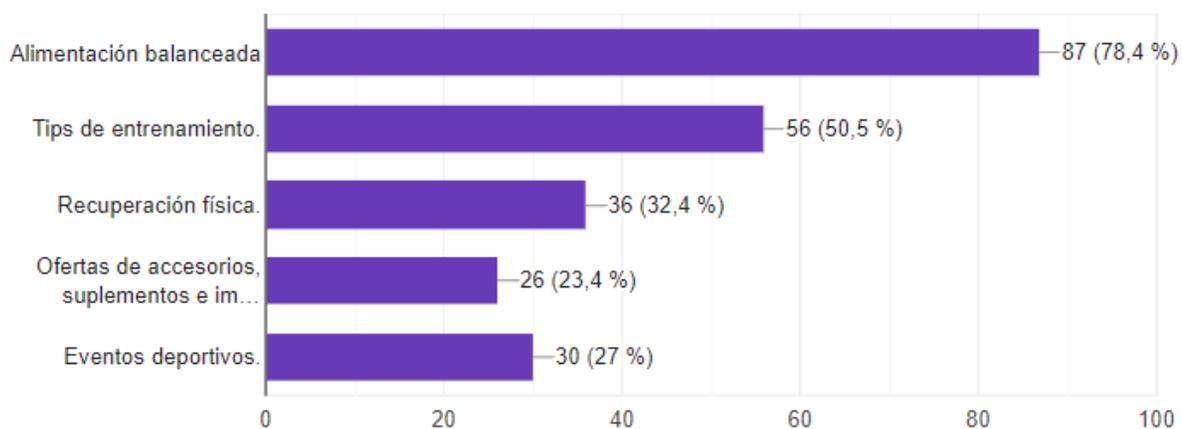
18. ¿Qué factores de valor aprecias o apreciarías en un centro de entrenamiento virtual?



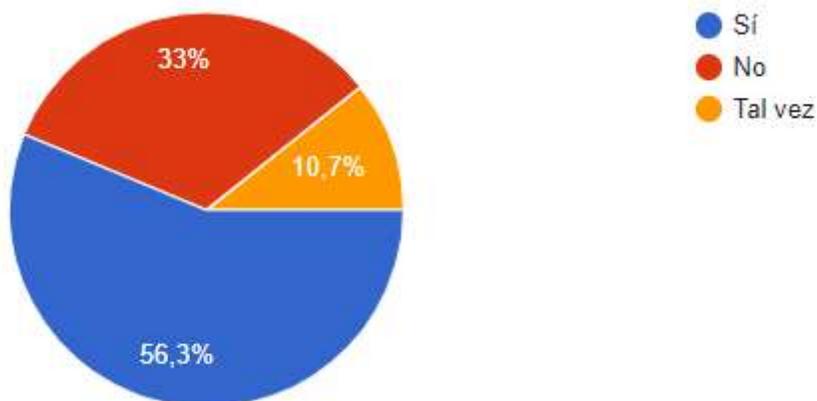
19. Si se eliminara las restricciones de movilización ¿optarías por la modalidad de entrenamiento virtual?



20. ¿Qué tipo de información te gustaría recibir de forma adicional a tu entrenamiento?



21. ¿Conoces qué es el "CrossFit" o has oído hablar de ese término?



22. Si tu respuesta fue sí o tal vez, ¿qué es CrossFit, desde tu perspectiva personal?

Es un deporte donde se trabaja en comunidad, se cuenta con mayores espacios y se trabaja con menor cantidad de personas por sesión.

Entrenamiento completo, que involucra el desarrollo de la fuerza.

Rutina de ejercicios que requieren fuerza, rapidez y resistencia.

Entrenamiento cardio total

Puse no, pregunta 23 ¿Igual tengo que responder esto? A reformular las preguntas y alternativas. Hay mucho sesgo.

