



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD

Start Up: Home Fit

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para Optar El Grado De Bachiller En Administración De Empresas

Para Optar El Grado De Bachiller en Contabilidad

AUTOR(ES)

Justiniano Landeo, Aldo José (0000-0002-5481-4224)
Párraga Lázaro, Joel Francisco (0000-0003-1254-135X)
Reyes Hurtado, Eva Mirella (0000-0002-6214-0485)
Rupacho Cordero, Jhonny Manuel (0000-0002-9439-0921)
Silva Aguilar, Cristine Vanessa (0000-0001-6555-9567)

ASESOR

Reyes Vizcarra, Harry Nelson (0000-0003-3021-431X)

Lima, 17 de Julio de 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción	10
2. Aspectos generales del negocio	11
2.1. Idea / nombre del negocio	11
2.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer.....	11
2.3. Equipo de trabajo	13
3. Planeamiento Estratégico	15
3.1. Análisis externo.....	15
3.1.1. Análisis PEST	15
3.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	18
3.2. Análisis interno. La cadena de Valor	20
3.3. Análisis FODA.....	22
3.4. Visión.....	24
3.5. Misión	24
3.6. Estrategia Genérica	24
3.7. Objetivos Estratégicos.....	25
4. Investigación / Validación de mercado	25
4.1. Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis	25
4.2. Resultados de la investigación	38
4.3. Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones.....	42
5. Plan de marketing.....	43
5.1. Planteamiento de objetivos de marketing.....	43
5.2. Mercado objetivo:	43
5.2.1. Tamaño de mercado total 43	
5.2.2. Tamaño de mercado disponible 45	
5.2.3. Tamaño de mercado operativo (target) 47	
5.2.4. Potencial de crecimiento del mercado 48	
5.3. Estrategias de marketing	49
5.3.1. Segmentación 49	
5.3.2. Posicionamiento 50	
5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix	51
5.4.1. Estrategia de servicio 51	
5.4.2. Diseño de servicio 51	
5.4.3. Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado) 54	
5.4.4. Estrategia comunicacional 55	
5.4.5. Estrategia de distribución 55	

5.5.	Plan de Ventas y Proyección de la Demanda.....	55
5.6.	Presupuesto de Marketing.....	57
6.	Plan de operaciones.....	57
6.1.	Políticas operacionales.....	57
6.1.1.	Calidad.....	57
6.1.2.	Procesos	58
6.1.3.	Planificación	59
6.1.4.	Inventarios	59
6.2.	Diseño de instalaciones.....	59
6.2.1.	Localización de las instalaciones	59
6.2.2.	Capacidad de las instalaciones	61
6.2.3.	Distribución de las instalaciones	61
6.3.	Especificaciones Técnicas del Producto/ Servicio.....	62
6.4.	Mapa de procesos y PERT.....	63
6.5.	Planeamiento de la Producción.....	65
6.5.1.	Gestión de compras y stock	65
6.5.2.	Gestión de Calidad	66
6.5.3.	Gestión de los proveedores	66
6.6.	Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.....	67
6.7.	Estructura de costos de producción y gastos operativos.....	67
7.	Estructura organizacional y recursos humanos.....	67
7.1.	Objetivos organizacionales.....	67
7.2.	Naturaleza de la organización.....	68
7.2.1.	Organigrama	68
7.2.2.	Diseño de puestos y funciones	69
7.3.	Políticas Organizacionales.....	77
7.4.	Gestión Humana.....	79
7.4.1.	Reclutamiento, selección, contratación e inducción.	79
7.4.2.	Capacitación, motivación y evaluación de desempeño.	79
7.4.3.	Sistema de remuneración.	80
7.5.	Estructura de gastos de RRHH.....	81
8.	Plan Económico – Financiero.....	81
8.1.	Supuestos generales.....	81
8.2.	Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización.....	82
8.3.	Proyección de ventas.....	82
8.4.	Proyección de costos y gastos operativos.....	83

8.5.	Cálculo del capital de trabajo.....	85
8.6.	Estructura y opciones de financiamiento	85
8.7.	Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)	88
8.8.	Flujo Financiero	90
8.9.	Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital	91
8.10.	Indicadores de rentabilidad	92
8.11.	Análisis de riesgo	92
8.11.1.	Análisis de sensibilidad	92
8.11.2.	Análisis por escenarios (por variables)	95
8.11.3.	Análisis de punto de equilibrio	97
8.11.4.	Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	98
9.	Conclusiones	99
10.	Conclusiones personales	99
	Bibliografía	101
	Anexos	102

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Interfaz del aplicativo móvil de Home Fit</i>	10
<i>Figura 2: Imagen Home Fit</i>	11
<i>Figura 3: Financiamiento del Perú expresado en millones</i>	16
<i>Figura 4: Previsiones sobre los países de la región de América Latina y el Caribe</i>	17
<i>Figura 5: Nuevas tendencias deportivas en los limeños</i>	18
<i>Figura 6: Cadena de Valor</i>	20
<i>Figura 7: Estrategia genérica de Michael Porter</i>	24
<i>Figura 8: Metodología de Desarrollo de Cliente de Steve Blank</i>	26
<i>Figura 9: Business Model Canvas (BMC)</i>	27
<i>Figura 10: Value Proposition Canvas (VPC)</i>	31
<i>Figura 11: Tarjeta de pruebas</i>	34
<i>Figura 12: Validar Problema</i>	34
<i>Figura 13: Comprobar Solución</i>	35
<i>Figura 14: Diseño de la portada de Facebook</i>	36
<i>Figura 15: Diseño de Landing Page de Home Fit</i>	37
<i>Figura 16: Diseño del aplicativo móvil Home Fit Fuente: Elaboración Propia</i>	37
<i>Figura 17: Diseño del aplicativo móvil Home Fit Fuente: Elaboración Propia</i>	37
<i>Figura 18: Tarjeta de prueba Landing Page</i>	38
<i>Figura 19: Tarjeta de aprendizaje</i>	40
<i>Figura 20: Análisis del Landing Page</i>	41
<i>Figura 21: Cuadro estadístico del fanpage Home Fit</i>	42
<i>Figura 22: Cuadro estadístico del fanpage Home Fit</i>	42
<i>Figura 23: Gráfico de barras de la población en Lima metropolitana según segmentos de edad hasta diciembre del 2019</i>	44
<i>Figura 24: Gráfico de barras de la población de Lima Metropolitana según segmentos de edad hasta diciembre del 2019</i>	45
<i>Figura 25: Distribución de hogares y población por segmento de edad según NSE en Lima Metropolitana hasta diciembre del 2019</i>	46
<i>Figura 26: Comparativo de las generaciones que tienen acceso a internet en Lima Metropolitana en el año 2019</i>	47
<i>Figura 27: Matriz de Ansoff</i>	48
<i>Figura 28: Distribución de la población por segmentos de edad según departamentos hasta diciembre del 2019</i>	49
<i>Figura 29: Plan nutricional de Home Fit</i>	52
<i>Figura 30: Plan de entrenamiento de Home Fit</i>	53
<i>Figura 31: Membresías y precios de Home Fit</i>	54
<i>Figura 32: Curva de variación de cantidad de suscriptores afiliados por mes</i>	57
<i>Figura 33: Proceso operacional - Home Fit</i>	59
<i>Figura 34: Croquis de la oficina Home Fit</i>	60
<i>Figura 35: Ubicación de domicilio fiscal</i>	60
<i>Figura 36: Cálculo de aforo por m2 para Oficinas elaborado</i>	61
<i>Figura 37: Layout de Home Fit</i>	62
<i>Figura 38: Procesos estratégicos, operativos y de apoyo</i>	63
<i>Figura 39: Organigrama de Home Fit</i>	68

Dedicatoria

*A nuestros padres por su apoyo y motivación constante, así como también
a nuestros docentes y amigos que nos apoyaron a lo largo de nuestro
proceso de formación universitaria.*

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios por concedernos la oportunidad de continuar con nuestra preparación profesional. Agradecemos a nuestros docentes por brindarnos sus conocimientos y experiencias, especialmente a nuestro asesor Harry Nelson Reyes Vizcarra por su paciencia a lo largo de este proyecto.

RESUMEN

En los últimos años, el estilo de vida de los peruanos ha cambiado positivamente. La tendencia de alimentarse saludablemente e implementar una rutina diaria para mantenerse activos ha ido en aumento. Es por ello que el mercado fitness y wellness también ha presentado una mayor demanda en los principales departamentos del Perú; por ejemplo, las cadenas de gimnasios y los coaches nutricionales quienes promocionan y brindan sus servicios a través de las redes sociales, principalmente Facebook y/o Instagram, donde hay una mayor concentración de usuarios adolescentes, jóvenes y adultos jóvenes. Sin embargo, este mercado ha ido evolucionando gracias a la tecnología, donde empresas como Monkey FitPass ofrecen clases virtuales en vivo a sus clientes, incluso a nivel corporativo, los cuales tienen un acceso rápido a través de dispositivos móviles u ordenadores y portátiles.

A fin de promover el cuidado de la salud durante la presente coyuntura, nuestra propuesta se presenta como un servicio innovador, donde los usuarios podrán disfrutar de ambos beneficios: programas de ejercicios y planes nutricionales especializados, bajo una misma plataforma streaming, y desde las comodidades de su hogar.

Palabras claves: estilo de vida, fitness, wellness, streaming.

ABSTRACT

In recent years, the lifestyle of Peruvians has changed positively. The trend to eat healthy and implement a daily routine to stay active has been on the rise. That is why the fitness and wellness market has also presented a greater demand in the main cities of Peru; for example, gym chains and nutritional coaches who promote and provide their services through social networks, mainly Facebook and / or Instagram, where there is a greater concentration of adolescent, youth and young adult users. However, this market has evolved thanks to technology, where companies like Monkey FitPass offer live virtual classes to their clients, even at the corporate level, which have quick access through mobile devices or computers and laptops.

In order to promote health care during the present situation, our proposal is presented as an innovative service, where users can enjoy both benefits: exercise programs and specialized nutritional plans, under the same streaming platform, and from the comforts of your home.

Keywords: lifestyle, fitness, wellness, streaming.

1. Introducción

El presente proyecto se llevó a cabo a través de un plan de trabajo y, por consiguiente, se obtuvo un diagnóstico, el cual logró proporcionar información imprescindible para su desarrollo.

Durante el día, las personas efectúan diferentes funciones como: estudiar, trabajar, realizar los quehaceres del hogar, compras de despensa, etc., los cuales no les permite contar con un tiempo específico dedicado a ejercitarse o realizar alguna actividad física. Incluso, durante la presente crisis sanitaria que se vive a nivel global y, debido a algunas de las medidas gubernamentales que permiten mantener un aforo mínimo en los gimnasios o centros deportivos, no da lugar a que jóvenes y/o adultos opten por exponerse en lugares públicos. Entonces, se observa que hay una problemática que parte de un grupo de personas que desean continuar con un estilo de vida saludable (que ya se habrían adaptado, pero este

se vio interrumpido por los factores mencionados previamente u otros), un público que anhela incluir prácticas saludables en su rutina y personas quienes realmente necesiten apropiarse de este tipo de hábitos por cuestiones de salud; sin embargo, el tiempo y la coyuntura actual no aportan en esta mejoría. Es por ello que, este emprendimiento llamado Home Fit surge a fin de ofrecer la oportunidad a estos grupos ya mencionados para que puedan realizar actividades físicas y contar con un plan nutricional de manera personalizada desde la comodidad de su hogar o en el lugar donde se encuentren.

Home Fit es una plataforma que brinda un paquete completo e individualizado de rutinas de ejercicios, servicios de asesoría motivacional y nutricional, ambos dictados por especialistas en la materia. Gracias a la tecnología implementada en dicho aplicativo, se tiene como objetivo potenciar los resultados de los usuarios. Para lograr esto, el diseño del interfaz y funciones dan lugar a que los clientes puedan navegar e interpretar sus resultados de la manera más simplificada y amigable posible.



Figura 1: Interfaz del aplicativo móvil de Home Fit
Fuente: Elaboración propia

2. Aspectos generales del negocio

2.1. Idea / nombre del negocio

El nombre elegido para la start-up es: Home Fit, palabra en inglés cuyo significado es “sano o en forma desde casa”. La idea surge de la necesidad de las personas que prefieren no acudir a los gimnasios o a centros de entrenamiento, sino que ven como una mejor opción entrenar desde casa.

Respecto al imago tipo, combinación de imagen y texto, se decidió por colocar una pesa hacia el lado izquierdo, símbolo del entrenamiento de fuerza y por el lado derecho una manzana, la cual representa una alimentación sana y el acompañamiento nutricional como parte de la propuesta de valor.



*Figura 2: Imago tipo Home Fit
Fuente: Elaboración propia*

2.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer

Home Fit es un Start up, el cual, a través del desarrollo de un aplicativo móvil (App) como punto de contacto para con los usuarios, les permite mantener un estilo de vida saludable. Para esto, ofrece una rutina de ejercicios que ellos serán capaces de ejecutar desde la comodidad de su hogar, oficina o incluso si se encuentran de viaje; además, podrán optar por un entrenamiento personalizado guiado por especialistas, quienes los alentarán a mantener disciplina y constancia en el entrenamiento. Los usuarios solo requerirán de un smartphone y disponibilidad de conexión a WiFi.

Para tener acceso a los beneficios de esta App, será necesario crear una cuenta ingresando sus datos como: nombres, apellidos y correo electrónico. Una vez ingresada dicha información, se mostrarán ejercicios para principiantes y avanzados totalmente gratis, tanto para hombres como mujeres.

Asimismo, se brindará un periodo de prueba, el cual consiste en programar dos citas para recibir asesoría de un entrenador y un nutricionista.

El brindar estas citas totalmente gratis permitirá mostrar, durante este lapso, la calidad de servicio que se ofrece; logrando así, la preferencia de más clientes, a los cuales se les ofrecerá los siguientes tres tipos de membresía:

- Membresía 1: Personal trainer
- Membresía 2: Coach nutricional
- Membresía 3: Personal trainer + Coach nutricional

La primera de ellas es contar con un entrenador personal apto en actividades físicas y con la capacidad de elaborar un plan de entrenamiento según los objetivos a alcanzar de cada cliente, asimismo, tiene un espíritu motivador a fin de alentar a no desistir de sus propósitos. La segunda membresía ofrece nutricionistas especializados en dietas que se adapten a cada estilo de vida y acorde a las necesidades de cada consumidor. Por último, la tercera membresía es brindar el asesoramiento de ambos servicios con el objetivo de alcanzar mayores resultados, así lograr un balance entre las comidas y los ejercicios físicos.

Cabe mencionar, que los ingresos proyectados para esta app serán mensuales y a través de las membresías ofrecidas. Por otro lado, se planea tener alianzas contractuales con empresas que se dedican a la venta de ropa, accesorios y suplementos deportivos, con la finalidad de darles un espacio en la plataforma y ofrecer sus productos; así se obtendrá una comisión por cada venta realizada.

Tecnología Big Data

Para el desarrollo de esta aplicación se emplea la tecnología de Big Data, la cual cumple con el proceso de analizar grandes volúmenes de datos. Los análisis de esta tecnología presentan información importante que mejoran el desempeño y posicionamiento de la empresa.

Este proceso ayudará a recolectar información de los usuarios registrados en la app; así como también, ayudará a filtrar clientes premium, a quienes se les brindará entrenamientos y consultas de nutrición personalizadas vía online.

Además, permitirá identificar segmentos dentro de este mercado, analizar y descubrir sus preferencias, así potencializar y/o desarrollar nuevos productos a fin de continuar fidelizándolos.

Tecnología Streaming

En ocasiones, las personas no pueden asistir a reuniones por diversos motivos, una de ellas es la coyuntura actual causado por la pandemia del covid-19; pero hoy existe una solución tecnológica multimedia que les permite acceder a ver y escuchar lo que ocurre en dichos eventos sin estar presente físicamente, solo se requiere de un dispositivo móvil o una computadora. Se hace referencia al streaming, el cual se caracteriza por ser una transmisión en directo.

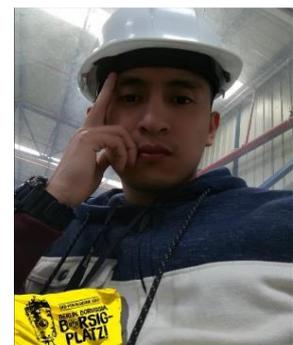
Para el desarrollo de Home Fit, se empleará esta tecnología con la finalidad de poder brindar clases personalizadas por entrenadores y especialistas en nutrición.

Esta aplicativo beneficia a aquellas personas que tengan, entre sus actividades diarias, un espacio libre exacto para realizar ejercicios, evitando perder tiempo en trasladarse a otro lugar. Además, favorece a aquellas personas que no cuentan con fuerza de voluntad para realizar deporte, puesto que se brindará un seguimiento personalizado a cada cliente por parte de un especialista, motivando y guiando hasta convertirse en un hábito de cada persona.

2.3. Equipo de trabajo

Justiniano Landeo, Aldo José

Mi nombre es Aldo Jose Justiniano Landeo. Soy egresado técnico en Contabilidad y vengo cursando el 10mo ciclo de la carrera de Contabilidad en la Universidad de Ciencias Aplicadas. Cuento con 6 años de experiencia dentro del rubro de Contabilidad y Finanzas en empresas del sector industrial y retail, actualmente ocupo el cargo de Analista de Finanzas en el grupo Lindcorp, empresa que tiene a cargo a empresas en el sector inmobiliario y retail entre ellas Tambo+ y Aruma. Me considero una persona responsable con adaptación a nuevos cambios.



Parraga Lazaro, Joel Francisco

Egresado de la carrera técnica de Comercio Internacional del Instituto Peruano-Alemán Alexander von Humboldt (BBZ), actualmente estudiante de décimo ciclo de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Laboro en la empresa



Siemens Energy y cuento con 7 años de experiencia en el rubro energético, desempeñando funciones logísticas, financieras y de gestión de proyectos del rubro de transmisión de energía; mi rol actual es el de gestor financiero de servicios de transmisión de energía. En cuanto a los idiomas, español es mi lengua materna, hablo alemán e inglés de manera fluida y francés en nivel básico. Respecto a mi desarrollo personal, me interesa formar parte de voluntariados enfocados en el cuidado medioambiental, así como incursionar en la industria musical cómo compositor y productor.

Reyes Hurtado, Eva Mirella



Estudiante de la carrera de contabilidad en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuento con 3 años de experiencia en el área contable de una entidad que brinda servicio y soporte de software a las agencias de aduanas, carga y transporte, cumpliendo con las capacitaciones de su funcionamiento y asesoramiento de la contabilidad. Así también cuento con experiencia analizando reportes contables que muestran descuadres y también analizando requerimientos para el sistema haciendo que este sea óptimo y que cumpla con las normas indicadas por SUNAT. Soy muy hábil y me adapto muy rápido a los cambios, también me gusta trabajar en equipo.

Rupacho Cordero, Jhonny Manuel

Mi nombre es Jhonny Manuel Rupacho Cordero, tengo 30 años. Soy egresado técnico en Administración Bancaria, y vengo cursando el 10mo ciclo de la carrera de Administración de Empresas. Tengo 11 años de experiencia dentro del rubro de Construcción, iniciando desde muy joven como ayudante de almacén, luego asistente y jefe de almacén, y actualmente como Administrador de Obra, desde hace 3 años. Soy una persona muy comunicativa, de adaptación rápida a diferentes tipos de proyectos y personas con las cuales he trabajado en el rubro, y con conocimientos de informática, que me han permitido manejar diferentes tipos de programas logísticos y administrativos de control en la construcción.



Silva Aguilar, Cristine Vanessa



Profesional técnico en Negocios Internacionales y actualmente, me encuentro cursando el último año de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Desde el año 2016, laboro en el rubro de comercio internacional, donde me desempeño en el área operativo-logístico, brindando el servicio de transporte internacional a empresas importadoras y/o exportadoras. Mi principal función es asesorar, tramitar documentos esenciales para la liberación de embarques ante la aduana peruana, y coordinar tanto el recojo como la entrega de cargas contenerizadas y consolidadas. Cuento con experiencia en el manejo de mercancías en sus diferentes regímenes aduaneros y clasificaciones que van desde carga general a peligrosa (según su clasificación correspondiente). Me considero una persona que le gusta aceptar nuevos retos y el trabajo en equipo, ya que opino que una empresa mantiene un ambiente laboral óptimo gracias al apoyo mutuo entre sus colaboradores.

3. Planeamiento Estratégico

3.1. Análisis externo:

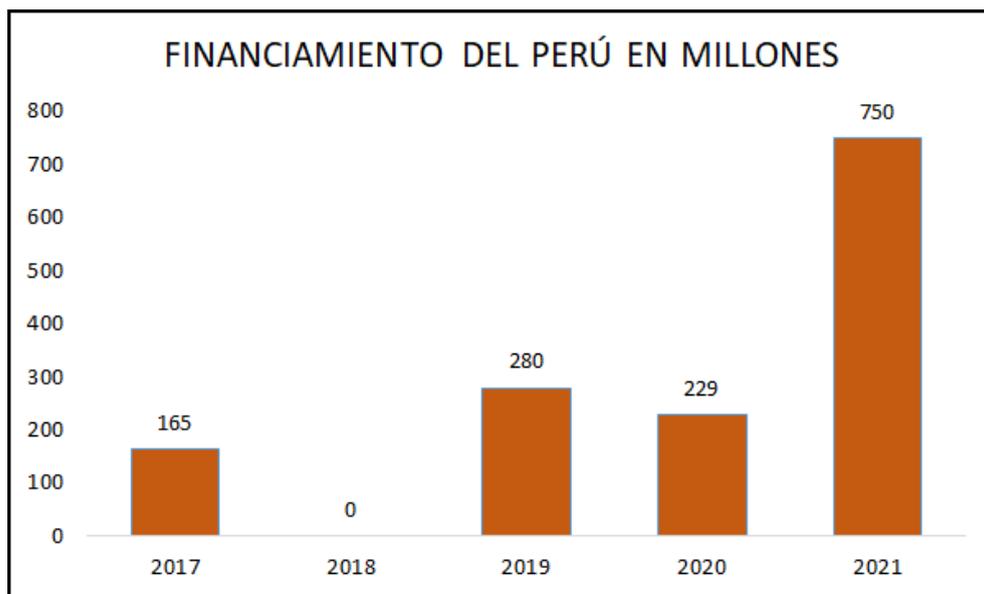
3.1.1. Análisis PEST

Político - Legal:

En el año 2020 y actualidad, la estabilidad política del país se ha visto afectada por la constante lucha contra la corrupción, la crisis por el covid-19, la vacancia presidencial, cambios en la regulación del trabajo agrícola y las elecciones presidenciales que se llevarán a cabo en el presente año.

Los acontecimientos políticos como la corrupción y la vacancia presidencial generan como consecuencia que algunas empresas extranjeras no opten por invertir en nuestro país y prefieran transferir sus sucursales a países con mayor estabilidad, lo cual causaría el desempleo en nuestro país.

Ante esto el gobierno desarrollo un programa de compensación económica para las personas y empresas los cuales fueron los Bonos brindados por el estado y el financiamiento Reactiva Perú con el objetivo de apoyar a la población vulnerable y apoyar a las empresas.



***Montos incluyen compromisos del BIRF y la AIF.**

*Figura 3: Financiamiento del Perú expresado en millones
Fuente: Banco Mundial*

Económico:

A partir de la unión de varios países latinoamericanos para iniciar una campaña que incentive a la población por optar un estilo de vida más activo y saludable, el desarrollo económico en el sector fitness ha evolucionado de manera positiva. Como comenta el gerente comercial para el suplemento Económika del Diario Oficial El Peruano, Orlando Álvarez (2014), el negocio tanto de nutrición como gimnasios son el boom ya que no solo comprende el desarrollo de ejercicios o rutinas en máquinas, sino que se trata de un concepto de vida mucho más sano, actitudes saludables, es decir, toda una tendencia de vida que implica mayores beneficios para la población"

Asimismo, La economía peruana crecerá alrededor de 10% en 2021, en buena parte debido a un "efecto rebote" pero también apoyada por el favorable entorno externo y a pesar de la incertidumbre regulatoria y electoral. En 2022, cuando el proceso de vacunación se haya desplegado ampliamente a nivel local, se estima una expansión de 4,5%.

