

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ENTRENAMIENTO PREMIUM EN MIRAFLORES”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Elizabeth Saavedra Rodriguez

Código 19961350

Asesor

Rodolfo Muelle Urrunaga

Lima – Perú

Septiembre del 2024



**CASE STUDY: "BUSINESS PLAN FOR THE
IMPLEMENTATION OF A PREMIUM
TRAINING CENTER IN MIRAFLORES"**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	XIV
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO.....	2
1.1 Estudio de los principales patrones de negocio	2
1.1.1 Mercado Global	2
1.1.2 Mercado de América del Sur	4
1.1.3 Mercado Peruano	5
1.2 Definición de segmentos y desarrollo de la propuesta de Valor.....	5
1.3 Desarrollo del Modelo de Negocio	7
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	9
2.1 Historia y Antecedentes	9
2.2 Misión	9
2.3 Visión.....	10
2.4 Valores	10
CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL	12
3.1 Análisis del Entorno.....	12
3.1.1 Factor Político.....	12
3.1.2 Factor Económico	12
3.1.3 Factor SocioCultural	13
3.1.4 Factor Tecnológico	13
3.1.5 Factor Ecológico	14
3.1.6 Factor Legal	14
3.2 Análisis de la Industria	15
3.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras	16
3.2.2 Riesgo de ingreso potencial de nuevos competidores	17
3.2.3 Desarrollo e Ingreso de Productos Sustitutos	18
3.2.4 Poder de Negociación de los proveedores	19
3.2.5 Poder de negociación de los clientes	20

3.3	Cadena de Valor.....	21
3.4	Análisis FODA	22
3.4.1	Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades).....	22
3.4.2	Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas).....	23
3.5	Matriz FODA	24
3.6	Ventaja Competitiva	25
3.7	Objetivos Estratégicos	25
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO		26
4.1	Población objetivo	26
4.1.1	Segmentación.....	26
4.1.2	Cálculo del Tamaño de la Población Objetivo	26
4.2	Parámetros de la Investigación	28
4.2.1	Objetivo general de la investigación.....	28
4.2.2	Objetivos específicos de la investigación	28
4.2.3	Cálculo del Tamaño del Mercado Disponible	31
4.2.4	Cálculo del tamaño de la muestra (n)	31
4.3	Etapas de la Investigación.....	32
4.3.1	Presentación y análisis de los resultados de la encuesta	32
4.4	Análisis de la Demanda	43
4.5	Proyección de la Demanda	45
4.6	Análisis de la Oferta	46
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING		48
5.1	Objetivos Comerciales	48
5.2	Estrategias de Marketing	48
5.3	Estrategias de Segmentación	50
5.3.1	Identificación de Segmentos de Mercado	50
5.3.2	Evaluación de los segmentos de mercado.....	51
5.3.3	Selección de segmentos de mercado.....	52
5.3.4	Desarrollo de estrategias de marketing para cada segmento meta.....	53
5.4	Estrategias de Posicionamiento	54
5.4.1	Mantra de la marca	55
5.4.2	Puntos de paridad.....	55
5.4.3	Puntos de diferencia.....	55

5.4.4	Justificadores	56
5.4.5	Valores	56
5.5	Estrategias Intensivas de Crecimiento	58
5.6	Estrategias Funcionales de Marketing (Marketing Mix)	59
5.6.1	Estrategias de Producto/ Servicio	60
5.6.2	Estrategias de Precios	64
5.6.3	Estrategias de Canales de Distribución (Plaza)	67
5.6.4	Estrategias de Comunicación.....	72
5.6.5	Estrategias de Personas, Procesos, Presencia	75
CAPÍTULO VI: OPERACIONES Y GESTIÓN		78
6.1	Estudio Técnico	78
6.1.1	Objetivo de las Operaciones	78
6.1.2	Producción y Entrega de Servicios:	79
6.1.3	Decisiones respecto a los procesos	80
6.1.4	Planificación de las Ventas y las Operaciones.....	82
6.1.5	Decisiones respecto a la Capacidad	83
6.1.6	Proveedores y Cadena de Suministro:	85
6.1.7	Localización del proyecto y área requerida	86
6.1.8	Presupuestos de equipos, edificaciones, personal e insumo	90
6.1.9	Impactos, económicos, ambientales y sociales.	91
6.2	Estructura Organizacional y Legal	94
6.2.1	Alineamiento entre Estrategia y Estructura	94
6.2.2	Tipos de estructura organizacional (Departamentalización).	95
6.2.3	Cómo elaborar organigramas.....	96
6.2.4	Análisis de Diferenciación e Integración.....	97
6.2.5	Análisis del Modelo Genérico de Organización	98
6.2.6	Forma legal y tributaria de la organización	99
6.3	Tecnologías y Sistemas.....	102
6.3.1	Descripción de la Infraestructura Tecnológica	103
6.3.2	Sistemas y Plataformas	104
6.3.3	Desarrollo Tecnológico.....	105
CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO		107

7.1	Supuestos	107
7.2	Ingresos.....	107
7.3	Egresos.....	109
7.4	Inversión	111
7.5	Valor Residual de los Activos	112
7.6	Impuesto General de las Ventas.....	114
7.7	Financiamiento de la Inversión.....	114
7.8	Estado de Resultados	114
7.9	Flujo de Caja.....	115
7.10	Costo de Oportunidad	116
7.11	Análisis de la Rentabilidad	116
7.12	Estado de Situación Financiera.....	117
7.13	Análisis Integrado de Riesgos del Proyecto	117
CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y		
CONTROL		119
8.1	Implementación	119
8.2	Evaluación	126
8.3	Control	129
8.4	Diagrama de Gantt.....	135
CONCLUSIONES		137
RECOMENDACIONES		138
REFERENCIAS.....		I
BIBLIOGRAFÍA		III
ANEXOS.....		V

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Análisis Pestel: Factor Político para Be Human.....	12
Tabla 3.2 Análisis Pestel: Factor Económico para Be Human	12
Tabla 3.3 Análisis Pestel: Factor SocioCultural para Be Human	13
Tabla 3.4 Análisis Pestel: Factor Tecnológico para Be Human	13
Tabla 3.5 Análisis Pestel: Factor Ecológico para Be Human	14
Tabla 3.6 Análisis Pestel: Factor Legal para Be Human	14
Tabla 3.7 Análisis de las Fuerzas de Porter: Rivalidad entre Competidores	17
Tabla 3.8 Análisis de las Fuerzas de Porter: Ingreso de Nuevos Competidores	18
Tabla 3.9 Análisis de las Fuerzas de Porter: Ingreso de Productos Sustitutos	19
Tabla 3.10 Análisis de las Fuerzas de Porter: Poder de negociación de proveedores	20
Tabla 3.11 Análisis de las Fuerzas de Porter: Poder de Negociación de los Clientes	21
Tabla 3.12 Cadena de Valor para Be Human	21
Tabla 3.13 Matriz FODA para Be Human.....	24
Tabla 4.1 Drop Out estimado por año.....	44
Tabla 4.2 Estacionalidad.....	45
Tabla 4.3 Demanda Proyectada (Cantidad de inscripciones)	45
Tabla 4.4 Ventanas Horarias.....	46
Tabla 4.5 Ventanas Horarias.....	46
Tabla 4.6 Frecuencia de actividad	47
Tabla 5.1 Variables de Segmentación.....	50
Tabla 5.2 Matriz de Ansof	58
Tabla 5.3 Matriz de Fijación de Precios	65
Tabla 5.4 Tabla de precios por sesión.....	66

Tabla 5.5 Precio de Pilates por sesión	66
Tabla 5.6 Estrategia de Canal	71
Tabla 5.7 Fase del canal según función	71
Tabla 5.8 Estrategia de comunicación	75
Tabla 6.1 Presupuesto en equipos	90
Tabla 6.2 Presupuesto en edificaciones	90
Tabla 6.3 Presupuesto de personal.....	91
Tabla 7.1 Precios de Venta Unitario (Sin IGV).....	108
Tabla 7.2 Total de Inscripciones.....	108
Tabla 7.3 Total Ventas (Sin IGV).....	108
Tabla 7.4 Costo de Ventas (Sin IGV).....	109
Tabla 7.5 Gastos de Administración (Sin IGV).....	110
Tabla 7.6 Gastos de Ventas (Sin IGV)	111
Tabla 7.7 Inversión en Activos Fijos (Sin IGV).....	111
Tabla 7.8 Gastos Preoperativos (Sin IGV)	112
Tabla 7.9 Depreciación Anual de Activos Fijos	113
Tabla 7.10 Valor en Libros de Activo Fijo	113
Tabla 7.11 Valor Residual de Activos Fijos	113
Tabla 7.12 Valor Residual de Activos Fijos	114
Tabla 7.13 Fuentes de Financiamiento	114
Tabla 7.14 Estado de Resultados	114
Tabla 7.15 Flujo de Caja Económico.....	115
Tabla 7.16 Flujo de Caja Financiero.....	116
Tabla 7.17 Costo de Oportunidad del Proyecto.....	116
Tabla 7.18 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	116

Tabla 7.19 Valor Actual Neto (VAN)	117
Tabla 7.20 Estado de Situación Financiera.....	117
Tabla 7.21 Variación de Ingresos	117
Tabla 8.1 Plan de acción	119
Tabla 8.2 Criterios de evaluación	126
Tabla 8.3 Acciones de control	130
Tabla 8.4 Diagrama de Gantt.....	135



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Lienzo de propuesta de valor.....	6
Figura 1.2 Lienzo de Modelo Canvas para Be Human.....	8
Figura 3.1 Competidores en el mercado	16
Figura 4.1 Total Encuestados aplicando filtro	33
Figura 4.2 ¿Análisis de la pregunta, realiza algún tipo de deporte?	33
Figura 4.3 Análisis de la información si asiste a algún gimnasio	33
Figura 4.4 Análisis de la frecuencia de práctica deportiva	34
Figura 4.5 Análisis de la disposición de pago de precios	35
Figura 4.6 Análisis del rango de precios dispuestos a pagar	35
Figura 4.7 Servicios adicionales	36
Figura 4.8 Horario en el que se realizan las actividades físicas	36
Figura 4.9 Aspectos más valorados al elegir un centro fitness.....	37
Figura 4.10 Actividad física por distrito.....	37
Figura 4.11 Grupo Etario clave.....	38
Figura 4.12 Grupos de Edad y Sexo	39
Figura 4.13 Grupos de Edad y Distrito	39
Figura 4.14 Tipo de actividad física que realiza	40
Figura 4.15 Principal motivación para el ejercicio	41
Figura 4.16 ¿Análisis de la pregunta, realiza algún tipo de deporte?	41
Figura 4.17 Distribución de encuestado de tipo de gimnasio	42
Figura 5.1 Estrategias Genéricas	49
Figura 5.2 Blanco de Posicionamiento	57
Figura 5.3 Flor de Servicio	60

Figura 5.4 Logo Be Human	63
Figura 5.5 Tipografías para Be Human	64
Figura 5.6 Fitco: Web Be Human	68
Figura 5.7 Fitco: Dashboard de inicio	68
Figura 5.8 Fitco: Módulo de reserva.....	69
Figura 5.9 Fitco: Módulo de clientes	69
Figura 5.10 Fitco: Módulo de entrenadores.....	70
Figura 6.1 Procesos clave	80
Figura 6.2 Localización Be Human	86
Figura 6.3 Plano de zonificación de Miraflores.....	87
Figura 6.4 Área de instalación	87
Figura 6.5 Distribución del espacio 1	88
Figura 6.6 Distribución del espacio 2	88
Figura 6.7 Distribución del espacio 3	89
Figura 6.8 Distribución del espacio 4	89
Figura 6.9 Organigrama de Be Human	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta cuantitativa sobre Preferencias y Necesidades para un Centro de Entrenamiento Exclusivo "Be Human".....vi	vi
Anexo 2: Piezas gráficas para implementación en redes sociales viii	viii
Anexo 3: Modelo de contenido para Be Human.....ix	ix
Anexo 4:Test de Evaluación física basado en la FMS (Functional Movement Screen)...x	x



RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal elaborar un plan de negocios para la implementación de Be Human, un centro de entrenamiento premium ubicado en el distrito de Miraflores, Lima, Perú. El centro se enfocará en brindar servicios personalizados y de alta calidad a un público objetivo de hombres y mujeres entre 25 y 55 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B. La propuesta de valor de Be Human se basa en un enfoque holístico del bienestar, que integra el entrenamiento físico con servicios complementarios de nutrición y fisioterapia, buscando mejorar la salud física y mental de sus clientes.

La investigación de mercado realizada revela una demanda creciente de servicios premium de fitness y bienestar en el público objetivo, así como una disposición a pagar precios superiores por servicios personalizados y de alta calidad. El análisis del entorno competitivo y la industria permitió identificar oportunidades y desafíos clave para el negocio, destacando la importancia de la diferenciación y la innovación.

El plan de marketing propuesto se basa en una estrategia de diferenciación por enfoque, segmentación de mercado y posicionamiento de marca, utilizando una combinación de canales digitales y tradicionales para llegar al público objetivo. El estudio técnico detalla la capacidad operativa del centro, la gestión de proveedores y la cadena de suministro, así como la localización estratégica en Miraflores. El plan financiero proyecta una inversión inicial considerable, pero también una rentabilidad atractiva a mediano plazo.

En conclusión, el presente trabajo demuestra la viabilidad y el potencial de Be Human como un centro de entrenamiento premium en Miraflores. La combinación de una propuesta de valor diferenciada, un análisis exhaustivo del mercado y una estrategia de negocio sólida sienta las bases para el éxito de este emprendimiento.

Palabras clave: Plan de negocios, Fitness premium, Bienestar integral, Miraflores.

ABSTRACT

This project aims to develop a business plan for the implementation of Be Human, a premium training center located in the Miraflores district of Lima, Peru. The center will focus on providing personalized, high-quality services to a target audience of men and women between 25 and 55 years old, belonging to socioeconomic levels A and B. Be Human's value proposition is based on a holistic approach to wellness, integrating physical training with complementary nutrition and physiotherapy services, seeking to improve the physical and mental health of its clients.

The market research conducted reveals a growing demand for premium fitness and wellness services within the target audience, as well as a willingness to pay higher prices for personalized, high-quality services. The analysis of the competitive environment and the industry allowed for the identification of key opportunities and challenges for the business, highlighting the importance of differentiation and innovation.

The proposed marketing plan is based on a focused differentiation strategy, market segmentation, and brand positioning, utilizing a combination of digital and traditional channels to reach the target audience. The technical study details the center's operational capacity, supplier management and supply chain, as well as the strategic location in Miraflores. The financial plan projects a considerable initial investment, but also an attractive return in the medium term.

To summarize, this study demonstrates the viability and potential of Be Human as a premium training center in Miraflores. The combination of a differentiated value proposition, a comprehensive market analysis, and a solid business strategy lays the foundation for the success of this venture.

Keywords: Business plan, Premium fitness, Comprehensive wellness, Miraflores.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional se centra en la idea de negocio de la creación de Be Human, un centro de entrenamiento premium que aspira a revolucionar la industria del fitness y el bienestar en el distrito de Miraflores, Lima. El centro se enfocará en brindar servicios de alta calidad y personalizados a un público objetivo de hombres y mujeres entre 25 y 55 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, que valoran la exclusividad, la atención personalizada y están dispuestos a invertir en su salud y bienestar.

La propuesta de valor de Be Human se basa en un enfoque holístico del bienestar, que integra el entrenamiento físico con servicios complementarios de nutrición y fisioterapia, buscando mejorar tanto la salud física como mental de sus clientes. El centro se diferenciará de la competencia a través de programas de entrenamiento a medida, basados en evaluaciones individuales y un seguimiento continuo del progreso, así como clases boutique en grupos reducidos y un ambiente exclusivo y motivador.

El presente trabajo de suficiencia profesional detalla un plan de negocios exhaustivo que incluye un análisis del mercado, la competencia y los aspectos operativos y financieros del proyecto. La investigación de mercado revela una demanda creciente de servicios premium de fitness y bienestar en el público objetivo, lo que respalda la viabilidad de Be Human. El análisis del entorno competitivo y la industria permite identificar oportunidades y desafíos clave, destacando la importancia de la diferenciación y la innovación.

El plan de marketing propuesto se basa en una estrategia de diferenciación por enfoque, segmentación de mercado y posicionamiento de marca, utilizando una combinación de canales digitales y tradicionales para llegar al público objetivo. El estudio técnico detalla la capacidad operativa del centro, la gestión de proveedores y la cadena de suministro, así como la localización estratégica en Miraflores. El plan financiero proyecta una inversión inicial considerable, pero también una rentabilidad atractiva a mediano plazo, respaldada por un análisis de sensibilidad que evalúa diferentes escenarios.

CAPÍTULO I: IDEA DE NEGOCIO

El bienestar, definido por el Global Wellness Institute como la búsqueda activa de actividades, elecciones y estilos de vida que conducen a un estado de salud integral (Global Wellness Institute, 2023) se ha convertido en una prioridad para un número creciente de personas en todo el mundo. Esta tendencia se ve reflejada en el auge de la industria del bienestar, que ofrece una amplia gama de productos y servicios diseñados para mejorar la salud física y mental de los consumidores.

"Be Human", un concepto novedoso en el ámbito del bienestar, parte de la idea fundamental de que la actividad física es crucial para el bienestar de las personas. Sus fundadores sostienen que "sin espacios dedicados al entrenamiento físico, la humanidad dejaría de existir", subrayando así la importancia del ejercicio para la salud y el bienestar general.

Be Human es un centro de entrenamiento exclusivo que transforma la manera en que las personas experimentan el fitness y el bienestar, adoptando un enfoque integral y adaptado a cada individuo que aspira a un estilo de vida saludable y en equilibrio. El público objetivo de Be Human son profesionales y residentes de los distritos de Miraflores y San Isidro, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, quienes valoran la exclusividad, la calidad y la atención personalizada.

La relación positiva entre la actividad física y la salud integral, tanto física como mental, está respaldada por investigaciones científicas (Boecker et al., 2008). Estos estudios revelan que el ejercicio físico puede inducir la liberación de endorfinas, neurotransmisores asociados con sensaciones de bienestar y felicidad.

1.1 Estudio de los principales patrones de negocio

1.1.1 Mercado Global

Tras la pandemia de COVID-19, la industria del fitness a nivel mundial ha experimentado un resurgimiento notable, superando los niveles previos a la pandemia en el año 2022 (Global Wellness Institute, 2023). Este crecimiento se atribuye a una mayor conciencia

sobre la salud y el bienestar, así como a la adopción de tecnologías innovadoras y modelos de negocio disruptivos.

Los gimnasios boutique, que ofrecen clases especializadas y personalizadas en grupos pequeños, han ganado popularidad, al igual que el entrenamiento personal en línea y las clases virtuales bajo demanda (IHRSA, 2023).

No obstante, se evidencia una tendencia hacia la disminución de la participación en actividades físicas recreativas, contrarrestada por un incremento en el gasto dentro del sector del fitness (Global Wellness Institute, 2023). Este fenómeno sugiere un cambio en las preferencias de los consumidores, quienes se inclinan cada vez más por opciones de entrenamiento estructuradas y guiadas, similares a las que ofrece Be Human. Adicionalmente, el informe destaca que la creciente competencia en el sector, junto con el aumento de los costos operativos, presentan desafíos significativos para la rentabilidad de los negocios dedicados al fitness (Global Wellness Institute, 2023).

Un informe publicado por la OBS Business School, arroja información sobre el panorama actual de la industria del deporte y el fitness. El estudio revela un mercado en constante expansión y una tendencia al alza en la apertura de nuevos centros mensualmente. El informe destaca la evolución del fitness online como un aspecto relevante. A pesar de una disminución en la práctica de ejercicio en el hogar durante el último año, la tendencia hacia una mayor conciencia sobre el bienestar físico se mantiene vigente. Además, se ha registrado un aumento significativo en el uso de aplicaciones de fitness en teléfonos inteligentes, alcanzando aproximadamente al 21% de los usuarios en 2023 (OBS Business School, 2024).

Las plataformas de redes sociales han emergido como un catalizador en la transformación de la industria del fitness, siendo Instagram, YouTube y TikTok las más utilizadas por este sector. Los influencers, independientemente de su alcance, constituyen un recurso estratégico para las marcas, facilitando una comunicación directa y eficaz con su público objetivo (OBS Business School, 2024).

El informe de OBS Business School subraya también la necesidad de que los emprendedores en el sector del fitness se adapten a las cambiantes tendencias y demandas del mercado para asegurar su éxito financiero. Esto implica implementar estrategias de precios flexibles, diversificar su base de clientes y adoptar servicios innovadores, como

aquellos enfocados en la recuperación física y el entrenamiento funcional. En un mercado altamente competitivo, la innovación y la adaptabilidad son fundamentales para la supervivencia y el crecimiento de los negocios en este sector (OBS Business School, 2024).

No obstante, se enfrentarán desafíos como el aumento de los costos y la competencia de gimnasios de bajo costo extranjeros. Esto exige que los gimnasios locales se diferencien a través de servicios personalizados y de alta calidad (CMD Sports, 2024)

1.1.2 Mercado de América del Sur

El mercado de clubes de salud y fitness en América del Sur está experimentando un crecimiento significativo, proyectándose alcanzar un valor de 7,54 mil millones de dólares para el año 2029, lo que representa una tasa de crecimiento anual compuesta del 10,26% durante el período 2024-2029 (Mordor Intelligence, 2024)

Este crecimiento está siendo impulsado por una mayor conciencia sobre la importancia de la salud y el bienestar, así como por el incremento en los costos de la atención médica. Estos factores están motivando a los consumidores a adoptar hábitos de vida más saludables, incluyendo la práctica regular de ejercicio físico y una alimentación balanceada.

El aumento en la demanda de servicios de fitness ha llevado a un incremento en el número de gimnasios y centros de entrenamiento en la región. Los gimnasios boutique, que ofrecen clases especializadas y personalizadas en grupos reducidos, han ganado popularidad, al igual que otras modalidades de entrenamiento como el yoga, pilates, natación, artes marciales, zumba, jiu-jitsu brasileño y crossfit.

Brasil se destaca como el mercado más grande de la región, concentrando más de la mitad de los gimnasios de América Latina. Argentina, por su parte, presenta la tasa de penetración más alta, lo que indica un mayor porcentaje de la población inscrita en gimnasios.

El mercado se caracteriza por ser altamente competitivo, con los principales actores enfocándose en estrategias como precios de membresías, servicios adicionales y actividades de marketing para atraer y retener clientes. La innovación en equipos y la

utilización de plataformas digitales para el marketing y la marca son también tendencias clave en la industria.

1.1.3 Mercado Peruano

En Perú, el estudio de “Hábitos y Actitudes hacia el Deporte” (Impronta Research, 2024), revela un creciente interés en la actividad física, con un 79% de los peruanos realizando algún tipo de ejercicio. Sin embargo, existen barreras como la falta de tiempo (59%) y la falta de costumbre (47%) que deben ser abordadas.

El estudio también muestra una alta intención de compra de membresías de gimnasio (79%), especialmente entre los residentes de Lima y los NSE A y B, que son el público objetivo de Be Human. Además, se observa una preferencia por servicios complementarios como la alimentación saludable (78%) y los suplementos vitamínicos (25%) (Impronta Research, 2024)

El mercado peruano del fitness se encuentra en una fase de expansión y cambio, impulsado por una creciente conciencia sobre la importancia de la salud y el bienestar (Impronta Research, 2024). Sin embargo, persisten desafíos en cuanto a la accesibilidad y asequibilidad de los servicios. La pandemia de COVID-19 ha acelerado la adopción de tecnologías y plataformas digitales, como el entrenamiento virtual y las clases bajo demanda, que se han consolidado como alternativas viables en el mercado (OBS Business School, 2024).

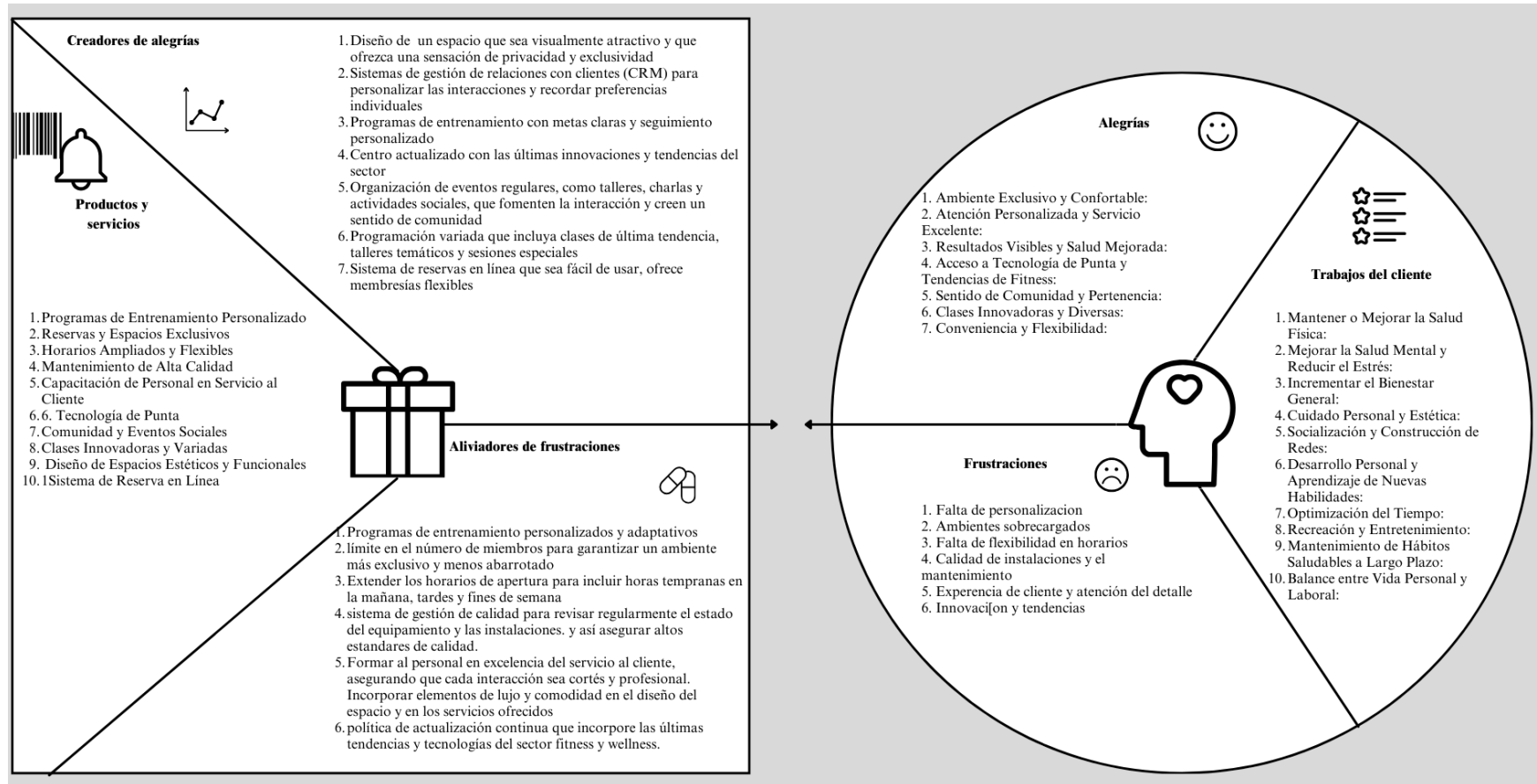
1.2 Definición de segmentos y desarrollo de la propuesta de Valor

El análisis del Lienzo de la propuesta de valor de Be Human demuestra una comprensión de las necesidades y deseos del público objetivo, así como la manera en que sus servicios buscan no solo satisfacer estas expectativas, sino superarlas.

La tabla 1.1 muestra el lienzo de propuesta de valor para Be Human el cual proporciona una representación visual de cómo Be Human busca encajar lo que los clientes desean y lo que la empresa ofrece, sentando las bases para una propuesta de valor sólida y diferenciada en el mercado.

Figura I.1

Lienzo de propuesta de valor



Nota. Elaboración Propia

1.3 Desarrollo del Modelo de Negocio

El modelo de negocio de Be Human se centra en ofrecer una experiencia de bienestar integral y personalizada a profesionales y residentes de niveles socioeconómicos altos en los distritos de Miraflores y San Isidro. Su propuesta de valor se basa en aliviar las frustraciones asociadas con los centros de entrenamiento tradicionales, como la falta de personalización, ambientes sobrecargados y horarios inflexibles. Para lograrlo, Be Human se enfoca en brindar servicios premium, atención personalizada, comunicación continua y programas de fidelidad que fomenten un sentido de comunidad y pertenencia entre sus miembros.