Entrenamiento integral

Entrenamiento con ejercicios funcionales variados realizados a una alta densidad

no conozco

Apéndice 3

Tablas financieras

Cotización

| EQUIPOS DEPORTIVOS | UNIDAD | CANTIDAD | PRECIO | TOTAL |
|-----------------------|--------|----------|-------------|---------------------|
| Barras H | und | 10 | S/ 280.00 | S/ 2,800.00 |
| Barras M | und | 5 | S/ 200.00 | S/ 1,000.00 |
| Disco 5 lb | und | 8 | S/ 31.50 | S/ 252.00 |
| Disco 10 lb | und | 20 | S/ 63.00 | S/ 1,260.00 |
| Disco 15 lb | und | 20 | S/ 94.50 | S/ 1,890.00 |
| Disco 25 lb | und | 20 | S/ 157.50 | S/ 3,150.00 |
| Disco 35 lb | und | 18 | S/ 220.50 | S/ 3,969.00 |
| Disco 45 lb | und | 20 | S/ 283.50 | S/ 5,670.00 |
| Dumbell 20 lb | und | 2 | S/ 90.00 | S/ 180.00 |
| Dumbell 25 lb | und | 2 | S/ 112.50 | S/ 225.00 |
| Dumbell 30 lb | und | 8 | S/ 135.00 | S/ 1,080.00 |
| Dumbell 35 lb | und | 10 | S/ 157.50 | S/ 1,575.00 |
| Dumbell 40 lb | und | 4 | S/ 180.00 | S/ 720.00 |
| Dumbell 45 lb | und | 8 | S/ 202.50 | S/ 1,620.00 |
| Dumbell 50 lb | und | 4 | S/ 225.00 | S/ 900.00 |
| Dumbell 55 lb | und | 2 | S/ 247.50 | S/ 495.00 |
| Dumbell 60 lb | und | 1 | S/ 270.00 | S/ 270.00 |
| Dumbell 75 lb | und | 1 | S/ 337.50 | S/ 337.50 |
| Kettlebell 9 lb | und | 4 | S/ 56.70 | S/ 226.80 |
| Kettlebell 18 lb | und | 4 | S/ 113.40 | S/ 453.60 |
| Kettlebell 26 lb | und | 6 | S/ 163.80 | S/ 982.80 |
| Kettlebell 35 lb | und | 6 | S/ 220.50 | S/ 1,323.00 |
| Kettlebell 40 lb | und | 6 | S/ 252.00 | S/ 1,512.00 |
| Kettlebell 44 lb | und | 4 | S/ 277.20 | S/ 1,108.80 |
| Kettlebell 53 lb | und | 2 | S/ 333.90 | S/ 667.80 |
| Kettlebell 62 lb | und | 2 | S/ 390.60 | S/ 781.20 |
| Medicine Ball 8 lb | und | 2 | S/ 79.20 | S/ 158.40 |
| Medicine Ball 10 lb | und | 2 | S/ 99.00 | S/ 198.00 |
| Medicine Ball 14 lb | und | 2 | S/ 138.60 | S/ 277.20 |
| Medicine Ball 16 lb | und | 4 | S/ 158.40 | S/ 633.60 |
| Medicine Ball 20 lb | und | 6 | S/ 198.00 | S/ 1,188.00 |
| Medicine Ball 25 lb | und | 2 | S/ 247.50 | S/ 495.00 |
| Medicine Ball 30 lb | und | 2 | S/ 297.00 | S/ 594.00 |
| Aros de gimnasia | und | 4 | S/ 75.00 | S/ 300.00 |
| Remo Concept 2 MD | und | 2 | S/ 3,740.00 | S/ 7,480.00 |
| Bicicleta Asalto | und | 4 | S/ 3,300.00 | S/ 13,200.00 |
| Esqui Concept 2 | und | 2 | S/ 3,300.00 | S/ 6,600.00 |
| Cajas de salto | und | 9 | S/ 220.00 | S/ 1,980.00 |
| Abmat HSPU | und | 4 | S/ 50.00 | S/ 200.00 |
| Banca | und | 1 | S/ 200.00 | S/ 200.00 |
| Banda resistencia | jgo | 2 | S/ 30.00 | S/ 60.00 |
| Echo Gym Timer | und | 1 | S/ 285.00 | S/ 285.00 |
| Soga de escalar | und | 2 | S/ 140.00 | S/ 280.00 |
| Jaula 4 estaciones | und | 1 | S/ 3,900.00 | S/ 3,900.00 |
| Seguro barras | und | 30 | S/ 7.00 | S/ 210.00 |
| Barra Z | und | 1 | S/ 120.00 | S/ 120.00 |
| Liga resistencia | und | 1 | S/ 50.00 | S/ 50.00 |
| Piso caucho pesado | m2 | 130 | S/ 14.00 | S/ 1,820.00 |
| Tablero triplay 20 mm | und | 9 | S/ 90.00 | S/ 810.00 |
| Cuerdas salto | und | 15 | S/ 25.00 | S/ 375.00 |
| | | | | S/ 75,863.70 |