Para el 2020, el Banco Mundial ha estimado que la caída del PBI será de 12% y para el 2022 augura un crecimiento de 4,5%. En el 2021, el Perú será la tercera economía que más crecerá en la región.

Previsiones sobre los países de la región de América Latina y el Caribe
(Variación porcentual anual, a menos que se indique otra cosa)

	2018	2019	2020e	2021p	2022p
PIB a precios de mercado (USD de 2010)					
Argentina	-2,6	-2,1	-10,6	4,9	1,9
Belice	2,1	-2,0	-20,3	6,9	2,2
Bolivia	4,2	2,2	-6,7	3,9	3,5
Brasil	1,8	1,4	-4,5	3,0	2,5
Chile	3,9	1,1	-6,3	4,2	3,1
Colombia	2,5	3,3	-7,5	4,9	4,3
Costa Rica	2,7	2,1	-4,8	2,6	3,7
Dominica	0,5	8,6	-10,0	1,0	3,0
República Dominicana	7,0	5,0	-6,7	4,8	4,5
Ecuador	1,3	0,1	-9,5	3,5	1,3
El Salvador	2,4	2,4	-7,2	4,6	3,1
Granada	4,1	2,0	-12,0	3,0	5,0
Guatemala	3,2	3,8	-3,5	3,6	3,8
Guyana	4,4	5,4	23,2	7,8	3,6
Haiti ^a	1,7	-1,7	-3,8	1,4	1,5
Honduras	3,7	2,7	-9,7	3,8	3,9
Jamaica	1,9	0,9	-9,0	4,0	2,0
México	2,2	-0,1	-9,0	3,7	2,6
Nicaragua	-4,0	-3,9	-6,0	-0,9	1,2
Panamá	3,7	3,0	-8,1	5,1	3,5
Paraguay	3,2	-0,4	-1,1	3,3	4,0
Perú	4,0	2,2	-12,0	7,6	4,5
Santa Lucía	2,6	1,7	-18,0	8,1	5,2
San Vicente y las Granadinas	2,2	0,4	-5,0	0,0	5,0
Suriname	2,6	0,3	-13,1	-1,9	-1,5
Uruguay	1,6	0,2	-4,3	3,4	3,2

Figura 4: Previsiones sobre los países de la región de América Latina y el Caribe
Fuente: Banco Mundial

Social:

Los factores sociales que afectan al entorno de la empresa son: la demografía, las condiciones de vida. Esto más que todo debido a la coyuntura actual que estamos pasando nos facilita el poder tener más usuarios ya que los centros deportivos como gimnasios se encuentran en medida restringidos y esto impulsa al crecimiento de nuestro negocio.

Actualmente las personas no están familiarizadas al 100% con el aspecto tecnológico ya que no somos una sociedad que este al tanto de estas novedades, pero a nuestro favor tenemos el factor de que más del 90% de personas tienen acceso a un aparato móvil o computadora el cual nos permite llegar hacia ellos.

En tiempos de estrés en los estudios, el ámbito empresarial e incluso en la política, el deporte se presenta como una buena práctica. Para el 79% de peruanos, realizar alguna actividad física es importante a fin de mantener una vida sana; sin embargo, solo el 39% la ejecuta.

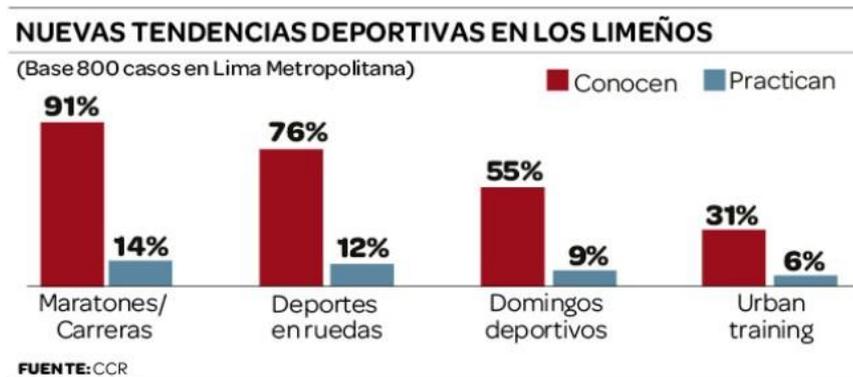


Figura 5: Nuevas tendencias deportivas en los limeños
 Fuente: Diario Gestión

Tecnológico:

Los avances tecnológicos han tenido un impacto positivo y han transformado de manera fundamental los procesos internos de los negocios; de la misma manera en el sector deportivo. El acceso a internet es una de las variables que más ha impactado a los negocios de este rubro hoy en día, ya que, debido a la coyuntura pandémica, los gimnasios o centros deportivos han optado por digitalizar sus programas. Para el cliente, la percepción de la propuesta de negocio ofertada va a depender de la tecnología que esté tenga a la mano, particularmente el celular y/o la computadora.

3.1.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los compradores o clientes (Medio)

En el caso de Home Fit, el mercado donde este se encuentra abarca un gran volumen de consumidores potenciales con relación a la oferta, gracias a que la población peruana ha tomado conciencia respecto a su alimentación. Según un estudio de Salud y Etiquetado realizado por la consultora Kantar Worldpanel (2019) indica que el 54% de hogares en Perú se auto percibe “saludable” o “muy saludable”, y esta tendencia sigue creciendo poco a poco. A ello, se suma el gran alcance de las plataformas web en jóvenes y adultos, y las condiciones de pago que se ofrecen, lo cuales favorecen y vuelven a Home Fit más accesible al público. Por lo expuesto, se puede determinar que el poder de los clientes es medio.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores (Medio)

Para el constante funcionamiento, desarrollo e innovación del aplicativo móvil; así como la implementación de nuevas estrategias para la continua captación de nuevos clientes, es indispensable contar con un equipo de programadores y marketing respectivamente. Ambos son servicios tercerizados, por lo que sus costos pueden variar, no solo acorde a los requerimientos de la

empresa, sino que existen factores externos propios del mercado y la volatilidad del sector tecnológico, lo cual puede aminorar los costos o en su defecto, encarecerlos. Sin embargo, si se logra mantener un buen vínculo contractual, puede que estos no impacten drásticamente en los precios finales. Por ello, se puede decir que el poder de los proveedores debe considerarse como medio.

Amenaza de nuevos competidores (Alta)

En vista de que las barreras de entrada son bajas, ya que el capital para invertir en este negocio no es relativamente alto y no hay restricciones para el desarrollo de tecnologías en Perú, sí existe una gran amenaza respecto al ingreso de nuevos competidores. Esto se ve impulsado ante la aceptación del público a fin de continuar o empezar un estilo de vida más saludable y las herramientas digitales que lo permiten. Tras una investigación enunciada por el diario Gestión (2020), demuestra que la demanda de empresas por servicios fitness aumentó en un 30% debido a la coyuntura actual por la pandemia.

Pese a ello, para sostener una ventaja diferencial, será imprescindible mantener un feedback constante para responder positivamente ante las necesidades de los clientes.

Amenaza de servicios sustitutos (Bajo)

Antes de que el Perú se viera golpeado por la actual crisis sanitaria, se podría decir que los gimnasios eran la principal opción para mantener prácticas de actividad física y hábitos saludables; pero actualmente, y por restricciones de bioseguridad, el aforo de las mismas se ha visto reducido hasta el 20% de su capacidad, lo cual ha vuelto poco rentable a las grandes cadenas de gym.

Asimismo, se han desarrollado aplicativos móviles como FitAdvisor o FitPass. El primero, ayudará a los usuarios a ubicar puntos de venta de comida saludable o eventos deportivos más cercanos a la zona donde se localice en ese momento, entre otros; mientras que la segunda opción es una membresía que da acceso ilimitado a más de mil clases en los mejores centros de Lima.

Por otro lado, los personal trainers, coaches nutricionales o nutricionistas independientes han sacado una gran ventaja de la atención virtual a través de plataformas de videollamada como Zoom, Skype, Teams, redes sociales, etc., donde brindan rutinas de ejercicios y planes alimenticios. Sin embargo, estos no suelen ofrecer un servicio completo que vaya acorde a los objetivos del cliente, o un seguimiento más personalizado de sus avances, acompañado de una opinión profesional. En este caso, se puede concluir que la amenaza de servicios sustitutos es baja.

Rivalidad entre competidores (Medio)

Actualmente, existen pocos competidores en el rubro. A partir del año pasado, estos negocios digitales han ganado mayor reconocimiento, por lo que es un mercado que aún se encuentra en crecimiento y pendiente de explotar, por lo que se puede considerar una rivalidad con poder medio.

En el Perú, han emergido marcas como Fitness Pass, Monkey Fitpass y SportLife Fitness Club, las cuales se reparten equitativamente la cuota de mercado. Ofrecen desde planes individuales y corporativos clases en vivo, charlas nutricionales y tiendas virtuales de accesorios.

3.2. Análisis interno. La cadena de Valor.

Cadena de Valor

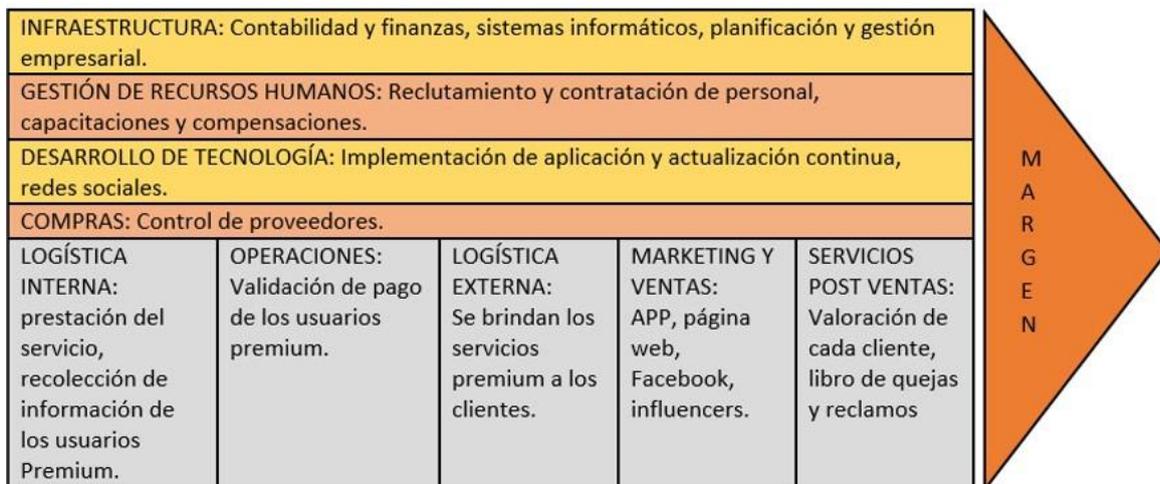


Figura 6: Cadena de Valor
Fuente: Elaboración Propia

Actividades de apoyo

Infraestructura: Start up, terceriza los servicios de nutricionistas, entrenadores y contabilidad

Gestión de Recursos Humanos: La fase de reclutamiento se realizará de forma minuciosa a los postulantes, con la finalidad de que el personal contratado llene de buenas experiencias a los clientes.

Desarrollo de Tecnología: Es fundamental la implementación de la aplicación para el desarrollo del negocio y que esta pueda contar con actualizaciones que se encuentren en tendencia para la

satisfacción del cliente. Las redes sociales y la aplicación ayudarán a mantener el contacto con el cliente actual y futuros.

Compras: Los proveedores principales serían los entrenadores y nutricionistas.

Actividades Principales

Logística Interna: Se realizará la compra de dominio y hosting para la creación de la app, y se efectuará la recolección de datos de los usuarios premium para que los entrenadores y nutricionistas lleven un control de los usuarios a cargo.

Operaciones: Se validará los pagos efectuados por los usuarios premium, con la finalidad de otorgar el servicio personalizado por los entrenadores y nutricionistas.

Logística Externa: Se brinda los servicios personalizados a los clientes con plan nutricional y un cronograma de rutinas.

Marketing y ventas: Se desarrolla publicidad a través del aplicativo móvil, página web, Facebook con promociones de paquetes premium y se busca *influencers* para que recomienden la app.

Servicios Post Ventas: El área de post-venta realizara un seguimiento exhaustivo a cada cliente para tener conocimiento de cómo va su progreso con la app y si tuviera algunas recomendaciones que nos pueda ayudar a mejorar.

3.3. Análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FODA CRUZADO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concientización de la población peruana respecto a la correcta alimentación. 2. Crecimiento del uso de plataformas web y aplicativos móviles por membresía. 3. Debido a que los suscriptores pueden estar en cualquier parte del país, no hay una limitación geográfica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco almacenamiento en los dispositivos móviles. 2. Incremento de competidores debido a la poca rentabilidad de los gimnasios convencionales. 3. Aplicativos ya establecidos como: Fitness Pass, Digital Fitness y SportLife Fitness Club
FORTALEZAS	FO	FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un especialista en desarrollo e innovación de aplicativos móviles. 2. Entrenadores, nutricionista y área contable tercerizada. 3. Estructura organizativa horizontal. 	<p>F1O2: Actualización periódica del app según el feedback de los usuarios y suscriptores.</p> <p>F2O1: Establecer sesiones abiertas en redes sociales como Facebook o Instagram para fomentar el cuidado de la salud y alimentación y conseguir nuevos usuarios y suscriptores.</p>	<p>F1A1: Optimizar el aplicativo para que sea lo más ligero posible y amigable para dispositivos móviles de distintos sistemas operativos.</p> <p>F3A2A3: Tener procesos correctamente establecidos y sencillos de entender para los usuarios para poder diferenciarnos de los nuevos competidores, así como de los ya establecidos en el sector</p>
DEBILIDADES	DO	DA

<ol style="list-style-type: none"> 1. Start-Up nuevo en el rubro con muy poca reputación. 2. Poca solidez financiera. 3. Pocos seguidores en las redes sociales. 	<p>D2O2: Aprovechar la situación actual en la que hay un creciente uso de aplicativos con membresía.</p> <p>D3O3: Establecer alianzas con influencers que tengan alcance en los lugares meta, no solo Lima sino también provincias.</p>	<p>D1A3: Elaborar un aplicativo amigable con todos los sistemas operativos y que sea reconocido por su fácil uso y poco almacenamiento en la memoria ROM de los celulares.</p> <p>D2A3: Optimizar los costos y gastos y elaborar una proyección clara de ingresos para lograr tener la rentabilidad deseada, muy a pesar de la fuerte competencia existente.</p>
---	---	--

3.4. Visión

Llegar a ser el top of mind a nivel nacional en el rubro fitness teniendo como herramienta principal la tecnología streaming por medio de un aplicativo móvil, así tener reconocimiento por ser una solución atractiva que genera confianza y fidelidad en los clientes.

3.5. Misión

Ofrecer un servicio wellness y fitness profesional brindado por especialistas en la materia para un público que desea adoptar rutinas saludables desde la comodidad de su hogar, a través de una plataforma o aplicativo por donde se mantendrá una comunicación constante vía streaming junto a un programa de actividades físicas y nutricionales, basado en las metas y expectativas de los clientes con la finalidad de que logren sus objetivos.

3.6. Estrategia Genérica

Liderazgo en costos: Por ello, se brindará innovación en todo lo que respecta al sector deportivo mediante las siguientes estrategias.

- Desarrollo de una actualización en el sistema de monitoreo de los estados del cliente en tiempo real. Con esto, los usuarios pueden saber el estatus de su rendimiento a través de nuestra aplicación.
- Implementar el servicio de asesoría motivacional, encargado por un especialista en la materia.
- Optimización de los servicios brindados por nuestros asesores.



Figura 7: Estrategia genérica de Michael Porter
Fuente: Extraído de internet

3.7. Objetivos Estratégicos

Marketing

- Medir constantemente la satisfacción de nuestros clientes, mediante encuestas virtuales a través del aplicativo y con ello incrementar el flujo de clientes en un 80% en los 5 primeros años.
- Incrementar nuestra presencia en las ferias de fitness y de nutrición, para así conseguir un 400% de seguidores en los 12 siguientes meses.

Operaciones

- Analizar cada segmento de mercado y desarrollar diversidad de servicios que se acomoden acorde a sus necesidades.
- Generar alianzas con proveedores de complementos y/o suplementos deportivos, kits de entrenamiento, ropa deportiva, entre otros, para estar siempre abastecidos y poder confrontar el crecimiento esperado.

Recursos Humanos

- Incentivar constantemente al personal a fin de que se sientan identificados y fidelizados con la marca, a través de técnicas de motivación y retención de talento humano con 4 capacitaciones periódicas en el año.
- Gestionar, de forma eficaz, los procesos de selección, así mantener un margen de 30% rotación de empleados.

Finanzas

- Optimizar los costos de la estrategia de marketing digital en 30%, sin disminuir la actividad en redes sociales.
- Analizar, de forma periódica, la información financiera a fin de tomar decisiones acertadas respecto al crecimiento de la empresa.

4. Investigación / Validación de mercado

4.1. Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

Diseño metodológico de la investigación

La metodología que se utilizó para el presente proyecto fue el “Desarrollo de Clientes” de Steve Blank, el cual cuenta con cuatro fases; sin embargo, dentro de este marco, se ha planteado las dos primeras fases:



Figura 8: Metodología de Desarrollo de Cliente de Steve Blank

Fuente: Extraído de Internet

Primera Fase: Descubrimiento del cliente

En esta primera fase, se identifica el problema y la posible solución. Para ello, se usó dos herramientas:

- **Business Model Canvas (BMC):** Contando con una visión general de este modelo de negocio, el BMC sirve para definir y puntualizar cómo Home Fit logrará generar valor a los clientes, ya que mientras se va planteando e interrelacionando los nueve bloques, se puede realizar mejoras a medida que se este se va desarrollando.
- **Value Proposition Canvas (VPC):** Gracias a la identificación de los productos y servicios, creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones, se puede validar una propuesta de valor, el cual debe de ajustarse a las necesidades de los clientes.

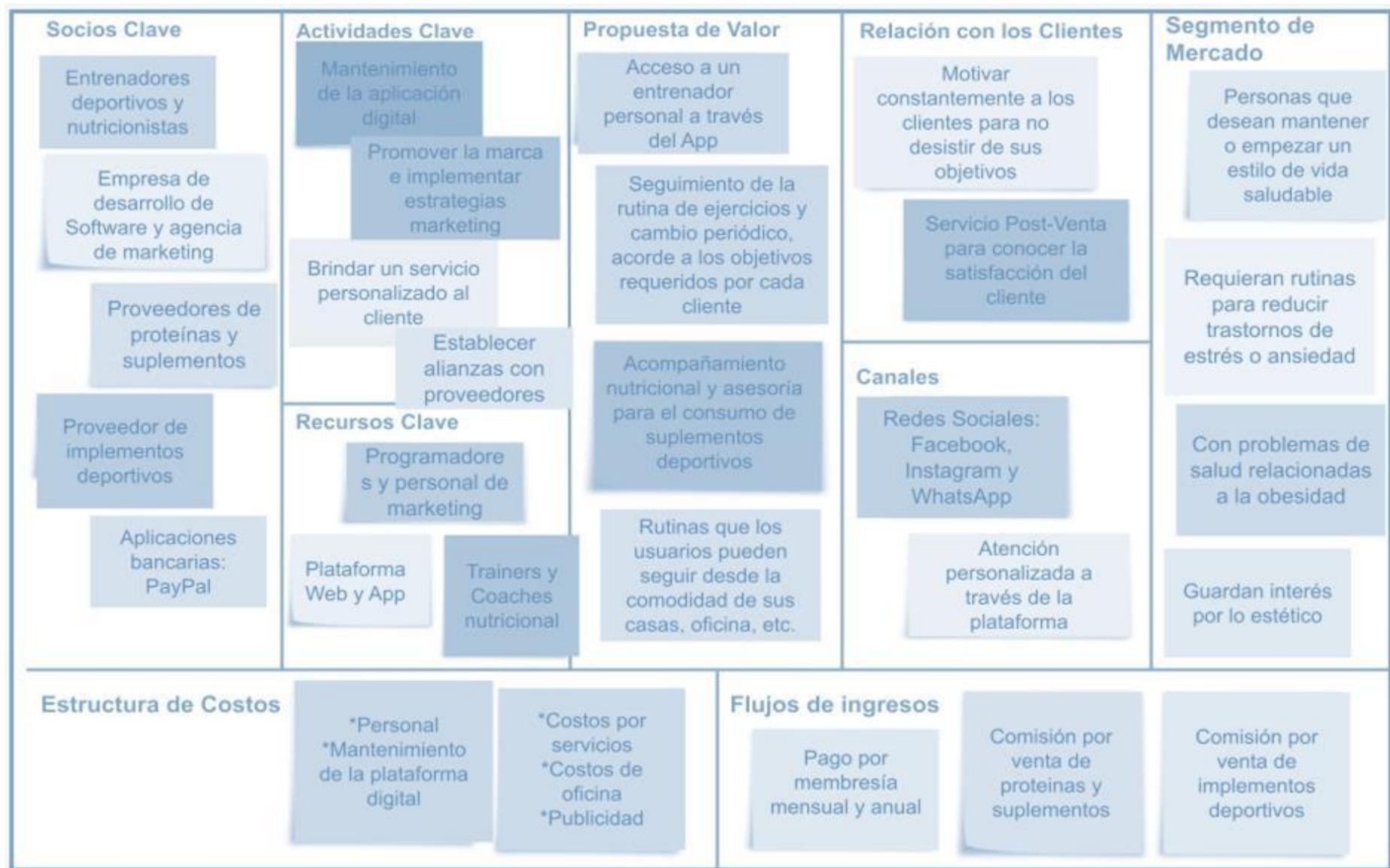


Figura 9: Business Model Canvas (BMC)

Fuente: Elaboración Propia

Mapa de Valor: Desarrollo de los elementos del mapa

Propuesta de valor:

- El principal beneficio que este start-up brinda es que los usuarios pueden ejercitarse desde la comodidad de su hogar, oficina o incluso si se encuentran de viaje, ya que las clases son dictadas por especialistas vía *streaming*.
- Los clientes, a través del aplicativo Home Fit pueden mantener contacto directo con su entrenador personal asignado y en el horario acordado. Además, estos horarios son flexibles según el tiempo disponible de los usuarios.
- A diferencia de las rutinas de ejercicios que se encuentran en sitios web o redes sociales, el programa que ofrece Home Fit es periódico y la intensidad va cambiando acorde a los objetivos que cada cliente requiere.
- Para lograr un cambio real, también se ofrece un asesoramiento nutricional continuo, además de informar y sugerir el consumo de suplementos deportivos, los cuales acelerarán el desarrollo de cada programa.

Segmento de mercado:

- El mercado de Home Fit se concentra en personas que llevaban un estilo de vida fitness, pero por cuestiones de tiempo, fue interrumpido o quienes desean empezar un régimen alimenticio junto a actividades físicas; por ello, se les ofrece esta alternativa amigable y eficaz.
- Asimismo, este emprendimiento está enfocado a un público con problemas de salud relacionadas a la obesidad o, trastornos de estrés o ansiedad. El grupo de profesionales se encargará de estructurar rutinas específicas.
- Por otro lado, se tiene a un gran grupo de personas que guardan interés por lo estético, por lo que buscan resultados rápidos.

Relación con los clientes:

- Tanto los entrenadores como los nutricionistas se encuentran capacitados para motivar a los clientes de manera constante con la finalidad de que no desistan de sus metas.
- También ofrece un servicio *post-venta* para conocer la experiencia y satisfacción de los usuarios después de haber culminado con el programa. De esta forma no solo se tendría un *feedback* para la

implementación de mejoras, sino que también se le podrá ofrecer descuentos para ellos y sus acompañantes.