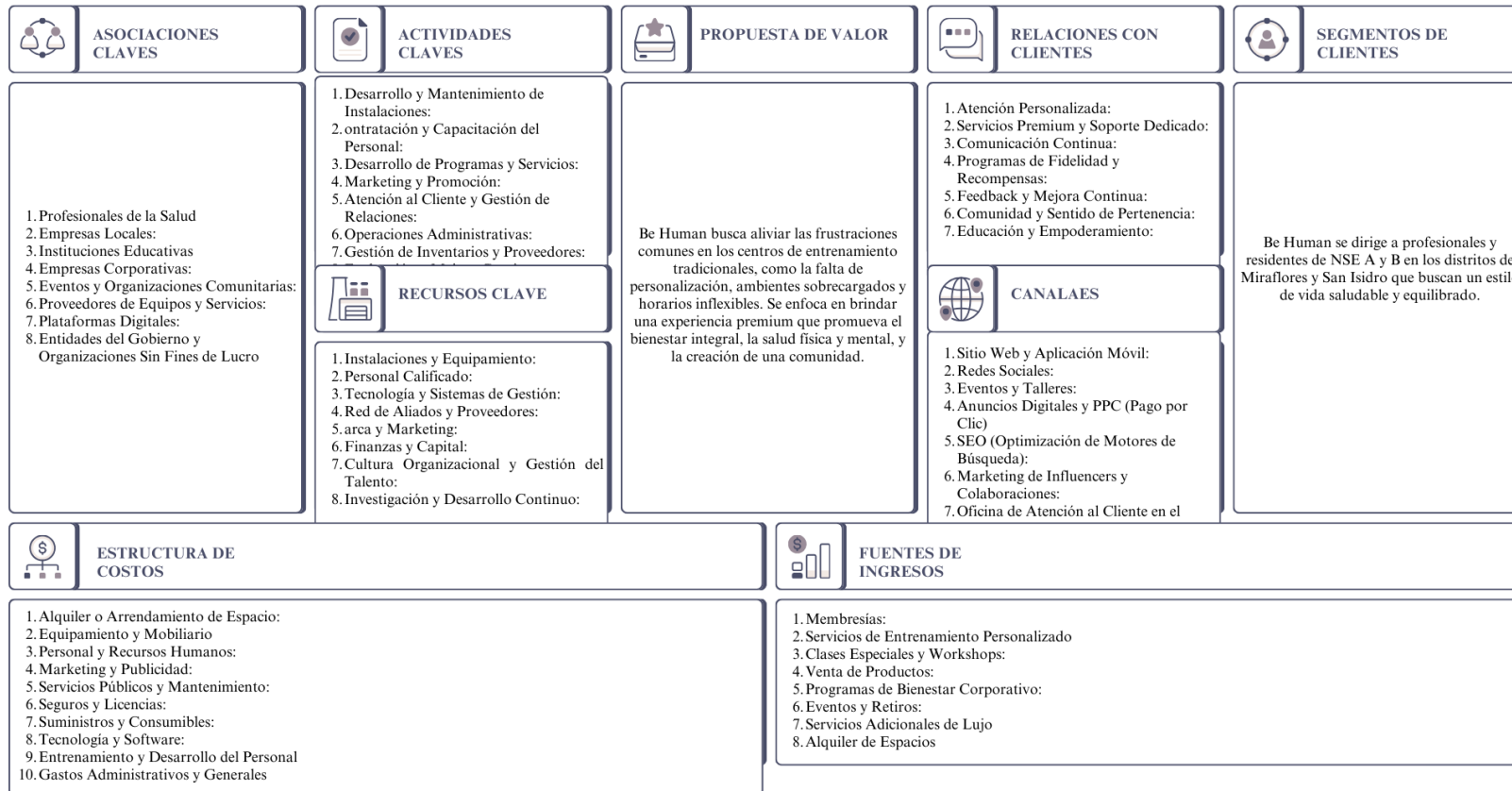
Las actividades clave de la empresa incluyen el desarrollo y mantenimiento de instalaciones de alta calidad, la contratación y capacitación de personal calificado, el diseño de programas y servicios especializados, y la implementación de estrategias de marketing y promoción efectivas. Para llevar a cabo estas actividades, Be Human se apoya en recursos clave como instalaciones y equipamiento de primera línea, personal altamente capacitado, tecnología y sistemas de gestión avanzados, una sólida red de aliados y proveedores, y una marca y estrategia de marketing bien definidas.

Los canales de comunicación de Be Human incluyen su sitio web y aplicación móvil, redes sociales, eventos y talleres, así como anuncios digitales y estrategias de optimización en motores de búsqueda. La empresa busca establecer alianzas estratégicas con profesionales de la salud, empresas locales, instituciones educativas y organizaciones comunitarias para ampliar su alcance y fortalecer su presencia en el mercado.

La estructura de costos de Be Human incluye gastos relacionados con el alquiler o arrendamiento de espacios, equipamiento y mobiliario, personal y recursos humanos, marketing y publicidad, servicios públicos y mantenimiento, seguros y licencias, suministros y consumibles, tecnología y software, entrenamiento y desarrollo del personal, y gastos administrativos generales. Las fuentes de ingresos de Be Human provienen principalmente de membresías, servicios de entrenamiento personalizado, clases especiales y workshops, venta de productos, programas de bienestar corporativo, eventos y retiros, servicios adicionales de lujo y alquiler de espacios.

Figura I.2

Lienzo de Modelo Canvas para Be Human



Nota. Elaboración Propia

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1 Historia y Antecedentes

La historia de Be Human está arraigada en la pasión por el deporte y el bienestar integral de Rodolfo Laca del Valle, un experimentado atleta y entrenador con una sólida formación en marketing. Su trayectoria en diversas disciplinas deportivas, como running, trail running, triatlón y cross country, junto con su certificación IFBB (International Federation of Body Building) y su experiencia como coach en un centro de alto rendimiento, le han proporcionado una comprensión profunda de las necesidades y desafíos de los atletas y entusiastas del deporte.

La visión de Laca se alinea con las tendencias globales del mercado del fitness, que apuntan hacia un enfoque más holístico y personalizado en el entrenamiento (Global Wellness Institute, 2023), así como a la creciente demanda de servicios premium en mercados emergentes como el peruano. Be Human surge como respuesta a esta demanda, ofreciendo un servicio exclusivo y de alta calidad, con programas de entrenamiento personalizados, clases boutique en grupos reducidos e instalaciones de lujo.

Además, Be Human busca establecer alianzas estratégicas con profesionales reconocidos en nutrición y fisioterapia, para brindar un servicio integral que abarque todas las dimensiones del bienestar. Esta propuesta de valor única, basada en la personalización, la exclusividad y la calidad, permitirá a Be Human destacar en el competitivo mercado del fitness y atraer a un público exigente que busca una experiencia de entrenamiento diferenciada y resultados tangibles.

2.2 Misión

Transformar vidas a través del entrenamiento personalizado, la tecnología y un enfoque holístico del bienestar, promoviendo una comunidad saludable y empoderada. La misión de Be Human evidencia el compromiso con la personalización, la calidad y el bienestar integral, pilares fundamentales de su propuesta de valor. Esta misión se alinea con las expectativas de su público objetivo, que demanda un servicio de entrenamiento que trascienda lo meramente físico y contribuya a una mejora sustancial en su calidad de vida.

2.3 Visión

Liderar el mercado de centros de entrenamiento boutique en los distritos de Miraflores y San Isidro destacándose por su excelencia en el servicio, su enfoque personalizado y su compromiso con la salud física y mental de sus clientes, con el objetivo de establecer un nuevo estándar en la industria del fitness en Perú. Ser un referente en la promoción de un estilo de vida saludable y equilibrado para los consumidores.

2.4 Valores

Los valores para Be Human están alineados con las tendencias del mercado del fitness y la creciente demanda de servicios premium en Perú y constituyen la base sobre la cual la empresa construye su propuesta de valor y se posiciona como un referente en el sector:

- **Excelencia:** La búsqueda constante de la mejora continua y la calidad en todos los aspectos de su servicio, desde la atención al cliente hasta el diseño de programas de entrenamiento personalizados y la selección de instalaciones de lujo. Este valor se refleja en la misión de "elevar la calidad de vida de sus clientes" y en la visión de ofrecer un servicio "exclusivo y de alta calidad".
- **Bienestar integral:** El compromiso con la salud física y mental de sus clientes, promoviendo un enfoque holístico que integra el ejercicio físico con otros aspectos del bienestar, como la nutrición y la fisioterapia. Este valor se evidencia en la misión de mejorar la "salud física y mental" y en la búsqueda de alianzas con profesionales de la nutrición y fisioterapia.
- **Personalización:** La convicción de que cada cliente es único y requiere un enfoque individualizado para alcanzar sus objetivos de bienestar. Este valor se manifiesta en la oferta de "programas de entrenamiento personalizados" y "clases boutique en grupos reducidos".
- **Innovación:** La búsqueda constante de nuevas formas de mejorar la experiencia del cliente y ofrecer servicios diferenciados. Este valor se refleja en la visión de Be Human de alinearse con las "tendencias globales del mercado del fitness" y en su interés por incorporar nuevas tecnologías y enfoques de entrenamiento.
- **Pasión por el deporte y el bienestar:** El entusiasmo y la dedicación del equipo de Be Human por ayudar a sus clientes a alcanzar sus metas de salud y bienestar.

a través del deporte. Este valor se desprende de la trayectoria del fundador, Rodolfo Laca, como atleta y entrenador, y se refleja en la cultura de la empresa.



CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis del Entorno

El análisis PESTEL revela un entorno complejo para Be Human, con desafíos políticos y económicos, pero también con oportunidades significativas derivadas de las tendencias sociales y tecnológicas.

3.1.1 Factor Político

Tabla III.1

Análisis Pestel: Factor Político para Be Human

Análisis	Impacto Potencial	Estrategias
Disminución en la aprobación del ejecutivo y tensiones políticas (BBVA Research, 2024).	Impacto directo en la operación y rentabilidad de Be Human.	Construir relaciones estratégicas Comunicación transparente y proactiva con cliente y empleados Diversificación
Inestabilidad política en los últimos años, lo que podría generar incertidumbre en el entorno empresarial (Forbes Peru, 2024).	Clima de inseguridad para las empresas, lo que podría afectar la inversión y el crecimiento económico.	Monitorear la situación política y estar preparados para adaptarse a posibles cambios en el entorno empresarial.
El gobierno peruano, a través del Proyecto de Ley N° 7740/2023-CR, busca reformar el marco legal deportivo del país, estableciendo el deporte y la educación física como derechos humanos fundamentales (Congreso de la república, 2024)	El marco legal propuesto fortalecería los programas de Be Human que utilizan el deporte como herramienta de desarrollo, facilitando su implementación y ampliación.	Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas, participar en programas de promoción de la salud o desarrollar campañas de marketing que destaquen los beneficios de sus servicios para la salud y el bienestar.

Nota. Elaboración Propia

3.1.2 Factor Económico

Tabla III.2

Análisis Pestel: Factor Económico para Be Human

Análisis	Impacto Potencial	Estrategias de Captación / Mitigación
Aumento de la inflación hacia finales de 2024 y en 2025 (BBVA Research, 2024)	La inflación podría reducir el poder adquisitivo de los clientes, haciéndolos más sensibles al precio y menos propensos a contratar servicios premium	1) Diversificar la oferta de servicios 2) Enfatizar el valor ofrecido 3) Optimizar costos fijos 4) Explorar nuevos mercados
Recuperación económica post-pandemia aún incipiente (BBVA Research, 2024)	La incertidumbre económica y la falta de confianza del consumidor podrían llevar a una menor demanda de servicios de fitness, especialmente los considerados no esenciales	1) Promociones y descuentos 2) Marketing enfocado en el bienestar 3) Alianzas estratégicas
El mercado del fitness en Perú está en crecimiento, impulsado por la creciente conciencia sobre la salud y el bienestar (Zoom Empresarial, 2024)	El crecimiento del mercado ofrece oportunidades de expansión, pero la competencia obliga a diferenciarse y destacar.	1) Innovación 2) Experiencia del cliente 3) Marca y reputación: 4) Análisis de la competencia

Nota. Elaboración Propia

3.1.3 Factor SocioCultural

Tabla III.3

Análisis Pestel: Factor SocioCultural para Be Human

Análisis	Impacto Potencial	Estrategias de Captación / Mitigación
El mercado peruano exhibe una creciente inclinación hacia estilos de vida saludables, evidenciada por un mayor interés en la actividad física y el bienestar general (Impronta Research, 2024)	Demanda de servicios de fitness y bienestar en aumento al haberse reforzado durante la pandemia la importancia de la salud y ha llevado a muchas personas a buscar opciones para mantenerse activas y saludables	1) Ampliar la oferta de servicios 2) Marketing enfocado en el bienestar 3) Crear comunidad 4) Explorar nuevos mercados

Nota. Elaboración Propia

3.1.4 Factor Tecnológico

Tabla III.4

Análisis Pestel: Factor Tecnológico para Be Human

Análisis	Impacto Potencial	Estrategias de Captación / Mitigación
La adopción de tecnología en el sector fitness es fundamental para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa (BBVA Research, 2024)	Oportunidades para personalizar el entrenamiento, brindar acceso a información y clases virtuales, optimizar la gestión del gimnasio y mejorar la comunicación con los clientes.	1)Aplicaciones móviles 2)Dispositivos 3)Clases virtuales 4)Sistemas de gestión
La creciente oferta de entrenamiento personal en línea y clases virtuales representa un desafío para los gimnasios tradicionales (OBS Business School, 2024)	Desafío para los gimnasios tradicionales, ya que ofrecen mayor flexibilidad y comodidad a los clientes	1)Ofrecer clases virtuales propias 2)Establecer alianzas con plataformas de entrenamiento en línea 3)Combinar entrenamiento presencial y virtual 4)Destacar el valor añadido del entrenamiento presencial

Nota. Elaboración Propia

3.1.5 Factor Ecológico

Tabla III.5

Análisis Pestel: Factor Ecológico para Be Human

Análisis	Impacto Potencial	Estrategias de Captación / Mitigación
La creciente conciencia ambiental en el contexto peruano demanda que Be Human integre prácticas sostenibles en su modelo de negocio (Ministerio del Ambiente, 2023).	La creciente sensibilidad ambiental en el mercado peruano puede llevar a los consumidores a favorecer empresas con prácticas sostenibles demostrables. La falta de adopción de estas prácticas por parte de Be Human podría resultar en la pérdida de clientela potencial y afectar negativamente su imagen corporativa.	1)Reducción de la huella de carbono 2)Gestión de residuos 3)Uso eficiente del agua 4)Comunicación transparente: 5)Involucrar a empleados y clientes
El sector del fitness en Perú está sujeto a normativas ambientales que abarcan aspectos como la gestión de residuos y el consumo energético (Ministerio del Ambiente, 2023).	El incumplimiento de las regulaciones ambientales puede resultar en multas, sanciones e incluso el cierre de las instalaciones. Además, puede dañar la imagen de la empresa y generar desconfianza entre los clientes.	1)Conocer la normativa 2)Implementar sistemas de gestión ambiental 3)Capacitación y sensibilización 4)Auditorías y revisiones

Nota. Elaboración Propia

3.1.6 Factor Legal

Tabla III.6

Análisis Pestel: Factor Legal para Be Human

Análisis	Impacto Potencial	Estrategias de Captación / Mitigación
La regulación del sector de gimnasios y centros de entrenamiento en Perú es relativamente laxa.	La falta de regulación estricta facilita la entrada al mercado, pero también puede generar competencia desleal	Be Human debe aprovechar la flexibilidad regulatoria para establecerse rápidamente, diferenciándose mediante la adopción de estándares de calidad y seguridad superiores.
Cumplir con las leyes laborales peruanas en cuanto a contratación, salarios, beneficios y condiciones de trabajo (Poder Judicial del Perú, n.d.)	El incumplimiento puede resultar en multas, sanciones y daño a la reputación, dificultando la atracción y retención de talento	Cumplir rigurosamente con todas las leyes laborales peruanas, incluyendo salarios mínimos, horas de trabajo, beneficios sociales y condiciones de seguridad.
Necesario obtener las licencias y permisos requeridos para operar un centro de entrenamiento en Perú (Municipalidad de Miraflores, 2024)	La falta de licencias y permisos puede llevar al cierre temporal o definitivo del negocio, además de generar multas y sanciones.	Identificar y obtener todas las licencias y permisos necesarios para operar legalmente, contando con asesoría legal especializada.
Cumplimiento de las leyes de protección al consumidor, garantizando la calidad de sus servicios y la seguridad de sus clientes (Indecopi, 2010)	El incumplimiento puede resultar en demandas judiciales, compensaciones económicas y daño a la reputación	Garantizar la calidad de los servicios, la seguridad de los clientes y el cumplimiento de todas las leyes de protección al consumidor, ofreciendo información clara y precisa, contando con seguros y respondiendo adecuadamente a las quejas.

Nota. Elaboración Propia

3.2 Análisis de la Industria

El análisis de las Fuerzas de Porter revela que el mercado peruano del fitness es altamente competitivo y presenta desafíos significativos para Be Human. Sin embargo, también ofrece oportunidades de crecimiento para aquellas empresas que logren adaptarse a las nuevas tendencias y desarrollar una propuesta de valor diferenciada. Be Human debe enfocarse en fortalecer su relación con los clientes, diversificar su oferta de servicios, invertir en tecnología y diferenciarse de la competencia para asegurar su éxito a largo plazo.

3.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

De acuerdo con el análisis existe una alta rivalidad entre los competidores existentes en el mercado en el que opera Be Human. Esta conclusión se basa en varios factores clave:

- La alta densidad de competidores en el mercado intensifica la lucha por los clientes, lo que ejerce presión sobre los precios y la necesidad de diferenciación. La alta rivalidad se intensifica por la presencia de 5 competidores directos, como Focus Gym, Trim Gym, Hybrido by RUA Coach, LIFT Fitness Center que ofrecen servicios similares en la zona de Miraflores

Figura III.1

Competidores en el mercado

Competidores directos	Competidores Indirectos	
Actividad Fisica	Actividad Fisica	Entrenamiento mente y cuerpo
Gimnasios Boutique Semi y Personalizado	Grandes Cadenas	Yoga y Pilates
		

Nota. Elaboración Propia

- Si bien el mercado del fitness premium está en crecimiento, la falta de innovación en la oferta de servicios y la competencia basada en precios, como se observa en Smart Fit, B2, KO representan un desafío para Be Human.
- Aunque el crecimiento del mercado puede ser positivo en general, también atrae a nuevos competidores y obliga a las empresas existentes a innovar y adaptarse para mantener su cuota de mercado.
- La falta de diferenciación clara entre los servicios ofrecidos por los competidores intensifica la competencia basada en precios, lo que dificulta que Be Human destaque y obtenga un margen de beneficio adecuado.
- La rápida evolución de las tendencias en el sector exige una adaptación constante por parte de Be Human, lo que implica inversiones en formación del

personal y desarrollo de nuevos servicios para mantenerse al día y seguir siendo relevante para los clientes.

Tabla III.7

Análisis de las Fuerzas de Porter: Rivalidad entre Competidores

Análisis	Nivel
Alta concentración de gimnasios y centros de entrenamiento en el mercado	Alta
Inversión inicial representa un monto importante	Baja
Crecimiento del mercado del fitness	Alta
Baja diferenciación entre los servicios ofrecidos por los competidores	Media
Altas barreras de salida del mercado (inversiones en equipos e instalaciones)	Media
Cambios frecuentes en las tendencias del fitness	Alta

Nota. De Porter, M. 1985.

3.2.2 Riesgo de ingreso potencial de nuevos competidores

El análisis revela que existe una amenaza alta de nuevos competidores en el mercado de Be Human. Existen factores que evidencian esta información:

- La facilidad con la que nuevos actores pueden ingresar al mercado aumenta la competencia y ejerce presión sobre los precios.
- Si bien la probabilidad es media, el impacto de la entrada de competidores con marcas reconocidas y fuertes recursos financieros sería significativo, intensificando la competencia y elevando los estándares de calidad y servicio.
- La alta probabilidad de surgimiento de boutiques y estudios especializados fragmenta el mercado y aumenta la competencia en nichos específicos, lo que exige a Be Human una especialización y diferenciación constante.
- La alta probabilidad de esta tendencia representa una amenaza directa para los servicios presenciales de Be Human, requiriendo una adaptación y desarrollo de ofertas híbridas o virtuales.
- La alta probabilidad de una regulación poco estricta facilita la entrada de competidores informales, lo que aumenta la competencia desleal y obliga a Be Human a mantener estándares de calidad superiores a los mínimos exigidos.

- La alta probabilidad de que el modelo de negocio de Be Human sea replicado por otros competidores intensifica la rivalidad y dificulta la diferenciación, exigiendo una constante innovación y desarrollo de propuestas de valor únicas.

Tabla III.8

Análisis de las Fuerzas de Porter: Ingreso de Nuevos Competidores

Análisis	Nivel
Baja barrera de entrada al mercado	Alta
Entrada de cadenas internacionales de gimnasios	Media
Aparición de nuevos modelos de negocio (boutiques, estudios	Alta
Crecimiento de las opciones de entrenamiento en línea	Alta
Regulación laxa del sector	Alta
Facilidad de copia de modelo de negocio.	Alta

Nota. De Porter, M. 1985.

3.2.3 Desarrollo e Ingreso de Productos Sustitutos

El análisis identifica una amenaza de productos sustitutos moderada a alta para Be Human. La creciente popularidad de las aplicaciones y plataformas de entrenamiento en línea, así como el desarrollo de nuevas tecnologías de entrenamiento en casa, representan una amenaza alta debido a su conveniencia y accesibilidad. Esto podría disminuir la demanda de servicios presenciales ofrecidos lo que requiere una estrategia proactiva para mantener su competitividad en el mercado. La empresa debe adaptarse a las nuevas tendencias, diversificar su oferta de servicios y ofrecer una propuesta de valor única que la diferencie de las alternativas existentes.

El aumento de la oferta de actividades deportivas y recreativas al aire libre y el mayor interés por la nutrición y la alimentación saludable como alternativa al ejercicio, aunque con una probabilidad media, también constituyen una amenaza moderada. Estas opciones pueden competir con los servicios de Be Human, especialmente en ciertas épocas del año o para aquellos que buscan alternativas más económicas o enfocadas en la salud.

La presencia de gimnasios con programas de entrenamiento genéricos (cadenas) y servicios a domicilio también representan una amenaza alta, ya que ofrecen alternativas similares a los servicios de Be Human.

El contenido de entrenamiento digital (videos en YouTube, redes sociales, etc.) y los programas y actividades desarrolladas por municipalidades, aunque con una probabilidad media, son una amenaza moderada, ya que ofrecen opciones gratuitas o de bajo costo que pueden competir con los servicios de Be Human.

Tabla III.9

Análisis de las Fuerzas de Porter: Ingreso de Productos Sustitutos

Análisis	Probabilidad
Creciente popularidad de las aplicaciones y plataformas de entrenamiento en línea	Alta
Aumento de la oferta de actividades deportivas y recreativas al aire libre	Media
Mayor interés por la nutrición y la alimentación saludable como alternativa al ejercicio	Media
Desarrollo de nuevas tecnologías de entrenamiento en casa (realidad virtual, equipos inteligentes)	Media
Gimnasios con programas de entrenamiento genéricos (cadenas)	Alta
Servicios a domicilio entrenamiento funcional y fisioterapia.	Alta
Programas y actividades desarrolladas por municipalidades.	Media
Contenido de entrenamiento digital (videos en YouTube, redes sociales, etcétera).	Media

Nota. De Porter, M. 1985.

3.2.4 Poder de Negociación de los proveedores

De acuerdo con el análisis existe un poder de negociación de los proveedores heterogéneo para Be Human, oscilando entre moderado y alto, dependiendo del tipo de proveedor lo que exige una gestión estratégica diferenciada para cada tipo de proveedor, con el fin de minimizar riesgos y maximizar oportunidades en el mercado.

En el caso de los proveedores de equipos de gimnasio especializados, el poder de negociación es moderado. Aunque existe cierta escasez, Be Human puede mitigar el riesgo diversificando proveedores y estableciendo relaciones a largo plazo.

En contraste, los proveedores de insumos (materiales de construcción y energía) ejercen un alto poder de negociación debido al aumento de precios, lo que impacta directamente en los costos operativos de Be Human. La empresa debe optimizar el uso de recursos y negociar contratos a largo plazo para contrarrestar esta situación.

Los proveedores de tecnología también presentan un poder de negociación moderado, dificultando la adaptación a nuevas tendencias. Be Human puede contrarrestar esta situación buscando proveedores más flexibles y fomentando la innovación interna.

La dependencia de instructores y entrenadores altamente calificados otorga a estos proveedores un alto poder de negociación. Be Human debe invertir en la formación y retención de talento para mitigar el riesgo de rotación y mantener la calidad de sus servicios.

Los proveedores de servicios complementarios (nutrición, fisioterapia) tienen un poder de negociación moderado, lo que puede presionar los precios y reducir el margen de beneficio de Be Human. Establecer alianzas estratégicas y desarrollar servicios propios son estrategias para contrarrestar esta situación.

Finalmente, el alto riesgo de pérdida de clientes por contratos directos con entrenadores y las opciones y costos de alquiler de local comercial representan un alto poder de negociación para estos proveedores. Be Human debe considerar estrategias para fidelizar a sus clientes y diversificar sus canales de venta.

Tabla III.10

Análisis de las Fuerzas de Porter: Poder de negociación de proveedores

Análisis	Probabilidad
Escasez de proveedores de equipos de gimnasio especializados	Baja
Aumento de precios de los costos operativos (Luz, Agua, pago de	Media
Proveedores de tecnología poco flexibles	Media
Dependencia de instructores y entrenadores altamente calificados	Alta
Proveedores de servicios complementarios (nutrición, fisioterapia) con alto poder de negociación	Media
Alto riesgo de pérdida de clientes por contrato directo con los entrenadores.	Alta
Opciones y costos de alquiler de local comercial.	Alta
Alta oferta de servicios de profesionales en entrenamiento personal.	Media

Nota. De Porter, M. 1985.

3.2.5 Poder de negociación de los clientes

De acuerdo con el análisis existe un alto poder de negociación de los clientes en el mercado de Be Human. La alta probabilidad de rotación de clientes debido a la facilidad para cambiar de gimnasio y la creciente popularidad de las opciones de entrenamiento en

línea, junto con una alta sensibilidad al precio, sugieren que los clientes tienen una amplia gama de opciones y son sensibles a los precios.

Esta situación podría obligar a Be Human a competir en precios, mejorar constantemente la calidad de sus servicios y ofrecer una propuesta de valor diferenciada para retener a sus clientes. Adicionalmente, la mayor conciencia de los clientes sobre la salud y el bienestar aumenta sus expectativas de calidad y resultados, lo que exige a Be Human invertir en la formación de su personal y desarrollar programas especializados.

Sin embargo, el alto costo de cambio por historial físico y relacionamiento, aunque con baja probabilidad, podría actuar como una barrera para algunos clientes, brindando cierta ventaja a Be Human. Debe permanecer el foco por ofrecer una experiencia de cliente superior para mantener la competitividad en el mercado.

Tabla III.11

Análisis de las Fuerzas de Porter: Poder de Negociación de los Clientes

Análisis	Probabilidad
Alta concentración de clientes corporativos	Media
Mayor conciencia de los clientes sobre la salud y el bienestar	Alta
Facilidad para cambiar de gimnasio o centro de entrenamiento	Alta
Creciente popularidad de las opciones de entrenamiento en línea	Alta
Mayor sensibilidad al precio debido a la inflación	Alta
Alta oferta de productos sustitutos en el mercado.	Baja
Alto costo de cambio por historial físico y relacionamiento.	Baja

Nota. De Porter, M. 1985.

3.3 Cadena de Valor

La cadena de valor de Be Human se estructura en torno a actividades primarias y de soporte. Esta cadena de valor integrada busca optimizar la eficiencia operativa y la calidad del servicio, contribuyendo así a la generación de valor para los clientes de Be Human.

Tabla III.12

Cadena de Valor para Be Human

Actividades de Soporte	Infraestructura	Incluye las instalaciones físicas, equipos y sistemas necesarios para operar el centro como el local, máquinas de ejercicio, sistemas de ventilación y aire acondicionado, y software de gestión
	Recursos humanos	Involucra la contratación, capacitación y gestión del personal, incluyendo entrenadores, personal de recepción, personal de limpieza y mantenimiento, y gerentes.
	Desarrollo Tecnológico	Abarca la investigación, desarrollo e implementación de nuevas tecnologías para mejorar los servicios y la eficiencia operativa, como aplicaciones móviles, sistemas de seguimiento del rendimiento y plataformas de entrenamiento virtual.
	Abastecimiento	Comprende la adquisición de los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento del gimnasio, como equipos de ejercicio, suplementos nutricionales, productos de limpieza y mantenimiento, y servicios de terceros como fisioterapia o nutrición.

Actividades Primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio (postventa)
	Recepción, almacenamiento y distribución de insumos necesarios para la operación, como equipos de gimnasio, materiales de limpieza y productos para la venta en la tienda.	Transformación de los insumos en servicios, incluyendo el diseño y ejecución de programas de entrenamiento, clases grupales y sesiones de entrenamiento personal.	Entrega del servicio al cliente, incluyendo la programación de clases, la gestión de reservas y la atención al cliente en las instalaciones.	Promoción y venta de los servicios de Be Human, incluyendo publicidad, relaciones públicas, marketing digital y gestión de ventas.	Atención al cliente después de la compra del servicio, incluyendo seguimiento del progreso, resolución de dudas y quejas, y programas de fidelización.

Nota. De Porter, M. 1985.

3.4 Análisis FODA

3.4.1 Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

El análisis interno de Be Human revela una combinación de fortalezas y debilidades que influyen en su posición competitiva en el mercado del fitness. Por un lado, la empresa cuenta con una ubicación estratégica en una zona exclusiva, infraestructura y equipamiento de alta calidad, y un enfoque en la personalización y exclusividad que le permiten diferenciarse de la competencia. Además, su capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías, el conocimiento de la industria deportiva y el potencial de establecer alianzas estratégicas representan ventajas significativas.

Sin embargo, Be Human también enfrenta desafíos importantes, como los altos costos operativos, la replicabilidad de su modelo de negocio, la dependencia de la

fidelización de clientes, las limitaciones de espacio y capacidad, la necesidad de inversión constante en tecnología y la posible resistencia al cambio por parte del personal. Este análisis interno proporciona una base sólida para identificar estrategias que permitan a Be Human aprovechar sus fortalezas, superar sus debilidades y consolidar su posición en el mercado.

3.4.2 Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

El análisis externo de Be Human revela un entorno dinámico y desafiante, caracterizado por oportunidades y amenazas significativas que impactarán en su futuro desempeño. Por un lado, el mercado peruano del fitness muestra un crecimiento sostenido, impulsado por una mayor conciencia sobre la salud y el bienestar, así como por un aumento en el poder adquisitivo de ciertos segmentos de la población. La adopción de tecnologías digitales y el desarrollo de infraestructura deportiva también ofrecen oportunidades para la innovación y expansión de los servicios de Be Human.

Sin embargo, el entorno también presenta amenazas considerables. La alta concentración de gimnasios en zonas exclusivas como Miraflores y San Isidro, junto con el incremento de los costos de alquiler, intensifican la competencia y presionan los márgenes de beneficio. Además, la creciente popularidad de las aplicaciones de fitness y el entrenamiento en casa representan una amenaza para los modelos de negocio tradicionales basados en gimnasios físicos.