| CONSTITUCION DE LA EMPRESA | UNIDAD | CANTIDAD | PRECIO | TOTAL |
|---------------------------------|--------|----------|-------------|--------------------|
| Notaria (Constitucion - minuta) | und | 1 | S/ 1,350.00 | S/ 1,350.00 |
| | | | | S/ 1,350.00 |

| HABILITACION DEL LOCAL | UNIDAD | CANTIDAD | PRECIO | TOTAL |
|--------------------------|--------|----------|-------------|---------------------|
| Oficinas administrativas | und | 1 | S/ 2,407.98 | S/ 2,407.98 |
| Area Comun | und | 1 | S/ 2,191.92 | S/ 2,191.92 |
| Zona WOD | und | 1 | S/ 8,870.51 | S/ 8,870.51 |
| Almacén | und | 1 | S/ 703.59 | S/ 703.59 |
| Baños | und | 2 | S/ 993.00 | S/ 1,986.00 |
| | | | | S/ 16,160.00 |

| OTROS GASTOS | UNIDAD | CANTIDAD | PRECIO | TOTAL |
|--|--------|----------|--------------|---------------------|
| Manejo redes sociales, publicidad | und | 1 | S/ 350.00 | S/ 350.00 |
| Alquiler de Local (1 garanta 1 adelanto) | und | 1 | S/ 14,000.00 | S/ 14,000.00 |
| Licencia municipal | und | 1 | S/ 1,100.00 | S/ 1,100.00 |
| Membresía Crossfit + App gamificación | und | 1 | S/ 6,900.00 | S/ 6,900.00 |
| Muebles | und | 1 | S/ 3,400.00 | S/ 3,400.00 |
| Equipos de computo | und | 1 | S/ 4,500.00 | S/ 4,500.00 |
| Materiales de mantenimiento | und | 1 | S/ 900.00 | S/ 900.00 |
| | | | | S/ 31,150.00 |

RESUMEN

| | |
|----------------------------|--------------|
| CONSTITUCION DE LA EMPRESA | S/ 1,350.00 |
| HABILITACION DEL LOCAL | S/ 16,160.00 |
| EQUIPOS DEPORTIVOS | S/ 75,863.70 |
| OTROS GASTOS | S/ 31,150.00 |
| S/ 124,523.70 | |

| | | |
|---------------------------|-----|---------------------|
| CAPITAL DE TRABAJO | 10% | S/ 12,452.37 |
|---------------------------|-----|---------------------|

| | |
|---------------------------------|----------------------|
| COSTO TOTAL DE INVERSIÓN | S/ 136,976.07 |
|---------------------------------|----------------------|

Estructura de Capital

| | PORCENTAJE | IMPORTE |
|--------------------|------------|----------------------|
| CAPITAL PROPIO | 50% | S/ 68,488.04 |
| CAPITAL FINANCIADO | 50% | S/ 68,488.04 |
| | | S/ 136,976.07 |

FINANCIAMIENTO

| | | |
|--------------|--------------|----------------------|
| Monto | S/ 68,488.04 | |
| Periodo pago | 5 años | |
| Inflación | 2.67% | |
| TEA Nominal | 12.50% | |
| TEA Real | 9.57% | 1.10 (TEA/Inflación) |
| Plazo | 60 meses | |

| FINANCIAMIENTO | TASA (TEA) | TASA (TEM) | S/. DEUDA | PLAZO (meses) | CUOTA |
|----------------|------------|------------|--------------|---------------|-------------|
| SOCIO | 9.57% | 0.76% | S/ 68,488.04 | 60 | S/ 1,427.63 |

| | |
|-------------------|---------------------|
| CAPITAL | S/ 68,488.04 |
| INTERES | S/ 17,169.83 |
| PAGO TOTAL | S/ 85,657.87 |

Ingresos

VENTAS

| | | |
|----------------------|----|----------|
| Membresia | S/ | 300.00 |
| Membresia particular | S/ | 450.00 |
| Membresia online | S/ | 100.00 |
| Comision Parthner | S/ | 100.00 |
| Competencias | S/ | 1,000.00 |

Numero de clientes estimados / anual

| | |
|----------------------|-----|
| Membresia | 600 |
| Membresia particular | 60 |
| Membresia online | 150 |
| Competencias | 1 |