Canales:

- La comunicación con los usuarios y clientes potenciales se mantiene a través de las redes sociales más usadas como Facebook, Instagram y WhatsApp. Además, por estos medios se potenciará la promoción de la plataforma.
- La atención brindada por la App es personalizada

Flujo de ingresos:

- El pago por membresías mensuales son la principal fuente de ingreso. Estos se encuentran en cierta ventaja con relación a la competencia. La membresía mensual oscilará entre los S/ 19.90 a S/ 49.90 (dependiendo la membresía seleccionada).
- Aprovechando la venta de proteínas, suplementos e implementos deportivos, se cobrará una comisión del 5% y 10% respectivamente. Sin embargo, este es un proyecto que se manejará acorde a la recepción del público.

Actividades claves:

- Mantenimiento del aplicativo móvil, así se podrá conocer su funcionamiento y la opinión de los usuarios. A partir de ello, el desarrollador sabrá si se requiere lanzar una nueva versión o solo realizar algunas modificaciones.
- Impulsar la promoción de Home Fit e implementar nuevas estrategias de marketing a fin de captar más clientes.
- Los programas que el entrenador, de la mano con el coach nutricional, arman son personalizados según el requerimiento de cada cliente y sus objetivos como: bajar de peso, aumentar masa muscular, rutinas antiestrés, etc.
- La importancia de establecer alianzas con proveedores y mantener buenos términos es la calidad de su servicio y la reducción de costos.

Socios claves:

- Entrenadores que y nutricionistas
- Empresa de desarrollo de Software, quienes se encargarán del desarrollo y diseño del aplicativo móvil, así como del posterior mantenimiento y soporte técnico.
- Agencia de marketing digital, el cual tendrá como función principal construir una marca confiable, atractiva y que garantice una fuerte presencia dentro del mercado. También, proporcionará resultados reales y medibles respecto al comportamiento y preferencias del público.
- Negocios (proveedores) que se dediquen a la venta de proteínas, suplementos e implementos deportivos a través de nuestra plataforma. Así, los clientes podrán encontrar todo lo que requieren en un mismo lugar.
- Aplicaciones bancarias como PayPal, ya que por este medio, Home Fit recibirá los pagos mensuales y anuales, o compras online.

Estructura de costos:

- Uno de los costos más representativos para la empresa es el desarrollo de la plataforma. Dentro del mercado, este varía entre los USD 2mil y USD 3mil. A ello, se adiciona el pago mensual para el mantenimiento de este.
- Pago al personal: Nutricionistas y entrenadores personales. El sueldo mensual base es S/ 2000.00 y se generará una comisión por la cantidad de suscriptores nuevos que atiendan.
- Costos de marketing y publicidad en redes sociales: Se tomará en cuenta las principales redes sociales como Facebook, Instagram, e incluso la plataforma web de YouTube, de los cuales, cada uno tiene un costo fijo de publicidad desde S/ 15.00 por día, considerando el distrito de Lima. Además, este tipo de campañas serán gestionadas por la agencia de marketing, así podrán distribuir este presupuesto de forma eficaz según el tipo de publicidad más conveniente por cada red.

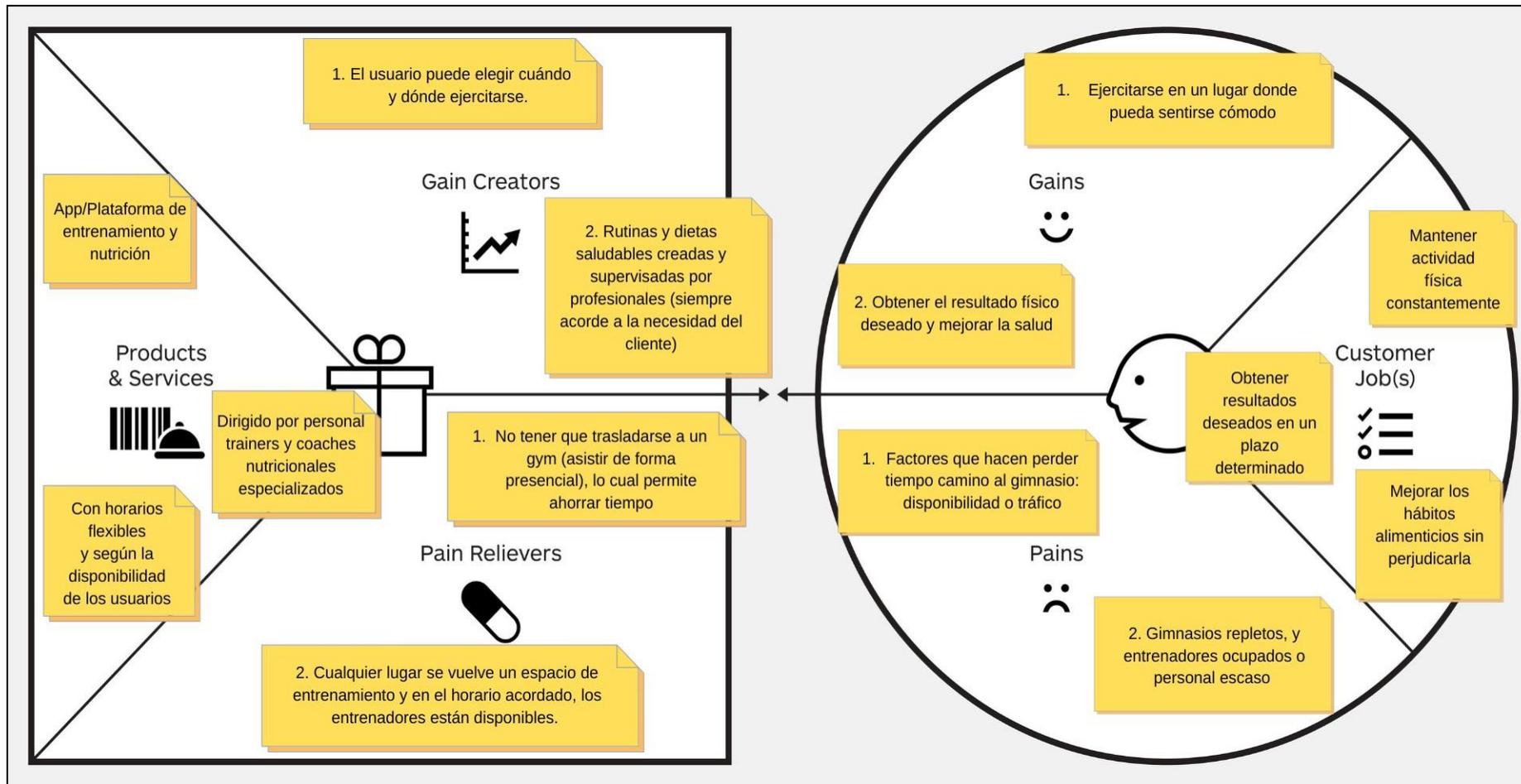


Figura 10: Value Proposition Canvas (VPC)

Fuente: Elaboración Propia

Mapa de Valor: Desarrollo de los elementos del mapa

- **Producto y Servicios: Desarrollo de la relevancia entre productos y servicios esenciales y agradables**

App de entrenamiento y nutrición asesorado por personal trainers y nutricionistas, con horarios flexibles a gusto del usuario: La aplicación Home Fit, es la solución para muchas personas que requieran mantener una vida saludable y activa. La plataforma cuenta diferentes programas para pérdida de peso y aumento de masa muscular, y los beneficios que esta detalla son los entrenamientos personalizados y dietas asesoradas por profesionales, los cuales cuentan con horarios flexibles que se acomodan a la disponibilidad de los usuarios.

- **Creador de Alegrías: Desarrollo de la relevancia entre creadores esenciales y agradables**

El usuario puede elegir cuándo y dónde ejercitarse: Los usuarios pueden hacer uso de la aplicación en cualquier horario de acuerdo con su disponibilidad de tiempo y puede ejercitarse en la comodidad de su hogar o en cualquier otro lugar de acuerdo con sus preferencias.

Rutinas y dietas creadas y supervisadas por profesionales según la necesidad del cliente: Las rutinas de ejercicio y las dietas aleatorias son creadas por profesionales previa evaluación al usuario, para que estas cumplan las necesidades y objetivos del cliente cuidando su salud sin realizar excesos.

- **Aliviadores de frustraciones: Desarrollo de la relevancia entre aliviadores esenciales y agradables**

No tener que trasladarte a un gimnasio (ahorro de tiempo): La ventaja de este start-up es que puede ser usada en cualquier momento de acuerdo del día, por lo que no es necesario que las personas visiten un gimnasio, debido a los planes o programas completos ofrecidos, los cuales les ayudará a cumplir los objetivos físicos y nutricionales.

Cualquier lugar o espacio se vuelve un gimnasio, no necesita compartir espacio, entrenadores disponibles: El usuario puede elegir donde realizar sus actividades y puede realizar su rutina con comodidad debido que las clases son individuales. Los trainers están en la capacidad de flexibilizar su disponibilidad para la ejecución de clases en vivo, o pueden optar por clases grabadas.

En el perfil del cliente se optimizaron las tareas que realizan los usuarios y las actividades que generan alegrías y frustraciones, con la finalidad de tener una visión más clara.

En la propuesta de valor, se identificaron el grupo de actividades que el aplicativo permite realizar, lo cual tiene como objetivo generar alegrías y suprimir las frustraciones de los usuarios.

El lienzo de la propuesta de valor de la aplicación Home Fit cumple con el encaje, debido a que se identificó y corrigió algunas características del lienzo inicial, las cuales se decidieron cambiar porque algunas frustraciones como las rutinas con bajos resultados no estaban siendo atendidas.

La versión ejecutada se realizó en base a supuestos, ya para que sean validados, se realizaron entrevistas, lo cual explicaremos en la segunda fase:

Segunda Fase: Validación de cliente

En esta segunda fase, se comprobará el problema y la solución. Para proceder con la verificación, se utilizó la técnica del periodista, por medio de entrevistas, con la finalidad de identificar los problemas del target y, por consiguiente, se validó a través de una investigación exploratoria cualitativa.

Hipótesis 1: Están interesados en adquirir un programa de ejercicios y plan nutricional especializados vía streaming a través de un aplicativo móvil.

Preguntas:

- ¿Qué problema piensan que se resuelve con esta propuesta?
- ¿Qué les parece?
- ¿Qué mejorarían?
- ¿Qué es lo que más les gusta?
- ¿Qué es lo que menos le gusta?
- ¿Qué le cambiarían?
- ¿Qué tendrían que cambiar para que esta propuesta te enamore?

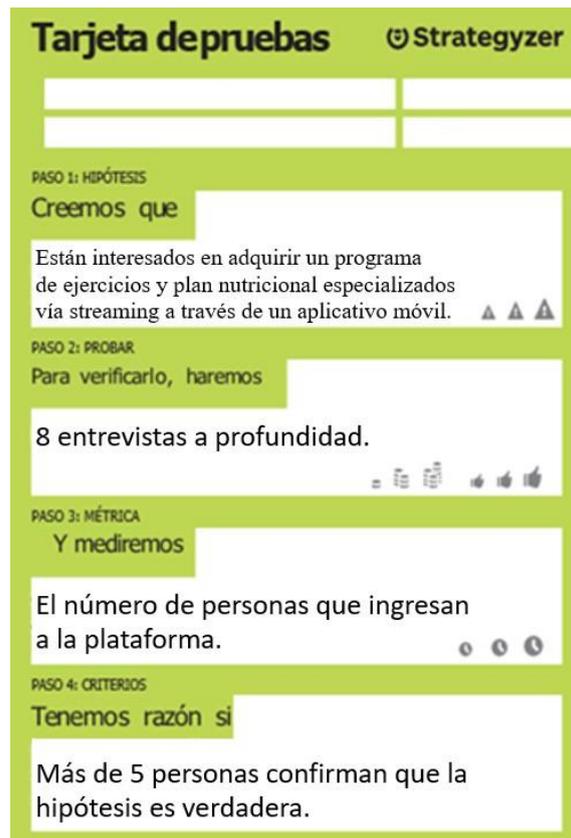


Figura 11: Tarjeta de pruebas
Fuente: Elaboración Propia



Figura 12: Validar Problema
Fuente: Elaboración Propia

Diseño del Experimento

Como herramienta principal entre las redes sociales, se eligió Facebook por su alcance masivo, ya que es una de las plataformas más usadas entre jóvenes y adultos. Además, será el principal medio para captar clientes a través de publicidad, al tener la mayor concentración de target al cual Home Fit se encuentra dirigido. Entonces, a través de esta campaña, se estima lograr entre el 10% al 15% de retorno de conversión, consiguiendo que los consumidores potenciales ingresen al Landing Page y se suscriban.



Figura 13: Comprobar Solución

Fuente: Elaboración Propia

Diseño de la página de Facebook

Nombre: “Home Fit” junto con la leyenda a manera de pregunta “¿Problemas para ejercitarse y realizar dietas adecuadas?”, lo cual deja a los usuarios con la incógnita y curiosidad de saber más acerca los métodos que la empresa puede ofrecerles para lograr tener una vida wellness y fitness.

Foto de portada: Se observa a una persona utilizando un kit básico de ejercicios para realizar su rutina diaria en casa, dando pie a la posibilidad de llevar a cabo este tipo de rutinas y conseguir resultados óptimos sin la necesidad de ir a un gimnasio.



*Figura 14: Diseño de la portada de Facebook
Fuente: Elaboración Propia*

Diseño de Landing Page

Explicación: La interfaz inicial de la página muestra una foto referencial de una mujer preparada para ejercitarse y se puede visualizar que no se encuentra precisamente en un gimnasio, lo cual se encuentra enfocado en la idea de negocio, además de una rápida descripción del concepto de Home Fit y los beneficios del mismo. En la parte inferior se incluye la sección para el registro de datos de los usuarios, a fin de tomar contacto.

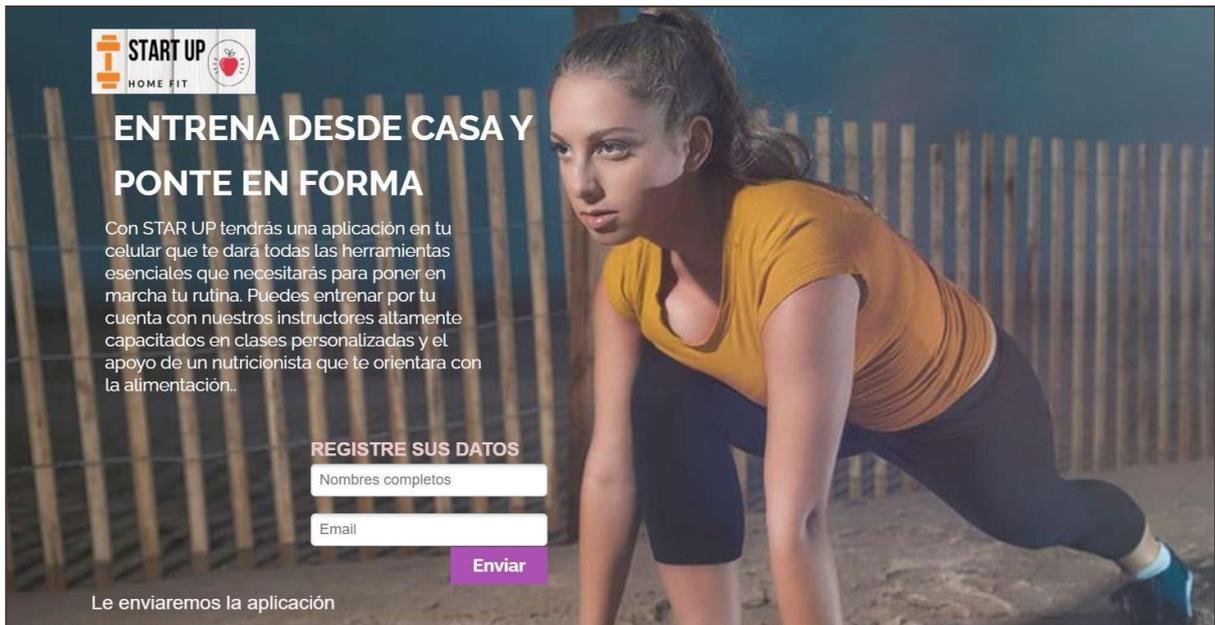


Figura 15: Diseño de Landing Page de Home Fit

Fuente: Elaboración Propia

Aplicativo móvil:



Figura 17: Diseño del aplicativo móvil Home Fit
Fuente: Elaboración Propia



Figura 16: Diseño del aplicativo móvil Home Fit
Fuente: Elaboración Propia

Landing Page

Son páginas web sencillas, preliminares o de aterrizaje que son de fácil acceso y permite dar a conocer el servicio que el presente proyecto presta, así como brindar información más detallada a las personas que guarden mayor interés por adquirir algún determinado producto, llegando a generar una compra. A fin de verificar la aceptación de Home Fit respecto a su segmentación de mercado, se espera obtener más de 100 visualizaciones y una tasa de conversión mayor al 10%.

Tarjeta de pruebas Strategyzer

PASO 1: HIPÓTESIS
Creemos que
La propuesta de valor para el target será aceptada.

PASO 2: PROBAR
Para verificarlo, haremos
Una landing-page, la cual se anunciará en Facebook.

PASO 3: MÉTRICA
Y mediremos
A través de las métricas de la landing-page y la tasa de conversión.

PASO 4: CRITERIOS
Tenemos razón si
Obtenemos una tasa de conversión superior al 10%

Figura 18: Tarjeta de prueba Landing Page
Fuente: Elaboración Propia

4.2. Resultados de la investigación

4.2.1. Resultado Entrevista

Total Entrevistados: 08

Criterio mínimo de éxito: 5/8

>5 = Se persevera

<5 = Se pivotea

Conclusiones:

- 5 de 8 entrevistados manifiesta que comprende el uso de la app de manera practica y didáctica, y les gustaría aprovechar sus tiempos libres en realizar actividades físicas diarias.
- La mayoría de los entrevistados manifiestan que la app les permitirá resolver el problema de consumir una alimentación sana y balanceada, adquirir rutinas de ejercicios y mejorar su estilo de vida en general.
- La mayoría de entrevistados hace referencia al poco tiempo con el cuentan para acudir a un gimnasio, y que su estilo de vida no es el que quisieran tener.

Con la información obtenida, podemos comprobar las frustraciones y alegrías de nuestros clientes, lo cual fue planteado en puntos anteriores (Figura 6: Value Proposition Canvas (VPC), lo cual nos permite comprobar la hipótesis del problema.

- Criterio mínimo de éxito: 5/8
- Resultados de las entrevistas: 5/8

Por lo cual, logramos obtener un resultado igual al que esperamos, perseveramos con el problema y proseguimos con comprobar la solución.

4.2.2. Resultado Fanpage / Facebook

En la landing page se obtuvieron los siguientes resultados: <http://unbouncepages.com/fitspo-click-through-1826/>

- Número de personas que visitaron la landing page: 123
- Número de personas que completaron el formulario con sus datos: 45
- Puntos de vista: 154
- Conversión: 36.59 %
- Registro de contactos. La base de datos obtenida se puede visualizar en el siguiente link: https://upcedupemy.sharepoint.com/:x:/g/personal/u201822994_upc_edu_pe/EZKdvPXFqulBhd35cZfzJksB9UEqgC4k6m7Ijaja_Qzusw?e=y8i28Z

Por otro lado, el anuncio en el fan page de Facebook alcanzó a 958 personas llegando a un 58.9% de hombres, dando como resultado que los hombres se muestran más interesados en esta modalidad de ejercicios, para ejercitarse sin público y tener la flexibilidad de ordenar sus horarios.

Además, se muestra mayor interés por este anuncio en la región de Lima, debido que esta tendencia predomina con mayor fuerza en esta ubicación que otros lugares.

- El objetivo del App ha sido bien recibido por los clientes y lo consideran de valor para mejorar su estilo de vida.
- El App cubre diversas necesidades entre ellas la de ahorro de tiempo por traslado.
- De acuerdo con las entrevistas, el público objetivo solicita ampliar el alcance del App, no sólo dirigido a bajar de peso, sino a subir y mantener su peso.
- Se requiere menos ventanas y hacer la búsqueda más sencilla para que el App se considere más amigable.
- Se requiere leyendas para hacer la aplicación más entendible y de fácil acceso.
- Se requiere realizar videos con rutinas donde se detalle paso a paso que se debe hacer.
- Realizar promociones (ejemplo: descuento por promoción).

Tarjeta de aprendizaje Strategyzer

PASO 1: HIPÓTESIS
Creíamos que
Sí están interesados en adquirir un programa de ejercicios y plan nutricional especializados vía streaming a través de un aplicativo móvil.

PASO 2: OBSERVACIÓN
Observamos
Efectivamente las personas tienen horarios complicados debido a que cuentan con otro tipo de actividades en su día a día.

PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES
A partir de ahí aprendimos que
Las personas requieren horarios flexibles para poder practicar actividades físicas.

PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES
Por lo tanto, haremos
Horarios disponibles para que puedan acceder a las rutinas, Personalización de los planes, continuar con el constante seguimiento, post—venta.

Figura 19: Tarjeta de aprendizaje
Fuente: Elaboración Propia

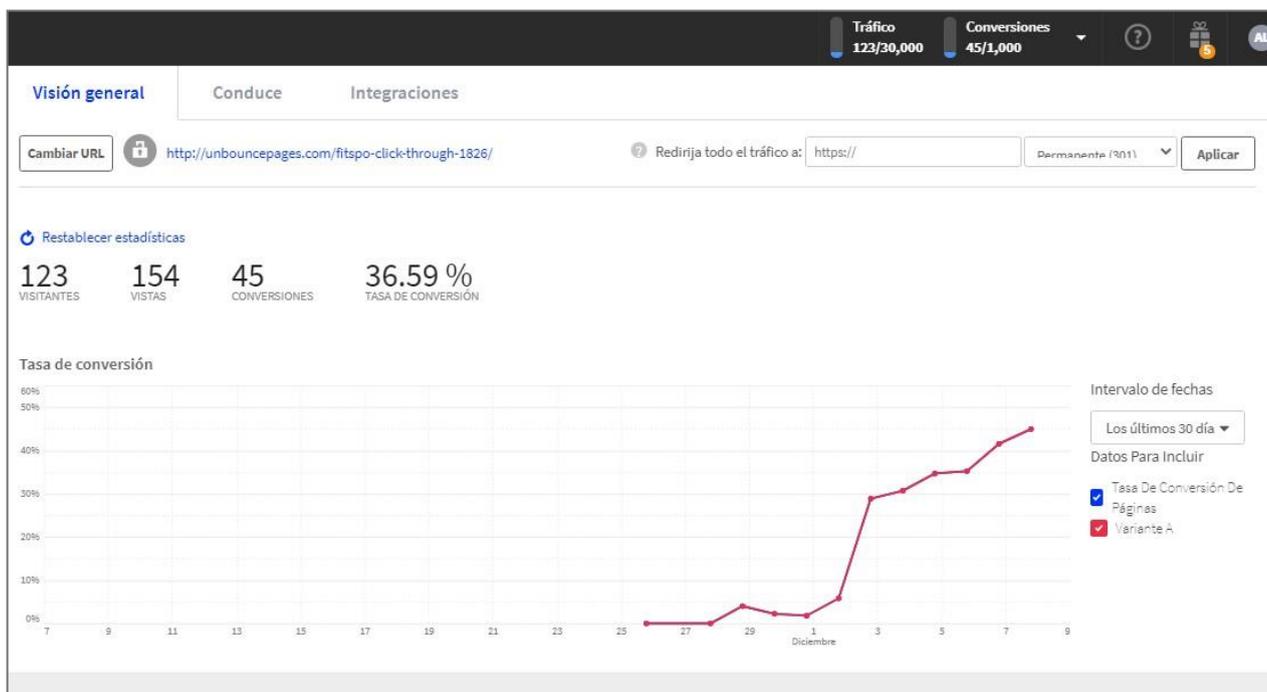


Figura 20: Análisis del Landing Page
Fuente: Elaboración Propia

Resultados de la estadística Fanpage:

En la figura 21, puede decir que sobresalió un segmento concentrado en la clase socioeconómico B y C entre hombres, y mujeres de 21 a 35 años, guardan preferencia a ejercitarse en privado y necesitan de horarios flexibles para llevar una rutina saludable. Mientras que la figura 22, se muestra que hubo mayor alcance en las ciudades de Lima, Cusco y Puno con un número de visitas de 169, 114 y 106 personas respectivamente.