3.5 Matriz FODA

Tabla III.13

Matriz FODA para Be Human

MATRIZ FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Ubicación estratégica	D1	Altos costos operativos
		F2	Infraestructura y equipamiento de alta calidad	D2	Modelo de negocio replicable
		F3	Enfoque en la personalización y exclusividad	D3	Dependencia de la fidelización de clientes
		F4	Adaptación a las nuevas tecnologías	D4	Limitaciones de espacio y capacidad
		F5	Conocimiento de la industria deportiva	D5	Falta de un local propio
		F6	Potencial de alianzas estratégicas	D6	Necesidad de inversión constante en tecnología
		F7	Uso de tecnología para mejorar la experiencia del cliente	D7	Potencial resistencia al cambio
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS F-O		ESTRATEGIAS D-O	
O1	Creciente uso de tecnología en el fitness (IBRSA, 2023)	1	Implementación de tecnología para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa; Creación de contenido digital de alta calidad para fortalecer la marca.	1	Optimización de costos operativos mediante la adopción de tecnologías; Inversión en capacitación y desarrollo del personal para fomentar la innovación y adaptación al cambio.
O2	Desarrollo de la infraestructura deportiva en el país (Congreso de la República, 2024)	2		2	Adquisición o construcción de un local propio para reducir costos y aumentar el control.
O3	Tendencias globales en bienestar (Global Wellness Institute, 2023)	3	Desarrollo de programas de bienestar holístico personalizados; Alianzas estratégicas para diversificar la oferta de servicios.	3	Fortalecimiento de la fidelización de clientes a través de programas de lealtad y experiencias personalizadas.
O4	Alta intención de compra de membresías de gimnasio, especialmente en Lima y entre los NSIF A y B (Hábitos, 2024)	4		4	
O5	Aumento en el porcentaje de hogares en los NSIF A y B, que representan los segmentos de mayor poder adquisitivo. (APEIM)	5		5	
O6	Mayor disposición a invertir en bienestar y experiencias de calidad (Hábitos 2024)	6		6	
O7	Potencial de expansión para Be Human a nuevos mercados dado el crecimiento poblacional en provincias como Piura, Tumbes, Arequipa (APEIM)	7	Expansión estratégica a provincias	7	Desarrollo de un modelo de negocio escalable y adaptable.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS F-A		ESTRATEGIAS D-A	
A1	Aumento en las primas de riesgo en Latinoamérica, lo que podría afectar la percepción de los inversionistas extranjeros sobre el Perú y dificultar el acceso a financiamiento para empresas (HBVA, 2024)	1	Fomentar una cultura organizacional sólida y adaptable para enfrentar la incertidumbre política y económica promoviendo la adaptabilidad, la resiliencia y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.	1	
A2	Volatilidad cambiaria puede impactar en los costos de importación de equipos y tecnología para Be Human. (HBVA, 2024)	2	Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales para asegurar el suministro y mitigar el riesgo de volatilidad cambiaria.	2	
A3	Alta concentración de gimnasios y centros de entrenamiento en distritos como Miraflores y San Isidro (Market Report, 2023)	3	Aprovechar la ubicación estratégica para diferenciarse de la competencia.	3	Fortalecimiento de la propuesta de valor y la marca para enfrentar la alta competencia y la saturación de oferta del mercado de negocios.
A4	Incremento de costos de alquileres en los últimos tres meses del año (Binnagor)	4		4	
A5	Mayor cantidad de formatos y aplicaciones para realizar ejercicio desde el hogar de forma digital (OBS Business School, 2024)	5	Invertir en infraestructura y equipamiento de última generación para mantener la ventaja competitiva; Desarrollar una propuesta de valor única y diferenciada basada en la personalización y la tecnología.	5	Diversificar la oferta de servicios para reducir la dependencia de la fidelización de clientes y enfrentar la competencia de modelos alternativos.
A6	Incertidumbre política y debilidad institucional (HBVA, 2024)	6		6	Desarrollo de un plan de contingencia para enfrentar la incertidumbre política y económica como cambios regulatorios, aumentos de impuestos o una disminución en la demanda de sus servicios. Este plan podría incluir estrategias de reducción de costos, diversificación de ingresos y ajuste de precios.
A7	Alta de modo mínimo de 1,025 se encuentra en revisión por el Consejo nacional del trabajo (El Comercio, 2024)	7		7	Implementación de un modelo de negocio híbrido para adaptarse a las nuevas tendencias y optimizar costos.

Nota. Elaboración Propia

3.6 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de Be Human radica en su capacidad para ofrecer una experiencia de entrenamiento única y personalizada, basada en la calidad, la exclusividad y el enfoque en el bienestar integral. Esta diferenciación le permite destacar en un mercado competitivo, atraer a un público objetivo específico y construir una marca sólida y rentable.

3.7 Objetivos Estratégicos

- **Expansión y Consolidación:** Aumentar la cuota de mercado en Lima en un 15% en los próximos 3 años, enfocándose en los NSE A y B, a través de servicios diferenciados e innovadores.
- **Diferenciación e Innovación:** Lanzar 3 nuevos programas de entrenamiento personalizados y 2 servicios de bienestar complementarios (nutrición, fisioterapia) en el próximo año, integrando tecnología para mejorar la experiencia del cliente.
- **Eficiencia y Sostenibilidad:** Reducir los costos operativos en un 10% en los próximos 2 años mediante la implementación de tecnologías de eficiencia energética y la optimización de procesos.
- Obtener la certificación de sostenibilidad ambiental ISO 14001 en un plazo de 1 año, implementando prácticas eco-amigables en todas las operaciones.
- **Adaptación y Gestión de Riesgos:** Desarrollar e implementar un plan de contingencia para enfrentar posibles escenarios de inestabilidad económica y política en los próximos 6 meses.
- Cumplir con todas las nuevas regulaciones del sector fitness dentro de los 3 meses posteriores a su entrada en vigencia, garantizando la adaptación de los procesos y servicios.
- **Compromiso Social:** Establecer alianzas con 2 organizaciones sociales en el próximo año para ofrecer programas de actividad física y bienestar a poblaciones vulnerables en Miraflores y San Isidro.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 Población objetivo

4.1.1 Segmentación

La población objetivo de Be Human se encuentra segmentada por hombres y mujeres entre 26 y 55 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, y residentes en los distritos limeños de Miraflores y San Isidro. Este grupo demográfico presenta un alto atractivo comercial debido a su elevado poder adquisitivo y a un creciente interés en el ámbito del fitness y el bienestar. La elección de este público objetivo se basa en varios factores:

- Estudios de mercado recientes, como "Hábitos y Actitudes hacia el Deporte Perú Post Pandemia" (2024), evidencian que el segmento demográfico de interés para Be Human (hombres y mujeres de 26 a 45 años, NSE A y B, residentes en Miraflores y San Isidro) muestra una mayor inclinación hacia la actividad física y una mayor predisposición a invertir en servicios de gimnasio de alta calidad.
- El modelo de negocio de Be Human, basado en el enfoque del modelo de Canvas, se centra en la oferta de servicios de alta gama y personalizados, alineados con las preferencias y expectativas del segmento de clientes objetivo.
- El análisis del entorno revela que el incremento en el poder adquisitivo en los distritos de Miraflores y San Isidro, junto con una creciente demanda de servicios enfocados en el bienestar, justifican la selección de este segmento como público objetivo para Be Human.

4.1.2 Cálculo del Tamaño de la Población Objetivo

Para determinar el tamaño de la muestra representativa en este estudio, se utilizarán datos demográficos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y del informe de APEIM (2023-2024). Se considerará la población residente en los distritos de Miraflores y San Isidro, comprendida entre los 26 y 65 años y perteneciente a los niveles

socioeconómicos A y B. Es importante destacar que el cálculo del tamaño muestral es una aproximación y puede variar según la metodología y las características específicas de la población.

La determinación precisa del tamaño del mercado potencial y de la muestra permitirá a Be Human diseñar una investigación de mercado efectiva, recopilando información relevante sobre las necesidades, preferencias y disposición a pagar de su público objetivo, lo que facilitará la toma de decisiones informadas para el desarrollo de su negocio.

Estimando el tamaño de la población (N):

- Miraflores:

- ✓ Población total: 118,300
- ✓ Porcentaje de hogares NSE A y B: 23.8%
- ✓ Número estimado de hogares NSE A y B: 28,155
- ✓ Proporción de personas de 25-65 años en Lima (NSE A y B): 45.8%
- ✓ Total Población Objetivo (26-65 años, NSE A y B): 12,895

- San Isidro:

- ✓ Población total: 72,300
- ✓ Porcentaje de hogares NSE A y B: 54.4%
- ✓ Número estimado de hogares NSE A y B: 39,331
- ✓ Proporción de personas de 25-65 años en Lima (NSE A y B): 45.8%
- ✓ Total Población Objetivo (26-65 años, NSE A y B): 18,014

- Total Mercado potencial estimada (ambos distritos): 30,909

Es importante tener en cuenta que esta es una estimación basada en los datos disponibles y ciertas suposiciones. La proporción de personas de 25-65 años en el NSE A/B de Miraflores y San Isidro podría ser diferente a la proporción general de Lima. Para obtener una cifra más precisa, se requeriría una investigación de mercado más detallada.

4.2 Parámetros de la Investigación

El tipo de investigación empleado en este estudio será una investigación cuantitativa y descriptiva:

- **Cuantitativa:** Se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para describir y medir fenómenos. En este caso, las encuestas proporcionan datos cuantitativos sobre las preferencias y comportamientos de los consumidores.
- **Descriptiva:** Su objetivo es describir las características y patrones de un grupo o población. Aquí, la encuesta busca detallar las preferencias y hábitos del público objetivo con relación al fitness.

Las fases de la investigación serían:

- **Diseño de la encuesta:** Definición de objetivos, creación del cuestionario y selección de la muestra.
- **Recolección de datos:** Aplicación de la encuesta.
- **Análisis de datos:** Procesamiento y análisis estadístico de las respuestas.
- **Interpretación y presentación de resultados:** Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

4.2.1 Objetivo general de la investigación

El propósito principal de este estudio es analizar las necesidades, preferencias y conductas de los potenciales consumidores de Be Human en los distritos de Miraflores y San Isidro, con el objetivo de desarrollar una propuesta de valor que resulte atractiva y evaluar la viabilidad del negocio.

4.2.2 Objetivos específicos de la investigación

- **Evaluar la demanda y el potencial del mercado**
 - √ Conocer el tamaño del mercado potencial: Identificar el porcentaje de la población objetivo que actualmente realiza actividad física y la frecuencia con la que lo hace. (Preguntas 5 y 6)

- ✓ Determinar las preferencias de entrenamiento: Identificar los tipos de entrenamiento preferidos por el público objetivo (entrenamiento funcional, pilates, yoga, etc.). (Pregunta 7)
- ✓ Determinar la sensibilidad al precio de los consumidores potenciales, identificando el rango de precios que estarían dispuestos a pagar por una membresía mensual y su disposición a abonar un monto adicional por servicios exclusivos y personalizados. Este análisis se profundizará en las preguntas 14 y 15 del presente estudio.
- ✓ Identificar servicios adicionales de interés: Identificar los servicios adicionales que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar (entrenamiento personal, asesoramiento nutricional, fisioterapia, etc.). (Pregunta 16)
- ✓ Conocer los horarios preferidos: Identificar los horarios más convenientes para que los clientes potenciales realicen actividad física. (Pregunta 9)
- ✓ Determinar los factores más valorados: Conocer los factores más importantes para los clientes potenciales al elegir un centro de entrenamiento (ubicación, instalaciones, equipamiento, variedad de clases, entrenadores, ambiente, etc.). (Pregunta 12)
- Analizar el perfil
 - ✓ Identificar la distribución por edades: Conocer la edad de los clientes potenciales. (Pregunta 1)
 - ✓ Evaluar la capacidad económica de los clientes potenciales mediante la determinación del ingreso mensual promedio de sus hogares. (Pregunta 4)
 - ✓ Analizar el género: Identificar la distribución por género del público objetivo. (Pregunta 2)
 - ✓ Ubicación por distrito: Identificar los distritos donde residen los clientes potenciales. (Pregunta 3)
- Comprender los hábitos y preferencias de los clientes potenciales en relación con el fitness y el bienestar.

- √ Se plantea analizar los factores que impulsan al público objetivo a realizar actividad física, considerando aspectos como la salud, la estética y el deporte. Este análisis se profundizará en la pregunta 8 del presente estudio.
- √ Identificar las actividades deportivas actuales: Conocer qué tipo de actividad física realizan actualmente los clientes potenciales. (Pregunta 7)
- √ Determinar los lugares de entrenamiento: Identificar los lugares donde suelen realizar actividad física (gimnasio, casa, aire libre). (Pregunta 10)
- √ Identificar interés en programas de rehabilitación: Conocer si estarían interesados en programas de rehabilitación y recuperación para evitar lesiones o recuperarse de ellas. (Pregunta 16)
- Evaluar el interés en los servicios de Be Human y la disposición a pagar por ellos.
 - √ Medir la importancia de los servicios: Conocer qué tan importantes son los servicios exclusivos y personalizados ofrecidos por Be Human para los clientes potenciales. (Pregunta 13)
 - √ Se propone analizar la disposición de los consumidores potenciales a pagar un precio superior al promedio del mercado por servicios de fitness exclusivos y personalizados. Esta evaluación se llevará a cabo a través de la pregunta 14 del estudio.
 - √ Conocer el rango de precios: Identificar el rango de precios que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar por una membresía mensual. (Pregunta 15)
- Identificar oportunidades de mejora y áreas de interés para el desarrollo de nuevos servicios.
 - √ Recoger sugerencias y comentarios: Obtener retroalimentación de los clientes potenciales sobre servicios o aspectos que les gustaría encontrar en un centro de entrenamiento. (Pregunta 17)

- √ Evaluar el interés en eventos y seminarios: Conocer si los clientes potenciales estarían interesados en participar en eventos o seminarios sobre temas relacionados con el entrenamiento deportivo. (Pregunta 17)
- Analizar la competencia:
 - √ Determinar los lugares de entrenamiento: Identificar los lugares donde suelen realizar actividad física (gimnasio, casa, aire libre). (Pregunta 10)
 - √ Se busca identificar a los competidores directos de Be Human y analizar las preferencias de los clientes potenciales en relación a los diferentes tipos de centros de entrenamiento disponibles en el mercado. Esta investigación se llevará a cabo a través de la pregunta 11 del estudio.

4.2.3 Cálculo del Tamaño del Mercado Disponible

En los estudios proporcionados, no se encuentra el porcentaje exacto de la población en Miraflores y San Isidro que practica algún deporte. Sin embargo, el estudio "Hábitos y actitudes hacia el deporte Perú post pandemia" (Impronta Research, 2024)

De acuerdo con este estudio nos indica que el 79% de los peruanos en general realiza alguna actividad física. Este dato será usado como referencia para estimar la proporción de personas que practican deporte en Miraflores y San Isidro, aunque es probable que la cifra sea superior debido al nivel socioeconómico más alto de estos distritos, a este resultado lo llamaremos mercado disponible.

- Miraflores: 79% del Mercado Objetivo: 10,187
- San Isidro: 79% del Mercado Objetivo: 14,231
- Total Mercado Disponible en ambos distritos: 24,418 personas

4.2.4 Cálculo del tamaño de la muestra (n)

La fórmula para aplicar será la siguiente:

$$n = (N * Z^2 * p * q) / (e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q)$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población (personas de 26 a 55 años de NSE A y B en Miraflores y San Isidro)

Z: nivel de confianza deseado (1.96 para un 95% de confianza)

p: proporción estimada de la población con la característica de interés (en este caso, el porcentaje de personas interesadas en los servicios de Be Human). Utilizaremos un valor conservador de 0.5, que representa la máxima variabilidad.

q: 1 - p (proporción de la población sin la característica de interés)

e: margen de error deseado (asumimos un 5%, es decir, 0.05)

Para el cálculo del tamaño de la muestra se ha considerado un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, parámetros habituales en estudios de mercado.

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = (30,909 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5) / (0.05^2 * (30,909 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5)$$

$$n = 379.456$$

Redondeando, el tamaño de muestra mínimo necesario sería de 380 personas.

4.3 Etapas de la Investigación

4.3.1 Presentación y análisis de los resultados de la encuesta

El análisis de las respuestas de la encuesta permitirá obtener información relevante para Be Human. A continuación, se presenta un resumen de los hallazgos clave, teniendo en cuenta los objetivos específicos de la investigación:

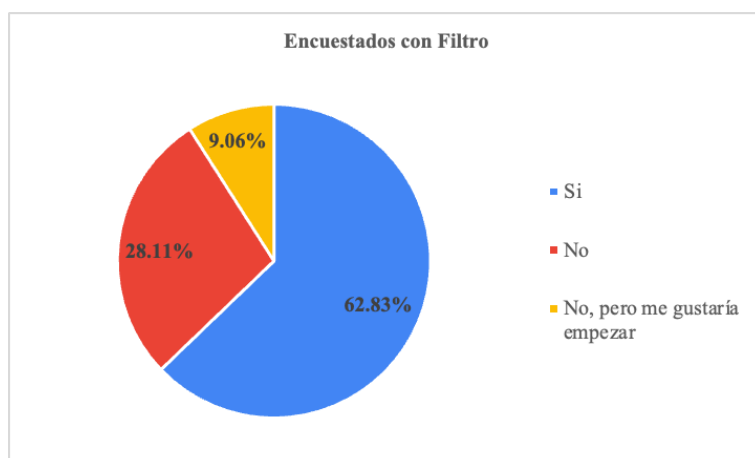
- **Demanda y tamaño del Mercado Potencial**

- ✓ Del total de encuestados que fueron 673 se filtró a los que pertenecen a los distritos de Miraflores y San Isidro que fueron un total de 530. De este total el 28% dijo que no realiza algún tipo de deporte, por lo que fueron excluidos de la investigación quedando 72% de encuestados con un total

de 381 que practican o quieren practicar algún tipo de deporte o actividad física, lo cual indica un interés considerable en el fitness y el bienestar.

Figura IV.1

Total Encuestados aplicando filtro

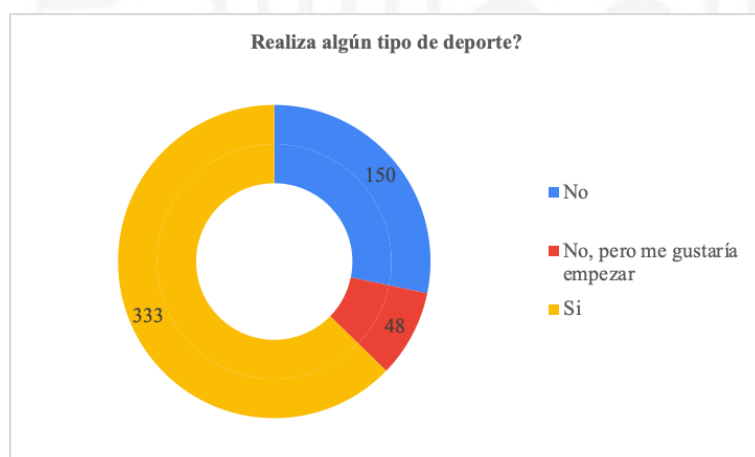


Nota. Elaboración Propia

- ✓ Según la respuesta a la pregunta 10 que tiene como resultado el filtro de si los encuestados practican deporte, el 93.44% de los encuestados que pertenecen al público objetivo practica algún tipo de deporte o actividad física, lo cual indica un interés considerable en el fitness y el bienestar.

Figura IV.2

¿Análisis de la pregunta, realiza algún tipo de deporte?



Nota. Elaboración Propia

Figura IV.3

Análisis de la información si asiste a algún gimnasio

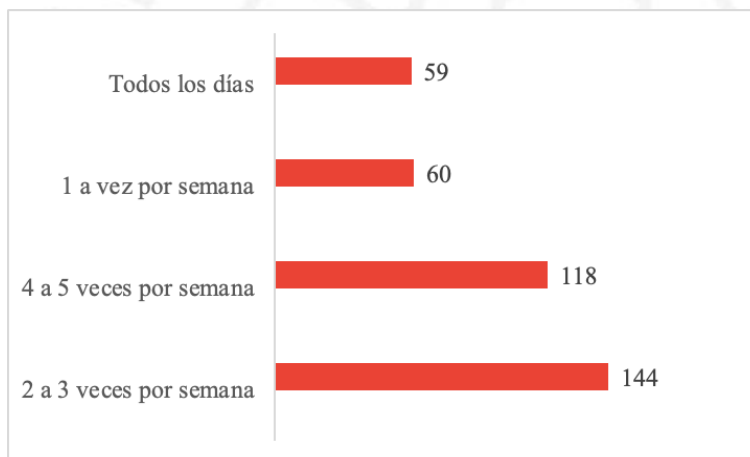


Nota. Elaboración Propia

- ✓ La frecuencia de actividad física varía, siendo la más común de 2 a 3 veces por semana 37.8% (144 personas), seguida de 4 a 5 veces con 31% por semana (118 personas). Esto sugiere una demanda potencial tanto para usuarios ocasionales como para aquellos que buscan una práctica más regular.

Figura IV.4

Análisis de la frecuencia de práctica deportiva



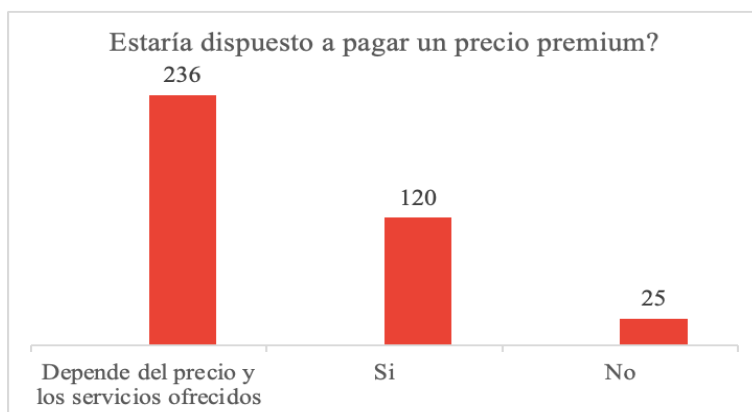
Nota. Elaboración Propia

- **Sensibilidad al precio:**

- ✓ 32% de los encuestados del público objetivo está dispuesto a pagar un precio premium por un centro de fitness y wellness que ofrezca servicios exclusivos y personalizados mientras que el 62% considera que depende de los servicios ofrecidos. El 7% ha manifestado no pagarían por algo premium.

Figura IV.5

Análisis de la disposición de pago de precios

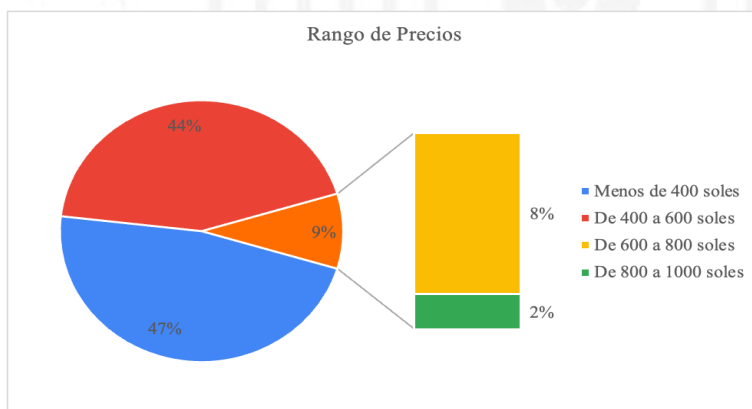


Nota. Elaboración Propia

- ✓ De los encuestados que contestaron que sí pagarían y que depende del tipo de servicios ofrecidos, el 47% (168) está dispuesto a pagar menos de 400 soles mensuales por una membresía, seguida del 44% (155) personas dispuestas a pagar entre 400 y 600 soles. Esto indica una sensibilidad al precio en el mercado objetivo y la necesidad de establecer una estructura de precios competitiva.

Figura IV.6

Análisis del rango de precios dispuestos a pagar



Nota. Elaboración Propia

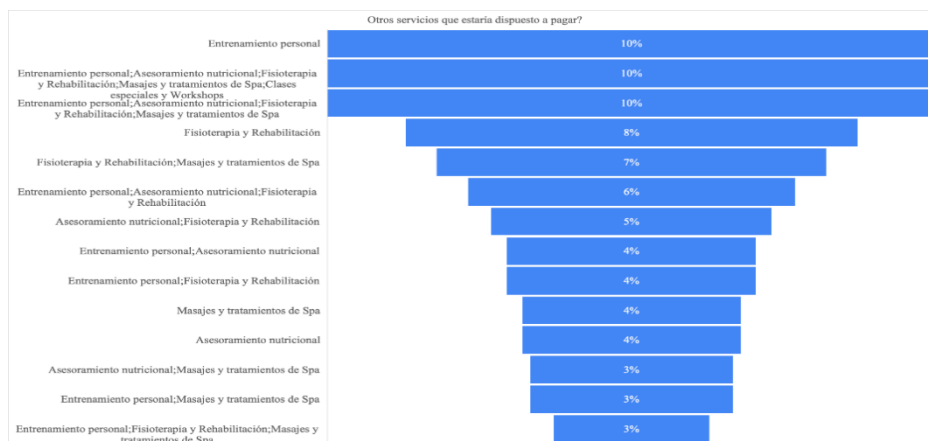
- **Servicios adicionales de interés**

- ✓ Los servicios adicionales más demandados son fisioterapia y rehabilitación (227), entrenamiento personal (218) y asesoramiento nutricional (195). Be Human podría considerar incluir estos servicios en

su oferta o establecer alianzas estratégicas con proveedores para satisfacer esta demanda. Otros servicios como masajes, tratamientos de spa y clases especiales también son valorados por un número significativo de encuestados, lo que sugiere oportunidades de diversificación.

Figura IV.7

Servicios adicionales



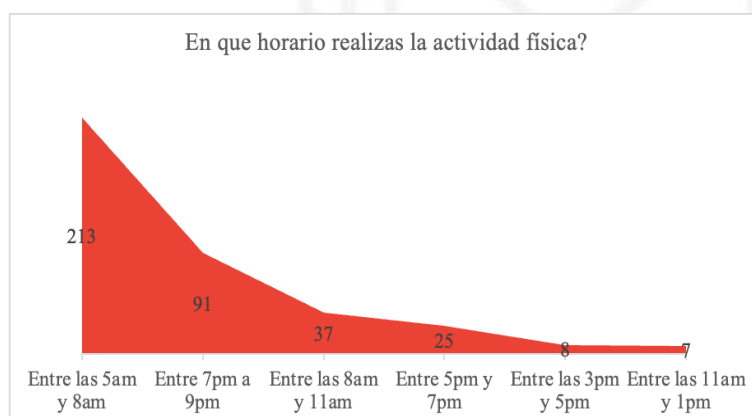
Nota. Elaboración Propia

- **Horarios preferidos**

- ✓ El horario más popular para realizar actividad física es entre las 5 am y las 8 am (213 personas), seguido de entre las 7 pm y las 9 pm (91 personas). Be Human ofrecerá una amplia variedad de clases y servicios en estos horarios para adaptarse a las preferencias de sus clientes potenciales.

Figura IV.8

Horario en el que se realizan las actividades físicas



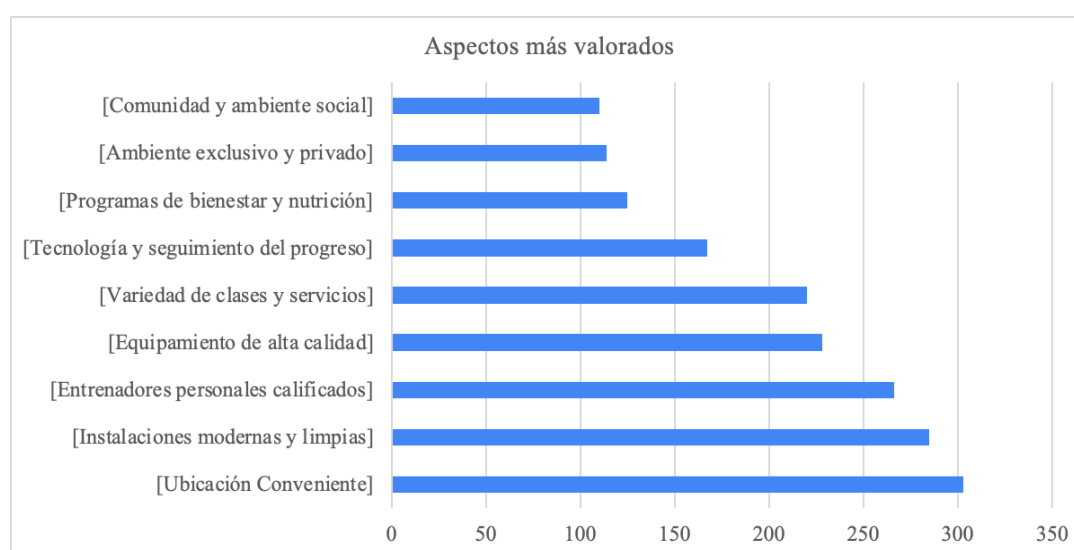
Nota. Elaboración Propia

- **Factores más valorados:**

- ✓ Los factores más importantes para los clientes potenciales al elegir un centro de fitness son la ubicación conveniente (303), instalaciones modernas y limpias (285) y equipamiento de alta calidad (228). Be Human debe asegurarse de cumplir con estas expectativas para atraer y retener a sus clientes.