Incremento anual de membresias 5%

Ingreso sin IGV

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| MODALID PRESENCIAL | 207,000.00 | 217,350.00 | 228,217.50 | 239,628.38 | 251,609.79 |
| MODALID VIRTUAL | 15,000.00 | 15,750.00 | 16,537.50 | 17,364.38 | 18,232.59 |
| COMISION PARTHNER | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 | 1,200.00 |
| COMPETENCIAS | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 |
| Total Ingresos sin IGV | 224,200.00 | 235,300.00 | 246,955.00 | 259,192.75 | 272,042.39 |
| IGV Ingresos | 40,356.00 | 42,354.00 | 44,451.90 | 46,654.70 | 48,967.63 |

Gastos Operativos

| Descripción | Proveedor | Cantidad | Costo Unitario | Total anual |
|--|-------------|----------|----------------|--------------|
| Alquiler local | Arrendador | 12 | S/ 7,000.00 | S/ 84,000.00 |
| Energía Eléctrica | Luz del Sur | 12 | S/ 150.00 | S/ 1,800.00 |
| Agua | Sedapal | 12 | S/ 120.00 | S/ 1,440.00 |
| Materiales para mantenimiento/repación | Varios | 12 | S/ 80.00 | S/ 960.00 |
| Membresía Crossfit | Crossfit | 1 | S/ 5,000.00 | S/ 5,000.00 |
| Renovación de Licencia | Crossfit | 1 | S/ 310.00 | S/ 310.00 |

PERSONAL OPERATIVO

| Puesto | Cantidad | Mensual | Meses | Sub Total | atificación Anu | CTS | ESSALUD |
|--------------|----------|-------------|-------|--------------|-----------------|-------------|-------------|
| Head Coach | 1 | S/ 1,500.00 | 12 | S/ 18,000.00 | S/ 3,000.00 | S/ 1,750.00 | S/ 1,620.00 |
| Coach | 2 | S/ 2,000.00 | 12 | S/ 24,000.00 | S/ - | S/ - | S/ - |
| E. Marketing | 1 | S/ 350.00 | 12 | S/ 4,200.00 | S/ - | S/ - | S/ - |

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Alquiler local | S/ 84,000.00 | S/ 88,200.00 | S/ 92,610.00 | S/ 97,240.50 | S/ 102,102.53 |
| Energía Eléctrica | S/ 1,080.00 | S/ 1,080.00 | S/ 1,080.00 | S/ 1,080.00 | S/ 1,080.00 |
| Agua | S/ 1,200.00 | S/ 1,200.00 | S/ 1,200.00 | S/ 1,200.00 | S/ 1,200.00 |
| Materiales para mantenimiento/repación | S/ 960.00 | S/ 960.00 | S/ 960.00 | S/ 960.00 | S/ 960.00 |
| Membresía Crossfit | S/ 5,000.00 | S/ 5,000.00 | S/ 5,000.00 | S/ 5,000.00 | S/ 5,000.00 |
| Renovación de Licencia | S/ 310.00 | S/ 310.00 | S/ 310.00 | S/ 310.00 | S/ 310.00 |
| Total Gastos Varios Operativos | S/ 92,550.00 | S/ 96,750.00 | S/ 101,160.00 | S/ 105,790.50 | S/ 110,652.53 |
| IGV COMPRAS | S/ 1,539.00 | S/ 1,539.00 | S/ 1,539.00 | S/ 1,539.00 | S/ 1,539.00 |

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | S/ 24,370.00 | S/ 25,588.50 | S/ 26,867.93 | S/ 28,211.32 | S/ 29,621.89 |
| | S/ 24,000.00 |
| | S/ 4,200.00 |
| Total Planilla Personal Operativo | S/ 52,570.00 | S/ 53,788.50 | S/ 55,067.93 | S/ 56,411.32 | S/ 57,821.89 |

| | | | | | |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | S/ 145,120.00 | S/ 150,538.50 | S/ 156,227.93 | S/ 162,201.82 | S/ 168,474.41 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|

Gastos Administrativos

| Descripción | Costo | Meses | Total |
|-----------------------------|-----------|-------|-------------|
| Materiales de Limpieza | S/ 169.49 | 12 | S/ 2,033.90 |
| Uniformes | S/ 42.37 | 12 | S/ 508.47 |
| Utiles de Oficina | S/ 84.75 | 12 | S/ 1,016.95 |
| Telefono + Internet + Cable | S/ 127.12 | 12 | S/ 1,525.42 |
| FEE | S/ 42.37 | 12 | S/ 508.47 |
| Seguro | S/ 42.37 | 12 | S/ 508.47 |