Figura 21: Cuadro estadístico del fanpage Home Fit
Fuente: Elaboración Propia

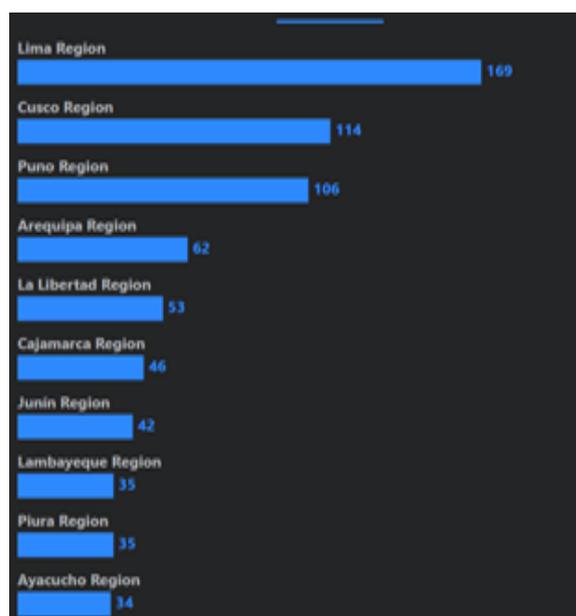


Figura 22: Cuadro estadístico del fanpage Home Fit
Fuente: Elaboración Propia

4.3. Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Luego de analizar los resultados obtenidos en el anuncio de Facebook y las conversiones en la landing page, el equipo de trabajo ha decidido perseverar con el modelo de negocio.

Asimismo, se evidencia que nuestra propuesta de valor Home Fit ha sido respaldada por nuestro público objetivo, dado que, de los seis días de anuncio, 123 personas visitaron nuestra landing page y 45 de ellos se registraron mostrando interés en nuestro proyecto. Por lo que, este modelo de negocio se considera viable y rentable, debido que tiene como proyección obtener mayores inscripciones día a día.

Por último, a través de las mejoras obtenidas por las entrevistas, muchos concluyeron que accederían a la App porque es un proyecto completo con especialistas a cargo de las rutinas programadas, lo cual, permitirá que puedan conseguir con eficiencia sus objetivos.

5. Plan de marketing

5.1. Planteamiento de objetivos de marketing

A continuación, se plantea los objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales):

- Incrementar las ventas en un 80% a través de nuestra plataforma dentro de los 5 primeros años, para estabilizar los gastos y hacer crecer la empresa
- Conseguir que el aplicativo obtenga 500 descargas y un mínimo de 200 cuentas activas en el primer año.
- Aumentar nuestra cartera de clientes de 20 a 24, durante los próximos 12 meses a fin de incrementar la facturación.
- Aumentar la actividad y la frecuencia de publicación en Facebook para conseguir un 400% de seguidores durante los siguientes 12 meses, así incrementar nuestra reputación online y tener una comunidad de seguidores activos.

5.2. Mercado objetivo:

5.2.1. Tamaño de mercado total

En base al total poblacional de Lima Metropolitana hasta diciembre del 2019 proporcionada por el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Información), se calcula que el tamaño del mercado total es de 10'039,467 personas.

Lima metropolitana 2019: Población y hogares según distritos				
<small>(En miles de personas/ hogares)</small>				
No.	DISTRITO	Población	%	Hogares
1	San Juan de Lurigancho	1,157.6	11.0	286.7
2	San Martín de Porres	724.3	6.8	183.7
3	Ate	667.2	6.3	172.5
4	Comas	575.8	5.4	137.9
5	Villa María del Triunfo	442.2	4.2	107.7
6	Villa El Salvador	437.1	4.1	99.0
7	San Juan de Miraflores	393.3	3.7	92.9
8	Puente Piedra	367.7	3.5	91.5
9	Carabaylo	365.8	3.5	89.4
10	Los Olivos	360.5	3.4	93.3
11	Santiago de Surco	360.4	3.4	103.5
12	Chorrillos	347.9	3.3	86.3
13	Lima	294.4	2.8	81.1
14	Lurigancho	267.6	2.5	69.2
15	Independencia	233.5	2.2	56.4
16	El Agustino	220.6	2.1	54.0
17	Santa Anita	217.9	2.1	58.1
18	Rimac	192.3	1.8	50.2
19	La Victoria	191.1	1.8	52.9
20	San Miguel	170.3	1.6	47.6
21	La Molina	154.0	1.5	41.4
22	San Borja	122.9	1.2	35.7
23	Pachacamac	121.5	1.1	31.5
24	Miraflores	107.8	1.0	38.4
25	Surquillo	99.6	0.9	30.1
26	Lurin	97.9	0.9	24.6
27	Brena	93.4	0.9	26.2
28	Magdalena Vieja	90.7	0.9	27.0
29	Jesús María	82.0	0.8	24.3
30	Ancon	70.1	0.7	18.3
31	Magdalena del Mar	65.8	0.6	19.8
32	San Isidro	65.5	0.6	21.4
33	Lince	59.6	0.6	18.6
34	San Luis	57.2	0.5	15.1
35	Chaclacayo	47.1	0.4	11.6
36	Cieneguilla	38.3	0.4	10.0
37	Barranco	37.5	0.4	11.8
38	Santa Rosa	31.0	0.3	9.1
39	Punta Hermosa	17.6	0.2	6.0
40	Pucusana	16.5	0.2	4.6
41	San Bartolo	8.1	0.1	2.2
42	Punta Negra	7.8	0.1	2.1
43	Santa María del Mar	1.1	0.0	0.3
TOTAL PROVINCIA DE LIMA		9,480.5	89.8	2,444.0
44	Callao	498.9	4.6	123.9
45	Ventanilla	351.7	3.3	88.8
46	Bellavista	81.7	0.8	20.8
47	La Perla	67.0	0.6	18.1
48	Mi Perú	50.5	0.5	12.0
49	Carmen de la Legua Reynoso	46.5	0.4	11.9
50	La Punta	4.1	0.0	1.3
TOTAL PROVINCIA DEL CALLAO		1,100.4	10.2	276.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	2,720.8

Figura 23: Gráfico de barras de la población en Lima metropolitana según segmentos de edad hasta diciembre del 2019

Fuente: C.P.I. (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública)

5.2.2. Tamaño de mercado disponible

Para continuar con el cálculo del mercado disponible, se segmentará acorde a características demográficas y psicográficas, como a continuación:

- Segmentación demográfica:

Inicialmente, el negocio se centrará en personas que se encuentran en el rango de edades desde 25 a 55 años, los cuales equivalen a al 25.5% y 19.7% de la población respectivamente.

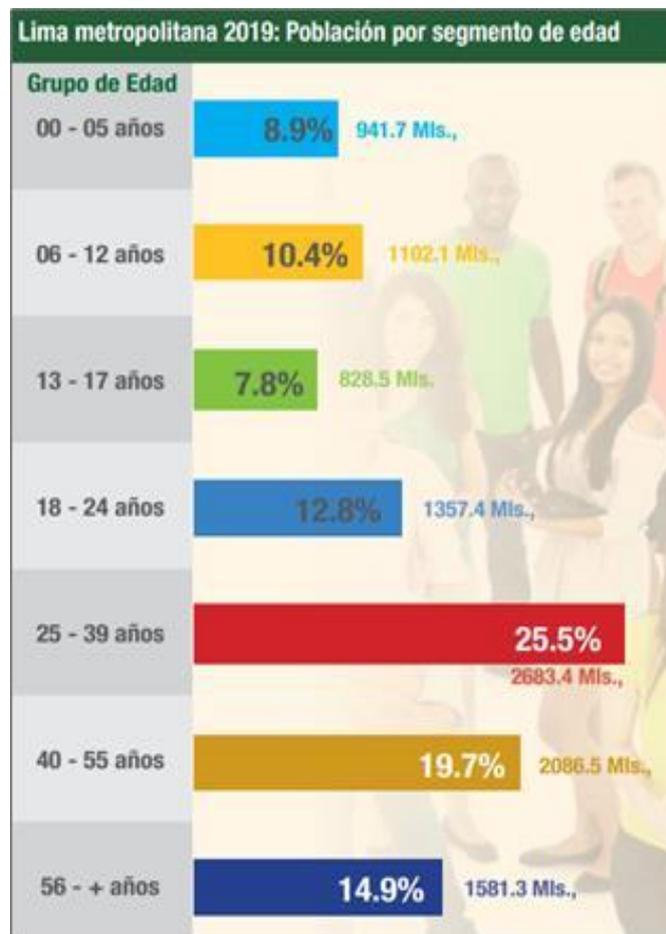


Figura 24: Gráfico de barras de la población de Lima Metropolitana según segmentos de edad hasta diciembre del 2019

Fuente: C.P.I. (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública)

Total de personas en Lima Metropolitana	Rango de edades		Total de mercado en Lima Metropolitana
	25 - 39 años	40 - 55 años	
	25.50%	19.70%	45.20%
10,580,900	2,698,129.50	2,084,437.30	4,782,566.80

Además, acorde a la segmentación elegida, el servicio estará enfocado al: NSE A/B, representando el 27.7% del total de personas en Lima Metropolitana, mientras que el NSE C ocupa el 41.3% de este. Sin embargo, se debe considerar el rango de edades detallados previamente, por lo que el mercado total resulta 3'356,700 personas.

Lima metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico											
(En miles de personas)											
NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mls.	%	Mls.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,720.8	100.0	10,580.9	100.0	941.7	1,102.1	828.5	1,357.4	2,683.4	2,086.5	1,581.3

Figura 25: Distribución de hogares y población por segmento de edad según NSE en Lima Metropolitana hasta diciembre del 2019

Fuente: C.P.I. (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública)

Total de personas en Lima Metropolitana	Rango de edades		Total de mercado en Lima Metropolitana
	25 - 39 años	40 - 55 años	
	25.50%	19.70%	45.20%
10,580,900	2,698,130	2,084,437	4,782,567
Total Población NSE A/B	24.70%	20.69%	45.39%
2,922,800	722,000	604,600	1,326,600
Total Población NSE C	25.50%	19.54%	45.04%
4,507,100	1,149,500	880,600	2,030,100

- Segmentación psicográfica:

Segmentado por personas que se encuentran familiarizada con la tecnología y/o, tienen acceso a internet y redes sociales. En este marco, se puede considerar que el tamaño de mercado disponible finalmente es de 2'925,805.

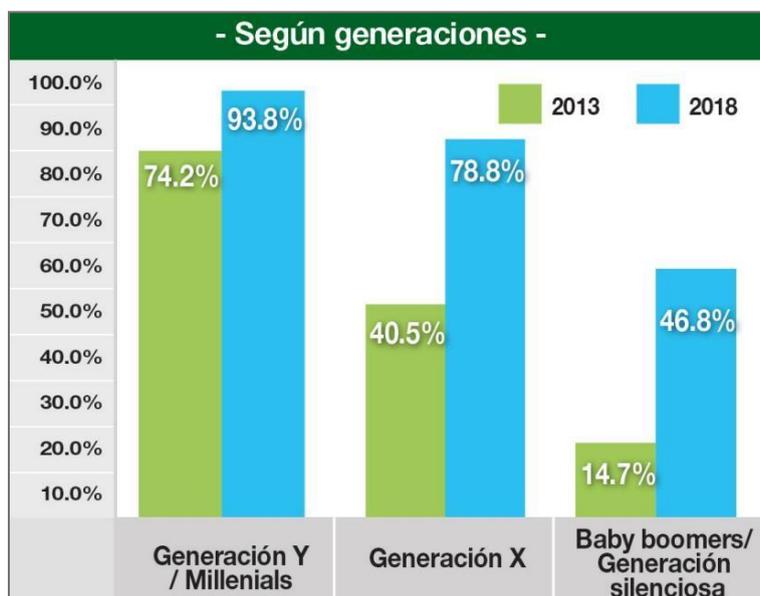


Figura 26: Comparativo de las generaciones que tienen acceso a internet en Lima Metropolitana en el año 2019

Fuente: C.P.I. (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública)

Nivel Socioeconómico	Generación X	Generación Y
	25 - 39 años	40 - 55 años
A/B	722,000	604,600
C	1,149,500	880,600
Total de personas por edades	1,871,500	1,485,200
%	93.80%	78.80%
Total de personas con acceso a internet	1,755,467	1,170,338

5.2.3. Tamaño de mercado operativo (target)

A fin de calcular el tamaño del mercado operativo, se tomará en cuenta la tasa de conversión obtenido en la landing page y se aplicará en base al total del mercado disponible. Este resulta 1'070,552 personas en Lima Metropolitana.

Tamaño de mercado disponible	Tasa de conversión	Target
2,925,805	36.59%	1,070,552

5.2.4. Potencial de crecimiento del mercado

Después de que Home Fit se posicione en Lima Metropolitana, el cual se estima conseguir dentro del primer año, se analizará llegar a nuevos mercados como los departamentos de Piura, La Libertad, Arequipa y Cajamarca, donde hay una gran concentración de personas que se encuentran en el NSC A, B y C dentro del rango de edades ya establecidos inicialmente.



Figura 27: Matriz de Ansoff
Fuente: Extraído de Internet

Perú 2019: Población por segmentos de edad según departamentos									
(En miles de personas)									
DEPARTAMENTO	Población	%	Segmentos de edad						
			00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
Lima	11,591.4	35.6	1,046.3	1,224.8	914.3	1,477.4	2,919.0	2,275.4	1,734.2
Piura	2,053.9	6.2	243.7	288.6	194.7	238.1	454.9	359.3	274.6
La libertad	1,965.6	6.0	218.9	256.8	175.8	247.3	444.2	347.1	275.5
Arequipa	1,525.9	4.7	147.5	166.8	122.8	193.6	377.0	295.7	222.5
Cajamarca	1,480.9	4.6	167.5	209.4	146.9	160.6	331.8	260.5	204.2
Junin	1,378.9	4.2	150.5	182.0	135.4	174.7	316.1	236.6	183.6
Cusco	1,336.0	4.1	136.7	170.0	137.6	166.1	306.5	242.7	176.4
Lambayeque	1,321.7	4.1	145.2	167.2	119.3	166.2	286.6	242.1	195.1
Puno	1,296.5	4.0	120.8	153.3	124.2	164.9	301.0	237.7	194.6
Ancash	1,193.4	3.7	125.2	154.0	109.2	135.1	262.7	221.6	185.6
Loreto	980.2	3.0	137.4	173.2	105.0	103.9	203.6	152.5	104.6
Ica	940.4	2.9	105.6	118.6	78.0	117.4	222.7	170.4	127.7
San martin	902.8	2.8	110.9	134.0	86.9	102.1	209.3	158.8	100.8
Huanuco	799.0	2.5	90.9	113.8	84.2	99.6	175.4	133.6	101.5
Ayacucho	680.8	2.1	72.7	92.2	73.0	84.8	150.9	115.0	92.2
Ucayali	552.0	1.7	76.5	89.1	53.5	64.6	125.3	88.5	54.5
Apurimac	447.7	1.4	47.8	62.3	46.2	51.3	97.3	78.3	64.5
Amazonas	419.3	1.3	52.6	64.1	43.8	45.2	91.7	71.1	50.8
Huancavelica	383.2	1.2	42.4	55.3	45.9	44.5	74.7	62.9	57.5
Tacna	364.7	1.1	32.2	39.9	30.4	46.2	94.5	74.3	47.2
Pasco	282.1	0.9	30.6	38.2	25.2	36.1	69.1	49.7	33.2
Tumbes	249.1	0.8	29.4	34.1	22.1	28.7	58.4	45.8	30.6
Moquegua	192.6	0.6	17.5	21.4	15.3	21.5	47.1	40.0	29.8
Madre de dios	157.4	0.5	19.7	22.5	13.0	19.2	43.4	26.8	12.8
TOTAL	32,495.5	100.0	3,368.5	4,031.6	2,902.7	3,989.1	7,663.2	5,986.4	4,554.0

Figura 28: Distribución de la población por segmentos de edad según departamentos hasta diciembre del 2019

Fuente: C.P.I. (Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública)

5.3. Estrategias de marketing:

5.3.1. Segmentación

Se opta por implementar una estrategia de segmentación concentrada, para el cual se ha desarrollado un plan de acción efectivo que, considerando los segmentos identificados dentro del sector fitness, ayudará a lograr el posicionamiento de la marca en el mercado limeño tanto por el servicio brindado como los precios y promociones que cada programa ofrece.

Producto: Como se hace mención a lo largo del presente proyecto, Home Fit es un aplicativo móvil y plataforma web que ofrece programas fitness y/o wellness exclusivos e individuales. Estos son elaborados

por profesionales especializados, quienes se encargan de analizar las condiciones y objetivos de cada usuario. El contacto con los clientes es directo a través de una transmisión en vivo, también conocido como streaming; y a su vez, existe funcionalidades de chat incorporado en ambos medios, donde se solventan dudas o consultas.

Precio: Los precios, detallados más adelante, varían según el tipo de suscripción y el nivel de requerimiento de cada segmento. Cabe mencionar que la fijación de precios está orientada a la competencia, estableciéndose en promedio a la categoría o neutros. Sin embargo, también pueden ser dinámicos; es decir, varían según lo demandado por el shopper.

Plaza: Home Fit se ubica bajo dos formatos: plataforma web o aplicativo móvil. La app puede ser ubicada, totalmente gratis, a través del App Store o Play Store para usuarios con sistema operativo iOS y Android respectivamente.

Promoción: En este marco entra a tallar el marketing digital, donde las herramientas de difusión son las principales redes sociales usadas en Lima y plataformas web: Facebook, Instagram y YouTube. Gracias al amplio alcance que cubren estas aplicaciones, la inversión y costos por clic son muy bajos a comparación de otros formatos publicitarios, además de ser más flexibles en cuestión de diseño y generar un gran impacto sobre clientes potenciales. Por otro lado, al generar campañas específicas, se puede recolectar datos sociodemográficos y demográficos, los cuales aportarán a tomar decisiones de índole comercial.

5.3.2. Posicionamiento

En relación con el producto:

Home Fit se caracteriza por ser una plataforma amigable, el cual permite conseguir un plan nutricional y rutinas que ayudan a tener un estilo de vida cada vez más saludable, de manera rápida y segura. Ambos servicios se ofrecen vía streaming con especialistas en el tema y acorde a la disponibilidad de los clientes.

En relación con la competencia:

Home Fit logra diferenciarse de otras plataformas fitness y wellness debido a los programas individualizados y, precios competitivos o que se acomodan a cada requerimiento. Considerando que el mercado objetivo comprende personas con edades entre los 25 a 55 años, quienes desean diferentes resultados según su estado físico y/o mental, las tarifas pueden variar según la dificultad del régimen que opte o necesite cada cliente. Por ello, al ser cada caso diferente, los especialistas realizan un seguimiento constante con los usuarios, incentivando la comunicación, garantiza seguridad, confianza y motivación.

En relación con el mercado:

Los clientes buscan no solo iniciar una rutina semanalmente para obtener los resultados deseados, sino que durante el proceso, desean desestresarse, sentir cómodos y motivados, divertirse, entre otros. Estos elementos emocionales, que otras plataformas no consideran, son atributos que el personal de Home Fit genera como valor agregado, ya que el principal enfoque está en brindar una experiencia única a los clientes mientras logran sus objetivos.

5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix**5.4.1. Estrategia de servicio**

La estrategia que utilizara Home Fit es la extensión de línea, debido a que ofrecemos un servicio que ya existe, pero adaptado a una app donde el cliente no tiene la necesidad de buscarlo fuera y tendrá mayor experiencia. Así también, se mostrarán los perfiles de nuestros profesionales indicando su especialidad con la finalidad de brindar un óptimo servicio al cliente.

Nuestra aplicación brindara dos servicios los cuales son:

- Rutina de Ejercicios
- Plan de Nutrición

Marca:

El nombre de nuestra app es Home Fit, se eligió con la finalidad de llegar a los usuarios que quieran ejercitarse y llevar un control nutricional desde casa.

En nuestra estrategia de marca, optamos por multiproducto, debido a que ofrecemos diferentes servicios para la misma marca.

5.4.2. Diseño de servicio

Home Fit será un aplicativo amigable que desea transmitir confianza y seguridad a nuestros clientes, en el cual podrán usar diversos servicios que ayudarán en las rutinas diarias de los usuarios y también brindara un proceso dinámico para realizar los pagos de los paquetes premium.

Los servicios que se brindaran son los siguientes:

- Plan de nutrición



Figura 29: Plan nutricional de Home Fit
Fuente: Elaboración propia

- Plan de entrenamientos.



Figura 30: Plan de entrenamiento de Home Fit
Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

La estrategia de precios que se utilizara para nuestro aplicativo es la de penetración de mercado, con la finalidad de ofrecer precios bajos en comparación con nuestra competencia, lo cual permitirá incrementar la participación en el mercado llegando a más clientes.

La suscripción incluye los siguientes programas y tarifas:



Figura 31: Membresías y precios de Home Fit
Fuente: Elaboración propia

5.4.4. Estrategia comunicacional

Se aplicará la estrategia Pull, por lo que se busca atraer directamente al usuario para obtener el servicio.

La estrategia mencionada se llevará a cabo a través de nuestras redes sociales como Facebook mediante nuestra fan page en la cual se realizará publicidad atractiva para el consumidor y los invitará a poder descargar nuestra APP.

Para esta estrategia también se considerará nuestra Landing Page, donde se obtuvo una base de datos de posibles usuarios interesados en descarga nuestro aplicativo.

5.4.5. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que se utilizara es la intensiva, debido a que nuestros posibles usuarios podrán efectuar la descarga del aplicativo a través de las plataformas Play Store y App Store. También se considera esta estrategia porque se adapta para público general y se aplicara la atención al cliente y el servicio posventa.

5.5. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

5.5.1. Definición de la línea de negocio.

Nuestra línea de negocios está conformada por los siguientes servicios.

- Rutina de Ejercicios: Elaborada por nuestro equipo de personal trainer, el cual es ajustado acorde a los requerimientos y necesidades de cada cliente, y que se irán moldeando según el progreso de los mismos.
- Plan de Nutrición: Al igual que los programas de ejercicio, la elaboración de los planes nutricionales está a mano de los nutricionistas e irán acorde a los requerimientos y necesidades de cada cliente, además que se ajustará a las restricciones alimenticias de los mismos.

5.5.2. Mercado Objetivo.

Luego de haber elaborado el análisis para conocer nuestro mercado objetivo, logramos obtener nuestro tamaño de mercado operativo (Target), dando como resultado de 1'070,552 personas en Lima Metropolitana a las cuales va dirigido nuestro servicio. Esto ya tomando en cuenta la tasa de conversión obtenida de nuestro landing page.

5.5.3. Análisis de estacionalidad.

Los meses en donde tendremos una mayor demanda son los meses de enero, febrero, marzo y diciembre, ya que en estos meses es donde el verano se presenta en su auge y, por ende las personas y nuestro mercado objetivo tienden a realizar mayores actividades deportivas que en los meses de julio a septiembre donde el invierno se presenta con mayor fuerza y las personas tienden a no darle como prioridad las rutinas de ejercicios.