Figura IV.9

Aspectos más valorados al elegir un centro fitness



Nota. Elaboración Propia

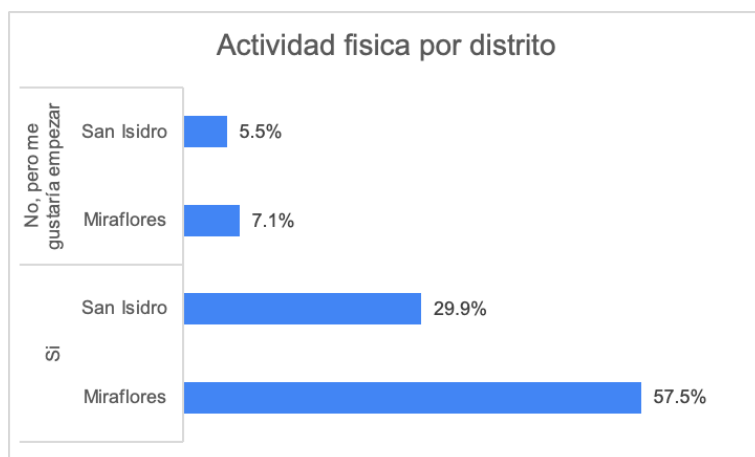
- ✓ Otros factores valorados son la variedad de clases y servicios, los entrenadores personales calificados y la tecnología para el seguimiento del progreso. Be Human debería considerar invertir en estos aspectos para fortalecer su propuesta de valor.

- **Perfil demográfico y socioeconómico del público objetivo**

- ✓ La mayoría de los encuestados (64.6%) reside en Miraflores, mientras que el 35.4% vive en San Isidro. Esto sugiere que el mercado potencial para Be Human se concentra principalmente en Miraflores. Considerando esta información Be Human confirma la elección del distrito como zona de residencia.

Figura IV.10

Actividad física por distrito

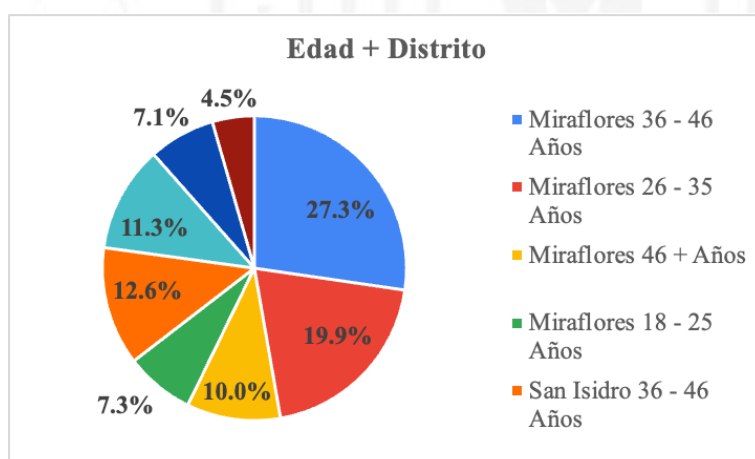


Nota. Elaboración Propia

- ✓ Grupo etario clave: En ambos distritos, el grupo de edad más representativo es el de 36 a 46 años. En Miraflores, este grupo constituye el 27.3% de los encuestados, mientras que en San Isidro representa el 12.6%. En Miraflores, el segundo grupo más grande es el de 26 a 35 años (19.9%), seguido por los mayores de 46 años (10%) y los jóvenes de 18 a 25 años (7.3%). En San Isidro, la distribución es similar, con el segundo grupo más grande siendo también el de 26 a 35 años (11.3%), seguido por los de 18 a 25 años (7.1%) y los mayores de 46 años (4.5%).

Figura IV.11

Grupo Etario clave



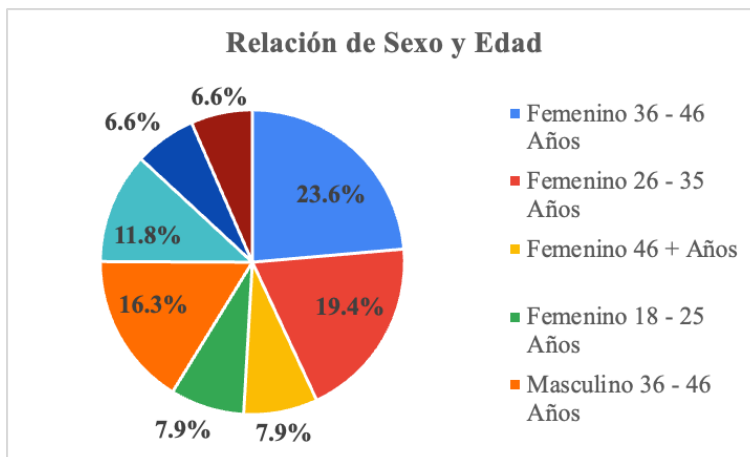
Nota. Elaboración Propia

- ✓ Presencia femenina significativa: El gráfico destaca que el rango de edad más importante es de 36 y 46 años con 40% siendo el bloque de mujeres el más representativo con 24%. Este dato resalta la importancia de

considerar las necesidades y preferencias de este segmento específico en la propuesta de valor de Be Human. Si bien el grupo de 36 a 46 años es el más numeroso, Be Human debería diseñar su oferta de servicios y comunicación para atraer también a otros grupos de edad relevantes en ambos distritos.

Figura IV.12

Grupos de Edad y Sexo

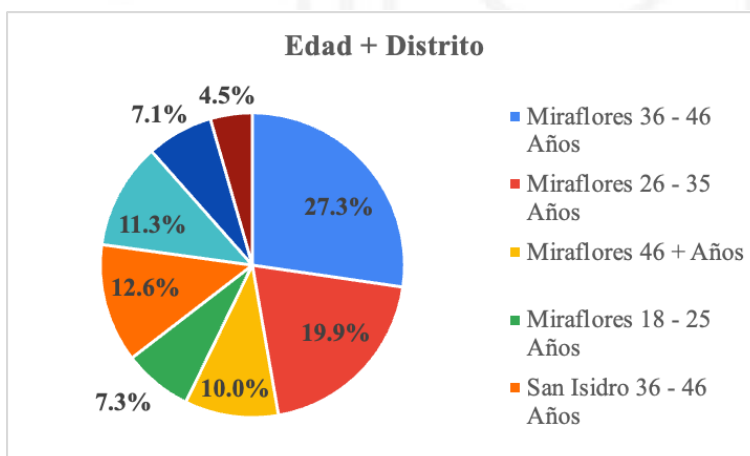


Nota. Elaboración Propia

- ✓ Consideración del género: La presencia significativa de mujeres en el público objetivo sugiere la importancia de desarrollar estrategias de marketing y servicios que atiendan específicamente a sus necesidades e intereses.

Figura IV.13

Grupos de Edad y Distrito



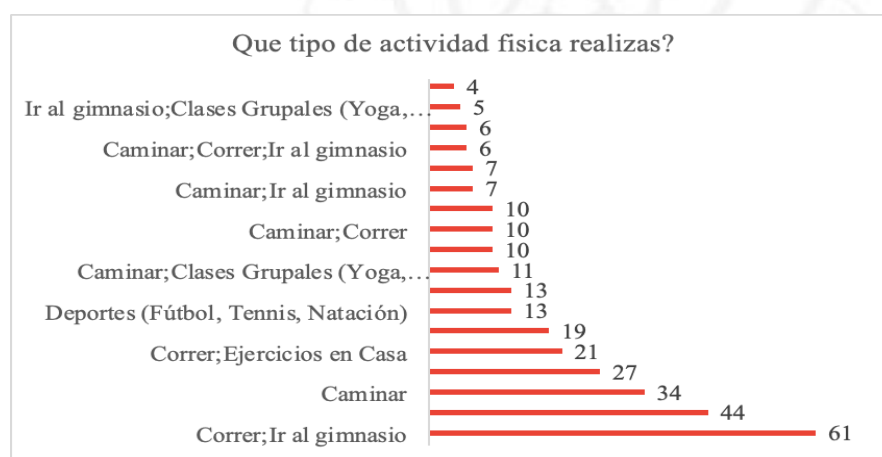
Nota. Elaboración Propia

- **Hábitos y preferencias de los clientes potenciales en relación con el fitness y el bienestar y análisis de competencia:**

- ✓ Preferencias de entrenamiento: Las actividades más populares son correr (225), ir al gimnasio (179) y caminar (102). Esto indica una preferencia por actividades cardiovasculares y de entrenamiento de fuerza, que podrían ser el foco principal de los servicios ofrecidos por Be Human. También existe un interés en clases grupales (yoga, pilates, baile, etc.) y deportes específicos, lo que sugiere la posibilidad de diversificar la oferta de servicios para atraer a un público más amplio.

Figura IV.14

Tipo de actividad física que realiza

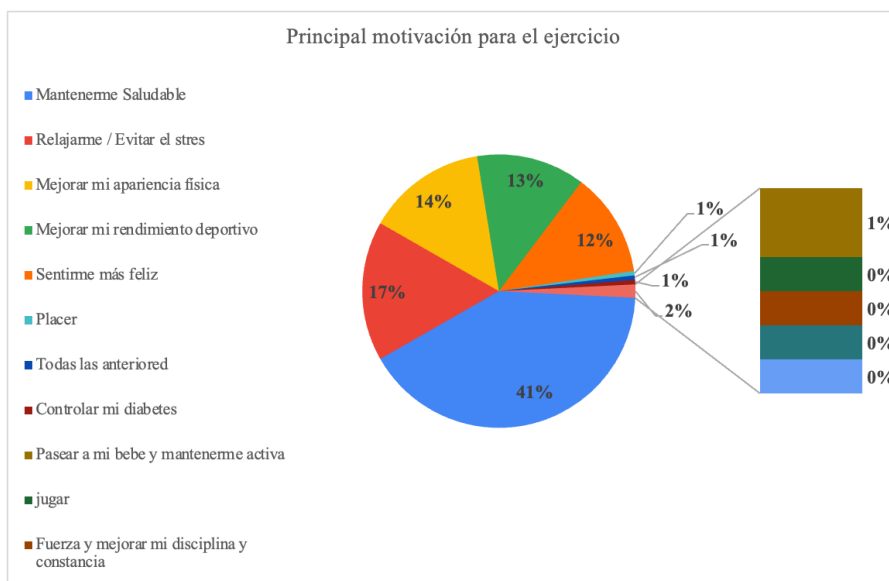


Nota. Elaboración Propia

- ✓ Motivación para hacer ejercicio: El gráfico muestra que la principal motivación para hacer ejercicio entre los encuestados es "Mantenerme Saludable", representando el 41% de las respuestas. Otras motivaciones importantes son "Sentirme más feliz" (17%) y "Mejorar mi apariencia física" (14%). En menor medida, se ejercitan para "Relajarme / Evitar el estrés" (13%) y "Mejorar mi rendimiento deportivo" (12%). El resto de las opciones obtuvieron porcentajes significativamente menores. En conclusión, la salud es el principal motor para la práctica de actividad física en esta muestra, seguida de motivaciones relacionadas con el bienestar emocional y la estética.

Figura IV.15

Principal motivación para el ejercicio



Nota. Elaboración Propia

- ✓ La gran mayoría de los encuestados, el 93.44%, asiste a algún gimnasio. Solo un 6.56% indicó no hacerlo. Esto sugiere una alta penetración del mercado de gimnasios en la población estudiada, lo que podría indicar una fuerte competencia en el sector o una alta conciencia sobre la importancia de la actividad física.

Figura IV.16

¿Análisis de la pregunta, realiza algún tipo de deporte?

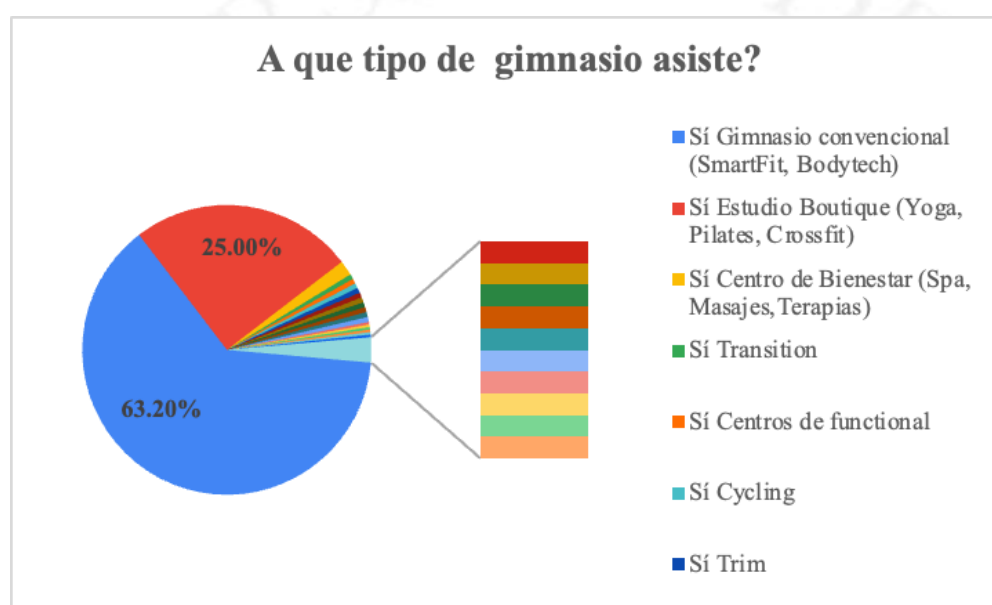


Nota. Elaboración Propia

- ✓ El gráfico ilustra la distribución de preferencias de los encuestados respecto al tipo de gimnasio al que asisten. Se observa una clara predominancia de los gimnasios convencionales (como SmartFit y Bodytech), acaparando el 63.20% de las respuestas. Le siguen los centros de entrenamiento funcional con un 25%, mientras que el resto de las opciones (estudios boutique, centros de bienestar, Transition, Cycling y Trim) representan porcentajes considerablemente menores. En síntesis, el gráfico revela que los gimnasios convencionales son la opción más popular entre los encuestados, lo cual sugiere una fuerte presencia de este modelo de negocio en el mercado.

Figura IV.17

Distribución de encuestado de tipo de gimnasio



Nota. Elaboración Propia

- **Oportunidades de mejora y áreas de interés para el desarrollo de nuevos servicios (Basado en sugerencias para mejorar la propuesta de valor de Be Human)**
 - ✓ Servicios complementarios: Existe un claro interés en servicios adicionales como sauna, spa, masajes, fisioterapia, nutrición y programas de bienestar.

- ✓ Calidad de las instalaciones y equipamiento: Los encuestados valoran la limpieza, amplitud, ventilación y modernidad de las instalaciones, así como la calidad y actualidad de los equipos.
- ✓ Entrenadores calificados y motivadores: La importancia de contar con entrenadores profesionales y motivadores es resaltada por varios encuestados.
- ✓ Horarios flexibles y amplios: La disponibilidad de horarios flexibles, especialmente en las mañanas, es una necesidad para muchos encuestados debido a sus compromisos laborales.
- ✓ Estacionamiento: La disponibilidad de estacionamiento es considerada un factor importante en la elección de un centro de fitness.
- ✓ Otros aspectos relevantes: Algunos encuestados mencionan la importancia de la atención al cliente, la comunidad y el ambiente social, la oferta de clases virtuales y la inclusión de programas específicos para principiantes y deportistas.

En resumen, las encuestas confirman la viabilidad del proyecto Be Human, pero también resaltan la importancia de desarrollar una estrategia sólida que responda a las necesidades y expectativas del público objetivo, a la vez que se diferencia de la competencia. La empresa debe enfocarse en ofrecer servicios de alta calidad, personalizados y en horarios convenientes, además de considerar la incorporación de servicios complementarios y el uso de tecnología para mejorar la experiencia del cliente.

4.4 Análisis de la Demanda

El análisis de la demanda revela un mercado potencial muy bueno para Be Human en Miraflores y San Isidro, con un público objetivo interesado en el fitness y el bienestar, dispuesto a pagar por servicios premium y con preferencias específicas en cuanto a horarios, servicios adicionales y factores de elección. La capacidad de atención del centro y la información de la encuesta permiten estimar la demanda y diseñar una oferta de servicios que responda a las necesidades y expectativas del mercado.

El análisis de la demanda para Be Human se basa en la capacidad de atención del centro y en la información recolectada a través de encuestas. La capacidad de atención se

estima en 18 personas por hora, considerando un máximo de 6 personas en clases grupales y 6 en pilates, con 8 horarios disponibles al día. Esto se traduce en una capacidad máxima de 144 personas inscritas por mes.

La frecuencia de práctica que es factor importante para el presente análisis varía, siendo la más común de 2 a 3 veces por semana (38%), seguida de 4 a 5 veces por semana (31%). Esto sugiere una demanda potencial tanto para usuarios ocasionales como para aquellos que buscan una práctica más regular. Con esta información podremos hacer una inferencia de:

- Tasa de abandono (Drop out): Se reconoce que la deserción de clientes es un desafío inherente a los gimnasios. Para abordar esto, se ha optado por utilizar las tasas de abandono propuestas por Ballón en su estudio de tesis (Ballón S., 2020). Estas tasas reflejan el porcentaje de clientes que se espera que dejen de utilizar los servicios de Be Human a lo largo del tiempo. La incorporación de estas tasas en el modelo financiero permite una proyección más realista de los ingresos, considerando la dinámica natural de pérdida de clientes en la industria.

Tabla IV.1

Drop Out estimado por año

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Año 1	60%	70%	75%	80%	80%	80%	80%	63%	53%	48%	48%	53%
Año 2	58%	68%	78%	78%	78%	78%	64%	59%	49%	44%	44%	49%
Año 3	54%	64%	74%	74%	74%	74%	61%	45%	40%	40%	40%	45%
Año 4	54%	64%	74%	74%	74%	74%	61%	45%	40%	40%	40%	45%
Año 5	50%	60%	70%	70%	70%	70%	57%	41%	36%	36%	36%	41%

Nota. Elaboración Propia

- Estacionalidad: Se reconoce la existencia de fluctuaciones en la demanda de servicios de fitness a lo largo del año. Para modelar esta estacionalidad, se utilizarán las tasas de uso observadas por Ballón en su estudio (Ballón S., 2020). Estas tasas reflejan la variación en la utilización de los servicios en diferentes meses del año. La incorporación de la estacionalidad en el modelo financiero permite una proyección más precisa de los ingresos, considerando los períodos de mayor y menor demanda.

Tabla IV.2*Estacionalidad*

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Año 1	1.02	1.02	1.02	0.94	0.94	0.94	0.98	0.98	0.98	1.06	1.06	1.06
Año 2	1.02	1.02	1.02	0.94	0.94	0.94	0.98	0.98	0.98	1.06	1.06	1.06
Año 3	1.02	1.02	1.02	0.94	0.94	0.94	0.98	0.98	0.98	1.06	1.06	1.06
Año 4	1.02	1.02	1.02	0.94	0.94	0.94	0.98	0.98	0.98	1.06	1.06	1.06
Año 5	1.02	1.02	1.02	0.94	0.94	0.94	0.98	0.98	0.98	1.06	1.06	1.06

Nota. Elaboración Propia

4.5 Proyección de la Demanda

La proyección de la demanda para Be Human se basa en un análisis de la capacidad del centro y los resultados de una encuesta de mercado. La capacidad del centro, determinada por el espacio físico y el personal disponible, limita la cantidad de clientes que pueden ser atendidos. La encuesta, por su parte, proporciona información sobre las preferencias y el comportamiento del público objetivo en relación con el fitness y el bienestar.

La proyección de la demanda se ajusta considerando dos factores clave: la estacionalidad y la tasa de abandono (drop out).

- Estacionalidad: Se reconoce que la demanda de servicios de fitness fluctúa a lo largo del año, con picos en ciertos meses y caídas en otros. Para reflejar esta realidad, se aplican factores de estacionalidad a la demanda mensual, basados en las tasas de uso observadas por Ballón en su estudio (Ballón S., 2020).
- Tasa de abandono (Drop out): Se reconoce que un porcentaje de clientes abandonará el centro a lo largo del tiempo. Para tener en cuenta este fenómeno, se aplica una tasa de abandono mensual a la demanda, basada en las tasas propuestas por Ballón (Ballón S., 2020).

La combinación de estos factores permite obtener una proyección de demanda más realista y ajustada a la dinámica del mercado, lo que es fundamental para la planificación financiera y operativa de Be Human.

Tabla IV.3*Demanda Proyectada (Cantidad de inscripciones)*

Demanda Proyectada	2025	2026	2027	2028	2029
1 vez por semana	129	153	177	201	225
2 veces por semana	303	363	423	483	552
4 veces por semana	285	339	387	447	504
5 veces por semana	141	165	189	213	249
TOTAL	858	1,020	1,176	1,344	1,530

Nota. Elaboración Propia

4.6 Análisis de la Oferta

Para poder estimar la oferta se presentan principalmente restricciones de capacidad que se detallan a continuación:

- Ventana Horaria: Be Human tendrá operaciones en los siguientes horarios respaldados por la investigación de mercado

Tabla IV.4

Ventanas Horarias

Horario en el que realizas la actividad física	%	Encuestados	Horarios
Entre las 5am y 8am	56%	213	3
Entre 7pm a 9pm	24%	91	2
Entre las 8am y 11am	10%	37	3
Entre 5pm y 7pm	7%	25	
Entre las 3pm y 5pm	2%	8	
Entre las 11am y 1pm	2%	7	
TOTAL	100%	381	8

Nota. Elaboración Propia

- Espacio para cada zona de entrenamiento

Tabla IV.5

Ventanas Horarias

Zona de Entrenamiento			
	Personas	m2	Total
Trainer 1	6	5	30
Trainer 2	6	5	30
Pilates mat	3	5	15
Pilates Reformer	3	5	15
Total			90

Nota. Elaboración Propia

- Planes de suscripción: Los planes de suscripción se encuentran detallados considerando la investigación de mercado.

Tabla IV.6

Frecuencia de actividad

Frecuencia con que realizas actividad física	%	Total
2 a 3 veces por semana	38%	144
4 a 5 veces por semana	31%	118
1 a vez por semana	16%	60
Todos los días	15%	59
TOTAL	100%	381

Nota. Elaboración Propia

Considerando lo mencionado, la oferta expresa la cantidad de inscripciones que se pueden recibir considerando una capacidad utilizada al 100%: Capacidad por horario: 18 personas /Horarios por día: 8 horarios /Capacidad: 144 personas inscritas en un mes

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Objetivos Comerciales

Los objetivos comerciales de Be Human están orientados a consolidar su presencia en el mercado de fitness en Lima. Estos objetivos incluyen:

- **Adquisición de clientes:** Incrementar la base de miembros activos en un 20% en los próximos 12 meses, a través de campañas de marketing dirigidas y una propuesta de valor diferenciada.
- **Retención de clientes:** Mantener una tasa de retención de clientes del 80% anual, lo que implica un enfoque en la satisfacción y fidelización de los clientes a largo plazo.
- **Maximización de ingresos:** Aumentar el ingreso promedio por miembro en un 10% en los próximos 12 meses, mediante la venta de servicios adicionales y el desarrollo de programas premium.
- **Expansión del negocio:** Abrir una nueva sucursal en un distrito de Lima con alto poder adquisitivo en los próximos 3 años, luego de un análisis de mercado detallado.
- **Rentabilidad:** Alcanzar un punto de equilibrio en el primer año de operaciones y una rentabilidad sostenible a largo plazo, lo que implica una gestión financiera eficiente y un control de costos riguroso.

5.2 Estrategias de Marketing

La estrategia genérica óptima para Be Human, según (Porter, 1985) es el enfoque en la diferenciación. Esta elección estratégica se basa en la premisa de que Be Human busca cultivar una ventaja competitiva sostenible al ofrecer un conjunto de servicios distintivos y de alta calidad, dirigidos a un segmento de mercado específico y dispuesto a pagar un precio premium por una experiencia superior.

La diferenciación enfocada permite a Be Human no solo destacarse en un mercado saturado, sino también construir una sólida lealtad de marca al satisfacer las necesidades particulares de su público objetivo de manera excepcional. Al cultivar una propuesta de valor única, Be Human se posiciona estratégicamente para trascender la competencia basada en precios y establecer una conexión duradera con sus clientes.

Figura V.1

Estrategias Genéricas

	MENOR COSTO	DIFERENCIACION
OBJETIVO ESTRECHO	1. Liderazgo en Costos	2. Diferenciación
OBJETIVO AMPLIO	3A Enfoque en Costos	3B Enfoque en Diferenciación

Nota. De Porter, M 1985

Las estrategias por desarrollar serán las siguientes:

- **Personalización del Servicio:** Be Human se compromete a ofrecer programas de entrenamiento individualizados, diseñados específicamente para satisfacer las necesidades y objetivos de cada cliente. Esta personalización se logrará a través de evaluaciones iniciales detalladas y un seguimiento continuo del progreso, asegurando que cada cliente sienta que su programa es único y adaptado a sus circunstancias (Kotler P., 2016).
- **Enfoque Holístico en el Bienestar:** La propuesta de Be Human va más allá del entrenamiento físico, integrando servicios complementarios como asesoramiento nutricional y fisioterapia. Este enfoque holístico permite abordar todos los aspectos del bienestar del cliente, promoviendo no solo la salud física, sino también el bienestar mental y emocional.
- **Calidad del Personal:** El equipo de Be Human estará compuesto por profesionales altamente calificados y certificados en sus respectivas áreas. La

formación continua y el desarrollo profesional del personal garantizarán que se mantengan al tanto de las últimas tendencias y mejores prácticas en el campo del fitness y la salud. Esto no solo mejora la calidad del servicio, sino que también genera confianza y satisfacción en los clientes.

- **Experiencia del Cliente:** Be Human se enfocará en crear un ambiente acogedor y motivador para sus clientes. Esto incluirá instalaciones modernas y bien equipadas, así como un enfoque en la atención al cliente excepcional. La experiencia del cliente será un pilar fundamental, asegurando que cada interacción, tanto en el centro como en plataformas digitales, sea positiva y memorable.
- **Innovación Continua:** La innovación será un aspecto central de la estrategia de diferenciación de Be Human. Esto incluirá la constante actualización de programas y servicios, así como la incorporación de tecnologías emergentes que mejoren la experiencia del usuario, como aplicaciones móviles para el seguimiento del progreso y la reserva de clases.

5.3 Estrategias de Segmentación

5.3.1 Identificación de Segmentos de Mercado

Tabla V.1

Variables de Segmentación

Geográfica	Distritos de Miraflores y San Isidro
Demográfica	Sexo: Hombres y Mujeres
	Edad: 26 a 55 años
	Ciclo de Vida: Joven Soltero, Joven Casado con hijos, Joven Casado sin hijos, Mayor casado, Mayor casado sin hijos, Mayor soltero
	Ocupación: Profesionales y ejecutivos, cuentan con ingresos estables y valoran la inversión en su bienestar.
	NSE A y B

(continúa)

(continuación)

Geográfica	Distritos de Miraflores y San Isidro
Psicográfica	Estilo de vida (activo y saludable), intereses (fitness, bienestar, salud), valores (calidad, exclusividad, personalización).
Conductual	Frecuencia de práctica deportiva, disposición a pagar por servicios premium, interés en servicios complementarios (nutrición, fisioterapia)

Nota. Elaboración Propia

Al implementar una estrategia de segmentación efectiva y adaptar la propuesta de valor a las necesidades de cada segmento, Be Human maximizará su alcance en el mercado y así atraer a un público diverso y consolidar su posición como un referente en el sector del Fitness y Wellness Premium en Lima (Kotler & Armstrong, 2013).

5.3.2 Evaluación de los segmentos de mercado

Se presenta la evaluación de los segmentos de mercado para Be Human, utilizando conceptos del libro Fundamentos de Marketing de Kotler y Armstrong.

- **Segmento Geográfico:** Be Human se dirige a los distritos de Miraflores y San Isidro, áreas que se destacan por su alta concentración de individuos de niveles socioeconómicos A y B. Esta selección geográfica es estratégica, ya que permite a la empresa acceder a un mercado que valora la salud y el bienestar, lo que es fundamental para el éxito de sus servicios.
- **Segmento Demográfico:** El segmento demográfico incluye tanto a hombres como a mujeres en el rango de edad de 26 a 55 años. Este rango abarca diversas etapas del ciclo de vida, tales como jóvenes solteros, jóvenes casados con o sin hijos, y adultos mayores tanto casados como solteros. La diversidad en este segmento permite a Be Human adaptar sus ofertas a las necesidades particulares de cada grupo demográfico, aumentando así su atractivo en el mercado.
- **Ocupación:** Este segmento está compuesto por profesionales y ejecutivos que poseen ingresos estables y muestran una alta disposición para invertir en su bienestar. Este tipo de consumidores es clave, ya que están más inclinados a buscar servicios que mejoren su calidad de vida (Kotler & Armstrong, 2013).

- **Segmento Psicográfico:** El análisis psicográfico sugiere que los consumidores de Be Human llevan un estilo de vida activo y saludable. Este segmento no solo se interesa en fitness y bienestar, sino que también valora la calidad, exclusividad y personalización en los servicios que consume. Comprender estos aspectos permitirá a Be Human diseñar ofertas que realmente conecten con las motivaciones de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2013).
- **Segmento Conductual:** La segmentación conductual se basa en la frecuencia de práctica deportiva y la disposición a pagar por servicios premium. Los consumidores que practican deporte regularmente son más propensos a buscar servicios que complementen sus hábitos, tales como nutrición y fisioterapia. Este interés en servicios adicionales representa una oportunidad para que Be Human desarrolle paquetes integrales que fomenten la lealtad del cliente y mejoren la satisfacción general.

5.3.3 Selección de segmentos de mercado

Los segmentos de profesionales y ejecutivos (NSE A y B), junto con el enfoque en un estilo de vida activo y saludable, son los más relevantes para Be Human. Estos grupos no solo tienen la capacidad de gasto necesaria, sino que también comparten valores y estilos de vida que se alinean con la propuesta de valor de la empresa. Además, su interés en servicios complementarios y su disposición a pagar por experiencias premium fortalecen la viabilidad del modelo de negocio de Be Human.