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Materiales de Limpieza | S/ 2,033.90 |
| Uniformes | S/ 508.47 |
| Utiles de Oficina | S/ 1,016.95 |
| Telefono + Internet + Cable | S/ 1,525.42 |
| FEE | S/ 508.47 |
| Seguro | S/ 508.47 |
| Total Gastos Varios Administrativos | S/ 6,101.69 |
| IGV COMPRAS | S/ 1,098.31 |

PERSONAL ADMINISTRATIVO

| Puesto | Cantidad | Mensual | Meses | Sub Total | Gratificacion | CTS | ESSALUD |
|------------------|----------|-------------|-------|--------------|---------------|-------------|-------------|
| Administrador | 1 | S/ 1,400.00 | 12 | S/ 16,800.00 | S/ 2,800.00 | S/ 1,633.33 | S/ 1,512.00 |
| Contador | 1 | S/ 400.00 | 12 | S/ 4,800.00 | S/ - | S/ - | S/ - |
| E. Mantenimiento | 1 | S/ 550.00 | 12 | S/ 6,600.00 | S/ - | S/ - | S/ - |

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | S/ 22,745.33 | S/ 23,882.60 | S/ 25,076.73 | S/ 26,330.57 | S/ 27,647.09 |
| | S/ 4,800.00 |
| | S/ 6,600.00 |
| Total Planilla Administrativa | S/ 34,145.33 | S/ 35,282.60 | S/ 36,476.73 | S/ 37,730.57 | S/ 39,047.09 |

TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS S/ 40,247.03 S/ 41,384.29 S/ 42,578.42 S/ 43,832.26 S/ 45,148.79

Depreciación

DEPRECIACIÓN (Art. 22 Inc b - Reglamento de Ley IR)

Equipos deportivos

| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|------------------|--------------|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Equipos | S/ 75,863.70 | Depreciacion S/ 6,069.10 | S/ 6,069.10 | S/ 6,069.10 | S/ 6,069.10 | S/ 6,069.10 |
| Valor de rescate | S/ 15,172.74 | Depreciacion Acumulada S/ 6,069.10 | S/ 12,138.19 | S/ 18,207.29 | S/ 24,276.38 | S/ 30,345.48 |
| Depreciación | 10% | Valor Contable S/ 69,794.60 | S/ 63,725.51 | S/ 57,656.41 | S/ 51,587.32 | S/ 45,518.22 |
| Años | 10 años | | | | | |

Muebles

| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|------------------|-------------|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Equipos | S/ 3,400.00 | Depreciacion S/ 340.00 | S/ 340.00 | S/ 340.00 | S/ 340.00 | S/ 340.00 |
| Valor de rescate | S/ - | Depreciacion Acumulada S/ 340.00 | S/ 680.00 | S/ 1,020.00 | S/ 1,360.00 | S/ 1,700.00 |
| Depreciación | 10% | Valor Contable S/ 3,060.00 | S/ 2,720.00 | S/ 2,380.00 | S/ 2,040.00 | S/ 1,700.00 |
| Años | 10 años | | | | | |

Equipos de computo

| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|------------------|-------------|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------|
| Equipos | S/ 4,500.00 | Depreciacion S/ 1,125.00 | S/ 1,125.00 | S/ 1,125.00 | S/ 1,125.00 | |
| Valor de rescate | S/ - | Depreciacion Acumulada S/ 1,125.00 | S/ 2,250.00 | S/ 3,375.00 | S/ 4,500.00 | |
| Depreciación | 25% | Valor Contable S/ 3,375.00 | S/ 2,250.00 | S/ 1,125.00 | S/ - | |
| Años | 4 años | | | | | |

Inflación

INFLACIÓN (fuente: bcrp.gob.pe)

| AÑO | INFLACION |
|------|-----------|
| 2002 | 1.50% |
| 2003 | 2.50% |
| 2004 | 3.50% |
| 2005 | 1.50% |
| 2006 | 1.14% |
| 2007 | 3.93% |
| 2008 | 6.65% |
| 2009 | 0.25% |
| 2010 | 2.08% |
| 2011 | 4.74% |
| 2012 | 2.65% |
| 2013 | 2.86% |
| 2014 | 3.22% |
| 2015 | 4.40% |
| 2016 | 3.23% |
| 2017 | 1.36% |
| 2018 | 2.19% |
| 2019 | 1.90% |
| 2020 | 1.97% |