Los meses con mayor demanda son:

- Demanda Muy Alta: Enero, febrero, marzo y diciembre
- Demanda Muy Baja: Julio, agosto y septiembre

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Muy Alta	■	■										■
Alta			■									■
Media				■	■	■					■	
Baja						■				■		
Muy Baja							■	■	■			

Periodo	Estacionalidad	Supuestos
Ene / Feb	Muy Alta	Muy alta demanda debido a que son los meses en donde el verano se vive mejor manera y por ello las personas desean estar en forma.
Mar y Dic	Alta	Alta demanada debido a que estan dentro del cierre y apertura del verano y las personas ya empiezan a preocuparse en su figura.
Abr, May y N	Media	Demanda media, debido a que el verano ya no esta y la gente solo realiza ejercicio por un tema de salud.
Jun y Oct	Baja	Baja demanda, debido a que el invierno ya esta azotando la capital y las personas optan en bajar sus rutinas de ejercicios.
Jul / Set	Muy Baja	Muy baja demanada, debido que en estos meses es donde el invierno azota con mayor fuerza la capital y para las personas no es primordial el ejercicio.

Teniendo en cuenta nuestro target establecido el cual corresponde a 1,070,552 personas el cual son nuestro mercado objetivo y considerando las participaciones de nuestras líneas de negocio analizadas y elaboradas en nuestro estudio de mercado en el cual nuestro mercado objetivo estableció los siguientes ponderados:

- Membresía 1: Personal trainer: 25%
- Membresía 2: Coach nutricional: 35%
- Membresía 3: Personal trainer + Coach nutricional: 40%

Plan de Ventas													
% Mensual	25%	25%	10%	4%	5%	3%	2%	2%	2%	3%	4%	15%	
Línea de Negocio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Membresía 1: Personal trainer	66,910	66,910	26,764	10,706	13,382	8,029	5,353	5,353	5,353	8,029	10,706	40,146	
Membresía 2: Coach nutricional	93,673	93,673	37,469	14,988	18,735	11,241	7,494	7,494	7,494	11,241	14,988	56,204	
Membresía 3: Personal trainer + Coach nutricional	107,055	107,055	42,822	17,129	21,411	12,847	8,564	8,564	8,564	12,847	17,129	64,233	
Total	267,638	267,638	107,055	42,822	53,528	32,117	21,411	21,411	21,411	32,117	42,822	160,583	1,070,552

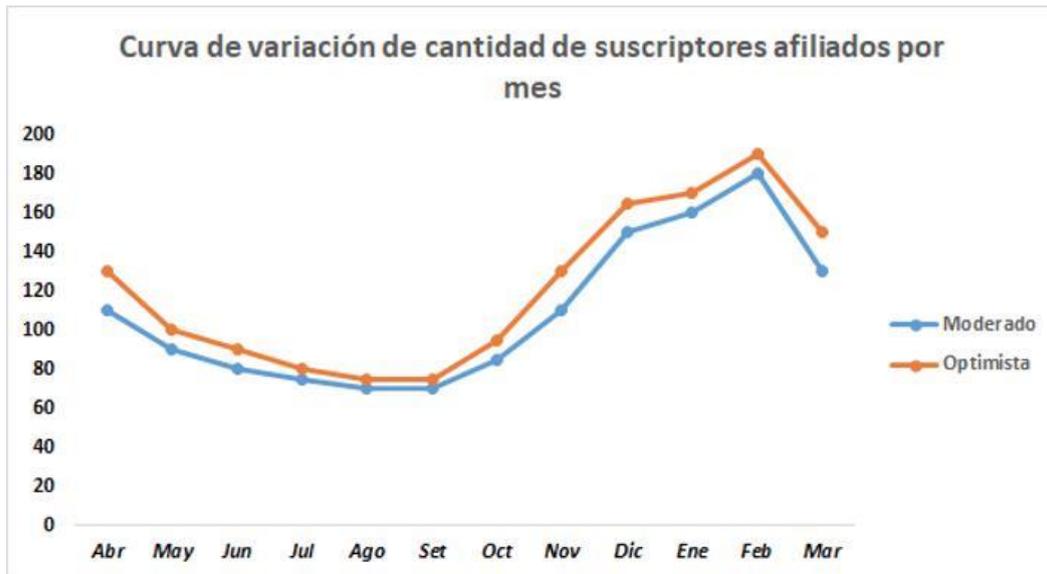


Figura 32: Curva de variación de cantidad de suscriptores afiliados por mes
Fuente: Elaboración propia

5.6. Presupuesto de Marketing

Tomado en cuenta nuestro análisis con los objetivos trazados y nuestra proyección de ventas, hemos elaborado nuestro presupuesto de marketing, esto de la mano con iniciativas para poder lograr los objetivos trazados en el plan de marketing.

Objetivos Específicos	Iniciativas	Inversión (Año 00)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
* Incrementar las ventas en un 80% a través de nuestra plataforma dentro de los 5 primeros años, para estabilizar los gastos y hacer crecer la empresa.	Incremento en 50% en la publicidad en los meses de mayor demanda.	S/ 1,350	S/ 2,025	S/ 2,025	S/ 2,025	S/ 1,350	S/ 1,350	S/ 2,025	S/ 2,025	S/ 19,575					
	Incremento del 100% en la publicidad en los meses de menor demanda.	S/ 1,350	S/ 1,350	S/ 1,350	S/ 1,350	S/ 1,350	S/ 1,350	S/ 2,700	S/ 2,700	S/ 2,700	S/ 2,700	S/ 2,700	S/ 2,700	S/ 2,700	S/ 25,650
	Implementación de un nuevo servicio en la plataforma y difundirlo por todos nuestros canales de comunicación.	S/ 10,200												S/ 10,200	S/ 19,575
* Conseguir que el aplicativo obtenga 1,500 descargas y un mínimo de 1,200 cuentas activas en el primer año.	Realizar campañas con promociones de descuentos por suscripción cada mes.	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 12,000
	Contratar a influencers para promocionar la marca.	S/ 1,350	S/ 6,000	S/ 6,000		S/ 6,000				S/ 6,000				S/ 6,000	S/ 36,000
* Aumentar nuestra cartera de clientes de 20 a 24, durante los próximos 12 meses a fin de incrementar la facturación.	Incremento en 50% en la publicidad en los meses de mayor demanda.	S/ -	S/ 2,025	S/ 2,025	S/ 2,025	S/ 1,350	S/ 1,350	S/ 2,025	S/ 2,025	S/ -					
	Incremento del 100% en la publicidad en los meses de menor demanda.	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 2,700	S/ 2,700	S/ 2,700	S/ 2,700	S/ 2,700	S/ 2,700	S/ 2,700	S/ -
	Realizar sorteos mensuales con descuentos y regalos de prendas deportivas a nuestros seguidores de Facebook.	S/ -	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 9,600								
* Aumentar la actividad y la frecuencia de publicación en Facebook para conseguir un 400% de seguidores durante los siguientes 12 meses, así incrementar nuestra regulación online y tener una comunidad de seguidores activos.	Incremento del 50% en el presupuesto asignado en publicidad en Facebook.	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 5,400
	Sortear inscripciones en ferias con respecto al deporte mediante nuestras redes sociales a nuestros seguidores.	S/ -	S/ 1,000			S/ 1,000			S/ 1,000			S/ 1,000	S/ -		S/ 4,000
	Realizar sorteos mensuales con descuentos y regalos de prendas deportivas a nuestros seguidores de Facebook.	S/ -	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 800									
TOTAL INVERSIÓN EN PRESUPUESTO DE MARKETING															S/ 131,800

6. Plan de operaciones

6.1. Políticas operacionales

6.1.1. Calidad

- **Compromiso de calidad:** En Home Fit trabajamos con tecnología streaming para garantizar y brindar un servicio de calidad a nuestros clientes, donde podrán aprovechar los horarios flexibles y programas a mano de profesionales especialistas en entrenamiento personal y coaching nutricional, asegurando que las actividades se encuentran enfocadas al desarrollo y diagnóstico de cada usuario. Además, las modalidades de pago serán diversas, a través de transferencias bancarias e interbancarias, depósitos o, tarjeta de débito o crédito, a fin de brindar comodidad, seguridad y rapidez al momento de adquirir nuestros productos.
- **Motivación:** Home Fit está comprometido con trazar y lograr los objetivos físicos y nutricionales de sus clientes. El seguimiento, por parte de nuestros profesionales, es constante y el espíritu de servicio se evidencia en cada entrenamiento. Es importante que un servicio fitness/wellness retransmita y mantenga la motivación en sus usuarios, ya que este va de la mano con la experiencia de adquirir hábitos para un estilo de vida ideal, volviéndolo más ameno, divertido y fácil de llevar.

6.1.2. Procesos

- **Analizar la necesidad de los clientes:** Gracias a estudios previos que contribuirán a conocer los requerimientos tecnológicos de los usuarios, además de analizar las estructuras funcionales y prácticas de aplicativos móviles que brinden servicios similares.
- **Desarrollo de la aplicación:** Diseñar un aplicativo móvil con una arquitectura amigable, funciones sencillas de ejecutar y visualmente atractivo para los usuarios. Posterior a la depuración de bugs (errores o defectos), se lleva a cabo el testeo final del aplicativo.
- **Producto finalizado y entregado:** Una vez el testeo resultó positivo, esta es lanzada a través de las plataformas de distribución de aplicativos móviles como App Store para iOS o Play Store para Android, para su uso. Es decir, los clientes ya pueden comenzar a descargar Home Fit para sus smartphones, adquirir y hacer uso de los programas brindados.
- **Servicio post-venta:** Con la finalidad de mantener un servicio de calidad, se realizará un seguimiento a los clientes que mantienen su cuenta en Home Fit, para conocer su desarrollo y evolución de estilo de vida. Asimismo, esto permitirá conocer la opinión de los usuarios gracias a una comunicación directa y hacerlo sentir importante para nosotros.



Figura 33: Proceso operacional - Home Fit
Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Planificación

- Cada trimestre se recopilará datos de satisfacción del cliente, lo cual ayudará a mejorar la experiencia que ofrecemos y mantener una imagen positiva, así también podremos conocer el nivel de compromiso que ellos tienen para con el servicio de Home Fit. Esto nos da la posibilidad de establecer un canal de comunicación adicional confiable y nosotros, la posibilidad de seguir puliendo los servicios para que sean más adecuados y atiendan la demanda real de los clientes.
- Anualmente se llevará a cabo un informe a nivel gerencial, donde se evaluará los resultados del año transcurrido, las proyecciones de ventas para el siguiente año y el presupuesto asignado que se requerirá para la implementación de mejoras.
- Semestralmente, se evaluará el desempeño y competencias de los entrenadores y nutricionistas, así como también los reportes de la cantidad de clientes que maneja cada colaborador.

6.1.4. Inventarios

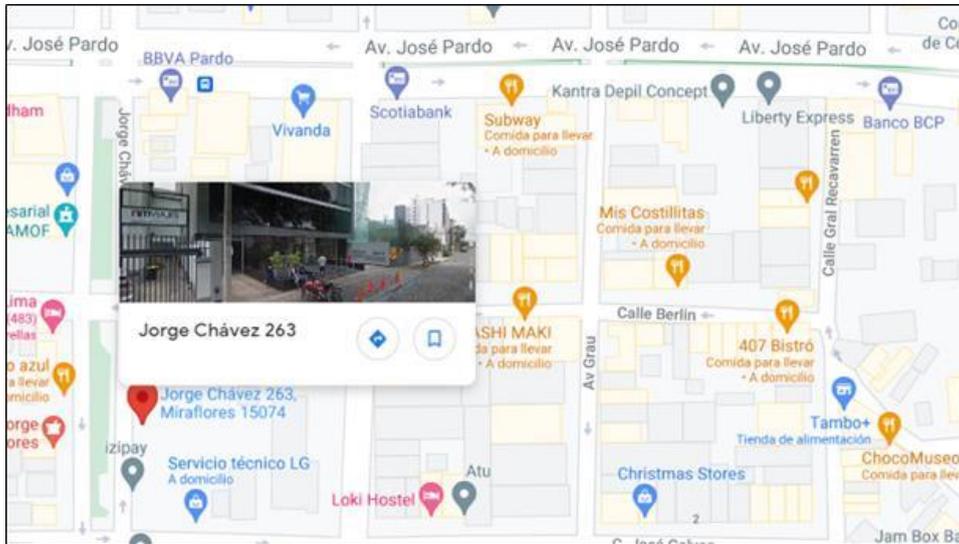
- A manera de lograr identificar alguna posible reducción de programación de horarios de atención, el cual resulte ser significativo para la empresa, se gestionará un seguimiento de las reservas por cada colaborador. Este reporte tendrá resultados mensuales, que permitirán identificar la problemática y se tomarán las medidas correctivas en caso la situación lo amerite.
- Se llevará a cabo un registro para el control anual de los activos fijos, así como también, el mantenimiento de los equipos e instalaciones de la oficina.
- Se asignará responsabilidades al cuerpo administrativo respecto a los activos fijos, para el cual mantendrán un registro de los equipos que se encuentran aún en buen funcionamiento o han sido dados de baja por fallas o antigüedad.

6.2. Diseño de instalaciones

6.2.1. Localización de las instalaciones

La oficina de Home Fit se encuentra ubicada en la Av. Jorge Chávez de Miraflores, en la ciudad de Lima. Esta fue elegida estratégicamente debido a que es un lugar céntrico y de fácil acceso, ya que se encuentra

cerca de las vías principales como: Av. José Pardo, Av. Arequipa y Av. Larco, tomando en cuenta que el óvalo de Miraflores es uno de los sitios limeños con mayor tránsito de personas y también vehicular.



*Figura 34: Croquis de la oficina Home Fit
Fuente: Google Maps*



*Figura 35: Ubicación de domicilio fiscal
Fuente: Google Maps*

Se tomó como domicilio fiscal considerando que Miraflores es uno de los distritos que concentra una cuota de mercado considerable del NSE A y B, según los datos recopilados por el APEIM.

Lima metropolitana 2019: APEIM estructura socioeconómica de la población por zonas geográficas								
	Zonas	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)				
		Miles	%	A	B	C	D	E
1	Puente Piedra, Comas, Carabayllo.	1,309.3	12.4	0.0	14.6	39.7	36.6	9.1
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,318.3	12.5	2.1	28.3	47.6	19.9	2.1
3	San Juan de Lurigancho.	1,157.6	10.9	1.1	21.5	44.6	25.3	7.5
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	771.2	7.3	2.5	29.9	43.9	21.5	2.2
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,477.6	14.0	1.4	11.6	45.6	33.3	8.1
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	377.7	3.6	16.2	58.1	20.5	3.5	1.7
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	810.6	7.7	35.9	43.2	13.6	6.3	1.0
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	878.3	8.3	2.0	29.1	48.8	17.3	2.8
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,098.7	10.4	0.5	7.9	52.2	31.6	7.8
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,100.4	10.4	1.4	19.0	46.0	24.4	9.2
11	Cieneguilla y Baños	190.5	1.8	0.0	9.9	47.6	32.7	9.8
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	4.3	23.4	42.6	24.1	5.6

6.2.2. Capacidad de las instalaciones

Oficina: La oficina cuenta con 120m², del cual 85m² corresponde a las áreas de trabajo, por lo que, en condiciones normales, tiene la capacidad de abarcar 10 personas, según el CENEPRED (Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción de Riesgo de Desastres). Sin embargo, actualmente, el gobierno peruano ha establecido protocolos de bioseguridad que han afectado directamente el aforo en diferentes tipos de establecimientos, reduciéndolo entre un 40% y 50% dependiendo el rubro. En el caso de oficinas, la capacidad de las instalaciones aceptable es de 5 personas.

OFICINAS	RNE A.080 OFICINAS ART 6 AFORO
OFICINAS	9.5 M2 por persona 1 persona por asiento

Figura 36: Cálculo de aforo por m² para Oficinas elaborado
Fuente: CENEPRED

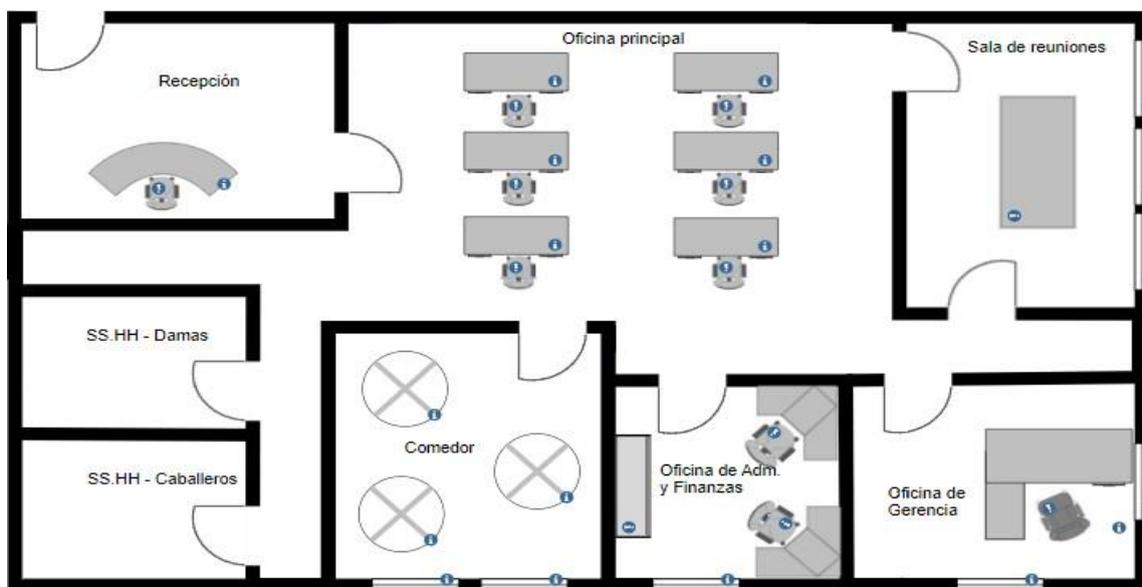
Aplicativo móvil: Debido a la tecnología streaming, el aplicativo cuenta con 1TB de ancho de banda por día, lo cual permite un máximo de 100 salas con capacidad de 50 personas, además de una velocidad de 40kbps.

6.2.3. Distribución de las instalaciones

Gracias al diseño e infraestructura de las instalaciones, se ha podido distribuir de manera eficiente a fin de que las áreas funcionales de la empresa puedan interactuar entre sí. Los espacios son los siguientes:

- ✓ Recepción
- ✓ Gerencia General
- ✓ Administración y Finanzas

- ✓ Área laboral (comercial, marketing, tecnología)
- ✓ Sala de reuniones
- ✓ Comedor
- ✓ Servicios Higiénicos



*Figura 37: Layout de Home Fit
Fuente: Elaboración propia*

6.3. Especificaciones Técnicas del Producto/ Servicio

En Home – Fit se brindará un servicio por medio de un aplicativo donde las personas podrán llevar una dieta balanceada y rutinas ejercicios desde casa.

A continuación, se detallará el servicio a prestar.

FICHA TECNICA DEL SERVICIO	
¿Quién brinda el servicio?	Home Fit
¿A quién está dirigido el servicio?	Nuestro servicio está dirigido a las personas que deseen ejercitarse y llevar un plan de nutrición.
¿De qué consiste el servicio?	El aplicativo Home Fit consiste en programar rutinas de ejercicios con entrenadores personalizados y un calendario de dietas saludables con la orientación de un nutricionista.

¿Cómo se consiguen las orientaciones personalizadas?	Las orientaciones personalizadas están incluidas en los paquetes premium que brinda el aplicativo, los cuales pueden adquirirse de forma mensual, trimestral o anual.
Horarios de clases	Las clases personalizadas brindada por los entrenadores tendrá el rango de horario de 6:00 am a 11:00 pm, previa programación. La entrevista con el nutricionista para el cronograma de comidas tendrá el rango de horario de 8:00 am a 8:00 pm, previa programación.
Especialidades se brindará en el aplicativo	Las especialidades son entrenadores y nutricionistas. Dentro del grupo de entrenadores contamos con especialistas en Zumba, Yoga y Boxeo.
Medios de Pago	Se utiliza el pago online mediante el aplicativo con tarjeta Visa o Mastercard

6.4. Mapa de procesos y PERT

Identificamos los procesos que en conjunto hacen realidad la atención de nuestro de nuestra Start-Up HOME FIT hacia nuestros clientes, los procesos son tres: Estratégicos, operativos y de apoyo.



*Figura 38: Procesos estratégicos, operativos y de apoyo
Fuente: Elaboración propia*

6.4.1. Diagrama de Flujo

Lista de Actividades:

- A. Descarga de App
- B. Ingreso de datos al App
- C. Solicita información de planes mediante el App
- D. Se envía información
- E. Cliente revisa información
- F. Coach realiza plan personalizado y plan nutricional
- G. Facturación de servicio
- H. Se realiza cobro
- I. Cliente realiza pago y obtiene acceso y credenciales
- J. Inicio de actividades
- K. Coach realiza seguimiento

Clave	Actividad	Predecesora	Tiempo	Tiempo más	Tiempo	Tiempo
			Optimista	probable	pesimista	esperado
A	Descarga de App	-	3	5	8	5
B	Ingreso de datos al App	A	2	4	6	4
C	Solicita información de planes mediante el app.	B	3	4	7	4
D	Se envía información	C	10	15	20	15
E	Cliente revisa información	D	10	12	15	12
F	Coach realiza plan personalizado y plan nutricional	E	20	25	30	25
G	Facturación de servicio	F	7	9	48	15
H	Se realiza cobro	F	5	7	10	7
I	Cliente realiza pago y obtiene acceso y credenciales	H	10	12	18	13
J	Inicio de actividades	I	10	8	15	10
K	Coach realiza seguimiento.	J	8	7	15	9

Tabla 9 Actividades con tiempos estimados

Fuente Elaboración propia

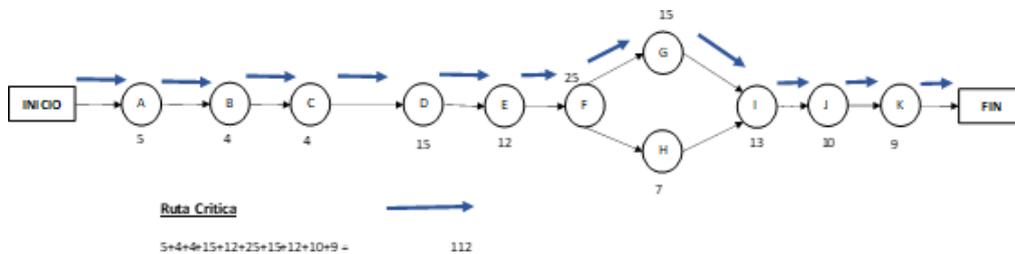
Formula de tiempo Esperado:

$$Te = \frac{To + 4(Tm) + Tp}{6}$$

Tm= Tiempo Probable

Tp= Tiempo Pesimista

To= Tiempo Optimista



Fuente Elaboración propia

El tiempo que toma desde que descargar la app y termina siendo atendido es de 112 minutos. Siendo este el ciclo productivo.

6.5. Planeamiento de la Producción

6.5.1. Gestión de compras y stock

La Start-Up HOME FIT es una empresa de servicios que se encargará de brindar un plan personalizado de ejercicios físicos y plan nutricional a medida según la necesidad de cada usuario. Manteniendo un estándar de calidad en la atención de los coaches y facilidad de acceso a la app para los usuarios. Por tratarse de una empresa de servicios que se ejecuta mediante una app, no se maneja ningún producto de entrega a público. Sin embargo, administrativamente se mantendrá un stock mínimo de útiles de oficina.

Para ello se aplicará lo siguiente:

- Evaluación de proveedor de útiles de oficina
- El área de administración será quien se encargue de la orden de compra además será el encargado de negociar con el proveedor.
- Compras cada 2 meses
- Las compras serán autorizadas mediante la firma de la administración.