- **Demográfico: Profesionales y Ejecutivos (NSE A y B)**
 - ✓ **Ingresos Estables:** Este grupo tiene la capacidad económica para invertir en servicios premium, lo que es esencial para un centro de fitness que busca ofrecer una experiencia de alta calidad (Kotler & Armstrong, 2013).
 - ✓ **Valoración del Bienestar:** Los profesionales suelen tener un estilo de vida agitado, lo que los lleva a buscar soluciones que mejoren su salud y bienestar. Esto se alinea con la propuesta de valor de Be Human, que se centra en la personalización y la atención al cliente.
- **Psicográfico: Estilo de Vida Activo y Saludable**

- ✓ Intereses en Fitness y Bienestar: Este segmento busca activamente mejorar su salud y condición física, lo que lo convierte en un público objetivo ideal para los servicios de Be Human. La segmentación psicográfica permite a las empresas entender mejor las motivaciones de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2013).
- ✓ Valores de Calidad y Exclusividad: Los consumidores que valoran la calidad y la personalización son más propensos a elegir servicios que ofrezcan una experiencia única y ajustada a sus necesidades.
- Conductual: Disposición a Pagar por Servicios Premium
 - ✓ Frecuencia de Práctica Deportiva: Los clientes que ya están comprometidos con un estilo de vida activo son más propensos a valorar y optar por servicios que complementen sus hábitos (Kotler & Armstrong, 2013).
 - ✓ Interés en Servicios Complementarios: La disposición a pagar por servicios adicionales como nutrición y fisioterapia indica una búsqueda de soluciones integrales para el bienestar, lo que puede aumentar la retención y satisfacción del cliente.

5.3.4 Desarrollo de estrategias de marketing para cada segmento meta

- Segmento Conductual: Disposición a Pagar por Servicios Premium
 - ✓ Paquetes Premium Personalizados: Ofrecer membresías que incluyan servicios exclusivos como entrenamientos personalizados, consultas nutricionales y acceso a áreas VIP del gimnasio. Los paquetes pueden adaptarse a las necesidades individuales de los clientes, brindando un valor añadido.
- Eventos Exclusivos: Organizar talleres, seminarios y eventos de networking relacionados con la salud y el bienestar, solo para miembros premium. Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también fomenta un sentido de comunidad.
 - ✓ Atención al Cliente Personalizada: Implementar un servicio de atención al cliente altamente personalizado, donde cada miembro premium tenga un asesor dedicado que les brinde recomendaciones y seguimiento continuo.

- Segmento Psicográfico: Estilo de Vida Activo y Saludable
 - ✓ Programas de Entrenamiento Innovadores: Introducir clases y programas de entrenamiento que se alineen con las tendencias actuales en fitness, como entrenamientos funcionales, yoga, pilates y clases de alta intensidad. Esto atraerá a aquellos que buscan variedad y novedad en su rutina.
 - ✓ Contenido Inspirador y Educativo: Crear y distribuir contenido que motive y eduque a los clientes sobre un estilo de vida saludable. Esto puede incluir blogs, videos y redes sociales que resalten historias de éxito y consejos de bienestar.
 - ✓ Colaboraciones con Influencers: Asociarse con influencers del ámbito de fitness y bienestar para promocionar los servicios de Be Human a través de sus plataformas, aumentando la visibilidad y atrayendo a un público más amplio.
 - ✓ Segmento Demográfico: Profesionales y Ejecutivos (NSE A y B)
 - ✓ Flexibilidad en Horarios: Ofrecer horarios de clases flexibles y servicios de entrenamiento personal que se adapten a las apretadas agendas de los profesionales. Incluir opciones para sesiones virtuales o híbridas.
 - ✓ Networking Profesional: Crear eventos de networking y talleres que combinen fitness y desarrollo profesional, como sesiones de entrenamiento seguidas de charlas sobre bienestar en el trabajo. Esto no solo promueve el bienestar, sino que también permite a los miembros conectarse entre sí.
 - ✓ Programas Corporativos: Desarrollar ofertas especiales para empresas, donde se ofrezcan membresías corporativas que incluyan beneficios para los empleados, incentivando la inversión en el bienestar de los trabajadores.

5.4 Estrategias de Posicionamiento

El posicionamiento de Be Human, basado en el marco teórico de (Kotler P., 2016) se puede articular de la siguiente manera (Blanco de Posicionamiento):

5.4.1 Mantra de la marca

El mantra "Transforma tu cuerpo, potencia tu bienestar" encapsula la propuesta de valor integral de Be Human, enfatizando tanto la transformación física como el bienestar general que se busca alcanzar a través de sus servicios.

5.4.2 Puntos de paridad

- Instalaciones modernas y equipamiento de vanguardia: Be Human debe ofrecer un espacio de entrenamiento que cumpla con las expectativas de su público objetivo en términos de calidad y tecnología.
- Ubicación estratégica: La accesibilidad y visibilidad en distritos exclusivos como Miraflores y San Isidro son esenciales para atraer al segmento de clientes deseado.
- Entrenadores personales altamente calificados: La presencia de profesionales expertos y certificados es un requisito indispensable en el mercado de fitness premium.

5.4.3 Puntos de diferencia

- Entrenamiento personalizado y exclusivo: El diseño de programas a medida para cada cliente, basados en sus necesidades y objetivos individuales, distingue a Be Human de la oferta estandarizada de otros gimnasios.
- Clases boutique en grupos reducidos: La atención personalizada y el ambiente íntimo de las clases en grupos pequeños ofrecen una experiencia de entrenamiento diferenciada y de mayor calidad.
- Servicios complementarios de bienestar: La integración de servicios como nutrición y fisioterapia refuerza el enfoque holístico de Be Human hacia el bienestar, brindando un valor agregado a sus clientes.
- Tecnología de punta para el seguimiento del progreso: El uso de herramientas tecnológicas para monitorear y optimizar el entrenamiento de los clientes es un elemento diferenciador que atrae a un público exigente y orientado a resultados.

5.4.4 Justificadores

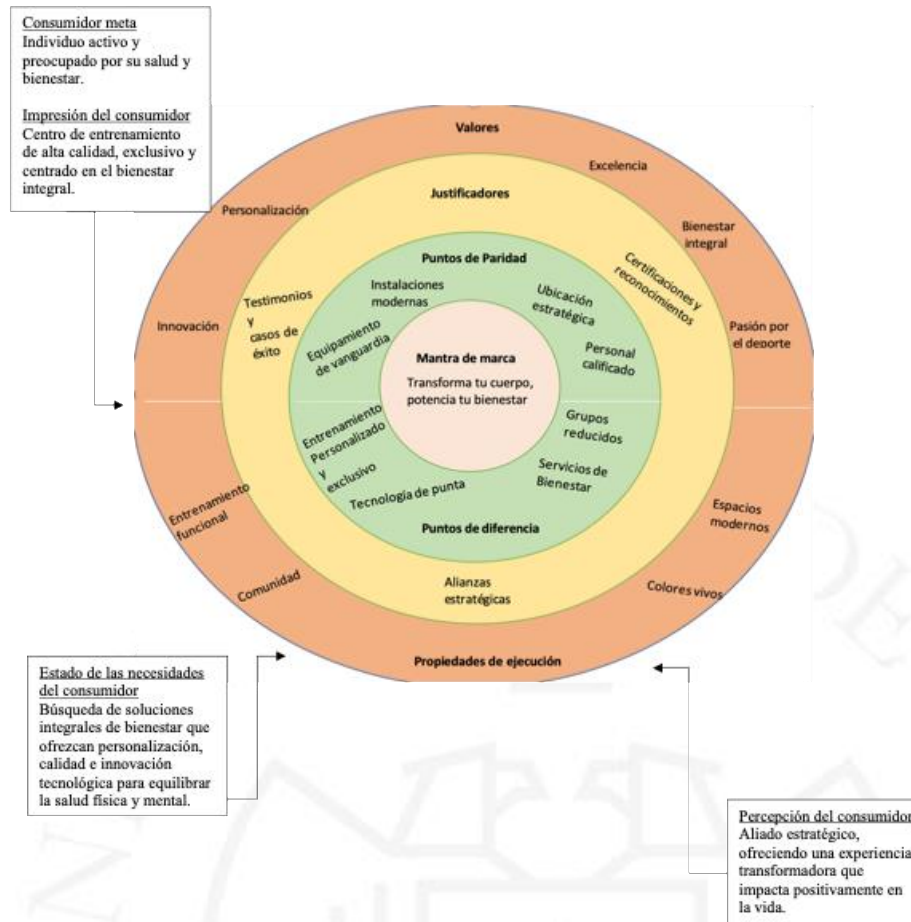
- Testimonios y casos de éxito: Compartir las historias de clientes que han alcanzado sus metas de bienestar gracias a Be Human puede respaldar la efectividad de sus programas y servicios.
- Certificaciones y reconocimientos: Obtener certificaciones de calidad y reconocimientos en la industria del fitness puede validar la experiencia y el profesionalismo de Be Human.
- Alianzas estratégicas: La colaboración con expertos en nutrición, fisioterapia y otras áreas relacionadas con el bienestar refuerza la propuesta de valor integral de la empresa.

5.4.5 Valores

- Excelencia: Compromiso con la calidad y la mejora continua en todos los aspectos del servicio.
- Bienestar integral: Enfoque en la salud física y mental, promoviendo un estilo de vida equilibrado y saludable.
- Personalización: Adaptación de los servicios a las necesidades y objetivos individuales de cada cliente.
- Innovación: Búsqueda constante de nuevas formas de mejorar la experiencia del cliente y ofrecer servicios diferenciados.
- Pasión por el deporte: Entusiasmo y dedicación del equipo por ayudar a los clientes a alcanzar sus metas de fitness y bienestar.

Figura V.2

Blanco de Posicionamiento



Nota. De Kotler, P 2016

5.5 Estrategias Intensivas de Crecimiento

La matriz de Ansoff, una herramienta estratégica clave en la planificación de marketing permite identificar cuatro estrategias de crecimiento intensivo para Be Human, considerando la combinación de productos y mercados existentes o nuevos.

Tabla V.2

Matriz de Ansoff

Productos			
Mercados	Actuales		Nuevos
	Actuales	Penetración de	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos	Diversificación

Nota. Elaboración Propia

- **Penetración de Mercado**

Esta estrategia busca aumentar la participación de Be Human en su mercado actual (Miraflores y San Isidro) mediante el incremento de las ventas de sus servicios existentes. Be Human se enfocará en:

- ✓ Promociones y descuentos atractivos: Ofrecer descuentos especiales para nuevos miembros, descuentos por referidos, o promociones en temporadas bajas para incentivar la inscripción y el uso de los servicios.
- ✓ Marketing dirigido y segmentado: Implementar campañas de marketing personalizadas para cada segmento del público objetivo, utilizando los canales de comunicación más efectivos para cada uno (redes sociales, publicidad en medios locales, eventos exclusivos, etc.).
- ✓ Programas de fidelización y mejora de la experiencia del cliente: Recompensar a los clientes leales con beneficios exclusivos, descuentos o acceso anticipado a nuevos servicios. Además, invertir en la formación del personal para brindar una atención al cliente excepcional y personalizada, superando las expectativas de los usuarios.
- ✓ Alianzas estratégicas con negocios locales: Establecer colaboraciones con empresas y profesionales en Miraflores y San Isidro para ofrecer paquetes

conjuntos y promociones cruzadas, ampliando así la visibilidad y el alcance de Be Human.

- **Desarrollo de Mercado**

Esta estrategia implica expandir los servicios existentes de Be Human a nuevos mercados, ya sea geográfica o demográficamente. Algunas opciones viables serían:

- ✓ Expansión a otros distritos de Lima: Identificar distritos con un perfil socioeconómico similar al de Miraflores y San Isidro, como San Borja, La Molina o Surco, y evaluar la viabilidad de abrir nuevas sucursales en estas zonas.
- ✓ Desarrollo de programas corporativos de bienestar: Ofrecer servicios personalizados a empresas para mejorar la salud y el bienestar de sus empleados, incluyendo evaluaciones físicas, programas de entrenamiento grupales o individuales, charlas sobre nutrición y ergonomía, y seguimiento del progreso.
- ✓ Creación de programas específicos para nuevos segmentos: Adaptar la oferta de servicios para atraer a nuevos grupos demográficos, como adultos mayores o jóvenes profesionales, ofreciendo clases y programas diseñados específicamente para sus necesidades y preferencias.
- ✓ Expansión a provincias con alto potencial: Considerar la apertura de sucursales o el desarrollo de franquicias en ciudades con una creciente demanda de servicios de fitness y un poder adquisitivo en aumento, como se evidencia en el informe de APEIM y el estudio sobre hábitos deportivos. Se debe realizar un análisis detallado de cada mercado potencial antes de implementar su estrategia de expansión, considerando factores como la competencia, la demanda, la capacidad de pago y las particularidades culturales de cada zona. Además, la empresa debe asegurarse de contar con los recursos financieros y humanos necesarios para llevar a cabo una expansión exitosa y sostenible.

5.6 Estrategias Funcionales de Marketing (Marketing Mix)

5.6.1 Estrategias de Producto/ Servicio

- **Servicio Principal**

La flor de servicio clasifica los servicios en ocho pétalos, que incluyen el servicio principal y siete servicios complementarios (Wirtz & Lovelock, 2016). El servicio principal para Be Human es el entrenamiento personalizado. Se diseñarán programas de entrenamiento a medida para cada cliente, basados en evaluaciones iniciales y un seguimiento continuo del progreso. Este enfoque personalizado es el núcleo de la propuesta de valor de Be Human y lo que lo distingue de otros gimnasios y centros de entrenamiento.

Figura V.3

Flor de Servicio



Nota. Lovelock & Wirtz

- **Servicio complementario**

- ✓ Servicios Complementarios de Mejora: Servicios esenciales para la entrega del servicio principal.
 - Información: Be Human proporciona información a través de su sitio web, Whatsapp Business y evaluaciones iniciales personalizadas. Esto incluye detalles sobre los programas de entrenamiento, horarios de clases, instructores y servicios complementarios.

- Pago: El pago se hará por membresías y paquetes promocionales a través de medios de pago electrónicos (Izypay, Yape, plin, mercado pago)
- Facturación: Be Human emitirá boletas y/o facturas a sus clientes
- Orden: El sistema de reservas en línea a través de la aplicación móvil FITCO permite a los clientes realizar pedidos y programar sus clases y sesiones de entrenamiento.
- ✓ Servicios Complementarios de Facilitación: Aumentan el valor y la experiencia del cliente.
 - Consulta: Be Human ofrece asesoramiento personalizado a través de entrenadores personales y considerando alianzas estratégicas a través de nutricionistas y fisioterapeutas.
 - Hospitalidad: El diseño de las instalaciones, con un ambiente elegante y sofisticado, y la atención al cliente de alta calidad contribuyen a la hospitalidad.
 - Cuidado: El seguimiento continuo del progreso de los clientes y a sus programas de rehabilitación y fisioterapia de ser necesario demuestran un enfoque en el cuidado y la seguridad.
 - Excepciones: Be Human ofrecerá clases privadas o semiprivadas de yoga, pilates y funcional, adaptando el contenido y la intensidad a las necesidades específicas de cada cliente. También organizará talleres y eventos especiales relacionados con estas disciplinas, brindando una experiencia más profunda y enriquecedora.

• Obtención del Servicio

La obtención del servicio en Be Human se basará en un proceso que busca ser accesible, personalizado y orientado a la satisfacción del cliente. Si bien el documento no detalla exhaustivamente cada paso, podemos inferir los siguientes elementos clave:

- ✓ **Información y contacto inicial:** Los clientes potenciales podrán obtener información sobre los servicios de Be Human a través de diversos canales, como el sitio web, la aplicación móvil, redes sociales y publicidad. El

primer contacto podría ser a través de un formulario en línea, una llamada telefónica o una visita presencial al centro.

- ✓ **Evaluación inicial y asesoramiento:** Una vez que el cliente muestra interés, se programará una evaluación inicial exhaustiva que incluye pruebas físicas y una entrevista para comprender sus necesidades, objetivos y nivel de condición física. Con base en esta evaluación, se brindará asesoramiento personalizado sobre los programas y servicios más adecuados.
- ✓ **Selección del programa y membresía:** El cliente, con el apoyo del equipo de Be Human, seleccionará el programa de entrenamiento que mejor se adapte a sus necesidades y objetivos. También se le ofrecerán opciones de membresía con diferentes niveles de acceso y beneficios.
- ✓ **Inscripción y pago:** El cliente formalizará su inscripción y realizará el pago correspondiente a la membresía o servicio elegido. Be Human ofrecerá diferentes opciones de pago, como tarjetas de crédito, transferencias bancarias o pagos en línea.
- ✓ **Inicio del entrenamiento y seguimiento:** El cliente comenzará su programa de entrenamiento personalizado o se unirá a las clases grupales seleccionadas. A lo largo del proceso, recibirá seguimiento y apoyo constante por parte de los entrenadores, quienes ajustarán el programa según sea necesario para garantizar el progreso y la satisfacción del cliente.
- ✓ **Servicios complementarios:** Además del entrenamiento, el cliente podrá acceder a servicios complementarios con los aliados estratégicos como fisioterapia, nutrición y masajes, según sus necesidades y preferencias.
- ✓ **Comunicación y feedback:** Be Human mantendrá una comunicación constante con el cliente a través de Whatsapp de forma continua y reuniones periódicas, para recibir feedback sobre su experiencia y ajustar los servicios según sea necesario.

La obtención del servicio en Be Human se caracterizará por un alto nivel de personalización y atención al cliente, desde el primer contacto hasta el seguimiento

continuo del progreso. La empresa busca crear una experiencia fluida y satisfactoria que facilite el acceso a sus servicios y promueva la fidelización de los clientes.

- **Ciclo de Vida del Producto/ Servicio**

Be Human se encontraría en la etapa de introducción. La empresa está en proceso de lanzamiento, aún no ha abierto sus puertas al público y se encuentra en la fase de planificación y desarrollo de sus servicios. Las ventas son inexistentes en este punto, y los costos de marketing y promoción son significativos para dar a conocer la marca y atraer a los primeros clientes.

Se tiene la necesidad de crear conciencia y estimular la prueba del servicio, lo cual es característico de la etapa de introducción. La empresa se enfrenta al desafío de educar al mercado sobre su propuesta de valor única y diferenciada, así como de superar la posible resistencia de los consumidores a adoptar un nuevo concepto de entrenamiento y bienestar.

Si bien Be Human se dirige a un nicho de mercado con alto poder adquisitivo y existe una creciente demanda de servicios premium de fitness y bienestar, la empresa aún debe establecerse y ganar participación en un mercado competitivo. Por lo tanto, la etapa de introducción es la que mejor describe la situación actual de Be Human en el ciclo de vida del producto.

- **Estrategias de Marca**

El nombre propuesto de la marca en sí mismo sugiere un enfoque en el elemento humano del fitness y el bienestar, potencialmente enfatizando un enfoque holístico que va más allá del entrenamiento físico. La declaración de la misión de la marca, que busca mejorar la salud física y mental de sus clientes, respalda aún más esta interpretación.

- ✓ **Nombre de la Marca**

El nombre "Be Human" sería una invitación a abrazar nuestra humanidad, reconociendo la importancia tanto del bienestar físico como mental para lograr una vida equilibrada y plena.

- ✓ **Logotipo de la Marca**

Figura V.4

Logo Be Human



Nota. Elaboración Propia

Figura V.5

Tipografías para Be Human



Nota. Elaboración Propia

5.6.2 Estrategias de Precios

La política de precios de Be Human, basada en la metodología de Kotler se alinea con su estrategia de diferenciación y el perfil de su público objetivo (Kotler & Armstrong, 2013). Al ofrecer servicios de alta calidad y una experiencia de entrenamiento exclusiva, Be Human puede establecer precios competitivos en el segmento "Super Premium" y atraer a un segmento de clientes dispuesto a pagar por un valor añadido.

- **Selección de la meta de fijación de precios:**

El objetivo principal de Be Human es el posicionamiento premium, buscando maximizar la rentabilidad a través de precios que reflejen la exclusividad y calidad de sus servicios.

- **Determinación de la demanda:**

La investigación de mercado ha revelado una disposición a pagar precios premium por parte del 32% del público objetivo, mientras que el 62% restante muestra una sensibilidad al precio que depende de los servicios ofrecidos. El 47% de los encuestados está dispuesto a pagar menos de 400 soles mensuales, y el 44% entre 400 y 600 soles.

- **Estimación de los costos:**

El estudio técnico detalla los costos operativos, incluyendo alquiler, equipamiento, personal, servicios públicos y marketing. Con el precio se cubrirían los costos de la operación.

- **Análisis de los precios y ofertas de la competencia:**

El análisis de la industria ha identificado competidores directos como "Price Brand Leader", "Army Gym", "Lift" y "Trim Boutique" en el segmento "Super Premium", con precios por sesión que oscilan entre 60 y 100 soles. "Active.movperu" se posiciona en un nivel similar a Be Human, con un precio de 50 soles por sesión. "Julio Coach" y "Focus Training" se encuentran en el segmento "Premium" con precios de 40 y 35 soles por sesión, respectivamente.

Tabla V.3

Matriz de Fijación de Precios

Price Brand Leader						Index	Clase por sesión	Nivel
Renzo Choclot						167%	100	Super Premium
Army Gym						110%	66	Super Premium
Lift						100%	60	Super Premium
Trim Boutique						100%	60	Super Premium
Be Human						100%	60	Super Premium
Hybrido						93%	56	Premium
Active.movperu						83%	50	Premium
Julio Coach						71%	40	Standard
Focus Training						63%	35	Standard

Nota. Elaboración Propia

- **Selección de un método de fijación de precios**

Considerando el posicionamiento premium y la disposición a pagar de una parte del público objetivo, Be Human adoptará un método de fijación de precios basado en el valor percibido. Esto implica establecer precios que reflejen los beneficios únicos y la experiencia de alta calidad que ofrece el centro, justificando así un precio superior al de la competencia directa en el segmento "Super Premium".

- **Selección de la política de precios**

Be Human implementará una política de precios por sesión similar a la de sus competidores directos, ofreciendo paquetes de sesiones y membresías mensuales con diferentes niveles de acceso y beneficios. También los precios serán dinámicos, ajustándolos según la demanda y la temporada para maximizar los ingresos.

Tabla V.4

Tabla de precios por sesión

Fortalecimiento y Yoga	Precios
1 Clase	60
1 a vez por semana	240
2 a 3 veces por semana	456
4 a 5 veces por semana	648
Todos los días	1,020

Nota. Elaboración Propia

Tabla V.5

Precio de Pilates por sesión

Pilates	Precios
1 Clase	72
1 a vez por semana	288
2 a 3 veces por semana	547
4 a 5 veces por semana	778
Todos los días	1,224

Nota. Elaboración Propia

La estructura de precios es coherente con el posicionamiento premium de Be Human al reflejar el valor percibido de sus servicios y ser competitiva en el mercado. Se realizará la comunicación de forma clara de los beneficios y la propuesta de valor única del centro para justificar los precios establecidos.

- **Consideraciones adicionales**

- ✓ Paquetes de sesiones: Se ofrecerán paquetes semanales de 1 – 2 – 4 y 5 días en sesiones con descuentos progresivos para incentivar la compra de múltiples sesiones alineado a la intención de compra de los resultados de la encuesta.
- ✓ Membresías mensuales: Establecer diferentes niveles de membresía (ej: Básico, Plus, Premium) con precios que oscilen entre 450 y 700 soles

mensuales, incluyendo un número determinado de sesiones y acceso a servicios adicionales.

- ✓ Servicios adicionales: Ofrecer servicios complementarios como fisioterapia, nutrición y masajes a precios premium, que reflejen la calidad y especialización de estos servicios.

- **Justificación de los precios**

Será muy importante comunicar claramente a los clientes los beneficios y el valor añadido que ofrece Be Human para justificar los precios premium. Esto incluye destacar la personalización de los programas de entrenamiento, la calidad de las instalaciones y el equipamiento, la experiencia y certificación de los entrenadores, el enfoque holístico en el bienestar integral y la inclusión de clases de yoga, pilates y funcional.

La política de precios propuesta para Be Human se alinea con su estrategia de diferenciación y el perfil de su público objetivo. Al ofrecer servicios de alta calidad y una experiencia de entrenamiento exclusiva, Be Human puede establecer precios competitivos en el segmento "Super Premium" y atraer a un segmento de clientes dispuesto a pagar por un valor añadido. Es importante que la empresa realice un seguimiento constante de los precios de la competencia y de la percepción de valor de sus clientes para ajustar su estrategia de precios según sea necesario y mantener su competitividad en el mercado.

5.6.3 Estrategias de Canales de Distribución (Plaza)

Los canales de venta para Be Human se estructurarían de manera estratégica para alcanzar al público objetivo y maximizar la captación de clientes. Se propone una combinación de canales digitales y físicos, que permitan una interacción directa y personalizada con los potenciales miembros.

- Plataforma digital: Desarrollo de un sitio web optimizado y una aplicación móvil en la plataforma FITCO que permitan a los usuarios conocer los servicios, reservar clases, realizar pagos y comunicarse con el equipo de Be Human. La presencia en redes sociales, como Instagram, servirá para difundir

contenido relevante y atractivo, generando interacción con la comunidad y atrayendo nuevos clientes.

Figura V.6

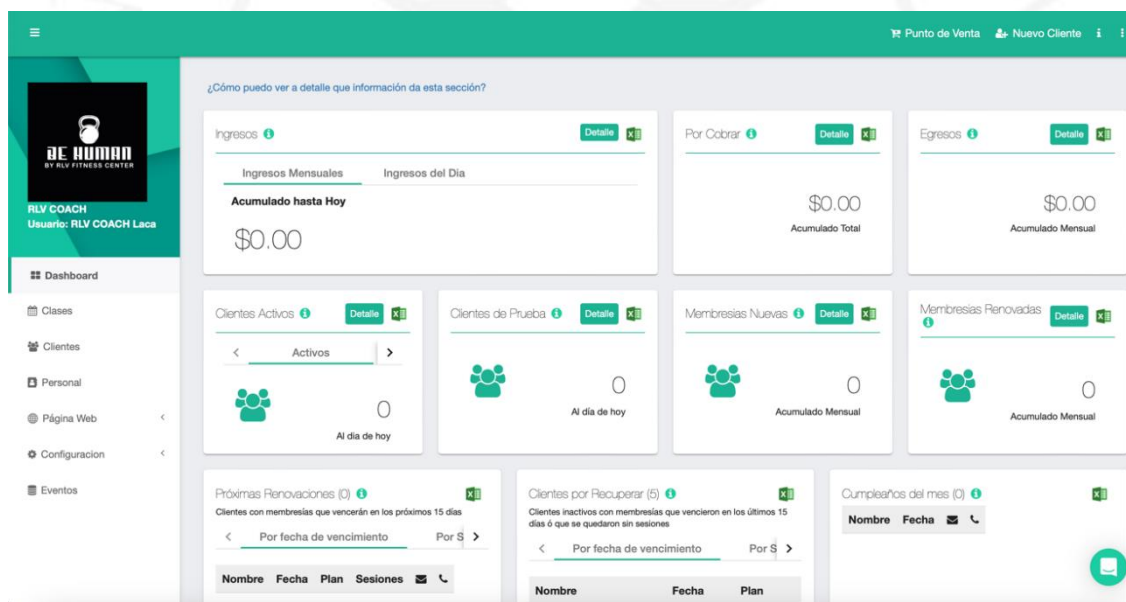
Fitco: Web Be Human



Nota. Elaboración Propia

Figura V.7

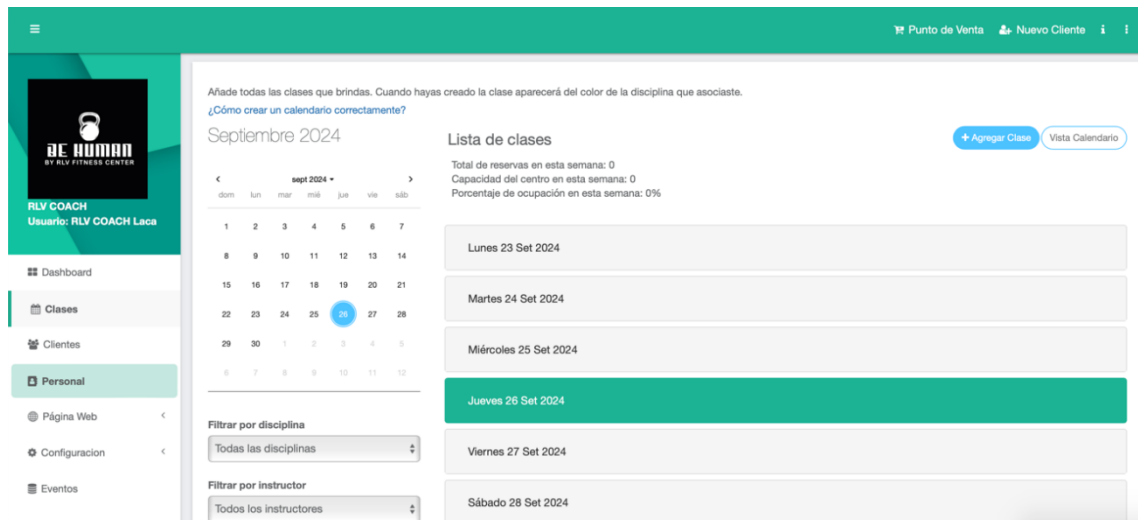
Fitco: Dashboard de inicio



Nota. Elaboración Propia

Figura V.8

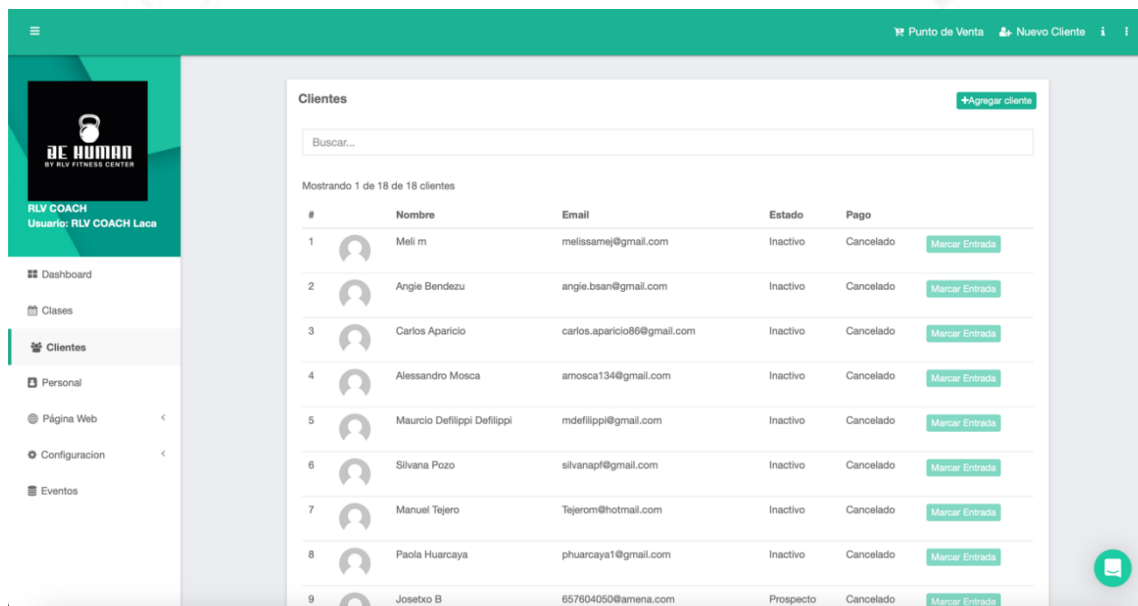
Fitco: Módulo de reserva



Nota. Elaboración Propia

Figura V.9

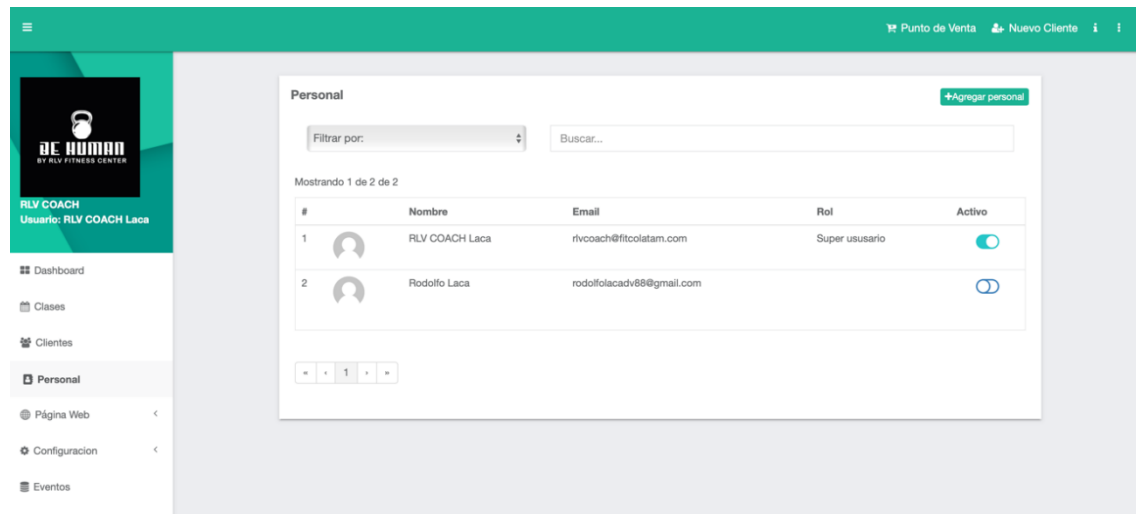
Fitco: Módulo de clientes



Nota. Elaboración Propia

Figura V.10

Fitco: Módulo de entrenadores



Nota. Elaboración Propia

- Instalaciones físicas: El centro de entrenamiento en sí mismo funcionará como un canal de venta, ofreciendo visitas guiadas, clases de prueba y eventos especiales para que los potenciales clientes experimenten la propuesta de valor de Be Human de primera mano.
- Alianzas estratégicas: Se establecerán colaboraciones con empresas, profesionales de la salud y organizaciones locales para ofrecer paquetes conjuntos y promociones exclusivas a sus empleados y miembros, ampliando así el alcance y la visibilidad de Be Human.
- Marketing directo: Se implementarán campañas de email marketing y publicidad dirigida a segmentos específicos del público objetivo, utilizando datos demográficos y psicográficos para personalizar la comunicación y aumentar la efectividad de las acciones de marketing.
- Eventos y talleres: La organización de eventos y talleres relacionados con el fitness y el bienestar servirá para atraer potenciales clientes, generar interés en los servicios de Be Human y posicionar a la empresa como un referente en el sector.