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| PROYECCION | 2.67% | 2.66% | 2.66% | 2.65% | 2.65% |

Estado de Resultados

| CONCEPTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Ventas | S/ 224,200.00 | S/ 235,300.00 | S/ 246,955.00 | S/ 259,192.75 | S/ 272,042.39 |
| Gasto Operativo | -S/ 145,120.00 | -S/ 150,538.50 | -S/ 156,227.93 | -S/ 162,201.82 | -S/ 168,474.41 |
| Gasto Administrativo | -S/ 40,247.03 | -S/ 41,384.29 | -S/ 42,578.42 | -S/ 43,832.26 | -S/ 45,148.79 |
| Depreciación | -S/ 7,534.10 | -S/ 7,534.10 | -S/ 7,534.10 | -S/ 7,534.10 | -S/ 6,409.10 |
| EBIT | S/ 31,298.88 | S/ 35,843.11 | S/ 40,614.55 | S/ 45,624.57 | S/ 52,010.09 |
| Partidas Financieras | | | | | |
| Gastos por intereses | -S/ 5,817.93 | -S/ 4,734.72 | -S/ 3,547.80 | -S/ 2,247.24 | -S/ 822.16 |
| EBT | S/ 25,480.95 | S/ 31,108.39 | S/ 37,066.76 | S/ 43,377.33 | S/ 51,187.93 |
| Impuesto a la renta | -S/ 7,516.88 | -S/ 9,176.98 | -S/ 10,934.69 | -S/ 12,796.31 | -S/ 15,100.44 |
| Utilidad Neta | S/ 17,964.07 | S/ 21,931.42 | S/ 26,132.06 | S/ 30,581.02 | S/ 36,087.49 |
| Utilidad acumulada | S/ 17,964.07 | S/ 39,895.49 | S/ 66,027.55 | S/ 96,608.57 | S/ 132,696.06 |

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | PROMEDIO |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|
| ROA/ROI | 0.80 | 0.89 | 0.98 | 1.08 | 1.18 | 0.99 |
| ROE | 20.78% | 36.81% | 49.09% | 58.52% | 65.96% | 46.23% |

Flujo de Caja

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos | S/ 224,200.00 | S/ 235,300.00 | S/ 246,955.00 | S/ 259,192.75 | S/ 272,042.39 | |
| Gastos Operativos | -S/ 145,120.00 | -S/ 150,538.50 | -S/ 156,227.93 | -S/ 162,201.82 | -S/ 168,474.41 | |
| Gastos Administrativos | -S/ 40,247.03 | -S/ 41,384.29 | -S/ 42,578.42 | -S/ 43,832.26 | -S/ 45,148.79 | |
| Depreciación | -S/ 7,534.10 | -S/ 7,534.10 | -S/ 7,534.10 | -S/ 7,534.10 | -S/ 6,409.10 | |
| EBIT | S/ 31,298.88 | S/ 35,843.11 | S/ 40,614.55 | S/ 45,624.57 | S/ 52,010.09 | |
| Impuesto a la renta | -S/ 7,516.88 | -S/ 9,176.98 | -S/ 10,934.69 | -S/ 12,796.31 | -S/ 15,100.44 | |
| NOPAT | S/ 23,782.00 | S/ 26,666.13 | S/ 29,679.86 | S/ 32,828.26 | S/ 36,909.65 | |
| Depreciación | S/ 7,534.10 | S/ 7,534.10 | S/ 7,534.10 | S/ 7,534.10 | S/ 6,409.10 | |
| F.C. Operativo | S/ 31,316.09 | S/ 34,200.23 | S/ 37,213.96 | S/ 40,362.35 | S/ 43,318.75 | |
| Inversiones | -S/ 124,523.70 | - | - | - | - | S/ 15,172.74 |
| Capital de trabajo neto | -S/ 12,452.37 | - | - | - | - | - |
| F.C. Libre | -S/ 136,976.07 | S/ 31,316.09 | S/ 34,200.23 | S/ 37,213.96 | S/ 40,362.35 | S/ 58,491.49 |
| Préstamo | S/ 68,488.04 | | | | | |
| Cuota anual | -S/ 17,131.57 | -S/ 17,131.57 | -S/ 17,131.57 | -S/ 17,131.57 | -S/ 17,131.57 | |
| Amortización | -S/ 11,313.65 | -S/ 12,396.86 | -S/ 13,583.78 | -S/ 14,884.34 | -S/ 16,309.42 | |
| Interes | -S/ 5,817.93 | -S/ 4,734.72 | -S/ 3,547.80 | -S/ 2,247.24 | -S/ 822.16 | |
| Saldo | S/ 68,488.04 | S/ 57,174.39 | S/ 44,777.53 | S/ 31,193.75 | S/ 16,309.42 | S/ - |
| Escudo Fiscal | S/ 1,716.29 | S/ 1,396.74 | S/ 1,046.60 | S/ 662.93 | S/ 242.54 | |
| FFN | S/ 68,488.04 | -S/ 15,415.29 | -S/ 15,734.83 | -S/ 16,084.97 | -S/ 16,468.64 | -S/ 16,889.04 |
| Inflación (%) | 1.00 | 1.03 | 1.05 | 1.08 | 1.11 | 1.13 |
| FFN Real | S/ 68,488.04 | -S/ 15,014.99 | -S/ 14,939.02 | -S/ 14,895.78 | -S/ 14,885.57 | -S/ 14,908.90 |
| Flujo Financiero (FC Acc) | -S/ 68,488.04 | S/ 16,301.10 | S/ 19,261.21 | S/ 22,318.18 | S/ 25,476.78 | S/ 43,582.58 |