6.5.2. Gestión de Calidad

La calidad de los servicios es uno de los pilares de la empresa, esta se enfoca en satisfacer la necesidad de los clientes y fidelizarlos de manera que HOME FIT se posicione en la mente del consumidor. Para ello plantean las siguientes políticas:

- Los coaches serán capacitados cada 3 meses.
- Se realizará mantenimiento de la app cada 3 meses.
- Planes nutricionales personalizados.
- Los coaches realizarán seguimiento del plan nutricional y de entrenamiento de cada cliente.
- Se realizará mejoras continuas en el app.
- Se realizará encuestas de satisfacción
- Se usará la app para mostrar los avances de cada cliente, dicha información será evaluada por el coach y se brindará las recomendaciones.

6.5.3. Gestión de los proveedores

Se concretarán alianzas estratégicas con empresas de venta de ropa deportiva, accesorios (ligas, mat, pesas, mancuernas, etc.) y suplementos deportivos, para ellos se plantea las siguientes políticas:

- Se realizará la publicidad de las empresas en el aplicativo y también los coaches sugerirán las marcas con las que trabaje HOME FIT.
- Las empresas pasarán por un proceso de evaluación de proveedores, el cuál será llevado a cabo por la administración
- Deben tener capacidad de distribución a nivel nacional
- Deben ser empresas activas en redes sociales
- Deben tener precios competitivos

Respecto a las condiciones comerciales a aplicar con los proveedores estas serían las siguientes.

- Condición de pago a 60 días
- Garantía de productos mínima de 6 meses
- Tiempos de entrega entre 2-4 semanas
- Penalidad diaria por retraso en la entrega de productos por el 1% del valor de la compra hasta un tope máximo de 20%

6.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

Se ha considerado para el proyecto como activos fijos el desarrollo de la APP móvil el cual se utilizará para brindar los servicios a nuestros usuarios, además del desarrollo vamos a necesitar los soportes de la App que son las licencias y los dominios, además debemos considerar que la APP móvil tendrá versiones válidas para iOS y Android, por el cual tendrá un mayor costo.

Intangibles

ACTIVO FIJO	VA	TASA	DEP. ANUAL	DEP. ACUM.	VL	VM	VR
Desarrollo de la APP movil	19,000.00	10%	1,900.00	7,600.00	11,400.00	22,800.00	19,437.00
Licencia + Dominio	1,900.00	10%	190.00	760.00	1,140.00	1,200.00	1,182.30
Total Inversión	20,900.00		2,090.00	8,360.00	12,540.00	24,000.00	20,619.30

6.7. Estructura de costos de producción y gastos operativos

Los costos de producción y gastos operativos representan los gastos requeridos para poder sacar adelante el proyecto Home Fit; dentro del presente trabajo se ha considerado los siguientes.

Gastos Administrativos Mensuales	Cantidad	Precio	Total
Mantenimiento APP	1	S/. 2,800.00	S/. 2,800.00
Mantenimiento Página Web	1	S/. 160.00	S/. 160.00
Publicidad	1	S/. 120.00	S/. 120.00
Articulos Merchandising	1	S/. 850.00	S/. 850.00
Utilez de oficina	0.5	S/. 500.00	S/. 250.00
Telefonía Movil	5	S/. 50.00	S/. 250.00
Gastos de Administración			S/. 4,430.00

7. Estructura organizacional y recursos humanos

7.1. Objetivos organizacionales

- Seleccionar al personal adecuado y capacitarlos periódicamente para incrementar sus competencias y/o habilidades, adaptándolas acorde a los cambios que va sufriendo el mercado objetivo.
- Delegar poderes y/o responsabilidades a todos los niveles de Home Fit, logrando que se sientan reconocidos y motivados por su buen desempeño.
- Retransmitir la cultura organizacional a los colaboradores de Home Fit, y logren sentirse identificados con los valores, creencias, tradiciones, objetivos, etc., de la empresa.
- Conservar y velar por un clima laboral óptimo en cada área, así todos los trabajadores se encuentren satisfechos y mantengan su productividad.

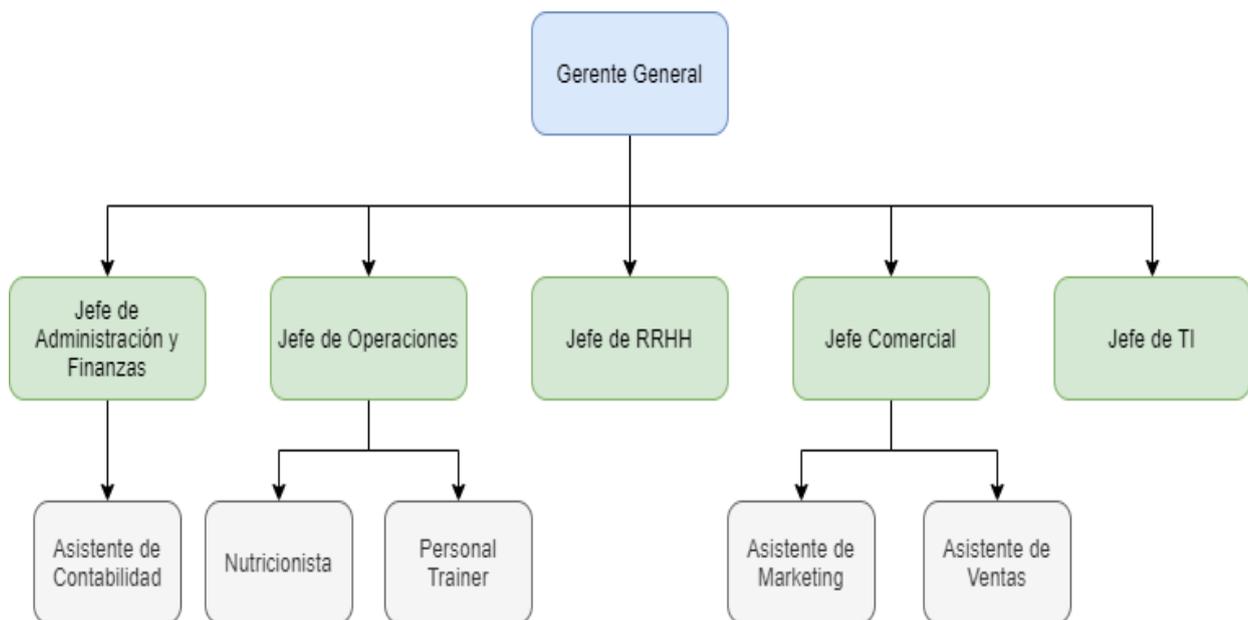
- Medir la eficiencia y productividad de los trabajadores a través de una herramienta de evaluación de desempeño e indicadores que correspondan acorde al área que desempeñen.

7.2. Naturaleza de la organización

Home Fit, constituida como persona jurídica, está denominada Sociedad Anónima Cerrada, el cual se encuentra conformado por 5 socios o accionistas, quienes son los principales aportantes de los bienes declarados. Además, pertenece al régimen laboral tributario.

7.2.1. Organigrama

La elaboración de un organigrama organizacional es importante ya que permite agilizar el flujo los procesos internos teniendo presente la jerarquía de los puestos, funciones y/u objetivos. Por ello, en esta oportunidad se ha realizado una estructura empresarial clásica de manera vertical:



*Figura 39: Organigrama de Home Fit
Fuente: Elaboración propia*

7.2.2. Diseño de puestos y funciones

Unidad: Gerencia Puesto: Gerente General Reporta a: Socios Supervisa a: Jefes de área	
Objetivos del puesto	Asegurarse que cada área cumpla con los procesos y actividades establecidas para alcanzar los objetivos trazados.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de los objetivos de corto y mediano plazo, orientados a resultados positivos. 2. Revisión de los gastos y cumplimiento de presupuestos establecidos. 3. Dirigir y coordinar las actividades que corresponden a cada área junto con los responsables. 4. Controlar y supervisar el desempeño de las áreas a través del cumplimiento de los indicadores.
Perfil del ocupante	<p>Conocimiento: Título a nivel universitario en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial. Experiencia mínima de 3 años en puestos similares. Conocimientos sobre funciones y procesos básicos de TI.</p> <p>Competencias: Capacidad de planificar y dirigir. Comunicación efectiva. Gran habilidad analítica.</p>
Indicadores	Indicador de Rentabilidad

Unidad: Administración y Finanzas Puesto: Jefe de Administración y Finanzas Reporta a: Gerente General Supervisa a: Asistente de contabilidad	
Objetivos del puesto	Encargado de controlar y realizar seguimiento a la gestión administrativa y financiera de la empresa, brindando información actualizada y confiable sobre los resultados comerciales y operativos de la empresa, esto posibilita una mejor toma de decisiones a nivel gerencial.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración, gestión y control de

	<p>inventarios mensuales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Brindar soporte y servicio administrativo a las diferentes áreas de la empresa. 3. Realizar y transmitir a gerencia informes a nivel financiero y contable periódicamente. 4. Supervisar el desempeño de la división contable. 5. Velar por el cumplimiento de las políticas organizacionales.
Perfil del ocupante	<p>Conocimiento: Título a nivel universitario en Administración y Finanzas, Contabilidad o afines. Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.</p> <p>Competencias: Capacidad de liderazgo y comunicación Correcta gestión del riesgo. Gestionar y retener el talento humano.</p>
Indicadores	Eficiencia en el manejo de recursos

<p>Unidad: Administración y Finanzas Puesto: Asistente de contabilidad Reporta a: Jefe de Administración y Finanzas</p>	
Objetivos del puesto	Encargado de hacer seguimiento y controlar los movimientos y transacciones a nivel contable que la empresa ejecute; así como también prepara los reportes solicitados y estados financieros por el empleador.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración y proyección de estados financieros de la empresa. 2. Emisión y registro de facturas electrónicas. 3. Pago de impuesto y tributos acorde a las regulaciones establecidas de la ley. 4. Coordinar auditoría y actuar como enlace ante los auditores externos.
Perfil del ocupante	<p>Conocimiento: Egresado/bachiller de contabilidad. Experiencia mínima de 1 año. Manejo de Office nivel básico y Excel a nivel Intermedio.</p> <p>Competencias:</p>

	Proactividad y responsabilidad. Capacidad de análisis y síntesis. Perfil ético profesional.
Indicadores	Indicador de rentabilidad.

Unidad: Operaciones Puesto: Jefe de Operaciones Reporta a: Gerente General Supervisa a: Nutricionista y Personal Trainer	
Objetivos del puesto	Dirigir y supervisar la correcta ejecución y cumplimiento de las funciones tanto del personal a cargo, además medir la calidad del servicio brindado.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar la ejecución de los programas y tiempos. 2. Asegurar el buen manejo de los recursos de la empresa. 3. Solucionar posibles problemas o imprevistos con los usuarios/clientes. 4. Brindar reporte de horarios.
Perfil del ocupante	<p>Conocimiento: Título a nivel universitario en Administración. Experiencia mínima de 2 años en puestos similares. Conocimiento de los principales procesos de las áreas que la empresa constituye.</p> <p>Competencias: Proactividad y liderazgo. Capacidad de establecer estrategias. Pensamiento crítico.</p>
Indicadores	Indicador de productividad. Indicador de eficiencia, entre los recursos de la empresa y los programas ofrecidos. Indicador de calidad.

Unidad: Operaciones Puesto: Jefe de Operaciones Reporta a: Gerente General Supervisa a: Nutricionista y Personal Trainer	
Objetivos del puesto	Dirigir y supervisar la correcta ejecución y cumplimiento de las funciones tanto del personal a cargo, además medir la calidad del servicio brindado.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 5. Supervisar la ejecución de los programas y tiempos. 6. Asegurar el buen manejo de los recursos de la empresa. 7. Solucionar posibles problemas o imprevistos con los usuarios/clientes. 8. Brindar reporte de horarios.
Perfil del ocupante	<p>Conocimiento: Título a nivel universitario en Administración. Experiencia mínima de 2 años en puestos similares. Conocimiento de los principales procesos de las áreas que la empresa constituye.</p> <p>Competencias: Proactividad y liderazgo. Capacidad de establecer estrategias. Pensamiento crítico.</p>
Indicadores	Indicador de productividad. Indicador de eficiencia, entre los recursos de la empresa y los programas ofrecidos. Indicador de calidad.

Unidad: Recursos Humanos Puesto: Jefe de RRHH Reporta a: Gerente General	
Objetivos del puesto	Encargado de velar por un clima laboral óptimo y atraer, mantener y desarrollar colaboradores que estén potencialmente calificados para el puesto.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar planilla de empleados y calcular los beneficios sociales correspondientes. 2. Controlar y registrar la programación de vacaciones, renovación de contratos, horas extra, etc. 3. Liderar los procesos de reclutamiento 4. Velar por la mejora continua de los colaboradores a nivel de gestión y

	desarrollo.
Perfil del ocupante	<p>Conocimiento: Título a nivel universitario de la carrera de Administración y Recursos Humanos. Experiencia mínima de 2 años en puestos similares. Conocimiento en Legislación Laboral, Seguridad, Salud en el trabajo y Fiscalización Laboral. Conocimiento en procesos de nómina.</p> <p>Competencias: Gestión de talento. Capacidad analítica y resolución de conflictos. Comunicación activa.</p>
Indicadores	Índice de rotación. Retención del talento. Capacitación de personal.

Unidad: Operaciones Puesto: Personal Trainer Reporta a: Jefe de Operaciones	
Objetivos del puesto	Encargado de evaluar a los clientes a fin de planificar y diseñar un programa con diferentes actividades que ayudarán a cumplir sus objetivos físicos.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el estado físico inicial de forma gradual a fin de registrar los resultados. 2. Diseñar un programa de entrenamiento individualizado con metas establecidas, el cual se irá ajustando según la evolución de los clientes. 3. Coordinar y programar los horarios de entrenamiento. 4. Establecer un lazo basado en confianza con el cliente.
Perfil del ocupante	<p>Conocimiento: Título a nivel universitario en Educación Física y con curso especializado de Personal Trainer. Experiencia mínima de 3 años en puestos similares. Conocimiento de coaching.</p> <p>Competencias: Compromiso ético. Contar con un análisis crítico.</p>

	Comunicación efectiva.
Indicadores	Indicador de productividad. Indicador de calidad.

Unidad: Operaciones Puesto: Nutricionista Reporta a: Jefe de Operaciones	
Objetivos del puesto	Encargado de evaluar a los clientes a fin de planificar y diseñar un plan nutricional.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar el estado físico inicial de forma gradual a fin de registrar los resultados. 2. Diseñar un programa nutricional individualizado con metas establecidas, el cual se irá ajustando según la evolución de los clientes. 3. Coordinar y programar las citas de seguimiento. 4. Establecer un lazo basado en confianza con el cliente.
Perfil del ocupante	<p>Conocimiento: Título a nivel universitario en Nutrición. Experiencia mínima de 3 años en puestos similares. Conocimiento de wellness.</p> <p>Competencias: Compromiso ético. Contar con un análisis crítico. Comunicación efectiva.</p>
Indicadores	Indicador de productividad. Indicador de calidad.

Unidad: Comercial Puesto: Jefe Comercial Reporta a: Gerente General Supervisa a: Asistente de Marketing y Asistente de Ventas	
Objetivos del puesto	Encargado de diseñar estrategias ventas y de marketing a fin de lograr el posicionamiento de la empresa dentro del mercado peruano, además de velar constantemente la evolución de las ventas.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencializar el crecimiento de ventas en la organización. 2. Elaboración de reportes de ventas

	<p>semanales a fin de conocer el cumplimiento de las metas trazadas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Dirigir y controlar la implementación de actividades promocionales, condiciones de ventas y políticas de precios. 4. Controlar la evolución de participación de mercado por zona geográfica. 5. Seguimiento del control presupuestal.
Perfil del ocupante	<p>Conocimiento: Título a nivel universitario en Administración, Marketing o afines. Experiencia mínima de 3 años en puestos similares. Conocimientos comerciales y fuerza de ventas.</p> <p>Competencias: Aptitud para formar y motivar a un equipo. Capacidad para trabajar bajo presión. Habilidad para la negociación.</p>
Indicadores	<p>Indicadores de resultados (volumen de ventas). Índice de satisfacción de cliente (lealtad). Costo por adquisición de cliente.</p>

<p>Unidad: Comercial Puesto: Asistente de marketing Reporta a: Jefe Comercial</p>	
Objetivos del puesto	<p>Encargado de brindar soporte al Jefe Comercial, diseñando e implementando estrategias de marketing para la captación de nuevos usuarios y la fidelización de los clientes establecidos, además de brindar reportes y/o informes periódicamente.</p>
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y establecer estrategias de marketing digital con enfoque a los clientes y clientes potenciales. 2. Implementar estrategias de Inbound Marketing, creando contenido de valor útil para los usuarios. 3. Organizar campañas promocionales de manera digital. 4. Gestionar herramientas de clasificación de los consumidores, además realizar seguimiento y analizar los resultados.
Perfil del ocupante	<p>Conocimiento: Estudiante universitario de la carrera de Marketing que se encuentra en el 9no y 10mo</p>

	<p>ciclo de la carrera. Experiencia mínima de 1 año en puestos similares. Conocimiento de herramientas de MS Office, manejo de aplicaciones online/redes sociales. Conocimiento de programas para diseño.</p> <p>Competencias: Capacidad para trabajar bajo presión. Habilidad para encontrar soluciones efectivas y viables ante problemas. Pensamiento crítico y analítico.</p>
Indicadores	<p>Métrica CSAT para calcular la satisfacción de los clientes respecto al producto/servicio percibido. Porcentaje de participación del producto en el mercado. Tráfico en la web y ratio de clientes influenciados por anuncios digitales.</p>

<p>Unidad: Comercial Puesto: Asistente de ventas Reporta a: Jefe Comercial</p>	
Objetivos del puesto	Encargado, principalmente, de ofrecer un servicio de alto nivel a los clientes, garantizando una experiencia excepcional.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer atención a los clientes a través de los medios digitales, brindando información de los productos/servicios de la empresa. 2. Realizar seguimiento de post-venta. 3. Manejo de relaciones comerciales con clientes corporativos. 4. Seguimiento de las ventas y cobranzas, elaborando reportes en caso corresponda.
Perfil del ocupante	<p>Conocimiento: Estudiante universitario de la carrera de Administración que se encuentra en el 9no y 10mo ciclo de la carrera. Experiencia mínima de 1 año en puestos similares. Manejo de aplicaciones online/redes sociales.</p> <p>Competencias: Capacidad para trabajar bajo presión. Habilidad para encontrar soluciones efectivas y</p>

	<p>viables ante problemas. Excelente capacidad comunicativa. Cordial y amistoso.</p>
Indicadores	<p>Tiempo de respuesta. Índice de solución. Tasa de retención de clientes.</p>

<p>Unidad: TI Puesto: Jefe de TI Reporta a: Gerente General</p>	
Objetivos del puesto	Responsable de gestionar las tecnologías que ayuden a optimizar el sistema aplicativo y plataforma web de Home Fit.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer e implementar nuevas funcionalidades en el sistema, propiciando la innovación de procesos. 2. Coordinar con los desarrolladores. 3. Pruebas del aplicativo móvil y plataforma web a fin de mantener la operatividad y disponibilidad de las mismas. 4. Diseñar, planificar, ejecutar y monitorear la estrategia de tecnología de información.
Perfil del ocupante	<p>Conocimiento: Título a nivel universitario en Ingeniería de Sistemas o afines. Experiencia en implementación de proyectos. Conocimiento en gestión de proyectos bajo metodologías ágiles.</p> <p>Competencias: Capacidad de delegar. Capacidad de gestión. Comunicación activa. Capacidad para trabajar bajo presión.</p>
Indicadores	<p>Medición de Uptime. Número de bugs. Porcentaje de incidencias en el programa.</p>

7.3. Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales son establecidas para todas las áreas de la organización con la finalidad de lograr la misión y visión de Smart Fit.

Política de selección y contratación de personal:

- Para la selección del personal se publicará el perfil del puesto solicitado en las respectivas páginas de empleo, de los postulados se escogerán los que cumplan con el perfil solicitado y pasarán una entrevista personal.
- Los postulantes no deberán contar con antecedentes penales y policiales.
- Los colaboradores que se incorpore a la empresa recibirán la inducción del aplicativo y de las actividades de la empresa.

Política de jornada laboral:

- El horario de trabajo respetara las horas máximas según ley, es decir 8 horas diarias o 48 horas semanales.

Política salarial:

- La remuneración se establecerá de acuerdo al mercado y considerando los criterios como experiencia laboral, estudios realizados, funciones asignadas en la empresa, entre otros.
- El pago de los sueldos se realizará cada fin de mes, el abono se efectuará en la cuenta de haberes de cada trabajador.

Política de capacitaciones y evaluación de desempeño:

- Se realizarán capacitaciones semestrales debido a que el sector tecnológico presenta constantes cambios.
- Se realizarán evaluaciones de desempeño de forma semestral.

Política de suscripciones:

- Se contará con dos tipos de suscripciones gratuita y premium. La gratuita podrá visualizar las funciones básicas de la app y la suscripción premium será mediante pago Mensual, semestral y anual obteniendo funciones personalizadas.
- La renovación de la suscripción se puede realizar con 7 días de anticipación al vencimiento.

Política de seguimiento de satisfacción del cliente:

- Se efectuarán encuestas a los clientes con la finalidad de conocer su nivel de satisfacción.

7.4. Gestión Humana

7.4.1. Reclutamiento, selección, contratación e inducción.

El proceso de reclutamiento se realizará mediante publicaciones en las fuentes externas más conocidas en el mercado como las bolsas de empleo Computrabajo, Bumeran, LinkedIn y las redes sociales.

Las solicitudes se captarán mediante correo electrónico, las cuales serán recepcionadas y pasara por el filtro correspondiente por nuestro outsourcing de reclutamiento.

- a. **Selección:** Para proceso de selección se tomará 3 días laborables, con los candidatos que cumplan el perfil solicitado.
 - ✓ Verificación de datos con las fuentes acreditadas.
 - ✓ Entrevista con un psicólogo (outsourcing)
 - ✓ Entrevista final con el jefe del área.
- b. **Contratación:** Una vez culminada los anteriores filtros y haber tomado la decisión de contratar al postulante se solicitará la siguiente documentación.
 - ✓ Copia de DNI vigente
 - ✓ Antecedentes policiales y judiciales
 - ✓ Carta de retención de quinta categoría si se encuentra dentro de dicho impuesto.

7.4.2. Capacitación, motivación y evaluación de desempeño.

a. Capacitación

Las capacitaciones se darán de manera interna y externa para todos los colaboradores de la empresa, con el objetivo de sacar el mayor potencial de cada colaborador y generar un buen clima laboral.

- ✓ **Capacitación interna:** Estas serán dirigidas por el Gerente General y los jefes de área, se realizarán mediante sesiones con todos los colaboradores en la cuales se dictarán temas libres escogidos directamente por el expositor el cual deberá tener en cuenta los temas de motivación, comunicación eficaz y acompañado de una breve reseña de su historia en el camino al éxito.
- ✓ **Capacitación externa:** Estas capacitaciones serán dirigidas por empresas especializadas en el buen comportamiento estos pueden ser cursos como clown, teatro o paseos a centros recreacionales. Asimismo, también se brindarán capacitaciones dirigidas por INDECI.

b. Motivación

La motivación de nuestros colaboradores es muy importante y si bien las capacitaciones también influyen en esto, necesitamos incluir otros eventos dentro de la compañía como los siguientes:

- ✓ Reuniones de integración con todos los colaboradores, estos pueden ser en días festivos, cuando juega la selección peruana y en el aniversario de la compañía.

- ✓ Celebración de cumpleaños cada mes, reuniremos a todos los cumpleañoseros de cada mes en el cual se les cantara y brindara un presente a cada uno.
- ✓ Se realizarán sorteos con obsequios en cada reunión y se entregarán canastas y vales de consumo en las fiestas de fin de año.

c. Evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño se realizarán de manera semestral a todos los colaboradores, estos serán evaluados por el jefe de área y revisado por el gerente general.

Esta evaluación consistirá en que cada evaluado indicará tres objetivos, dos objetivos relacionados a sus funciones y uno que influya a toda la compañía, cada uno tendrá un peso porcentual y será evaluado cada semestre por las jefaturas de la organización.