Tabla V.6*Estrategia de Canal*

Canal	Fases del canal				
	Información	Evaluación	Compra	Entrega	Postventa
Local	x	x	x	x	x
Atención al cliente	x	x			
Página Web	x		x		x
Fitco	x	x	x		x
Instagram y Facebook	x				x
WhatsApp	x		x		x

Nota. Elaboración Propia

Tabla V.7*Fase del canal según función*

Función	
Fase del canal	
Información	Se centrará en proporcionar detalles claros y accesibles sobre los servicios de Be Human, incluyendo programas de entrenamiento, horarios, instructores y precios. Esto se logrará a través del sitio web, la aplicación móvil y evaluaciones personalizadas para cada cliente.
Evaluación	Be Human buscará generar confianza y demostrar el valor de sus servicios, permitiendo a los potenciales clientes experimentar la propuesta de valor de forma directa. Esto incluirá la posibilidad de participar en clases de prueba gratuitas, realizar visitas guiadas a las instalaciones y tener consultas individuales con los entrenadores.
Compra	Se caracterizará por la facilidad y conveniencia, gracias a un sistema de reservas en línea y opciones de pago electrónico. La oferta se adaptará a las necesidades y posibilidades de cada cliente mediante diferentes tipos de membresías y paquetes promocionales.
Entrega	La entrega del servicio se basará en la excelencia en la atención al cliente, ofreciendo un ambiente acogedor, un seguimiento personalizado del progreso y una gestión eficiente de la programación de clases y reservas. La interacción con los entrenadores será transparente y orientada a resultados.
Postventa	Esta etapa se centrará en construir relaciones a largo plazo con los clientes, brindando soporte continuo, atendiendo sus inquietudes y ofreciendo programas de fidelización que incentiven la retención y la recomendación. El seguimiento constante del progreso y la adaptación de los programas de entrenamiento asegurarán que los clientes alcancen sus metas y se sientan plenamente satisfechos con los servicios de Be Human.

Nota. Elaboración Propia

La combinación de estos canales permitirá a Be Human establecer una presencia sólida en el mercado, llegar a su público objetivo de manera efectiva y fomentar la conversión de potenciales clientes en miembros satisfechos y leales. La clave estará en

mantener una comunicación coherente y personalizada en todos los canales, ofreciendo una experiencia de usuario fluida y adaptada a las necesidades de cada individuo.

5.6.4 Estrategias de Comunicación

- **Publicidad**

- ✓ Publicidad de respuesta directa: Manejar la importancia de la medición y la eficacia en la publicidad. Be Human podría utilizar anuncios en línea y en redes sociales con llamados a la acción claros y específicos, como "Reserva tu clase de prueba gratuita" o "Obtén un descuento exclusivo en tu membresía". Esto permitiría medir el retorno de la inversión publicitaria y optimizar las campañas para obtener mejores resultados.
- ✓ Publicidad en medios tradicionales: Aunque la tesis se enfoca en el marketing digital, la publicidad en medios tradicionales, como revistas especializadas en fitness y bienestar o vallas publicitarias en zonas estratégicas de Miraflores y San Isidro, puede ser efectiva para llegar a un público más amplio y generar mayor visibilidad de marca.
- ✓ Publicidad basada en valores: Be Human podría desarrollar campañas publicitarias que destaquen sus valores, como la pasión por el bienestar, la excelencia y la personalización, para conectar con los clientes a un nivel emocional y diferenciarse de la competencia. La publicidad puede ser más efectiva cuando cuenta historias que resuenan con el público objetivo. Be Human podría utilizar testimonios de clientes satisfechos o narrar historias inspiradoras de transformación personal para generar conexión emocional y demostrar el impacto positivo de sus servicios.

- **Marketing de Contenidos**

Marketing de contenidos generado por el usuario: Incentivar a los clientes a compartir sus experiencias y logros en redes sociales, creando una comunidad en torno a la marca y generando confianza a través de testimonios reales.

- ✓ Contenido educativo e informativo: Desarrollar artículos, infografías y videos que eduquen al público objetivo sobre temas relacionados con el

fitness, la nutrición y el bienestar, posicionando a Be Human como una fuente confiable de información y conocimiento.

- ✓ Personalización del contenido: Utilizar la información recopilada sobre los clientes para ofrecer contenido personalizado y relevante, como planes de entrenamiento individualizados, consejos nutricionales basados en sus objetivos y recomendaciones de actividades adaptadas a sus preferencias.
- ✓ Colaboraciones con expertos: Invitar a profesionales reconocidos en el ámbito del fitness y el bienestar a crear contenido para Be Human, como entrevistas, artículos o videos, para aumentar la credibilidad y el alcance de la marca.
- ✓ Optimización para motores de búsqueda (SEO): Asegurar que el contenido de Be Human sea fácilmente encontrado en los motores de búsqueda, utilizando palabras clave relevantes y optimizando la estructura y el formato del contenido.
- ✓ Promoción del contenido en redes sociales: Utilizar las redes sociales para compartir y promocionar el contenido de Be Human, interactuando con los seguidores y fomentando la participación de la comunidad.
- ✓ Medición y análisis de resultados: Utilizar herramientas de análisis para medir el impacto del marketing de contenidos, identificando qué tipo de contenido genera mayor engagement y cuáles son los canales más efectivos para llegar al público objetivo.

- **Relaciones Publicas**

- ✓ Eventos de relaciones públicas: Organizar eventos exclusivos para medios de comunicación, líderes de opinión e influencers del sector fitness y bienestar. Estos eventos podrían incluir demostraciones de entrenamiento, charlas con expertos, degustaciones de alimentos saludables y oportunidades de networking, generando cobertura mediática positiva y fortaleciendo la imagen de marca de Be Human.
- ✓ Comunicados de prensa y notas de prensa: Elaborar comunicados de prensa y notas de prensa sobre los logros, novedades y eventos de Be Human, distribuyéndolos a medios de comunicación relevantes y periodistas especializados en el sector.

- ✓ Participación en ferias y eventos del sector: Participar en ferias y eventos relacionados con el fitness, el bienestar y el estilo de vida saludable para aumentar la visibilidad de la marca, establecer contactos con potenciales clientes y socios estratégicos, y mantenerse al día sobre las últimas tendencias del mercado.
 - ✓ Programas de responsabilidad social corporativa: Desarrollar programas que demuestren el compromiso de Be Human con la comunidad y el medio ambiente, como patrocinio de eventos deportivos locales, donaciones a organizaciones benéficas o implementación de prácticas sostenibles en sus operaciones.
 - ✓ Gestión de crisis: Preparar un plan de gestión de crisis para responder de manera efectiva y transparente ante cualquier situación que pueda afectar la reputación de Be Human, protegiendo la imagen de la marca y manteniendo la confianza de los clientes.
- **Promoción:**
 - ✓ Marketing de eventos y experiencias: La importancia de crear experiencias memorables para los clientes. Be Human podría organizar eventos especiales, como clases al aire libre en parques emblemáticos de Miraflores y San Isidro, o retiros de bienestar en entornos naturales, que permitan a los clientes vivir la marca de manera única y generar un vínculo emocional más fuerte.
 - ✓ Promociones de ventas: Ofrecer descuentos especiales por tiempo limitado, membresías de prueba a precios reducidos o paquetes promocionales que incluyan servicios adicionales puede ser una forma efectiva de atraer nuevos clientes y generar un sentido de urgencia.
 - ✓ Programas de referidos: Incentivar a los clientes actuales a recomendar Be Human a sus amigos y familiares, ofreciendo recompensas o descuentos especiales por cada nuevo miembro referido.
 - ✓ Marketing directo personalizado: Utilizar la información recopilada sobre los clientes para enviarles ofertas y promociones personalizadas, adaptadas a sus intereses y necesidades específicas.

Tabla V.8*Estrategia de comunicación*

Actividades BTL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing digital	150	9,140	9,740	9,740	9,740	9,740
Página web y landing page						
Desarrollo de Intranet						
Redes sociales (Facebook)	150	1,800	2,400	2,400	2,400	2,400
Estrategia de Backling						
Diseño y Dirección de Arte						
Google Ads / SEO		6,840	6,840	6,840	6,840	6,840
E-mailing						
Waze		500	500	500	500	500
Publicidad	0	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Embajadores / influencers / expertos		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Actividades BTL / Eventos	1,500	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Exhibiciones en puntos deportivos		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
BTL [pre-lanzamiento y lanzamiento]	1,500					
Maratones y ferias saludables		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Imprenta	700	700	700	700	700	700
Folletería	200	200	200	200	200	200
Tarjetas personales	100	100	100	100	100	100
Volantes / brochures	100	100	100	100	100	100
Banners	300	300	300	300	300	300
Merchandising	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850
Bolsos	350	350	350	350	350	350
Tomatodos	250	250	250	250	250	250
Toallas	250	250	250	250	250	250
Polos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Total	4,200	21,690	22,290	22,290	22,290	22,290

Nota. Elaboración Propia

5.6.5 Estrategias de Personas, Procesos, Presencia

- **Personas**

- ✓ Cultura de servicio excepcional: Enfatiza la importancia de una cultura centrada en el cliente. Be Human podría implementar programas de capacitación continua para su personal, enfocados en la atención

personalizada, la empatía y la resolución proactiva de problemas. Esto aseguraría que cada interacción con el cliente sea positiva y refuerce la imagen de marca premium.

- ✓ Empoderamiento del personal: Dar autonomía a los empleados para tomar decisiones y resolver situaciones de manera rápida y eficiente puede mejorar la experiencia del cliente y fomentar un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.
- ✓ Gestión del talento: Atraer y retener a los mejores profesionales del sector es clave para ofrecer un servicio de alta calidad. Be Human podría implementar programas de desarrollo profesional, incentivos y beneficios atractivos para motivar a su personal y reducir la rotación.

- **Procesos:**

- ✓ Automatización y tecnología: Incorporar tecnología para agilizar procesos como reservas, pagos y seguimiento del progreso del cliente puede mejorar la eficiencia operativa y liberar tiempo al personal para enfocarse en la atención personalizada.
- ✓ Mejora continua de procesos: Implementar una metodología de mejora continua, como Lean o Six Sigma, para identificar y eliminar ineficiencias en los procesos, reducir costos y mejorar la calidad del servicio.
- ✓ Gestión de la experiencia del cliente: Diseñar y monitorear cada punto de contacto del cliente con la marca, desde la primera interacción en línea hasta la postventa, para asegurar una experiencia consistente y satisfactoria en todo momento.

- **Evidencia física:**

- ✓ Diseño sensorial: Crear un ambiente que estimule los sentidos y refuerce la identidad de marca. Esto puede incluir música cuidadosamente seleccionada, aromas agradables, iluminación adecuada y elementos visuales que transmitan la exclusividad y el enfoque en el bienestar.
- ✓ Marketing sensorial: Utilizar elementos sensoriales en las comunicaciones de marketing, como videos que muestren el ambiente del centro, testimonios de clientes que describan su experiencia o incluso muestras de productos utilizados en los servicios.

- ✓ Elementos de diferenciación: Incorporar elementos únicos y memorables en el diseño y la decoración del centro que lo distingan de la competencia y refuercen su posicionamiento premium.

Al implementar estas estrategias funcionales de marketing, Be Human podrá alcanzar sus objetivos de negocio, satisfaciendo las necesidades y expectativas de su público objetivo y consolidándose como un referente en el mercado de gimnasios premium en Miraflores y San Isidro.



CAPÍTULO VI: OPERACIONES Y GESTIÓN

6.1 Estudio Técnico

El estudio técnico de Be Human se enfoca en la producción y entrega de servicios de alta calidad, personalizados y exclusivos en el ámbito del fitness y el bienestar.

6.1.1 Objetivo de las Operaciones

A continuación, los objetivos operacionales que se derivan de la estrategia general de la empresa:

- **Calidad y Excelencia en el Servicio:** Se implementarán protocolos de atención al cliente, capacitación al personal en servicio al cliente y se desarrollará un sistema de gestión de calidad que garantice la excelencia en cada interacción con los usuarios.
- **Innovación y Adaptación:** Se implementará un programa de investigación y desarrollo sostenido con el fin de descubrir nuevas posibilidades de innovación, junto con un mecanismo de evaluación e incorporación de tecnologías que optimicen tanto la vivencia del cliente como la eficacia en las operaciones.
- **Eficiencia y Sostenibilidad:** Se implementarán medidas de eficiencia energética, para optimizar el uso de recursos, negociar mejores condiciones con proveedores y adoptar tecnologías que permitan automatizar procesos y reducir el desperdicio.
- **Flexibilidad y capacidad de respuesta:** Se realizarán estudios de mercado periódicos para identificar nuevas tendencias y necesidades, diseñar programas y clases flexibles que se adapten a diferentes horarios y niveles de habilidad, y contar con un equipo de profesionales capaz de brindar una atención personalizada y adaptable.
- **Gestión del talento humano:** Se implementarán programas de capacitación y desarrollo profesional, se ofrecerán salarios y beneficios competitivos y así

fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador, y establecer sistemas de evaluación del desempeño que reconozcan y recompensen el talento.

Estos objetivos operacionales, alineados con la estrategia general de Be Human, permitirán a la empresa alcanzar sus metas de crecimiento, diferenciación y sostenibilidad en el mercado del fitness premium. La implementación efectiva de estos objetivos requiere una planificación cuidadosa, una gestión eficiente de los recursos y un compromiso constante con la mejora continua.

6.1.2 Producción y Entrega de Servicios:

- Evaluación inicial y diseño de programas personalizados: Cada nuevo cliente será sometido a una evaluación integral, que comprende el Functional Movement Screen (FMS) para detectar patrones de movimiento disfuncionales, una evaluación "Core" para medir la fuerza y resistencia de la musculatura central, y una evaluación de rangos articulares para identificar posibles riesgos de lesión. A partir de estos datos, se elaborará un programa de entrenamiento personalizado y se realizará un seguimiento continuo del progreso del cliente. Este enfoque individualizado se alinea con la tendencia actual en la industria del fitness hacia la oferta de servicios a medida (Europe Active & Deloitte, 2023).
- Clases grupales exclusivas: Se ofrecerán clases boutique en grupos reducidos, enfocadas en entrenamiento funcional, pilates y yoga. Estas clases serán impartidas por instructores certificados y experimentados, con un enfoque en la técnica correcta, la seguridad y la motivación. Se adaptarán las clases a los diferentes niveles de condición física (Chapa, 2019). El modelo de clases boutique se ha vuelto popular en el mercado global del fitness debido a su enfoque en la comunidad y la experiencia del cliente (IHRSA, 2023).
- Seguimiento y ajuste del progreso: Se llevará a cabo un seguimiento constante del avance de cada cliente mediante el uso de tecnología de vanguardia (como wearables y aplicaciones móviles), complementado con evaluaciones periódicas. Los programas de entrenamiento serán ajustados según sea necesario para asegurar que los clientes alcancen sus objetivos de forma eficaz

y segura. La utilización de tecnología para el seguimiento del progreso se ha convertido en una tendencia clave en la industria del fitness, ya que promueve una mayor personalización y motivación (Global Wellness Institute, 2023).

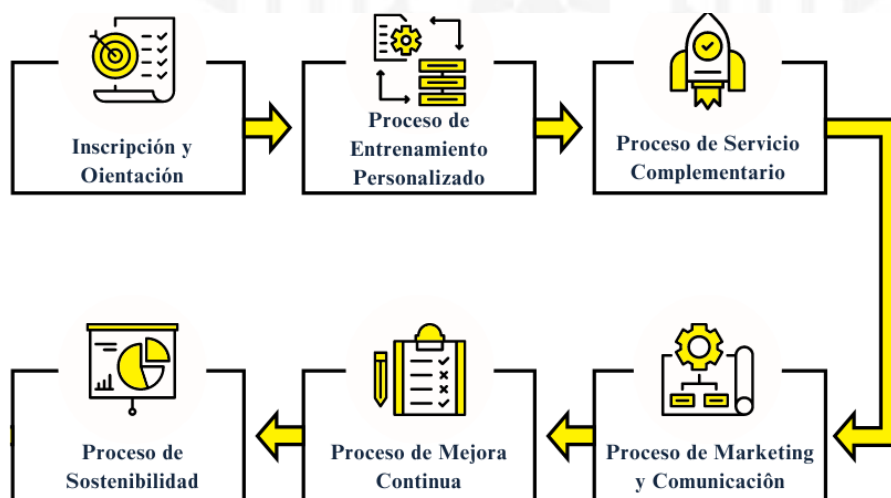
- Asesoramiento personalizado: Los entrenadores personales estarán disponibles para proporcionar orientación individualizada, responder preguntas y brindar apoyo continuo a los clientes en su búsqueda del bienestar, adaptándose a las necesidades y preferencias de cada uno. El servicio personalizado es un factor crucial de diferenciación en el mercado del fitness, especialmente en el segmento premium (CMD Sports, 2024).
- Ambiente exclusivo y estimulante: Se creará un entorno de entrenamiento que sea a la vez exclusivo y motivador, con instalaciones de lujo, equipamiento de alta gama y un diseño interior que propicie la concentración y el esfuerzo.

6.1.3 Decisiones respecto a los procesos

Be Human ha diseñado sus procesos clave con un enfoque en la personalización, la eficiencia y la mejora continua, buscando alinearlos con su estrategia de diferenciación. La estructura híbrida adoptada, combinando elementos horizontales y funcionales, se refleja en la interrelación de estos procesos.

Figura VI.1

Procesos clave



Nota. Elaboración Propia

- **Inscripción y Orientación:** Este proceso inicial busca brindar una experiencia acogedora y personalizada a los nuevos clientes. Se recopilará información detallada sobre sus objetivos, historial médico y preferencias, permitiendo diseñar un plan de entrenamiento a medida. La orientación incluirá una introducción a las instalaciones, el equipo y la filosofía de Be Human, asegurando que los clientes se sientan cómodos y motivados desde el primer día.
- **Proceso de Entrenamiento Personalizado:** El núcleo de la propuesta de valor de Be Human radica en este proceso. Equipos multidisciplinarios, compuestos por entrenadores, nutricionistas y fisioterapeutas, colaborarán para diseñar y ejecutar programas de entrenamiento adaptados a las necesidades y objetivos individuales de cada cliente. La tecnología jugará un papel clave en el seguimiento del progreso, la comunicación y la motivación continua.
- **Be Human reconoce que el bienestar integral va más allá del entrenamiento físico.** Este proceso engloba servicios adicionales como asesoría nutricional, fisioterapia y masajes, brindando un enfoque holístico al cuidado de la salud y el bienestar de los clientes.
- **Proceso de Sostenibilidad:** Be Human se compromete con la sostenibilidad ambiental y social. Este proceso implica la adopción de prácticas responsables en todas las áreas de la empresa, desde la selección de proveedores hasta la gestión de residuos y el uso eficiente de recursos. Además, se buscará generar un impacto positivo en la comunidad a través de programas de responsabilidad social y alianzas estratégicas.
- **Proceso de Mejora Continua:** La búsqueda de la excelencia es un pilar fundamental en Be Human. Este proceso implica la medición constante del desempeño, la recopilación de feedback de los clientes y la implementación de mejoras en todos los procesos. Se utilizarán metodologías ágiles y herramientas de análisis de datos para identificar áreas de oportunidad y optimizar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
- **Proceso de Marketing y Comunicación:** Este proceso, refuerza la importancia de la comunicación estratégica en Be Human. No solo se trata de atraer nuevos

clientes, sino también de mantener informados y motivados a los existentes, fomentando la fidelización y el sentido de pertenencia a la comunidad Be Human.

6.1.4 Planificación de las Ventas y las Operaciones

En Be Human, la gestión de ventas y operaciones se fundamentaría en un modelo de colaboración centrado en la demanda, con el objetivo de armonizar las capacidades operativas de la empresa con las exigencias del mercado. El proceso de planificación seguiría las siguientes fases:

- **Pronóstico de la demanda:** Se emplearán pronósticos fundamentados en el análisis de mercado para calcular la demanda futura de los servicios de Be Human. Se tendrán en cuenta variables como la estacionalidad, la competencia y las campañas de marketing programadas. Posteriormente, se procederá a la recopilación de datos históricos para obtener una perspectiva más precisa de la información.
- **Planificación de la capacidad:** Se evaluará la capacidad actual de Be Human en términos de espacio, equipamiento y personal para determinar si es suficiente para satisfacer la demanda pronosticada. Cuando sea necesario, se planificarán acciones para aumentar la capacidad, como la contratación de más personal, la ampliación de las instalaciones o la optimización de los horarios de clases. Por lo pronto nos estaremos basando en 8 horarios resultado de la investigación de mercado.
- **Planificación de la oferta:** Se diseñará una oferta de servicios que responda a las necesidades y preferencias del público objetivo, considerando los resultados de la investigación de mercado. Se definirán los tipos de clases, los horarios, los precios y las promociones, buscando un equilibrio entre la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio y alineado a la sección de la investigación de mercado.
- **Planificación de recursos:** Se garantizará la accesibilidad a los recursos indispensables para satisfacer el plan de ventas y operaciones, incluyendo personal idóneo, equipamiento apropiado y materiales de alta calidad. Se

establecerán vínculos sólidos con los proveedores y se implementarán sistemas de administración de inventario para asegurar un abastecimiento eficiente.

- **Ejecución y control:** Se pondrá en marcha el plan de ventas y operaciones, monitoreando constantemente los resultados y comparándolos con los objetivos establecidos. Se implementarán medidas correctivas en caso de desviaciones significativas y se ajustará el plan según sea necesario para adaptarse a los cambios del mercado.

La planificación de ventas y operaciones en Be Human se basará en un enfoque proactivo y flexible, que busca alinear la oferta de servicios con la demanda del mercado, garantizando la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

6.1.5 Decisiones respecto a la Capacidad

La capacidad de atención en Be Human se determina por su aptitud para proporcionar un servicio de excelencia y adaptado a las necesidades de cada cliente, tomando en consideración tanto el espacio físico disponible como la disponibilidad de personal debidamente cualificado.

- **Capacidad Física:**
 - ✓ **Espacio:** El local contará con un área de 110 m² distribuidos en zonas de entrenamiento, vestidores recepción y servicios complementarios. Esta distribución busca optimizar el espacio disponible y garantizar un ambiente cómodo y funcional para los clientes.
 - ✓ **Equipamiento:** Se contará con equipos de alta gama lo que apoyará a la satisfacción del cliente.
 - ✓ **Aforo:** Se estima una capacidad máxima de 6 personas por hora en las clases grupales y un máximo de 6 personas por hora en Pilates, lo que se traduce en una capacidad total de atención de aproximadamente 18 personas por hora, considerando la combinación de los servicios.
- **Capacidad de Personal:**

- ✓ **Entrenadores:** Se contará con un equipo de entrenadores altamente calificados y certificados, capaces de brindar atención personalizada y diseñar programas de entrenamiento a medida para cada cliente.
- ✓ **Personal de apoyo:** El personal administrativo y de recepción estará capacitado para brindar un servicio de calidad, gestionar reservas y resolver cualquier consulta o inquietud de los clientes.
- ✓ **Profesionales de la salud:** Se establecerán alianzas estratégicas con nutricionistas y fisioterapeutas para ofrecer servicios complementarios, ampliando la capacidad de atención y brindando un enfoque integral del bienestar.
- **Estrategia de Capacidad:**
 - ✓ **Capacidad Intermedia:** Be Human adoptará inicialmente una estrategia de capacidad intermedia, ajustando su capacidad de atención en función de la demanda y el crecimiento del negocio. Esto implica comenzar con una capacidad moderada y ampliarla gradualmente a medida que aumenta la base de clientes.
 - ✓ **Flexibilidad:** Be Human buscará mantener cierta flexibilidad en su capacidad de atención, ofreciendo horarios extendidos y adaptando la programación de clases y servicios según las necesidades de los clientes.
 - ✓ **Tecnología:** Se implementará un sistema de reservas en línea y una aplicación móvil en FITCO para optimizar la gestión de la capacidad y evitar la sobrecarga en horarios pico.

La capacidad de atención en Be Human se establecerá mediante la conjunción de su infraestructura física, equipamiento tecnológico y personal debidamente formado. Se implementará una estrategia de capacidad equilibrada, procurando armonizar la eficiencia operativa con la satisfacción del cliente, y se aprovechará la tecnología para optimizar la gestión de la capacidad y brindar una experiencia de entrenamiento fluida y adaptada a cada individuo.

6.1.6 Proveedores y Cadena de Suministro:

- **Suministro de Equipamiento:** Se establecerán relaciones estratégicas con proveedores de equipos de fitness de alta calidad y tecnología avanzada, como Ultimate Fitness, para garantizar la durabilidad, funcionalidad y seguridad del equipamiento. La elección de proveedores confiables es fundamental para asegurar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
- **Gestión de Materiales y Suministros:** Se seleccionarán proveedores confiables para la adquisición de materiales de construcción, artículos de limpieza, toallas, productos de higiene personal y otros suministros necesarios para el funcionamiento óptimo del centro. La gestión eficiente de los suministros es crucial para garantizar la continuidad de las operaciones y evitar interrupciones en el servicio.
- **Colaboración con Profesionales de la Salud:** Se establecerán alianzas estratégicas con nutricionistas y fisioterapeutas reconocidos para ofrecer servicios complementarios de alta calidad a los clientes de Be Human. Estas alianzas permitirán ampliar la gama de servicios ofrecidos, atrayendo a un público más amplio interesado en el bienestar integral.
- **Integración con Empresas Locales:** Se buscarán colaboraciones con negocios locales de alta gama, como restaurantes saludables, tiendas de productos orgánicos y centros de belleza, para ofrecer descuentos y promociones exclusivas a los miembros. Esta estrategia de colaboración puede generar beneficios mutuos para las empresas involucradas y mejorar la experiencia del cliente al brindar acceso a una red de servicios complementarios de alta calidad.

La gestión de proveedores y la cadena de suministro de Be Human se basará en la búsqueda de la excelencia y la personalización, estableciendo relaciones estratégicas con proveedores clave y optimizando los procesos para garantizar una experiencia de cliente de alta calidad y un funcionamiento eficiente del negocio.