D/E 1

[https://es.inve:](https://es.inve)
<http://pages.st>

| | Apal KE | Desap KOA |
|---------|------------|--------------|
| rf | 4.84% | 5% |
| rm-rf | 5.88% | 8% |
| bsector | 0.87 | 0.77 |
| bu | 0.45 | 0.45 |
| bproy | 1.313 | 0.45 |

Investing.com
 sector recreación

rentabilidad bono Perú 10 años

menos riesgos del incide de
 renta variable comparable

Damodaran

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

%D 50%
 %E 50%

pero se debe tomar en cuenta el tamaño de la
 industria, por lo cual nuestro emprendimiento tienen

Tasa IR 29.50%

TEA 9.57%

KE 14.21%

Riesgo país 1.65%

BCR, abril 2021

<https://estadisticas.bcrp.g>

| | | | | | | |
|-----|------|--------|-----|-------------|-----|--------|
| FCL | WACC | 10.48% | VAN | S/ 9,611.03 | TIR | 12.95% |
|-----|------|--------|-----|-------------|-----|--------|

| | | | | | | |
|-----|----|--------|-----|--------------|-----|--------|
| FCF | KE | 14.21% | VAN | S/ 12,930.70 | TIR | 20.67% |
|-----|----|--------|-----|--------------|-----|--------|

| Dato o variable | Valor (%) |
|-----------------|-----------|
|-----------------|-----------|