7.4.3. Sistema de remuneración.

Home Fit se encontrará bajo el régimen laboral general o común el cual considera lo establecido en la siguiente tabla:

BENEFICIOS DE LOS TRABAJADORES	RÉGIMEN LABORAL GENERAL O COMÚN
VACACIONES	El trabajador tiene derecho a 30 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio. Estas pueden reducirse de 30 días.
JORNADA NOCTURNA (Entre las 10:00 p.m. a 6:00 a.m.)	Su remuneración no puede ser inferior a la Remuneración Mínima Vital más una sobretasa equivalente al 35% de esta.
COMPENSACIÓN POR TIEMPO DE SERVICIOS (CTS)	Una remuneración mensual, depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).
GRATIFICACIONES	Se otorga dos veces al año, una por Fiestas Patrias y otra por Navidad, en razón a una remuneración completa por cada oportunidad, y se pagará por mes calendario completo laborado.
SEGURO DE SALUD	ESSALUD 9% de la remuneración – lo aporta en su integridad el empleador.
INDEMNIZACIÓN POR DESPIDO ARBITRARIO	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización una remuneración y media por cada mes dejado de laborar, en caso sea un contrato a plazo determinado, y le tocará una remuneración y media por cada año de trabajo en caso sea un contrato indeterminado; en ambos casos con un máximo de 12 remuneraciones.
ASIGNACIÓN FAMILIAR	10% de la remuneración mínima vital, tengan a su cargo uno o más hijos menores de 18 años y hasta 24 años en caso de que el hijo al cumplir la mayoría de edad este cursando estudios superiores.

Derechos laborales de los trabajadores. Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo

7.5. Estructura de gastos de RRHH

De acuerdo con nuestra estructura de gastos en el cual se encuentra el pago de nóminas y gastos recreacionales y de reclutamiento tenemos el siguiente presupuesto:

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Remuneraciones	17,900.00	18,200.00	18,200.00	18,200.00	18,200.00	18,200.00	18,200.00	18,200.00	18,200.00	18,200.00	18,200.00	18,200.00	218,100.00
Gerencia General	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	26,400.00
Jefe de Administración y Finanzas	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Jefe de Operaciones	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Jefe Comercial	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Jefe de TI	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Asistente de contabilidad	1,200.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	17,700.00
Nutricionista	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	2,300.00	27,600.00
Personal Trainer	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	21,600.00
Asistente de marketing	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	14,400.00
Asistente de ventas	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	14,400.00
Otros Gastos	4,000.00	3,000.00	1,000.00	-	4,000.00	-	1,000.00	-	1,000.00	-	1,000.00	3,000.00	15,000.00
Gastos de recreación	3,000.00				3,000.00							3,000.00	9,000.00
Gastos de reclutamiento (Outsourcing)	1,000.00		1,000.00		1,000.00		1,000.00		1,000.00		1,000.00		6,000.00

8. Plan Económico – Financiero

8.1. Supuestos generales

- Las ventas se realizan al contado
- El capital de trabajo inicial es el 60% del primer mes del costo de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.
- El aporte de los socios inversionistas es en partes iguales.
- El análisis financiero está en soles.
- El análisis financiero se realiza asumiendo el negocio en marcha perdurable en el tiempo. El primer año se analiza mensualmente,
- del año 2 al año 5 anual, y a partir del año 6 se asume que el flujo de caja crecerá a una razón de la tasa de inflación
- Trabajadores en planilla gozan de beneficios laborales dependiendo del régimen laboral en que se encuentren.
- Trabajadores en Régimen Laboral General estarán afiliados a ESSALUD.
- Los trabajadores que se incorporen después del año uno recibe la misma remuneración que sus colegas más antiguos de la misma categoría
- No hay trabajadores del área de producción en la etapa preoperativa (mes cero).
- Todos los activos fijos son adquiridos en el mes cero.
- Todo lo que se produce se vende en el mismo período de producción.
- La comisión por ventas se incluye en la hoja gastos de administración de ventas sin IGV.
- Financiamiento externo obtenido en el mes cero, plazo máximo 5 años.
- El primer año los pagos a cuenta mensuales del impuesto a la renta es el 1.5% de los ingresos netos, en el año 2 se regulariza el pago del año 1.

- p) El impuesto a la renta de los años 2,3,4 y 5 se pagan en su totalidad cada uno en sus respectivos años; el año 2 incluye la regularización del año 1.

8.2. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización

En los siguientes cuadros, se detalla los activos intangibles y fijos de Home Fit, así como la depreciación y amortización respectivamente:

- Activos intangibles:

DESCRIPCIÓN	VA	TASA	DEP. ANUAL	DEP. ACUM.	VL	VM	VR
Desarrollo de la APP móvil	19,000.00	10%	1,900.00	7,600.00	11,400.00	22,800.00	19,437.00
Licencia + Dominio	1,900.00	10%	190.00	760.00	1,140.00	1,200.00	1,182.30
Total Inversión	20,900.00		2,090.00	8,360.00	12,540.00	24,000.00	20,619.30

Activos intangibles y depreciación. Fuente: Elaboración propia

- Activos fijos:

DESCRIPCIÓN	VA	TASA	AMORT. ANUAL	AMORT. ACUM.	VL	VM	VR
COMPUTADORAS DE ESCRITORIO	1,400	10%	140.00	560.00	840.00	950.00	917.55
ESCRITORIOS	220	10%	22.00	88.00	132.00	150.00	144.69
SILLAS DE ESCRITORIO	145	10%	14.50	58.00	87.00	75.00	78.54
MESA DE REUNIÓN	1,500	10%	150.00	600.00	900.00	1,100.00	1,041.00
SILLÓN DE RECEPCIÓN	1,120	10%	112.00	448.00	672.00	800.00	762.24
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	2,585	10%	258.50	1,034.00	1,551.00	1,500.00	1,515.05
ARMARIOS DE OFICINA	170	10%	17.00	68.00	102.00	100.00	100.59
Total Inversión	7,140.00		714.00	2,856.00	4,284.00	4,675.00	4,559.66

Activos fijos y depreciación. Fuente: Elaboración propia

Respecto a los activos intangibles, el cual representa el 75% de la inversión en activos, contamos con licencia y dominio de la plataforma web por un costo anual de USD 500.00, que al tipo de cambio referencial, a moneda nacional es un total de S/ 1900.00 con un 10% de amortización anual. Adicional a ello, se suma el costo anual del desarrollo del aplicativo móvil con un valor de USD 5,000.00, igual a S/ 19,000.00 considerando un tipo de cambio referencial, tomando en cuenta una amortización del 10%.

Siguiendo con los activos fijos, representando el 25% de la inversión en activos, deberán de implementarse en la oficina de Home Fit ubicado en el distrito de Miraflores, cada costo con una tasa de depreciación anual del 10%.

8.3. Proyección de ventas

La proyección de ventas se basa en los valores correspondientes a los tres tipos de membresía como se muestra líneas abajo. Además, se considera un incremento del 5% de las tarifas en base al año anterior. Este incremento es acorde a nuestro objetivo anual respecto al plan de compras.

PRECIO DE VENTA UNITARIO (INCLUYE IGV)		5%	5%	5%	5%
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Membresía 1: Personal Trainer	34.90	36.65	38.48	40.40	42.42
Membresía 2: Coach nutricional	19.90	20.90	21.94	23.04	24.19
Membresía 3: Personal Trainer & Coach nutricional	49.90	52.40	55.01	57.77	60.65

El primer año, se realiza una proyección del 25% de las ventas en los meses de enero y febrero, considerando que es la temporada donde existe un mayor número de suscriptores en programas de actividades físicas o gimnasio, mientras que en los siguientes meses disminuye porcentualmente hasta un 2% en los meses de julio, agosto y setiembre. Además, consideramos un incremento del 10% anual de unidades vendidas respecto al año anterior.

Cabe indicar que, los porcentajes relacionados a la proyección de ventas se basan en los ciclos de crecimiento definidos y observados en el rubro fitness, donde la mayor concentración de ventas está en el rango de meses Noviembre a febrero.

UNIDADES VENDIDAS														10%	10%	10%	10%
DESCRIPCIÓN	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MEMBRESÍA 1	1,311	1,311	524	210	262	157	105	105	105	157	210	786	5,243	5,767	6,344	6,978	7,676
MEMBRESÍA 2	1,835	1,835	734	294	367	220	147	147	147	220	294	1,101	7,341	8,074	8,882	9,770	10,747
MEMBRESÍA 3	2,097	2,097	839	336	419	252	168	168	168	252	336	1,258	8,390	9,228	10,150	11,165	12,282
TOTAL	5,243	5,243	2,097	840	1,048	629	420	420	420	629	840	3,145	20,974	23,069	25,376	27,914	30,705

VENTAS CON IGV														AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DESCRIPCIÓN	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
MEMBRESÍA 1	45,745	45,745	18,298	7,319	9,149	5,489	3,660	3,660	3,660	5,489	7,319	182,980	338,513	211,342	244,100	281,936	325,636	
MEMBRESÍA 2	36,517	36,517	14,607	5,843	7,303	4,382	2,921	2,921	2,921	4,382	5,843	146,070	270,227	168,711	194,861	225,064	259,949	
MEMBRESÍA 3	104,650	104,650	41,860	16,744	20,930	12,558	8,372	8,372	8,372	12,558	16,744	418,600	820,456	483,483	558,423	644,979	744,951	
TOTAL	186,912	186,912	74,765	29,906	37,382	22,429	14,953	14,953	14,953	22,429	29,906	747,650	1,429,196	863,536	997,384	1,151,979	1,330,536	

8.4. Proyección de costos y gastos operativos

Presupuesto de marketing y administrativo:

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mantenimiento APP		2,373	2,373	2,373	2,373	2,373	2,373	2,373	2,373	2,373	2,373	2,373	2,373	28,475	31,322	34,454	37,900	41,690
Mantenimiento página web		136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	1,627	1,790	1,969	2,166	2,382
Publicidad		102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	1,220	1,342	1,477	1,624	1,787
Artículos Merchandising		720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	8,644	9,508	10,459	11,505	12,656
Útiles de oficina		212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	2,542	2,797	3,076	3,384	3,722
Telefonía móvil		212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	2,542	2,797	3,076	3,384	3,722
Publicidad Tipo 1	1,350	2,025	2,025	2,025	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	2,025	2,025	19,575	21,533	23,686	26,054	28,660
Publicidad Tipo 2	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	25,650	28,215	31,037	34,140	37,554
Publicidad Tipo 3	10,200											10,200		10,200	11,220	12,342	13,576	14,934
Campaña promocional	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	13,200	14,520	15,972	17,569
Influencers	1,350	6,000	6,000	0	6,000	0	0	0	6,000	0	0	6,000	6,000	36,000	39,600	43,560	47,916	52,708
Publicidad Tipo 4	0	2,025	2,025	2,025	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	1,350	2,025	2,025	19,575	21,533	23,686	26,054	28,660
Publicidad Tipo 5	0	0	0	0	0	0	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	2,700	18,900	20,790	22,869	25,156	27,671
Publicidad Tipo 6	0	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600	10,560	11,616	12,778	14,055
Publicidad Tipo 7	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5,400	5,940	6,534	7,187	7,906
Publicidad Tipo 8	0	1,000	0	0	1,000	0	0	1,000	0	0	1,000	0	0	4,000	4,400	4,840	5,324	5,856
Publicidad Tipo 9	0	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600	10,560	11,616	12,778	14,055
Gastos de recreación	3000	0	0	0	3000	0	0	0	0	0	0	0	3000	9000	15,000	16,500	18,150	19,965
Gastos de reclutamiento (outsourcing)	1000	0	1000	0	1000	0	1000	0	1000	0	0	0	0	6000	10,000	12,100	13,310	14,641
Tot. Gastos afectos a IGV	19,700	19,204	19,204	12,204	21,854	10,854	15,904	15,904	21,904	14,904	15,904	35,454	37,254	240,551	265,706	292,277	321,504	353,654
IGV	3,005	2,929	2,929	1,862	3,334	1,656	2,426	2,426	3,341	2,274	2,426	5,408	5,683	36,694	40,531	44,585	49,043	53,947
Total gastos sin IGV	16,695	16,275	16,275	10,343	18,521	9,199	13,478	13,478	18,563	12,631	13,478	30,046	31,571	203,857	225,175	247,692	272,461	299,707

Mensualmente, se ha calculado los costos correspondientes al área administrativa y de marketing, el cual representa el 87% de la proyección de nuestros costos, considerando el mantenimiento del aplicativo móvil y la página web; así como también los recursos necesarios para promocionar la marca a través de diferentes herramientas publicitarias. Esto ayudará al incremento de suscripciones a Home Fit.

Presupuesto de RRHH:

	Preoperativo			AÑO 1						
	Nro de Trabajadores	Remu Básica por Mes	Subtotal	Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1
	Gerencia General	1	2,200	2,200	1	2,200	2,200	198	4,796	2,200
Jefe de Adm.	1	2,000	2,000	1	2,000	2,000	180	4,360	2,000	32,520
Jefe de Ope.	1	2,000	2,000	1	2,000	2,000	180	4,360	2,000	32,520
Jefe Comercial	1	2,000	2,000	1	2,000	2,000	180	4,360	2,000	32,520
Jefe de TI	1	2,000	2,000	1	2,000	2,000	180	4,360	2,000	32,520
Asist. Contable	1	1,200	1,200	1	1,200	1,200	108	2,616	1,200	19,512
Nutricionista	3	2,300	6,900	3	2,300	6,900	621	15,042	6,900	112,194
Personal Trainer	5	1,800	9,000	5	1,800	9,000	810	19,620	9,000	146,340
Asist. Marketing	1	1,200	1,200	1	1,200	1,200	108	2,616	1,200	19,512
Asist. Ventas	1	1,200	1,200	1	1,200	1,200	108	2,616	1,200	19,512
TOTAL	16	17,900	29,700	16	17,900	29,700	2,673	64,746	29,700	482,922

Cuadro de planilla en el primer año.

Fuente: Elaboración propia.

	Cantidad personal				Total Planilla			
	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencia General	1	1	1	1	35,775	35,772	35,772	35,772
Jefe de Adm.	1	1	1	1	32,520	32,520	32,520	32,520
Jefe de Ope.	1	1	1	1	32,520	32,520	32,520	32,520
Jefe Comercial	1	1	1	1	32,520	32,520	32,520	32,520
Jefe de TI	1	1	1	1	32,520	32,520	32,520	32,520
Asist. Contable	1	1	1	1	19,512	19,512	19,512	19,512
Nutricionista	3	4	4	5	112,194	149,592	149,592	186,990
Personal Trainer	5	5	6	6	146,340	146,340	175,608	175,608
Asist. Marketing	1	1	1	1	19,512	19,512	19,512	19,512
Asist. Ventas	1	1	1	1	19,512	19,512	19,512	19,512
TOTAL	16	17	18	19	482,925	520,320	549,588	586,986

Cuadro de planilla desde el 2do al 5to año.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en las tablas previas, la remuneración de personal en los cinco primeros años no varía. Sin embargo, a fin de cubrir con el incremento de la demanda, se gestiona la contratación de nutricionistas y personal trainers a partir del tercer año y cuarto año respectivamente. Por ello, se considera un aumento en el presupuesto de RRHH para los siguientes años. Cabe indicar que este presupuesto equivale al 13% de la proyección de nuestros costos.

8.5. Cálculo del capital de trabajo

Debido a que no se cuenta con un costo de producción, ya que Home Fit se encarga de brindar un servicio a través de plataformas streaming y el personal encargado de tomar contacto directo con los clientes (nutricionistas y personal trainers) se encuentran bajo planilla, no da cabida a calcular un capital de trabajo.

8.6. Estructura y opciones de financiamiento

Para el presente proyecto se ha considerado el financiamiento de los inversionistas con un aporte del 70% y un préstamo bancario del 30% del total de la inversión.

Total de Inversión

Total Inversión	
Activo Fijo	45,255
Gastos pre operativos	57,900
Capital de trabajo	0
	103,155

Fuente: Elaboración Propia

Aporte Inicial de Accionistas

Nro de accionistas	5
Accionista 1	14,442
Accionista 2	14,442
Accionista 3	14,442
Accionista 4	14,442
Accionista 5	14,442
TOTAL	72,209

Fuente: Elaboración Propia

Cálculo de Préstamo

PRESTAMO	
Monto	30,947
TEA	10.50%
TEM	0.84%
Seguro desgravamen anual	2.00%
Seguro desgravamen mensual	0.17%
TCEA	12.50%
TCEM	0.99%
Plazo (meses)	60
Cuota	686

Fuente: Elaboración Propia

Cronograma de Pagos

MES	SALDO	AMORT.	INTERES	CUOTA	EFI
Mes 1	30,947	381	305	686	90
Mes 2	30,566	384	301	686	89
Mes 3	30,182	388	298	686	88
Mes 4	29,793	392	294	686	87
Mes 5	29,402	396	290	686	86
Mes 6	29,006	400	286	686	84
Mes 7	28,606	404	282	686	83
Mes 8	28,202	408	278	686	82
Mes 9	27,795	412	274	686	81
Mes 10	27,383	416	270	686	80
Mes 11	26,967	420	266	686	78
Mes 12	26,547	424	262	686	77
Mes 13	26,123	428	258	686	76
Mes 14	25,695	432	253	686	75
Mes 15	25,263	437	249	686	74
Mes 16	24,826	441	245	686	72
Mes 17	24,385	445	241	686	71
Mes 18	23,940	450	236	686	70
Mes 19	23,490	454	232	686	68
Mes 20	23,036	459	227	686	67
Mes 21	22,577	463	223	686	66
Mes 22	22,114	468	218	686	64
Mes 23	21,647	472	214	686	63
Mes 24	21,174	477	209	686	62
Mes 25	20,697	482	204	686	60
Mes 26	20,216	486	199	686	59
Mes 27	19,729	491	195	686	57
Mes 28	19,238	496	190	686	56
Mes 29	18,742	501	185	686	55
Mes 30	18,241	506	180	686	53
Mes 31	17,735	511	175	686	52
Mes 32	17,224	516	170	686	50
Mes 33	16,708	521	165	686	49
Mes 34	16,187	526	160	686	47
Mes 35	15,661	531	154	686	46
Mes 36	15,130	537	149	686	44
Mes 37	14,593	542	144	686	42
Mes 38	14,051	547	139	686	41
Mes 39	13,504	553	133	686	39
Mes 40	12,951	558	128	686	38
Mes 41	12,393	564	122	686	36
Mes 42	11,830	569	117	686	34
Mes 43	11,260	575	111	686	33
Mes 44	10,686	580	105	686	31
Mes 45	10,105	586	100	686	29
Mes 46	9,519	592	94	686	28
Mes 47	8,927	598	88	686	26
Mes 48	8,329	604	82	686	24
Mes 49	7,726	610	76	686	22
Mes 50	7,116	616	70	686	21
Mes 51	6,500	622	64	686	19
Mes 52	5,879	628	58	686	17
Mes 53	5,251	634	52	686	15
Mes 54	4,617	640	46	686	13
Mes 55	3,977	647	39	686	12
Mes 56	3,330	653	33	686	10
Mes 57	2,677	659	26	686	8
Mes 58	2,018	666	20	686	6
Mes 59	1,352	672	13	686	4
Mes 60	679	679	7	686	2

Fuente: Elaboración Propia

8.7. Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)

Se presentan los siguientes estados financieros del proyecto Home Fit.

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	633,602	731,810	845,241	976,253	1,127,573
Personal área producción	0	0	0	0	0
Costo de Producción	0	0	0	0	0
UTILIDAD BRUTA	633,602	731,810	845,241	976,253	1,127,573
Personal de Administración y Ventas	482,922	482,922	520,320	549,588	586,986
Gastos de Administración y Ventas	204,704	225,175	247,692	272,461	299,707
Depreciación y amortización	3,835	3,835	3,835	3,835	3,835
UTILIDAD OPERATIVA	-57,859	19,879	73,394	150,369	237,044
Gastos Financieros	3,407	2,804	2,126	1,363	504
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-61,266	17,075	71,268	149,006	236,540
Impuesto a la Renta	-18,073	5,037	21,024	43,957	69,779
UTILIDAD NETA	-43,193	12,038	50,244	105,049	166,761
Impuesto a la Renta	29.50%				

Fuente: Elaboración Propia

	ANALISIS VERTICAL				
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	100.00%	100%	100%	100%	100%
Personal área producción	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Costo de Producción	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
UTILIDAD BRUTA	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Personal de Administración y Ventas	76.22%	65.99%	61.56%	56.30%	52.06%
Gastos de Administración y Ventas	32.31%	30.77%	29.30%	27.91%	26.58%
Depreciación y amortización	0.61%	0.52%	0.45%	0.39%	0.34%
UTILIDAD OPERATIVA	-9.13%	2.72%	8.68%	15.40%	21.02%
Gastos Financieros	0.54%	0.38%	0.25%	0.14%	0.04%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-9.67%	2.33%	8.43%	15.26%	20.98%
Impuesto a la Renta	-2.85%	0.69%	2.49%	4.50%	6.19%
UTILIDAD NETA	-6.82%	1.64%	5.94%	10.76%	14.79%

Fuente: Elaboración Propia

	ANÁLISIS HORIZONTAL									
	VARIACIONES MONETARIAS					VARIACIONES PORCENTUALES				
	AÑO 1 - AÑO 2	AÑO 2 - AÑO 3	AÑO 3 - AÑO 4	AÑO 4 - AÑO 5	AÑO 1 - AÑO 2	AÑO 2 - AÑO 3	AÑO 3 - AÑO 4	AÑO 4 - AÑO 5		
Ventas	98,208	113,431	131,012	151,319	16%	16%	16%	16%		
Personal área producción	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
Costo de Producción	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
UTILIDAD BRUTA	98,208	113,431	131,012	151,319	16%	16%	16%	16%		
Personal de Administración y Ventas	0	37,398	29,268	37,398	0%	8%	6%	7%		
Gastos de Administración y Ventas	20,470	22,517	24,769	27,246	10%	10%	10%	10%		
Depreciación y amortización	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%		
UTILIDAD OPERATIVA	77,738	53,515	76,975	86,675	-134%	269%	105%	58%		
Gastos Financieros	-603	-678	-763	-858	-18%	-24%	-36%	-63%		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	78,341	54,193	77,738	87,534	-128%	317%	109%	59%		
Impuesto a la Renta	23,111	15,987	22,933	25,822	-128%	317%	109%	59%		
UTILIDAD NETA	55,230	38,206	54,805	61,711	-128%	317%	109%	59%		

Fuente: Elaboración Propia

8.8. Flujo Financiero

Se efectuó la proyección del flujo financiero para los primeros 5 años del proyecto.