6.1.7 Localización del proyecto y área requerida

- **Localización**

- ✓ **Ubicación Estratégica:** Se ha decidido establecer Be Human en el distrito de Miraflores, Lima, Perú. Esta elección se basa en un análisis exhaustivo de factores como la proximidad al público objetivo (profesionales y residentes de NSE A y B), la disponibilidad de locales comerciales adecuados y la alta densidad poblacional.

Figura VI.2

Localización Be Human

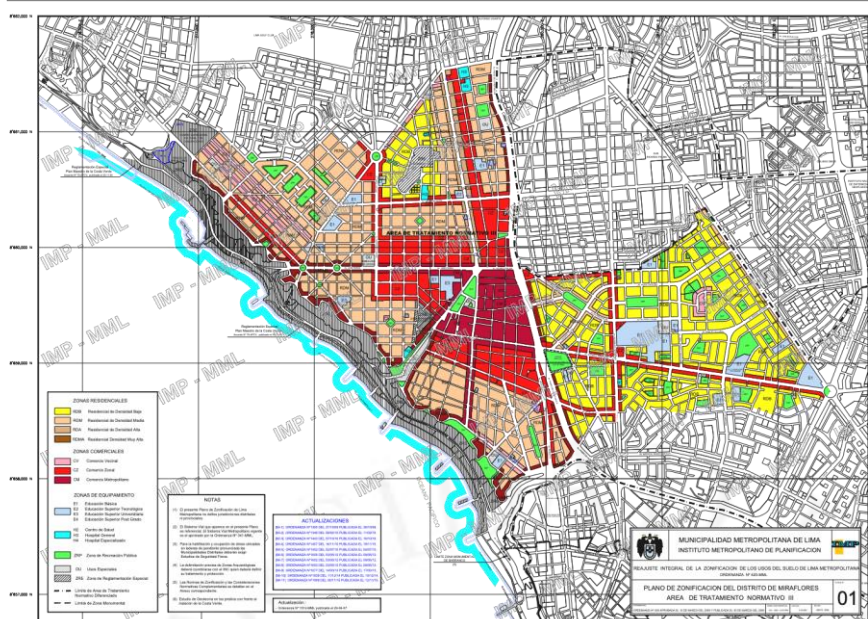


Nota. Elaboración Propia

- ✓ **Criterios de Selección:** La decisión de localización se fundamentó en un enfoque mixto que consideró tanto factores cuantitativos como cualitativos. Se evaluaron aspectos como el costo del alquiler, la accesibilidad para los clientes, la visibilidad del local, la cercanía a servicios complementarios, la competencia en la zona y un factor muy importante la zonificación que tiene permisos municipales.

Figura VI.3

Plano de zonificación de Miraflores



Nota. De Municipalidad de Miraflores

- **Área Requerida:**

- ✓ **Espacio Mínimo:** El estudio técnico estima que se necesita un área mínima de 110 metros cuadrados para albergar las instalaciones de Be Human, incluyendo zonas de entrenamiento, vestidores, recepción y servicios complementarios.

Figura VI.4

Área de instalación



Nota. Elaboración Propia

- ✓ **Distribución Funcional:** La distribución del espacio se diseñará para optimizar la funcionalidad y la experiencia del cliente, garantizando un flujo eficiente y un ambiente cómodo y agradable.

Figura VI.5

Distribución del espacio 1



* Algunas imágenes y accesorios pueden ser referenciales

LINEA
DESIGN & CONSTRUCTION

Nota. Elaboración Propia

Figura VI.6

Distribución del espacio 2



* Algunas imágenes y accesorios pueden ser referenciales

LINEA
DESIGN & CONSTRUCTION

Nota. Elaboración Propia

Figura VI.7

Distribución del espacio 3



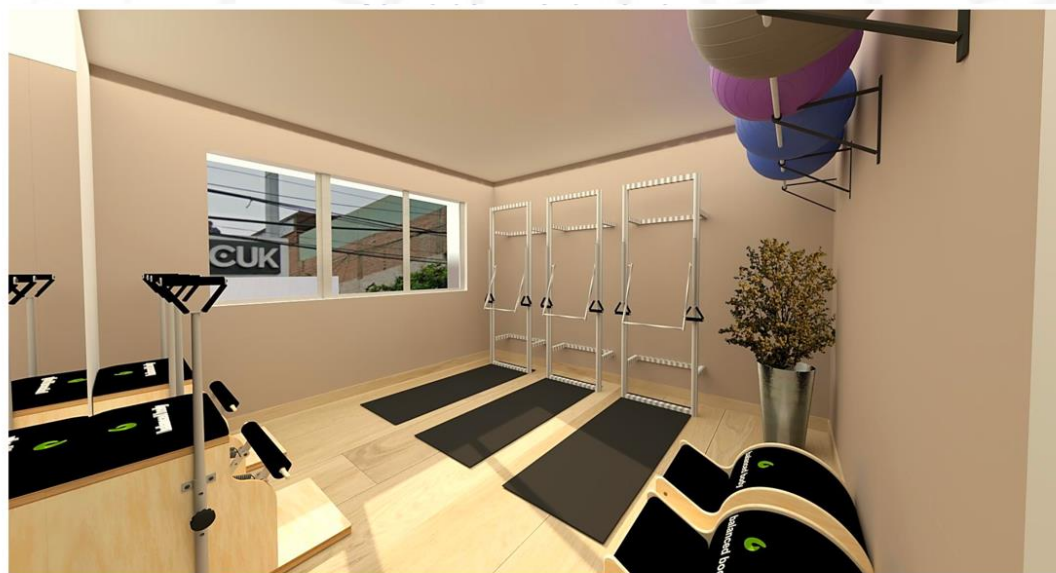
* Algunas imágenes y accesorios pueden ser referenciales

LINEA
CONCEPT PARA INTERIORES

Nota. Elaboración Propia

Figura VI.8

Distribución del espacio 4



* Algunas imágenes y accesorios pueden ser referenciales

LINEA
CONCEPT PARA INTERIORES

Nota. Elaboración Propia

6.1.8 Presupuestos de equipos, edificaciones, personal e insumo

A continuación, se detallan los presupuestos operacionales de Be Human

- Presupuesto en equipos

Tabla VI.1

Presupuesto en equipos

Concepto	Periodicidad	Total
Total Maquinaria Pilates	Año 0	46,405
Total Equipos de Fortalecimiento	Año 0	8,693
Total Equipo	Año 0	1,695

Nota. Elaboración Propia

- Presupuesto en edificaciones

Tabla VI.2

Presupuesto en edificaciones

Concepto	Periodicidad	Total	
Ejecución + Acabados	Año 0	50,000	
3d + Idea	Año 0	1,000	
Logos y Manual de Marca	Año 0	500	
Concepto	Periodicidad	Total	
Gastos notariales	Año 0	847	
Gastos registrales	Año 0	500	
Permisos y tasala	Año 0	500	
Concepto	Mensual	Periodicidad	Total Anual
Internet alta velocidad	50	Mensual	600
Agua	424	Mensual	5,085
Fitco	89	Mensual	4,058
Luz & Gas	424	Mensual	5,085
Unimpro (Musica, derechos)	100	Mensual	1,200
Alquiler	11,400	Mensual	136,800
Arbitrios	250	Mensual	3,000
Mantenimiento	593	Mensual	7,119

Nota. Elaboración Propia

- Presupuesto de personal

Tabla VI.3*Presupuesto de personal*

Concepto	Mensual	Periodicidad	Total Anual
GG/ Supervisor de Fortalecimiento	1,000	Mensual	14,000
Supervisor de Pilates	1,000	Mensual	14,000
Analista de Ventas	1,500	Mensual	21,000
Social Media Manager	2,500	Mensual	35,000
Diseñador Audiovisual	2,000	Mensual	28,000
Recepcionista	1,000	Mensual	28,000
Trainers	1,500	Mensual	84,000
Concepto	Mensual	Periodicidad	Total Anual
Contabilidad	1,000	Mensual	6,000
Administrador	1,000	Mensual	6,000
Limpieza	1,500	Mensual	12,000

Nota. Elaboración Propia

6.1.9 Impactos, económicos, ambientales y sociales.

Los impactos de la implementación del centro de entrenamiento Be Human pueden ser evaluados desde tres perspectivas principales: económica, ambiental y social.

- **Impacto Económico**

- ✓ **Positivos**

- **Generación de empleo directo e indirecto:** Be Human creará puestos de trabajo directos para entrenadores, personal administrativo y de apoyo, así como oportunidades de empleo indirectas para proveedores de equipos, servicios de mantenimiento y otros negocios relacionados.
 - **Estimulación de la economía local:** La presencia de Be Human en Miraflores atraerá a clientes que potencialmente consumirán en negocios cercanos, como restaurantes, tiendas y servicios, generando un efecto multiplicador en la economía local.
 - **Incremento de la productividad laboral:** Al fomentar la salud y el bienestar de sus clientes, Be Human espera contribuir a optimizar su

desempeño y productividad laboral, lo cual, a su vez, puede generar beneficios para las empresas y la economía en su conjunto.

- **Disminución de los costos de salud:** Al fomentar un estilo de vida saludable y prevenir enfermedades crónicas, Be Human podría reducir la carga económica asociada a los costos de atención médica, tanto para los individuos como para el sistema de salud.

✓ **Negativos:**

- **Inversión inicial significativa:** La apertura de un centro de entrenamiento de alta gama como Be Human requiere una inversión considerable en equipamiento, adecuación de instalaciones y contratación de personal calificado.
- **Costos operativos continuos:** El mantenimiento de equipos, los salarios del personal, los servicios públicos y otros gastos operativos pueden afectar la rentabilidad del negocio, especialmente en los primeros años de operación.
- **Riesgo de no alcanzar los objetivos de ventas:** La competencia en el mercado del fitness es intensa, y existe el riesgo de que Be Human no logre atraer suficientes clientes para cubrir sus costos y generar ganancias, especialmente si no se diferencia adecuadamente de la competencia.

• **Impacto Ambiental**

✓ **Positivos:**

- **Promoción de hábitos más sostenibles:** Al fomentar un estilo de vida saludable, Be Human puede contribuir indirectamente a la adopción de hábitos más sostenibles, como el uso de transporte activo (bicicleta, caminar) en lugar de vehículos motorizados, y una alimentación más consciente y basada en productos locales y de temporada.
- **Reducción del consumo de recursos:** Be Human puede implementar prácticas sostenibles en sus operaciones, como el uso eficiente de energía y agua, la gestión adecuada de residuos y la elección de materiales de construcción y equipamiento eco amigables.
- **Concienciación ambiental:** El centro puede promover la educación ambiental entre sus clientes y colaboradores, fomentando la adopción

de prácticas responsables con el medio ambiente, tanto dentro como fuera de las instalaciones.

✓ **Negativos:**

- **Consumo de energía y agua:** El funcionamiento de un centro de entrenamiento como Be Human implica un consumo considerable de energía para la iluminación, climatización y funcionamiento de equipos, así como de agua para duchas y limpieza.
- **Generación de residuos:** La operación del centro puede generar residuos como toallas desechables, envases de productos de higiene personal y materiales de limpieza.
- **Impacto del transporte:** El desplazamiento de clientes y personal al centro puede generar emisiones de gases de efecto invernadero, especialmente si se utilizan vehículos motorizados.

• **Impacto Social**

✓ **Positivos**

- **Promoción de la Actividad Física:** Be Human puede contribuir significativamente a la mejora de la salud física y mental de sus clientes. El ejercicio regular, junto con una alimentación saludable y el acceso a servicios de bienestar, puede reducir el riesgo de enfermedades crónicas, mejorar la calidad de vida y aumentar la esperanza de vida. Este impacto positivo en la salud individual puede extenderse a la comunidad en general, creando un efecto multiplicador.
- **Fomento de la Actividad Física:** El centro puede convertirse en un catalizador para promover un estilo de vida activo y saludable en la comunidad, especialmente entre los jóvenes y adultos. Al ofrecer una variedad de programas de entrenamiento y clases grupales, Be Human puede motivar a las personas a incorporar la actividad física en su rutina diaria, mejorando su salud y bienestar.
- **Creación de una Comunidad de Bienestar:** Más allá de ser un simple gimnasio, Be Human puede convertirse en un espacio de encuentro y comunidad para sus miembros. Al fomentar la interacción social y el apoyo mutuo, el centro puede contribuir a fortalecer los lazos comunitarios y crear un sentido de pertenencia entre sus clientes.

- **Empoderamiento y Autoestima:** Al ayudar a las personas a alcanzar sus metas de fitness y bienestar, Be Human puede contribuir a mejorar su autoestima y confianza en sí mismos. Este empoderamiento individual puede tener un impacto positivo en otros ámbitos de la vida, como el trabajo y las relaciones personales.
- ✓ **Impactos Negativos:**
 - **Exclusividad y Elitismo:** El enfoque en un público de alto poder adquisitivo puede generar una percepción de exclusividad y elitismo, lo que podría alienar a otros segmentos de la población y perpetuar las desigualdades sociales. Es importante que Be Human considere estrategias para ampliar su alcance y hacer que sus servicios sean más accesibles a una gama más amplia de personas.
 - **Presión Social por la Imagen Corporal:** La industria del fitness a veces promueve ideales de belleza poco realistas, lo que puede generar presión social y problemas de autoestima en algunas personas. Be Human debe ser consciente de este riesgo y promover una imagen corporal saludable y realista, enfocándose en el bienestar integral en lugar de solo en la apariencia física.
 - **Posible Gentrificación:** La apertura de un centro de alta gama en Miraflores podría contribuir a la gentrificación del barrio, desplazando a negocios locales y residentes de menores ingresos. Es importante que Be Human considere el impacto de su presencia en la comunidad y tome medidas para mitigar cualquier efecto negativo.

6.2 Estructura Organizacional y Legal

6.2.1 Alineamiento entre Estrategia y Estructura

La estructura organizativa idónea para Be Human sería una configuración híbrida, que combine elementos de las organizaciones orgánicas y mecánicas, con un énfasis en la flexibilidad y adaptabilidad propias de las primeras.

Esta elección se fundamenta en la necesidad de equilibrar la personalización y la innovación, pilares de la propuesta de valor de Be Human, con la eficiencia y el control de calidad necesarios para operar un gimnasio premium. Las organizaciones orgánicas son ideales para entornos dinámicos y cambiantes, donde la creatividad y la adaptabilidad son esenciales (Robbins & Coulter, 2018). Es importante de ciertos elementos mecánicos, como la estandarización de procesos y el control de calidad, para garantizar la eficiencia y la satisfacción del cliente (Daft, 2011)

En el caso de Be Human, la estructura híbrida permitiría:

- Fomentar la personalización y la innovación: A través de equipos multidisciplinares y empoderados, capaces de diseñar planes de entrenamiento a medida y adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Mantener altos estándares de calidad: Mediante la implementación de procedimientos claros y un sistema de supervisión que garantice la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.
- Promover la motivación y el compromiso de los empleados: A través de una cultura organizacional que fomente la participación, la autonomía y el desarrollo profesional.

La adopción de una estructura híbrida permitiría a Be Human aprovechar las ventajas de ambos modelos organizativos, adaptándose así a las particularidades de su negocio y maximizando su potencial de éxito en el competitivo mercado de los gimnasios premium.

6.2.2 Tipos de estructura organizacional (Departamentalización).

Se propone una estrategia de departamentalización que evolucione en sintonía con el crecimiento de la empresa.

- Fase Inicial: Departamentalización Funcional

En sus inicios, Be Human se beneficiaría de una estructura funcional, donde las actividades y los recursos se agrupan en torno a áreas funcionales especializadas como marketing, operaciones, finanzas y recursos humanos (Daft, 2011). Esta estructura,

centrada en la eficiencia y la especialización, permitirá a la empresa consolidar sus procesos, optimizar sus recursos y establecer una base sólida para su expansión.

- Fase de Crecimiento: Departamentalización por Clientes

Una vez que Be Human alcance una etapa de crecimiento y diversificación de su clientela, se recomienda una transición hacia una estructura departamentalizada por clientes. Esta reorganización permitirá a la empresa enfocarse en las necesidades específicas de cada segmento de mercado, brindando un servicio más personalizado y mejorando la satisfacción del cliente (Robins & Coulter, 2018).

- Ventajas de esta estrategia evolutiva:
 - ✓ Optimización de recursos en la etapa inicial: La departamentalización funcional permitirá a Be Human establecer procesos eficientes y aprovechar al máximo sus recursos en una fase crítica de su desarrollo.
 - ✓ Adaptación al crecimiento y diversificación: La transición a una estructura por clientes permitirá a la empresa responder de manera efectiva a las necesidades cambiantes del mercado y ofrecer un servicio altamente personalizado.
 - ✓ Enfoque en la satisfacción del cliente: La departamentalización por clientes fomentará una cultura organizacional centrada en el cliente, lo que contribuirá a su fidelización y al éxito a largo plazo de Be Human.

La adopción de una estrategia de departamentalización flexible y evolutiva, alineada con las diferentes etapas de desarrollo de Be Human, permitirá a la empresa maximizar su eficiencia, ofrecer un servicio de alta calidad y alcanzar sus objetivos de negocio a largo plazo.

6.2.3 Cómo elaborar organigramas

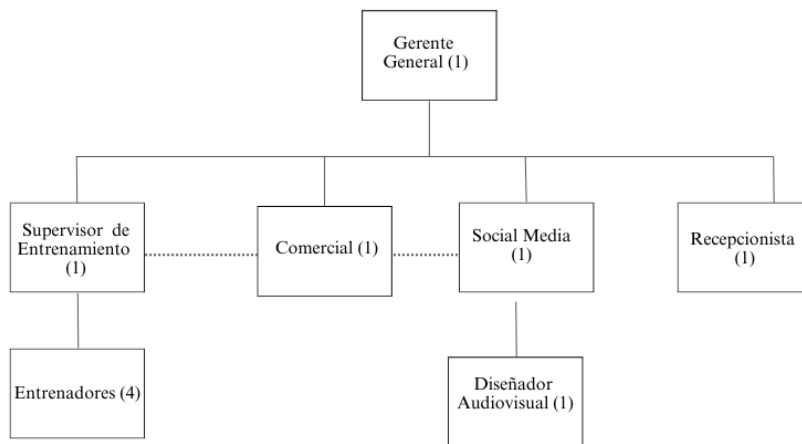
La construcción del organigrama de Be Human, considerando las líneas de relación, se basará en la representación gráfica de la estructura jerárquica y las interacciones entre los diferentes departamentos y equipos. Para ello, se utilizarán los siguientes elementos:

- Cajas: Representarán cada departamento o equipo, conteniendo el nombre del área y, opcionalmente, el del responsable.

- Líneas continuas: Conectarán los niveles jerárquicos, mostrando la autoridad directa de un nivel sobre otro. En el caso de Be Human, estas líneas conectarán al Gerente General con los jefes de los departamentos funcionales (Entrenamiento, Comercial, Social Media, y Recepción).
- Líneas punteadas: Indicarán las relaciones de colaboración e interacción entre los diferentes departamentos y equipos.
- Posición: La ubicación de las cajas en el organigrama reflejará el nivel jerárquico, con el Gerente General en la parte superior, seguido por los jefes de departamento y luego los equipos.

Figura VI.9

Organigrama de Be Human



Nota. Elaboración Propia

6.2.4 Análisis de Diferenciación e Integración

- Diferenciación:

En su etapa inicial, Be Human adoptará una estructura funcional, lo que implica una clara diferenciación basada en la especialización de las áreas clave del negocio: Entrenamiento, Marketing y Ventas, y Administración y Finanzas (Robbins & Coulter, 2018). Cada departamento contará con profesionales especializados, enfocados en desarrollar sus conocimientos y habilidades específicas para brindar un servicio de alta calidad. Esta diferenciación permitirá a Be Human establecer procesos eficientes y optimizar los recursos en cada área, sentando las bases para un crecimiento sólido.

- Integración:

Si bien la departamentalización funcional promueve la especialización, también puede presentar desafíos en términos de integración y coordinación entre los diferentes departamentos (Daft, 2011). En Be Human, la integración será crucial para garantizar una experiencia de bienestar integral y personalizada para cada cliente. Para lograrlo, se implementarán mecanismos de integración que fomenten la comunicación y colaboración entre los departamentos:

- ✓ **Reuniones interdepartamentales regulares:** Se establecerán encuentros periódicos entre los jefes de departamento y sus equipos para compartir información, discutir estrategias y coordinar acciones.
- ✓ **Equipos de trabajo transversales:** Se formarán equipos temporales con miembros de diferentes departamentos para abordar proyectos específicos que requieran una perspectiva multidisciplinaria.
- ✓ **Sistemas de información compartidos:** Se implementarán herramientas tecnológicas que faciliten el acceso y la compartición de información relevante entre los departamentos, promoviendo la transparencia y la toma de decisiones informada.
- ✓ **Cultura de colaboración:** Se fomentarán una cultura organizacional que valore el trabajo en equipo, la comunicación abierta y el intercambio de conocimientos entre los diferentes departamentos.

Be Human reconoce la importancia de la integración para brindar una experiencia de cliente excepcional y alcanzar sus objetivos estratégicos. A través de mecanismos de integración efectivos y una cultura de colaboración, Be Human buscará superar los posibles desafíos de la departamentalización funcional y asegurar una coordinación fluida entre sus departamentos.

6.2.5 Análisis del Modelo Genérico de Organización

El análisis del modelo genérico de Be Human, revela que la empresa está bien posicionada para tener éxito en el mercado peruano del fitness. Su propuesta de valor diferenciada, su estructura organizacional flexible, su liderazgo transformacional y su compromiso con la ética y la responsabilidad social son elementos clave que le permitirán

alcanzar sus objetivos comerciales y consolidarse como un referente en el sector (Daft, 2011)

- **Diseño Organizacional:** La estructura organizacional propuesta, con énfasis en la colaboración horizontal y la descentralización, coincide con la visión de Daft sobre la necesidad de flexibilidad y adaptabilidad en el diseño organizacional. Esto permite a Be Human responder eficazmente a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes (Daft, 2011).
- **Estrategia:** La estrategia de diferenciación enfocada de Be Human, basada en la personalización y la exclusividad, es coherente con la idea de Daft de que las empresas deben desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Daft, 2011).
- **Entorno Externo:** El análisis PESTEL realizado por Be Human revela un entorno complejo y desafiante. La capacidad de la empresa para adaptarse a este entorno cambiante y aprovechar las oportunidades será crucial para su éxito (Daft, 2011).
- **Cultura:** La cultura de Be Human, basada en valores como la excelencia, el bienestar, la personalización y la innovación, es esencial para crear un ambiente de trabajo positivo y atraer clientes. Esta cultura, alineada con la estrategia y la estructura, contribuirá al éxito a largo plazo (Daft, 2011).

Be Human debe mantener una vigilancia constante del entorno externo y se adapte a los cambios del mercado para asegurar su sostenibilidad a largo plazo. La innovación continua, la inversión en tecnología y el desarrollo de una cultura organizacional sólida serán fundamentales para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el futuro.

6.2.6 Forma legal y tributaria de la organización

- Forma Legal de Be Human

Be Human se ha constituido como una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, con un capital social de S/ 10,000.00. Su objeto social abarca una amplia gama de actividades relacionadas con el entrenamiento físico, la nutrición, la fisioterapia y el bienestar en general. La administración de la sociedad estará a cargo de un Gerente

General, y la Junta General de Socios será el órgano supremo encargado de tomar las decisiones importantes.

✓ **Tipo de Sociedad:**

- Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada

✓ **Objeto Social:**

- **Actividad Principal:** "La sociedad tendrá por objeto dedicarse a las siguientes actividades: a) Brindar servicios de entrenamiento personalizado y grupal, incluyendo entrenamiento funcional, de alta intensidad, pilates, yoga y otras disciplinas similares. b) Ofrecer servicios de asesoría nutricional y planes de alimentación personalizados. c) Brindar servicios de fisioterapia y rehabilitación física. d) Comercializar productos relacionados con el deporte, la salud y el bienestar, como suplementos alimenticios, ropa deportiva y accesorios. e) Organizar eventos, talleres y conferencias relacionadas con el deporte, la salud y el bienestar. f) Desarrollar y comercializar aplicaciones móviles y plataformas digitales para el seguimiento y la gestión del entrenamiento y la salud de los clientes. g) Realizar cualquier otra actividad relacionada con el objeto social que acuerde la Junta General de Socios."

✓ **Capital Social:**

- **Capital:** S/ 10,000.00 (Diez Mil y 00/100 Soles)
- **División:** Dividido en 1,000 participaciones sociales de S/ 10.00 (Diez y 00/100 Soles) cada una, totalmente suscritas y pagadas.

✓ **Órgano de Administración:**

- **Gerente:** La sociedad será administrada por un Gerente, quien podrá ser o no socio.
- **Nombramiento y Remoción:** El Gerente será nombrado y removido por la Junta General de Socios.
- **Duración del Cargo:** El cargo de Gerente tendrá una duración indefinida.

- **Facultades:** El Gerente tendrá las facultades de representación legal y de gestión de la sociedad, incluyendo la facultad de contratar y despedir personal, abrir y cerrar cuentas bancarias, celebrar contratos y realizar cualquier otro acto necesario para el cumplimiento del objeto social.
- ✓ **Junta General de Socios:**
 - **Órgano Supremo:** La Junta General de Socios es el órgano supremo de la sociedad.
 - **Decisiones:** La Junta General de Socios adoptará las decisiones importantes de la sociedad, como la aprobación de los estados financieros, la distribución de utilidades, el aumento o reducción del capital social, la modificación del pacto social y la disolución y liquidación de la sociedad.
- ✓ **Otros Aspectos:**
 - **Duración:** La sociedad tendrá una duración indeterminada.
 - **Domicilio:** El domicilio de la sociedad es en el distrito de Miraflores, provincia y departamento de Lima.
 - **Nombre:** La sociedad se denomina "BE HUMAN S.R.L.".
- Forma tributaria de Be Human

A nivel de tributos y luego de un análisis de las posibilidades, el Régimen MYPE Tributario (RMT) es la opción más adecuada para Be Human en su etapa inicial, ya que le ofrece beneficios fiscales y simplificación en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, permitiéndole enfocarse en su crecimiento y consolidación en el mercado (SUNAT, 2023). Es importante que la empresa se mantenga informada sobre las actualizaciones y cambios en la normativa tributaria para asegurar el cumplimiento adecuado de sus obligaciones.

- ✓ **Tamaño de la empresa:** Be Human, en su fase inicial, se encuadraría dentro de la definición de micro o pequeña empresa, ya que sus ingresos netos anuales proyectados no superan las 1700 UIT (S/ 8,755,000.00).
- ✓ **Simplificación tributaria:** El RMT ofrece condiciones más simples para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, lo cual es beneficioso para una empresa que está iniciando sus operaciones y necesita enfocarse en su crecimiento y consolidación.

- ✓ **Beneficios fiscales:** El RMT permite a las empresas pagar impuestos en función de sus ganancias reales, lo que puede resultar en una menor carga tributaria en comparación con otros regímenes.
- ✓ **Obligaciones tributarias bajo el RMT:**
 - **Declaraciones mensuales:** Be Human deberá presentar declaraciones mensuales para determinar el pago del Impuesto General a las Ventas (IGV) y el Impuesto a la Renta.
 - **Declaración de regularización anual:** Además de las declaraciones mensuales, Be Human deberá presentar una declaración jurada anual para determinar el impuesto a la renta final, considerando los ingresos y gastos del año.
 - **Emisión de comprobantes de pago:** Be Human deberá emitir los comprobantes de pago correspondientes a su actividad, como facturas, boletas de venta o recibos por honorarios.
 - **Libros contables:** Dependiendo de sus ingresos, Be Human deberá llevar libros contables simplificados o completos.
- ✓ **Consideraciones importantes:**
 - **Límite de ingresos:** Si los ingresos netos anuales de Be Human en algún momento cambian de proyección y superan las 1700 UIT en el año 2023, se deberá cambiar al Régimen General.
 - **Fechas de vencimiento:** Es fundamental cumplir con el cronograma de vencimientos mensuales para evitar multas e intereses.
 - **Valor de la UIT:** El valor de la UIT para el año 2023 es de S/ 5,150.00, lo cual es relevante para determinar los límites de ingresos y las tasas de impuestos aplicables.

6.3 Tecnologías y Sistemas

La infraestructura tecnológica de Be Human se basará en un enfoque eficiente y escalable, aprovechando soluciones tecnológicas modernas para optimizar la gestión del negocio y mejorar la experiencia del cliente.

6.3.1 Descripción de la Infraestructura Tecnológica

- **Hardware**

- ✓ Computadoras y dispositivos móviles: Se proporcionarán computadoras portátiles y tabletas al personal para la gestión de clientes, el seguimiento del progreso y la comunicación interna.
- ✓ Equipos de red: Se instalarán puntos de acceso inalámbrico para garantizar una conectividad a Internet rápida y confiable en todo el centro.
- ✓ Sistema de seguridad: Se implementará un sistema de control de acceso para garantizar la seguridad de las instalaciones y los clientes.

- **Software:**

- ✓ Almacenamiento en la nube: Se utilizarán servicios de almacenamiento en la nube como Google Workspace para almacenar y compartir información de forma segura.
- ✓ Antivirus y firewall: Se instalará un software antivirus y un firewall en las computadoras para protegerlos contra malware y otras amenazas cibernéticas.
- ✓ Sistema de gestión de clientes (CRM): Usaremos FITCO como software de gestión el cual está diseñado específicamente para gimnasios, centros de fitness y estudios de entrenamiento. Permite gestión de clientes, control de accesos, gestión de membresías, gestión de clases, Marketing automatizado, Reportes e informes
- ✓ Aplicación móvil: Se desarrollará una aplicación móvil personalizada a través de fitco para que los clientes puedan reservar clases, acceder a sus planes de entrenamiento, realizar seguimiento de su progreso y comunicarse con los entrenadores.
- ✓ Software financiero y facturación: Con fitco podremos llevar los egresos del negocio y también generar facturas electrónicas permitiendo tener una clara visibilidad del flujo de caja

- **Redes y conectividad:**

- ✓ Conexión a Internet de alta velocidad: Se contratará un servicio de internet de alta velocidad para garantizar un acceso rápido y confiable.

- ✓ Red inalámbrica (Wi-Fi): Se ofrecerá Wi-Fi gratuito a los clientes en todas las instalaciones del centro.