Tasa libre de riesgo (rf) 4.84%

Beta apalancado (bu, como valor) 0.45

rm-rf 5.88%

Riesgo país ("Riesgo País," 2021) 1.65%

Coste de capital (Ke) 14.21%

Nivel de endeudamiento (D) 50%

Fondos propios (E) 50%

Impuesto a la renta (IR) 29.50%

Tasa efectiva (TEA) 9.57%

WACC 10.48%

Balance General

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Activo | | | | | |
| Activo corriente | | | | | |
| Caja-bancos | S/ 88,780.48 | S/ 130,246.18 | S/ 154,853.87 | S/ 182,882.88 | S/ 214,491.17 |
| Total activo corriente | S/ 88,780.48 | S/ 130,246.18 | S/ 154,853.87 | S/ 182,882.88 | S/ 214,491.17 |
| Activo no corriente | | | | | |
| Equipos deportivos | S/ 75,863.70 | S/ 69,794.60 | S/ 63,725.51 | S/ 57,656.41 | S/ 51,587.32 |
| Equipos de computo | S/ 4,500.00 | S/ 3,375.00 | S/ 2,250.00 | S/ 1,125.00 | S/ - |
| Muebles y enseres | S/ 3,400.00 | S/ 3,060.00 | S/ 2,720.00 | S/ 2,380.00 | S/ 2,040.00 |
| Depreciación | -S/ 7,534.10 | -S/ 7,534.10 | -S/ 7,534.10 | -S/ 7,534.10 | -S/ 6,409.10 |
| Total activo no corriente | S/ 76,229.60 | S/ 68,695.51 | S/ 61,161.41 | S/ 53,627.32 | S/ 47,218.22 |
| TOTAL ACTIVO | S/ 165,010.09 | S/ 198,941.69 | S/ 216,015.29 | S/ 236,510.19 | S/ 261,709.39 |
| Pasivo | | | | | |
| Pasivo corriente | | | | | |
| Tributos por pagar | S/ 21,383.59 | S/ 45,780.64 | S/ 50,305.95 | S/ 55,104.17 | S/ 60,525.29 |
| Total pasivo corriente | S/ 21,383.59 | S/ 45,780.64 | S/ 50,305.95 | S/ 55,104.17 | S/ 60,525.29 |
| Pasivo no corriente | | | | | |
| Préstamos | S/ 57,174.39 | S/ 44,777.53 | S/ 31,193.75 | S/ 16,309.42 | S/ - |
| Total pasivo | S/ 78,557.98 | S/ 90,558.17 | S/ 81,499.70 | S/ 71,413.59 | S/ 60,525.29 |
| Patrimonio neto | | | | | |
| Capital social | S/ 68,488.04 |
| Utilidades retenidas | S/ 17,964.07 | S/ 39,895.49 | S/ 66,027.55 | S/ 96,608.57 | S/ 132,696.06 |
| Total patrimonio | S/ 86,452.10 | S/ 108,383.52 | S/ 134,515.58 | S/ 165,096.61 | S/ 201,184.10 |
| Total pasivo+patrimonio | S/ 165,010.09 | S/ 198,941.69 | S/ 216,015.29 | S/ 236,510.19 | S/ 261,709.39 |

Tributos por Pagar

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| IGV Ingresos | S/ 40,356.00 | S/ 42,354.00 | S/ 44,451.90 | S/ 46,654.70 | S/ 48,967.63 |
| IGV Egresos | S/ 22,135.69 | S/ 2,637.31 | S/ 2,637.31 | S/ 2,637.31 | S/ 2,637.31 |
| Diferencia | -S/ 22,135.69 | S/ 37,718.69 | S/ 39,716.69 | S/ 41,814.59 | S/ 46,330.32 |
| Escudo fiscal | -S/ 1,716.29 | -S/ 1,396.74 | -S/ 1,046.60 | -S/ 662.93 | -S/ 242.54 |
| IGV pagar | S/ 13,866.71 | S/ 36,603.66 | S/ 39,371.25 | S/ 42,307.86 | S/ 45,424.85 |
| IR | S/ 7,516.88 | S/ 9,176.98 | S/ 10,934.69 | S/ 12,796.31 | S/ 15,100.44 |
| TOTAL | S/ 21,383.59 | S/ 45,780.64 | S/ 50,305.95 | S/ 55,104.17 | S/ 60,525.29 |

Análisis de Sensibilidad

| | | | | | | | |
|------------|------|--------|-----|---------------|-----|--------|-----------------------------------|
| FCL | WACC | 10.48% | VAN | -S/ 18,595.18 | TIR | 6.47% | PESIMISTA |
| FCF | KE | 14.21% | VAN | -S/ 11,858.01 | TIR | 8.01% | |
| FCL | WACC | 10.48% | VAN | S/ 6,720.31 | TIR | 13.28% | ESPERADO O CONSERVADOR |
| FCF | KE | 14.21% | VAN | S/ 11,785.74 | TIR | 20.13% | |
| FCL | WACC | 10.48% | VAN | S/ 32,035.80 | TIR | 19.71% | OPTIMISTA |
| FCF | KE | 14.21% | VAN | S/ 35,429.50 | TIR | 31.47% | |

Punto de Equilibrio

| Modalidad | Ventas Proyectadas (S/.) | Precio Unitario (S/.) | Cientes Proyectatos | Costo Fijo | Costo Variable | Punto de Equilibrio Anual (S/) | Punto de Equilibrio Mensual (S/) | Punto de Equilibrio (UND) |
|------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------|------------|-------------------|--------------------------------------|--|---------------------------------|
| Presencial | 207,000.00 | 313.64 | 660.00 | 180,093.13 | 5,273.90 | 184,801.46 | 15,400.12 | 589.22 |