FLUJO DE CAJA																		
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		158,401	158,401	63,360	25,344	31,680	19,008	12,672	12,672	12,672	19,008	25,344	95,040	633,602	731,810	845,241	976,253	1,127,573
Costo de producción		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personal área producción		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta		158,401	158,401	63,360	25,344	31,680	19,008	12,672	12,672	12,672	19,008	25,344	95,040	633,602	731,810	845,241	976,253	1,127,573
Personal de Administración y Ventas		32,373	32,373	32,373	32,373	47,223	32,373	64,746	32,373	32,373	32,373	47,223	64,746	482,922	482,922	520,320	549,588	586,986
Gastos de administración y ventas		16,275	16,275	10,343	18,521	9,199	13,478	13,478	18,563	12,631	14,326	30,046	31,571	204,704	225,175	247,692	272,461	299,707
Depreciación y amortización de intangibles		320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3,835	3,835	3,835	3,835	3,835
Utilidad Operativa (EBIT)		109,433	109,433	20,325	-25,869	-25,061	-27,163	-65,872	-38,583	-32,651	-28,010	-52,244	-1,597	-57,859	19,879	73,394	150,369	237,044
Impuesto a la renta		2,466	2,466	1,038	467	561	370	273	272	271	365	459	1,503	10,509	21,713	21,651	44,359	69,928
+ depreciación y amortización de intangibles		320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3,835	3,835	3,835	3,835	3,835
Flujo de Caja Operativo		107,287	107,288	19,606	-26,016	-25,302	-27,213	-65,825	-38,536	-32,603	-28,055	-52,384	-2,780	-64,533	45,427	55,578	109,845	170,951
- Activo fijo	-45,255															0		
- Gastos preoperativos	57,900																	
- Capital de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		15,736	0	0	0	0	0	145	1,060	7	843	846	1,202	15,736	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	-103,155	123,022	107,288	19,606	-26,016	-25,302	-27,213	-65,971	-39,596	-32,595	-27,213	-53,230	-1,578	-48,798	45,427	55,578	109,845	170,951
+ Préstamos obtenido	30,947																	
- Amortización de la deuda		381	384	388	392	396	400	404	408	412	416	420	424	4,823	5,426	6,104	6,867	7,726
- Interés de la deuda		305	301	298	294	290	286	282	278	274	270	266	262	3,407	2,804	2,126	1,363	504
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		90	89	88	87	86	84	83	82	81	80	78	77	1,005	827	627	402	149
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	-72,209	122,426	106,691	19,008	-26,615	-25,902	-27,814	-66,573	-40,200	-33,200	-27,819	-53,837	-2,187	-56,023	38,024	47,975	102,017	162,870

Fuente: Elaboración Propia

En el año 0 el resultado será negativo por la inversión a realizar, la situación presenta un cambio positivo a partir del año 2 incrementándose para los años siguientes.

8.9. Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital

El WACC es el costo promedio ponderado del capital, el cual tiene como objetivo realizar el descuento de los futuros flujos de caja en cuanto al análisis de un proyecto. Aplicando las siguiente formulas, se obtuvo como resultado un WACC de 13.64%.

El COK es el costo de oportunidad del capital, esto hace referencia a la rentabilidad esperada con la inversión inicial. En base a ello se obtiene un COK de 15.71% del proyecto en soles.

$$\beta_{l\text{proy}} = \beta_u \left[1 + (1 - t_{\text{Perú}}) \frac{D_{\text{proy}}}{E_{\text{proy}}} \right]$$

Beta desapalancada del sector β_u	1.15
Impuesto a la Renta Perú	29.50%
D _{proy}	30.00%
E _{proy}	70.00%

$$\beta_{l\text{proy}} = 1.50$$

Tasa libre de Riesgo r_f	1.494%
Prima Riesgo de mercado ($r_m - r_f$)	8.00%
Riesgo País RP	1.67%

$$\text{COK proy US\$} = 15.14\%$$

Perú inflación anual esperada S/.	2.50%
USA inflación anual esperada US\$	2.00%

$$\text{COK proy soles} =$$

$$\text{COK proy soles} = 15.71\%$$

Cálculo del WACC

	S/. Participación	% Participación	% Costo	WACC
Financiamiento Terceros	30,947	30.00%	8.81%	2.64%
Financiamiento Accionistas	72,209	70.00%	15.71%	11.00%
Inversión Total	103,155	100.00%		13.64%

Fuente: *Elaboración Propia*

8.10. Indicadores de rentabilidad

VPN FCLD	83,023
VPN FCNI	74,185
TIR FCLD	28.93%
TIR FCNI	32.76%

VPN FCLD: El proyecto obtiene un monto adicional de 83,023 soles adicionales a la inversión realizada de 103,155 soles y a la tasa de rentabilidad wacc de 13.64%.

TIR FCLD: El proyecto está en la capacidad de otorga una rentabilidad anual de 28.93%

VPN FCNI: El proyecto obtiene un monto adicional de 74,185 soles adicionales a la inversión realizada de 72,209 soles y a la tasa de rentabilidad COK de 15.71%.

TIR FCNI: El proyecto está en la capacidad de otorga una rentabilidad anual de 32.76% para los inversionistas

Conclusión: Por los indicadores mostrados se recomienda la ejecución y puesta en marcha del proyecto ya que se obtiene rentabilidad desde el punto de vista económico como financiero.

8.11. Análisis de riesgo

8.11.1. Análisis de sensibilidad

- a) **Cuánto debe ser el COK para que el VPN del FCNI esté en equilibrio (VPN FCNI= 0). Interprete resultados.**

El cok debe ser igual a la TIR del FCNI, es decir 32.76%, esto indica que el VPN será igual a cero y el proyecto estará en equilibrio para los inversionistas

- b) **Cuánto debe ser el WACC para que el VPN del FCLD esté en equilibrio (VPN FCLD = 0) Interprete resultados.**

El WACC debe ser igual a la TIR del FCLD, es decir 28.93%, esto indica que el VPN será igual a cero y el proyecto estará en equilibrio para todos los que han financiado.

- c) **¿Cómo varía el VPN del FCNI ante cambios en el COK?**

COK	VPN FCNI
10%	115,140
13%	92,210
15.71%	74,185
20%	49,927
32.8%	0

Podemos observar que ante el cok obtenido de 15.71% el VPN del fcni es de 74,185, a medida que esta tasa cok disminuye el vpn del fcni aumenta, mientras que a medida que la tasa cok aumenta el vpn del fcni disminuye. Podemos observar que el proyecto solo podrá otorgar a los accionistas una tasa de rentabilidad de 32.8% (TIR FCNI), si el accionista quisiera una tasa mayor a esta no se le podría otorgar.

- d) **Realizar análisis multidimensional de variables críticas.**

- **Determinar que sucede con la rentabilidad del proyecto para el accionista ante cambios en los precios iniciales de membresía 1 y membresía 2**

	TIR FCNI	PRECIO MEMBRESIA 1				
	32.76%	S/ 29.90	32.40	S/ 34.90	S/ 37.40	S/ 39.90
PRECIO MEMBRESIA 2	14.90	-22.79%	-10.12%	1.65%	12.94%	23.99%
	17.40	-5.33%	6.21%	17.38%	28.38%	39.34%
	19.90	10.71%	21.79%	32.76%	43.73%	54.77%
	22.40	26.19%	37.14%	48.13%	59.23%	70.46%
	24.90	41.53%	52.56%	63.70%	75.00%	86.49%

Interpretación: Se realizó el análisis de sensibilidad, con disminuciones y aumentos de S/.2.5 en ambos productos, para conocer como afectan estos cambios a la TIR del FCNI.

Es así como resulta interesante observar que ante una disminución de 5 soles en el precio de la membresía 1, pero un aumento de 5 soles en el precio de la membresía 2, el proyecto tiene mayor rentabilidad para el accionista llegando a tener una TIR del FCNI de 41.53%, por lo que podemos indicar que un aumento en el precio de la membresía 2 tiene un mayor impacto en la rentabilidad que una disminución del precio en la membresía 1.

En los cuadros de color azul se muestra los resultados en donde la rentabilidad actual de 32.76% sufre un incremento por lo cual se sugiere considerar estas variaciones de precio al momento de ejecutar el proyecto

2) Determinar que sucede con la rentabilidad del proyecto para el accionista ante cambios en los precios iniciales de membresía 3 y membresía 2

	TIR FCNI	PRECIO MEMBRESIA 3				
	32.76%	S/ 44.90	47.40	S/ 49.90	S/ 52.40	S/ 54.90
PRECIO MEMBRESIA 2	17.90	-16.56%	2.57%	20.47%	38.02%	55.66%
	18.90	-9.63%	8.92%	26.62%	44.17%	61.91%
	19.90	-2.98%	15.17%	32.76%	50.34%	68.20%
	20.90	3.49%	21.35%	38.90%	56.55%	74.55%
	21.90	9.81%	27.50%	45.05%	62.80%	80.95%

Interpretación: Se realizó el análisis de sensibilidad, con disminuciones y aumentos de S/.2.5 en la membresía 3 y aumento y disminución de S/.1 en la membresía 2 para conocer cómo afectan estos cambios a la TIR del FCNI.

En los cuadros de color azul se muestran los resultados en donde la rentabilidad actual de 32.76% sufre un incremento por lo cual se sugiere considerar estas variaciones de precio al momento de ejecutar el proyecto

- **Determinar que sucede con la rentabilidad del proyecto para el accionista ante cambios en la TCEA y en el plazo inicialmente pactado**

	TIR FCNI	PLAZO (MESES)				
	32.76%	12	24	36	48	60
TCEA	8.50%	12.84%	25.29%	29.53%	31.66%	32.93%
	9.50%	12.62%	25.16%	29.43%	31.57%	32.85%
	10.50%	12.39%	25.04%	29.33%	31.48%	32.76%
	11.50%	12.16%	24.91%	29.22%	31.39%	32.67%
	12.50%	11.92%	24.78%	29.12%	31.29%	32.59%

Interpretación: Se realizó el análisis de sensibilidad con distintos plazos de préstamos y aumentos y disminuciones de la TCEA inicial a fin de conocer cómo afectan estos cambios a la TIR del FCNI.

Podemos indicar que las únicas combinaciones donde la rentabilidad para el accionista se incrementa es cuando el préstamo se hace a 60 meses y la TCEA disminuye a 9.50% y 8.50%, tal como se muestra en los porcentajes de color azul.

8.11.2. Análisis por escenarios (por variables)

1era propuesta:

- Se realizó esta primera propuesta de escenarios para conocer el impacto de cambios de las siguientes variables críticas en los indicadores financieros analizados

	PESIMISTA	BASE	OPTIMISTA
PRECIO MEMBRESIA 1	33.9	34.9	36.9
PRECIO MEMBRESIA 2	18.9	19.9	21.9
PRECIO MEMBRESIA 3	48.9	49.9	51.9
SUELDOS	105%	100%	95%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	105%	100%	95%
TCEA	11.50%	10.50%	9.50%

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	BASE	PESIMISTA	OPTIMISTA
Celdas cambiantes:				
PRECIO MEMBRESIA 1	34.9	34.9	33.9	36.9
PRECIO MEMBRESIA 2	19.9	19.9	18.9	21.9
PRECIO MEMBRESIA 3	49.9	49.9	48.9	51.9
SUELDOS	100%	100%	105%	90%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	100%	100%	105%	90%
TCEA	10.50%	10.50%	11.50%	9.50%
Celdas de resultado:				
VPN FCLD	83,023	83,023	-129,655	508,381
VPN FCNI	74,185	74,185	-127,969	478,115
TIR FCLD	28.93%	28.93%	-11.29%	109.12%
TIR FCNI	32.76%	32.76%	-13.94%	136.48%

Ante la propuesta para el escenario pesimista podemos indicar que el proyecto no sería rentable ya que se generan valores de VPN del FCLD y FCNI negativos. Mientras para los casos de escenario base y optimista si se generase rentabilidad adicional a la requerida.

2da propuesta:

- **Se realizó esta segunda propuesta de escenarios para conocer el impacto de cambios de las siguientes variables críticas en los indicadores financieros analizados**

	PESIMISTA	BASE	OPTIMISTA
PRECIO MEMBRESIA 1	33.9	34.9	36.9
PRECIO MEMBRESIA 2	19.9	19.9	21.9
PRECIO MEMBRESIA 3	48.9	49.9	51.9
SUELDOS	100%	100%	95%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	100%	100%	95%
TCEA	11.50%	10.50%	9.50%

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	BASE	PESIMISTA	OPTIMISTA
Celdas cambiantes:				
PRECIO MEMBRESIA 1	34.9	34.9	33.9	36.9
PRECIO MEMBRESIA 2	19.9	19.9	19.9	21.9
PRECIO MEMBRESIA 3	49.9	49.9	48.9	51.9
SUELDOS	100%	100%	100%	90%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	100%	100%	100%	90%
TCEA	10.50%	10.50%	11.50%	9.50%
Celdas de resultado:				
VPN FCLD	83,023	83,023	30,503	508,381
VPN FCNI	74,185	74,185	24,068	478,115
TIR FCLD	28.93%	28.93%	19.33%	109.12%
TIR FCNI	32.76%	32.76%	21.26%	136.48%

Para el segundo análisis de escenarios podemos indicar que el escenario pesimista sí sería viable ya que se obtienen montos positivos de VPN tanto del FCLD Y FCNI, por lo que recomendamos considerar las variables analizadas entre los valores propuestos de dicho escenario. Para los casos de escenario base y pesimista también se obtiene rentabilidad.

8.11.3. Análisis de punto de equilibrio

PRODUCTO	% de ventas	PRECIO DE VENTA				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Membresía 1: Personal trainer	25%	34.90	36.65	38.48	40.40	42.42
Membresía 2: Coach nutricional	35%	19.90	20.90	21.94	23.04	24.19
Membresía 3: Personal trainer + Coach nutricional	40%	49.90	52.40	55.01	57.77	60.65

PRODUCTO	Costo variable unitario				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Membresía 1: Personal trainer					
Membresía 2: Coach nutricional					
Membresía 3: Personal trainer + Coach nutricional					

COSTO	COSTOS FIJOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Personal de Administración y Ventas	482,922	482,922	520,320	549,588	586,986
Gastos de Administración y Ventas	204,704	225,175	247,692	272,461	299,707
TOTALES	687,626	708,097	768,012	822,049	886,693

PRODUCTO	Margen de contribucion				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Membresía 1: Personal trainer	34.90	36.65	38.48	40.40	42.42
Membresía 2: Coach nutricional	19.90	20.90	21.94	23.04	24.19
Membresía 3: Personal trainer + Coach nutricional	49.90	52.40	55.01	57.77	60.65

PRODUCTO	Margen de contribucion ponderado				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Membresía 1: Personal trainer	8.73	9.16	9.62	10.10	10.61
Membresía 2: Coach nutricional	6.97	7.31	7.68	8.06	8.47
Membresía 3: Personal trainer + Coach nutricional	19.96	20.96	22.01	23.11	24.26
Totales	35.65	37.43	39.30	41.27	43.33

	Punto de equilibrio				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades	19,288	18,917	19,540	19,919	20,462

SERVICIO	Punto de equilibrio en unidades				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Membresía 1: Personal trainer	4,822	4,729	4,885	4,980	5,116
Membresía 2: Coach nutricional	6,751	6,621	6,839	6,972	7,162
Membresía 3: Personal trainer + Coach nutricional	7,715	7,567	7,816	7,968	8,185
Totales	19,288	18,917	19,540	19,919	20,462

SERVICIO	Punto de equilibrio en soles				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Membresía 1: Personal trainer	168,290	173,300	187,964	201,189	217,010
Membresía 2: Coach nutricional	134,343	138,342	150,048	160,605	173,235
Membresía 3: Personal trainer + Coach nutricional	384,993	396,455	430,001	460,255	496,449
Totales	687,626	708,097	768,012	822,049	886,693

Habiendo realizado el análisis del punto de equilibrio se concluye que la empresa deberá tener ingresos mínimos de 687,626; 708,097; 768,012; 822,049 y 886,693 para los años 1,2,3,4 y 5 respectivamente para poder cubrir sus costos fijos.

8.11.4. Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

- 1) Situación Política-económica: Uno de los principales riesgos actuales está referido a la situación política, al encontrarnos en una situación de incertidumbre ante lo que pasara con el país desde el punto de vista político el negocio se puede ver afectado sobre todo en su etapa inicial
- 2) Tecnología: Si bien es cierto, nuestro negocio está orientado a un público que maneje el uso de aplicaciones móviles, también se deberá aumentar el universo de personas por lo que es probable que se quiera tener como clientes a personas que no necesariamente sean expertos en el uso de las aplicaciones por lo que llegado el momento se tendrá que evaluar algunas estrategias que permitan incluir a estos potenciales clientes en nuestro plan de ventas
- 3) Aumento del tipo de cambio: El aumento del dólar lleva a una desvalorización de nuestra moneda, además de un posible aumento de la inflación por lo que el algún momento se deberá evaluar el aumento de nuestros precios iniciales y diseñar las estrategias necesarias para que ello no afecte significativamente el plan de ventas propuesto

9. Conclusiones

La idea de negocio trabajada consiste en brindar el servicio de rutinas de ejercicios, entrenamiento, accesoria de nutrición y elaboración de plan de comidas personalizadas, ello con la finalidad de preservar el bienestar y salud a los usuarios que no cuenten con disponibilidad de tiempo para realizar el desarrollo de las actividades de forma presencial. También se consideró la situación actual con respecto al Covid-19, cuya preferencia es realizar las actividades mencionadas desde la comodidad del hogar.

En el desarrollo del proyecto se pudo observar la importancia, demanda y crecimiento del sector, debido a que la mayoría de las personas llevan actualmente un estilo de vida saludable. Mediante fuentes de información secundaria se pudo identificar que en el rubro de nuestro proyecto existen pocos competidores y este tipo de negocios digitales se encuentra aún en crecimiento.

Así mismo, por medio de las entrevistas realizadas, los resultados obtenidos en el anuncio de Facebook y las conversiones en la landing page se determinó que nuestro proyecto es aceptado por el público objetivo elegido.

Finalmente, en los indicadores de rentabilidad se muestra que el VPN del FCNI da un monto de 74,185 soles adicionales a la inversión realizada. Así también se valida que este proyecto está en la capacidad de otorgar una rentabilidad anual de 32.76% para los inversionistas, con ello se puede concluir que este proyecto posee rentabilidad desde el punto de vista económico como financiero.

10. Conclusiones personales

Aldo Justiniano

Durante la elaboración del proyecto HOME FIT, he podido resaltar el avance y crecimiento de las START UP por ello en proyecto es innovador y acompañado de la propuesta innovadora que ofrece el servicio acompañado de los análisis financieros y de marketing podemos obtener que el proyecto tendrá una acogida en nuestro mercado objetivo, obteniendo resultados positivos en los diferentes escenarios expuestos.

Joel Párraga

HOME FIT es una Start-up con bastante potencial de crecimiento teniendo en cuenta la coyuntura actual, ya que se trata de una solución de bienestar personal que no obliga a los clientes a exponerse y disminuye el riesgo de contagio de Covid-19 al realizarse desde casa. Me parece una solución digital muy llamativa y novedosa que puede tener una gran acogida en todas las edades, ya que el objetivo es captar público entre 22 y 55 años.

Eva Reyes

El proyecto realizado es un emprendimiento innovador el cual daría resultados positivos en su puesta en marcha a los inversionistas, como estudiante de la carrera de contabilidad considero que es fundamental realizar una proyección a largo plazo de un negocio para validar que tan rentable sería y también que inversiones se podrían realizar para el crecimiento del mismo, en lo personal este proyecto me mostro lo que se debe tener en consideración para un emprendimiento y así también ver su viabilidad antes de ejecutarlo.

Jhonny Rupacho

En el desarrollo del proyecto HOME FIT desde la elaboración de la propuesta de negocio hasta los indicadores financieros he observado la oportunidad y crecimiento de las STARP UP para los diferentes negocios, por ello en nuestro proyecto he podido validar la aceptación de las personas hacia estas nuevas tecnologías el cual nos favorece, asimismo la rentabilidad que ofrece el proyecto hace que sea muy alentador invertir.

Cristine Silva

Durante el desarrollo del presente proyecto, fue indispensable conocer nuestro target con la finalidad de saber qué tipo de estrategias se pueden aplicar para su interés, fidelización y captación de más usuarios, además de conocer las preferencias de este público a través de entrevistas y otras herramientas de análisis. Por ello, podemos tener la certeza que esta plataforma, aparte de ser innovador y viable (gracias a la elaboración del plan financiero), es una propuesta atractiva y puede contar con una respuesta positiva por parte del público limeño.

Bibliografía

Redacción Gestión. (5 de agosto de 2020). Tendencias. *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/39-peruanos-practica-deporte-mayoria-dice-hacerlo-falta-111576-noticia/?ref=gesr>

Aguilar, A. y Estremadoyro, F (2017). Análisis de los factores clave de éxito en el mercado del Fitness, una investigación enfocada en el crecimiento de las cadenas de gimnasios en Lima Metropolitana y su perspectiva de crecimiento para una gestión empresarial competitiva. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622662/Aguilar_da.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Anexos

Respuestas de la entrevista:

- **Nombre del entrevistado:** Gordhy Morales Panta

Resumen de la entrevista: El entrevistado entiende la función de la app y comenta que si la utilizaría, también indica que mejoraría la parte de explicación de rutina mediante videos didácticos y que lo que le gusta de la app es el paso a paso de las recetas.

URL: https://upcedupe-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/u201822994_upc_edu_pe/Eam3HfoghFrRTQThHp9KkBBqWnozkkQ9oyGQKV1OpgVA?e=RwVbwg

- **Nombre del entrevistado:** Katia Hurtado Cruzado

Resumen de la entrevista: El entrevistado entiende la función de la app y comenta que si la utilizaría, también indica que le gusta las funciones de la app pero que mejoraría la parte de interactuar con los entrenadores es decir por videos de explicación de las rutinas o clases en vivo.

URL: https://upcedupe-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/u201822994_upc_edu_pe/EUzWyUMdUVVMPRMEQxbhZOEb7HTUd0h2O515jl8cpLXdUA?e=0YaRhR

- **Nombre del entrevistado:** Alexandra Tasayco

Resumen de la entrevista: El entrevistado entiende la función de la app y comenta que, si le gusta esto formato ya que tiene ventajas a comparación en otras apps, así mismo considera que será buena idea interactuar con los entrenadores para que pueda hacer los ejercicios correctamente

URL: https://upcedupe-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/u201822994_upc_edu_pe/ERfUYCuwu1hEqmneyCgay4sBAmHu5HCfBoPG9Gze7v2kWQ?e=9gpf4h

- **Nombre del entrevistado:** Melyza Eguzquiza

Resumen de la entrevista: El entrevistado compra toda la función de la app y comenta que, si es muy interesante el formato ya que tiene experiencia porque anteriormente ya ha utilizado este sistema, sin embargo, no tenía todo el paquete conjuntamente por lo que considera que nuestra aplicación es más completa así mismo en cuanto a precio indica que si estaría dispuesto a pagar.

URL: https://upcedupe-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/u201822994_upc_edu_pe/EQ4Rwztjka1Oix2jC3MGJ-sBfx99rsV2qySRXQsLzHvGCQ?e=MikgEX

- **Nombre del entrevistado:** Juber Ibazeta

Resumen de la entrevista: El entrevistado entiende la función de la app; sin embargo, comenta que no la utilizaría pues no presenta casos de éxito y las rutinas no son tan detalladas como el las suele realizar.

URL: [Link Acceso](#)

- **Nombre del entrevistado:** Solange Garro

Resumen de la entrevista: La entrevistada entiende la función de la app; sin embargo no utilizaría el app pues lo ve poco amigable, pide mucha información y le parece muy complicado llegar a un trabajo sencillo y efectivo.

URL: [1](#) [2](#) [3](#) [4](#) [5](#) [6](#)

- **Nombre del entrevistado: Margarita Guevara**

Resumen de la entrevista: El entrevistado considera que el problema que resuelve la APP son los malos hábitos alimenticios y por tal motivo sí accedería al aplicativo. Además, ella agregaría consultas a especialistas en nutrición y en psicología. Ella ve un APP completo, porque tiene una guía tanto para dietas como para ejercicios. Sin embargo, considera que la APP debería ser accesible para todo público y debería de implementarse paquete de promociones económicas.

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=TCkM2UoAnm4>

- **Nombre del entrevistado: Anne Palacios**

Resumen de la entrevista: El entrevistado considera que el problema que resuelve la APP es la alimentación sana y un régimen de ejercicios para lograr una vida saludable. Además, sugiere como una mejora armar paquetes con precios accesibles. Por otro lado, ha llamado su atención la portada de la APP porque se ha sentido motivada a acceder a la aplicación, a fin de cumplir con sus objetivos. Sin embargo, ella indica que ha faltado tips de ejercicios y de dietas a la APP y debería de tener paquetes de promociones, además de un seguimiento personalizado donde pueda recibir constantemente el aliento a no desanimarse y continuar por su objetivo.

URL: <https://www.youtube.com/watch?v=pMZ1Fze03mA>