6.3.2 Sistemas y Plataformas

Los sistemas y plataformas propuestos para Be Human, basados en el análisis de la información proporcionada y las tendencias del mercado, se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- Herramientas de colaboración y comunicación
 - ✓ **Whatsapp Business:** Para la comunicación interna en tiempo real, facilitando la colaboración entre los miembros del equipo y el intercambio de información de manera eficiente.
 - ✓ **Google Workspace:** Para el correo electrónico corporativo, almacenamiento en la nube, calendario compartido y herramientas de colaboración en documentos, como Google Docs y Google Sheets.
 - ✓ **Zoom:** Para reuniones virtuales y videoconferencias con clientes, proveedores y socios estratégicos.
- Software empresarial:
 - ✓ **Sistema de gestión de clientes (CRM):** FITCO como CRM principal para Be Human.
 - ✓ **Aplicación móvil personalizada:** Desarrollada a través de FITCO para que los clientes puedan reservar clases, acceder a sus planes de entrenamiento, realizar seguimiento de su progreso, comunicarse con los entrenadores y recibir notificaciones y promociones.
 - ✓ **Software de gestión de clases:** Desarrollado a través de FITCO.
 - ✓ **Software financiero y de facturación:** Desarrollado a través de FITCO.
- Redes sociales:
 - ✓ **Instagram:** Para compartir contenido visualmente atractivo sobre las instalaciones, las clases, los entrenadores y el estilo de vida saludable que promueve Be Human.
 - ✓ **Facebook:** Para crear una comunidad en línea, compartir noticias y eventos, e interactuar con los clientes.

- ✓ **LinkedIn:** Para establecer contactos con profesionales de la industria y promocionar los servicios de Be Human a empresas.

Be Human asegurará la integración de todos los sistemas y plataformas para optimizar la gestión del negocio y la experiencia del cliente.

6.3.3 Desarrollo Tecnológico

La propuesta de desarrollo tecnológico para Be Human se basará en la innovación continua y la adopción de tecnologías emergentes para mejorar la experiencia del cliente, optimizar las operaciones y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Se implementarán las siguientes estrategias:

- Investigación y desarrollo (I&D):
 - ✓ Se explorarán soluciones innovadoras que puedan mejorar la eficiencia de los procesos internos, la personalización de los servicios y la experiencia del cliente.
 - ✓ Se establecerán alianzas con universidades para acceder a conocimientos y recursos especializados.
- Lean Methodology y Design Thinking:
 - ✓ Se adoptará una metodología Lean para el desarrollo de nuevos productos y servicios, enfocándose en la creación de prototipos rápidos y la validación con los clientes.
 - ✓ Se utilizará el Design Thinking para comprender las necesidades y deseos de los clientes, generando ideas innovadoras y soluciones centradas en el usuario.
- Adopción de nuevas tecnologías:
 - ✓ Se implementarán tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (machine learning) para personalizar aún más los programas de entrenamiento y el seguimiento del progreso de los clientes.
 - ✓ Se considerará la adopción de tecnologías de automatización para optimizar procesos internos, como la gestión de reservas, la facturación y el marketing.

- Estrategia de actualización tecnológica:
 - ✓ Con un plan de actualización tecnológica se asegurará que el equipamiento y los sistemas de Be Human se mantengan actualizados y competitivos.
 - ✓ Se evaluarán periódicamente las nuevas tecnologías disponibles en el mercado y se analizará su potencial impacto en el negocio.



CAPÍTULO VII:PLAN FINANCIERO

7.1 Supuestos

Los supuestos usados para el presente ejercicio financiero son los siguientes:

- Estimación de la demanda: La proyección de la demanda se basa en la capacidad de oferta del servicio, es decir, la cantidad de servicios que Be Human puede brindar.
- Tasa de abandono (drop out): Se emplearán las tasas de abandono propuestas por Ballón en su estudio, reflejando el porcentaje de clientes que se espera que dejen de utilizar los servicios a lo largo del tiempo (Ballón S., 2020)..
- Estacionalidad: La variación estacional de la demanda se modelará según las tasas de uso observadas por Ballón, considerando fluctuaciones en la utilización de los servicios a lo largo del año (Ballón S., 2020)..
- Capacidad utilizada: Se proyecta un incremento gradual en la capacidad utilizada a lo largo de los cinco años de proyección, comenzando con un 50% en el primer año y alcanzando un 90% en el quinto año, reflejando el crecimiento esperado del negocio.
- Inflación de los precios: Según el BCR la inflación será del 3%
- Inflación: Se asume una tasa de inflación anual del 3%, basada en las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCR), lo que influirá en el ajuste de los precios de los servicios a lo largo del tiempo y de los gastos operacionales (BCRP, 2024).

7.2 Ingresos

Considerando las variables establecidas para cada escenario, se ha llevado a cabo una estimación de los ingresos esperados para Be Human durante sus primeros cinco años de operación. Estos ingresos se calculan en base al número de clientes inscritos en los diferentes programas de entrenamiento ofrecidos por el centro.

La tabla detalla los precios de venta unitarios para cada tipo de servicio (entrenamiento 1, 2, 4 y 5 veces por semana) a lo largo de los cinco años, teniendo en cuenta un incremento anual del 3% debido a la inflación proyectada. Asimismo, se presenta una estimación del número de clientes que se espera que adquieran cada tipo de servicio, mostrando un crecimiento sostenido a lo largo del período de proyección.

Con base en estas variables, se calculan las ventas anuales para cada tipo de servicio y se obtiene el total de ingresos proyectados para Be Human. Se asume que todas las ventas se realizan al contado, por lo que no se consideran cuentas por cobrar.

La proyección de ingresos de Be Human se basa en un modelo que considera la evolución de la demanda, la inflación y la capacidad de atención del centro, reflejando un crecimiento sostenido en los ingresos a lo largo de los primeros cinco años de operación.

Tabla VII.1

Precios de Venta Unitario (Sin IGV)

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 vez por semana	217	223	230	237	244
2 veces por semana	412	424	437	450	464
4 veces por semana	586	603	621	640	659
5 veces por semana	921	949	977	1,007	1,037

Nota. Elaboración Propia

Tabla VII.2

Total de Inscripciones

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 vez por semana	129	153	177	201	225
2 veces por semana	303	363	423	483	552
4 veces por semana	285	339	387	447	504
5 veces por semana	141	165	189	213	249
Total	858	1,020	1,176	1,344	1,530

Nota. Elaboración Propia

Tabla VII.3

Total Ventas (Sin IGV)

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1 vez por semana	27,986	34,189	40,739	47,650	54,940
2 veces por semana	124,795	153,992	184,829	217,377	255,883
4 veces por semana	166,894	204,472	240,426	286,032	332,182
5 veces por semana	129,887	156,556	184,707	214,407	258,164
<i>Crédito (%)</i>	0%	0%	0%	0%	0%
<i>Cuentas por cobrar</i>	-	-	-	-	-
Total cobros	449,563	549,208	650,700	765,466	901,169

Nota. Elaboración Propia

7.3 Egresos

La sección de egresos del plan financiero de Be Human detalla los costos proyectados para los primeros cinco años de operación, desglosados en tres categorías principales: costos de ventas, gastos de administración y gastos de ventas.

- **Costos de Ventas**

- ✓ Los otros costos de venta constituyen la porción más significativa y experimentan un aumento considerable a lo largo de los años. Principalmente tenemos en este rubro los costos para campañas de descuentos de precios que se realizarán principalmente en los meses con estacionalidad baja.
- ✓ Los costos variables incluyen principalmente los costos de los servicios de entrenadores y tienen un incremento considerando la inflación estimada. Este rubro necesita una revisión detallada para anticiparse en caso de cualquier desviación.

Tabla VII.4

Costo de Ventas (Sin IGV)

Tipo de Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Materias primas y materiales</i>	5,679	5,679	5,679	5,679	5,679
<i>Otros costos de venta Variable</i>	30,211	36,907	43,727	51,439	60,559
<i>Otros costos de venta Fijo</i>	84,000	86,520	89,116	91,789	94,543
Total costos de ventas	119,890	129,106	138,522	148,908	160,781

(continúa)

(continuación)

Tipo de Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crédito (%)	0%	0%	0%	0%	0%
Egresos pagados al contado	119,890	129,106	138,522	148,908	160,781

Nota. Elaboración Propia

- **Gastos de Administración**

- ✓ Alquileres y otros servicios tercerizados representan el mayor gasto administrativo, con un incremento constante a lo largo de los años debido a la inflación.
- ✓ Remuneraciones y otros gastos de administración también muestran un aumento sostenido, lo que refleja el crecimiento esperado del negocio y la necesidad de contratar más personal principalmente para las áreas de marketing y comercial

Tabla VII.5

Gastos de Administración (Sin IGV)

Tipo de Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones (no aplica IGV)	28,000	28,840	29,705	30,596	31,514
Servicios públicos	16,028	16,509	16,879	17,260	17,652
Alquileres y otros servicios tercerizados	146,919	151,326	155,866	160,542	165,358
Otros gastos de administración	56,000	57,680	59,410	61,193	63,028
Total gastos de administración (planilla + compras)	246,947	254,355	261,860	269,591	277,553
Crédito (%)	0%	10%	10%	10%	10%
Egresos pagados al contado	246,947	254,355	261,860	269,591	277,553

Nota. Elaboración Propia

- **Gastos de Ventas**

- ✓ Otros gastos de venta: Son los gastos fijos predominantes en esta categoría, con un incremento gradual a lo largo de los años correspondiente a los gastos de los entrenadores.
- ✓ Compras de publicidad y marketing: Son el resultado de las inversiones de marketing y publicidad que soportarán el plan de marketing.

Tabla VII.6*Gastos de Ventas (Sin IGV)*

Tipo de Gasto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Publicidad y marketing</i>	21,690	22,290	22,290	22,290	22,290
<i>Distribución y comercialización</i>	-	-	-	-	-
<i>Otros gastos de venta</i>	84,000	86,520	89,116	91,789	94,543
Total gastos de ventas (planilla + compras)	105,690	108,810	111,406	114,079	116,833
<i>Crédito (%)</i>	0%	0%	0%	0%	0%
Egresos pagados al contado	105,690	108,810	111,406	114,079	116,833

Nota. Elaboración Propia

7.4 Inversión

La sección de inversiones del plan financiero detalla los desembolsos iniciales requeridos para poner en marcha el proyecto. Estos gastos se han clasificado en dos categorías principales: Gastos de Capital y Gastos Preoperativos.

- **Gastos de Capital**

- ✓ Para los costos de construcciones y remodelaciones se ha asignado un monto de S/ 51,500 para adecuar el local a las necesidades del centro de entrenamiento, lo que incluye modificaciones estructurales, instalación de sistemas eléctricos y de climatización, y acabados estéticos.
- ✓ Sobre maquinaria y equipo se prevé una inversión de S/ 56,793 en la adquisición de maquinarias para la zona de pilates como son Pilates Reformer, Spine Corrector, WallUnit y los equipos de musculación, accesorios y otros elementos necesarios para la operación del centro.

Tabla VII.7*Inversión en Activos Fijos (Sin IGV)*

Rubros	Año 0
Construcciones y remodelaciones	51,500
Maquinaria y equipo	56,793
Total	108,293

Nota. Elaboración Propia

- **Gastos Preoperativos**

- ✓ Gastos Notariales y registrales: Se incluyen gastos relacionados con la constitución de la empresa y el registro de la marca, así como la obtención de permisos y licencias municipales.
- ✓ Alquiler del local: Se considera el pago de dos meses de garantía y un mes de alquiler por adelantado, lo que representa un desembolso significativo en la etapa inicial del proyecto.
- ✓ Planilla: Se incluye el costo de la nómina del personal para el primer mes de operación, lo que refleja la necesidad de contar con un equipo capacitado desde el inicio.
- ✓ Otros gastos preoperativos: Se contemplan gastos adicionales como servicios públicos, marketing inicial y otros gastos menores necesarios para la puesta en marcha del negocio.

Tabla VII.8

Gastos Preoperativos (Sin IGV)

Rubros	Año 0
Gastos notariales	847
Gastos registrales	500
Permisos y licencias municipales	500
Alquiler del local (2 meses de Garantía + 1 Alquiler)	34,200
Planilla (1 mes)	12,500
Otros gastos pre operativos	1,780
Total	50,327

Nota. Elaboración Propia

7.5 Valor Residual de los Activos

El análisis del valor residual de los activos se enfoca en estimar el valor solo de los activos fijos sin considerar otros activos como el inventario o las cuentas por cobrar al final del horizonte de proyección, considerando su depreciación a lo largo del tiempo. Se compara el valor en libros con un valor de liquidación estimado de S/ 19,000 obtenido considerando un 30% del valor original dada la percepción de los elementos.

Tabla VII.9*Depreciación Anual de Activos Fijos*

Rubros		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Terrenos		-	-	-	-	-
Construcciones remodelaciones	y	2,575	2,575	2,575	2,575	2,575
Inmuebles		-	-	-	-	-
Maquinaria y equipo		5,679	5,679	5,679	5,679	5,679
Total		8,254	8,254	8,254	8,254	8,254

Nota. Elaboración Propia

Tabla VII.10*Valor en Libros de Activo Fijo*

Rubros		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Terrenos		-	-	-	-	-
Construcciones remodelaciones	y	48,925	46,350	43,775	41,200	38,625
Inmuebles		-	-	-	-	-
Maquinaria y equipo		51,114	45,435	39,755	34,076	28,397
Total		100,039	91,785	83,530	75,276	67,022

Nota. Elaboración Propia

En este caso, el valor en libros es superior al valor de liquidación, lo que resulta en una pérdida contable. Esta pérdida genera un escudo tributario por el Impuesto a la Renta (IR), que se suma al valor de liquidación para obtener el flujo neto de IR e IGV.

Tabla VII.11*Valor Residual de Activos Fijos*

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Valor de liquidación	-	-	-	-	-	19,000
Valor en libros	-	-	-	-	-	28,397
Resultado (Utilidad o pérdida)	-	-	-	-	-	(9,397)
IR por pagar o escudo tributario	-	-	-	-	-	2,772
Flujo neto de IR & IGV	-	-	-	-	-	21,772

Nota. Elaboración Propia

7.6 Impuesto General de las Ventas

Tabla VII.12

Valor Residual de Activos Fijos

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
IGV							
<i>IGV ventas</i>		-80,921	-98,857	-117,126	-137,784	-162,210	
<i>IGV egresos</i>		64,895	67,844	86,775	90,357	94,257	
<i>IGV inversión</i>	28,552	-	-	-	-	-	
<i>IGV liquidación</i>		-	-	-	-	-	-3,420
Diferencia	28,552	-16,027	-31,013	-30,351	-47,427	-67,953	-3,420
Crédito fiscal	28,552	12,525	-	-	-	-	-
IGV por pagar	-	-	-18,488	-30,351	-47,427	-67,953	-3,420

Nota. Elaboración Propia

7.7 Financiamiento de la Inversión

Tabla VII.13

Fuentes de Financiamiento

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos fijos (con IGV)	127,786	-	-	-	-	-
Activos intangibles (con IGV)	-	-	-	-	-	-
Gastos preoperativos (con IGV)	59,386	-	-	-	-	-
Cambio en el capital de trabajo	44,956	9,965	10,149	11,477	13,570	-
Total inversión	232,128	9,965	10,149	11,477	13,570	-
Equity (E)	232,128	9,965	10,149	11,477	13,570	
Debt (D)	-					
Total	232,128	9,965	10,149	11,477	13,570	-

Nota. Elaboración Propia

7.8 Estado de Resultados

Tabla VII.14

Estado de Resultados

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	449,563	549,208	650,700	765,466	901,169
<i>Costos de ventas</i>	119,890	129,106	138,522	148,908	160,781
Utilidad bruta	329,673	420,102	512,178	616,559	740,389
<i>Gastos de administración</i>	246,947	254,355	261,860	269,591	277,553
<i>Gastos de venta</i>	105,690	108,810	111,406	114,079	116,833
<i>Depreciación</i>	8,254	8,254	8,254	8,254	8,254
<i>Amortización</i>	-	-	-	-	-
<i>Otros ingresos</i>	-	-	-	-	-
<i>Otros egresos</i>	50,327	-	-	-	-
Utilidad operativa (EBIT)	-81,545	48,683	130,658	224,635	337,749
<i>Ingresos financieros</i>	-	-	-	-	-
<i>Egresos financieros</i>	-	-	-	-	-
Resultados antes de impuestos (EBT)	-81,545	48,683	130,658	224,635	337,749
<i>Impuesto a la renta</i>	-8,155	4,868	21,106	47,957	80,410
Utilidad/pérdida neta	-73,391	43,815	109,552	176,678	257,338

Nota. Elaboración Propia

7.9 Flujo de Caja

Tabla VII.15

Flujo de Caja Económico

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de operación							
(+) Ingresos operativos		530,484	648,066	767,826	903,250	1,063,380	
(-) Egresos operativos		-537,421	-560,115	-598,563	-622,934	-649,424	
(-) IGV		-	-18,488	-30,351	-47,427	-67,953	
(-) Impuesto a la renta		8,155	-4,868	-21,106	-47,957	-80,410	
Flujo de inversión							
(-) Activos fijos	-127,786	-	-	-	-	-	
(-) Activos intangibles	-	-	-	-	-	-	
(-) Gastos preoperativos	-59,386						
(-) Cambio en el capital de trabajo	-44,956	-9,965	-10,149	-11,477	-13,570	-	
Flujo de liquidación							

(continúa)

(continuación)

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
(+) Liquidación de activos fijos							21,772
(+) Recuperación del capital de trabajo							90,117
Flujo de Caja Económico (FCE)	-232,128	-8,747	54,445	106,330	171,362	265,593	111,889

Nota. Elaboración Propia

Tabla VII.16

Flujo de Caja Financiero

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de Caja Económico (FCE)	-232,128	-8,747	54,445	106,330	171,362	265,593	111,889
Flujo de Financiamiento Neto (FFN)	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Financiero (FCF)	-232,128	-8,747	54,445	106,330	171,362	265,593	111,889

Nota. Elaboración Propia

7.10 Costo de Oportunidad

Tabla VII.17

Costo de Oportunidad del Proyecto

Equity (E)	232,128
Debt (D)	-
Impuesto a la renta (T)	29.50%
Costo de oportunidad del inversionista (Ke)	15.20%
Costo de la deuda financiera (Kd)	12.00%
Costo de oportunidad del proyecto	15.20%

Nota. Elaboración Propia

7.11 Análisis de la Rentabilidad

Tabla VII.18

Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR Económica	29.52%
TIR Financiera	29.52%

Nota. Elaboración Propia

Tabla VII.19

Valor Actual Neto (VAN)

VAN Económico	146,878
VAN Financiero	146,878

Nota. Elaboración Propia

7.12 Estado de Situación Financiera

Tabla VII.20

Estado de Situación Financiera

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo Corriente	123,835	58,699	110,768	228,574	413,506	679,099
Caja y Bancos	95,283	46,174	110,768	228,574	413,506	679,099
Cuentas por cobrar comerciales	-	-	-	-	-	-
Otras cuentas por cobrar	28,552	12,525	-	-	-	-
Mercaderías	-	-	-	-	-	-
Activo No Corriente	108,293	100,039	91,785	83,530	75,276	67,022
Inmuebles, maquinaria y equipo	108,293	100,039	91,785	83,530	75,276	67,022
Intangibles	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO	232,128	158,738	202,552	312,104	488,782	746,120
PASIVO						
Pasivo Corriente	-	-	-	-	-	-
Tributos por pagar	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	-	-	-	-	-	-
Préstamo CP	-	-	-	-	-	-
Otras cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-
Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-	-
Préstamo LP	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO						
Capital social	232,128	232,128	232,128	232,128	232,128	232,128
Resultados acumulados	-	-73,391	-29,576	79,976	256,654	513,992
TOTAL PATRIMONIO	232,128	158,738	202,552	312,104	488,782	746,120
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	232,128	158,738	202,552	312,104	488,782	746,120

Nota. Elaboración Propia

7.13 Análisis Integrado de Riesgos del Proyecto

Tabla VII.21

Variación de Ingresos

		Variación ingresos										
Variación egresos	124,671	0.00%	-0.50%	-1.00%	-1.50%	-2.00%	-2.50%	-3.00%	-3.50%	-4.00%	-4.50%	-5.00%
	0.00%	146,878	134,439	122,000	109,561	97,122	84,683	72,244	59,805	47,366	34,927	22,488
	0.50%	137,110	124,671	112,232	99,793	87,354	74,915	62,476	50,037	37,598	25,159	12,720
	1.00%	127,341	114,902	102,463	90,024	77,585	65,146	52,707	40,268	27,829	15,390	2,951
	1.50%	117,573	105,134	92,695	80,256	67,817	55,378	42,939	30,500	18,061	5,622	-6,817
	2.00%	107,804	95,365	82,926	70,487	58,048	45,609	33,170	20,731	8,292	-4,147	-16,586
	2.50%	98,036	85,597	73,158	60,719	48,280	35,841	23,402	10,963	-1,476	-13,915	-26,354
	3.00%	88,267	75,828	63,389	50,950	38,511	26,072	13,633	1,194	-11,245	-23,684	-36,123
	3.50%	78,499	66,060	53,621	41,182	28,743	16,304	3,865	-8,574	-21,013	-33,452	-45,891
	4.00%	68,730	56,291	43,852	31,413	18,974	6,535	-5,904	-18,343	-30,782	-43,221	-55,660
	4.50%	58,961	46,522	34,084	21,645	9,206	-3,233	-15,672	-28,111	-40,550	-52,989	-65,428
	5.00%	49,193	36,754	24,315	11,876	-563	-13,002	-25,441	-37,880	-50,319	-62,758	-75,197

Nota. Elaboración Propia

CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

8.1 Implementación

- Plan de acción detallado, asignación de recursos, responsabilidades, cronograma y comunicación Interna

Tabla VIII.1

Plan de acción

Área	Objetivo	Estrategia	Meta	Acciones	Responsable	Recursos	Periodo	Comunicación interna
Marketing	Lograr una tasa de retención del 80% durante los primeros 3 meses, manteniendo un promedio de 110 clientes activos.	Fidelización de clientes	Aumentar la tasa de retención de clientes en un 80% durante los primeros 3 meses.	1.Programa de referidos 2.Seguimiento personalizado 3.Encuestas de satisfacción: 4.Eventos exclusivos: 5.Comunicación personalizada:	1.Gerente General 2.Entrenadores personales 3.Recepcionista 4.Especialista de Social Media 5.Comercial	1.Plataforma de gestión de relaciones con clientes (CRM) 2.Herramientas de email marketing y comunicación 3.Presupuesto para eventos y actividades exclusivas	Primeros 3 meses de operación	1. Reuniones semanales para evaluar el progreso del programa de fidelización 2. Comunicación constante entre el personal de marketing, entrenadores y atención al cliente para compartir información sobre los clientes y sus necesidades.

(continúa)

(continuación)

Área	Objetivo	Estrategia	Meta	Acciones	Responsable	Recursos	Periodo	Comunicación interna
Marketing	Alcanzar un retorno de la inversión (ROI) de marketing del 150% en el primer semestre del año, medido a través de la relación entre los ingresos generados por las campañas de marketing y el costo total de dichas campañas.	Maximizar el retorno de la inversión (ROI) en marketing.	Alcanzar un ROI de marketing del 150% en el primer semestre del año.	1. Optimización de campañas 2. Segmentación precisa: 3. Pruebas A/B: 4. Seguimiento y análisis: 5. Inversión estratégica:	1. Gerente General 2. Especialista de Social Media	1. Herramientas de análisis de marketing (Google Analytics, Facebook Ads Manager, etc.) 2. Software de gestión de campañas de marketing 3. Presupuesto de marketing	Primer semestre del año	1. Reuniones semanales para revisar el rendimiento de las campañas y ajustar las estrategias. 2. Informes mensuales sobre el ROI de marketing y las acciones implementadas.
	Aumentar el número de seguidores en las redes sociales principales (Instagram y Facebook) en un 30% en el primer semestre del año, realizando un seguimiento mensual del número de seguidores y el engagement (likes, comentarios, compartidos).	Incrementar la visibilidad y el alcance de la marca en redes sociales.	Aumentar el número de seguidores en Instagram y Facebook en un 30% durante el primer semestre del año.	1. Creación de contenido de valor 2. Publicación regular y consistente: 3. Interacción con la comunidad: 4. Colaboración con influencers: 5. Promoción cruzada: 6. Publicidad en redes sociales	1. Gerente General 2. Especialista de Social Media 3. Diseñador Gráfico	1. Herramientas de gestión de redes sociales (Hootsuite, Buffer, etc.) 2. Software de diseño gráfico (Canva, Adobe Photoshop, etc.) 3. Presupuesto para publicidad en redes sociales 4. Colaboraciones con influencers	Primer semestre del año	1. Reuniones semanales para revisar el desempeño en redes sociales y ajustar las estrategias. 2. Informes mensuales sobre el crecimiento de seguidores, engagement y resultados de las campañas publicitarias.

(continúa)

(continuación)

Área	Objetivo	Estrategia	Meta	Acciones	Responsable	Recursos	Periodo	Comunicación interna
OPE	Incrementar la utilización de la capacidad instalada en un 20% durante el primer semestre, comparando el número de clientes atendidos con la capacidad máxima del centro.	Optimización de la capacidad instalada	Incrementar la utilización de la capacidad instalada en un 20% durante el primer semestre del año.	1. Análisis de la demanda 2. Ajustes en la programación 3. Promociones y descuentos. 4. Gestión de reservas: 5. Comunicación efectiva	1. Gerente General 2. Recepcionista 3. Entrenadores	1. Sistema de gestión de reservas 2. Herramientas de análisis de datos 3. Canales de comunicación con los clientes	Primer semestre del año	1. Reuniones periódicas para evaluar el progreso y ajustar las estrategias. 2. Compartir información sobre la demanda y la utilización de las instalaciones entre el personal.
	Lograr un índice de satisfacción del personal de al menos 4 sobre 5 en las encuestas de clima laboral realizadas al final del primer semestre.	Fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivante.	Alcanzar un índice de satisfacción del personal de al menos 4 sobre 5 en las encuestas de clima laboral realizadas al final del primer semestre.	1. Implementación de programas de reconocimiento y recompensa 2. Fomento de la comunicación abierta y transparente 3. Promoción del desarrollo profesional 4. Creación de un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso 5. Evaluación periódica del desempeño y feedback constructivo:	1. Gerente General 2. Comercial 3. Supervisor de entrenamiento	1. Programas de capacitación y desarrollo 2. Plataforma de encuestas de clima laboral 3. Presupuesto para incentivos y recompensas	Primer semestre del año	1. Reuniones periódicas con el personal para comunicar los programas y recibir feedback. 2. Encuestas de clima laboral anónimas para recopilar información sobre la satisfacción del personal.

(continúa)

(continuación)

Área	Objetivo	Estrategia	Meta	Acciones	Responsable	Recursos	Periodo	Comunicación interna
OPE	Reducir el consumo de energía en un 5% durante el segundo trimestre, comparando el consumo actual con el consumo del trimestre anterior, implementando medidas de eficiencia energética y promoviendo prácticas sostenibles.	Optimización del consumo energético	Reducir el consumo de energía en un 5% durante el segundo trimestre, en comparación con el consumo del trimestre anterior.	1. Auditoría energética 2. Reemplazo de equipos 3. Instalación de sistemas de control 4. Mantenimiento preventivo 5. Concienciación y capacitación del personal	1. Gerente General	1. Auditoría energética 2. Equipos de bajo consumo 3. Sistemas de control inteligente 4. Materiales de capacitación	Segundo trimestre del año.	1. Campañas de concienciación 2. Capacitación 3. Feedback y reconocimiento
	Incrementar el flujo de caja operativo en un 10% cada mes durante el primer semestre, a través de una gestión eficiente de las cuentas por cobrar y los pagos a proveedores.	Optimización del Flujo de Caja Operativo	Incrementar el flujo de caja operativo en un 10% cada mes durante el primer semestre del año.	1. Negociación con Proveedores 2. Control de Gastos 3. Facturación Electrónica	1. Gerente General 2. Contador 3. Recepcionista 4. Administrador	1. Software de gestión contable 2. Herramientas de facturación y cobranza electrónica 3. Capacitación en gestión de crédito y cobranza	Primer semestre del año	1. Establecer políticas claras 2. Seguimiento y retroalimentación 3. Fomentar la colaboración
Finanzas	Obtener un retorno sobre la inversión (ROI) del 10% al finalizar el primer año de operaciones, comparando el beneficio neto acumulado con la inversión inicial.	Gestión eficiente del capital de trabajo.	Mantener un índice de liquidez corriente de al menos 2 durante el primer semestre del año.	1. Optimización de cuentas por cobrar 2. Negociación con proveedores 3. Gestión de efectivo: 4.. Planificación financiera:	1. Gerente General 2. Contador 3. Recepcionista 4. Administrador	1. Software de gestión contable 2. Herramientas de facturación y cobranza electrónica 3. Capacitación en gestión financiera	Primer semestre del año pero con seguimiento mensual	1. Establecer políticas claras 2. Seguimiento y retroalimentación 3. Fomentar la colaboración

(continúa)

(continuación)

Área	Objetivo	Estrategia	Meta	Acciones	Responsable	Recursos	Periodo	Comunicación interna
Comercial	Desarrollar e implementar un programa de fidelización de clientes que logre un aumento del 10% en la recompra de servicios en el segundo trimestre.	Implementación de un programa de fidelización de clientes	Lograr un aumento del 10% en la recompra de servicios durante el segundo trimestre del año mediante la implementación de un programa de fidelización efectivo.	1. Diseño del programa: Desarrollar un programa de fidelización atractivo y relevante para el público objetivo, que ofrezca beneficios y recompensas tangibles a los clientes leales. 2. Comunicación y promoción: Informar a los clientes sobre el programa de fidelización a través de diferentes canales, como el sitio web, la aplicación móvil, redes sociales y comunicación directa. 3. Seguimiento y medición: Implementar un sistema de seguimiento para registrar la participación de los clientes en el programa y medir el impacto en la recompra de servicios. 4. Evaluación y mejora continua: Analizar periódicamente los resultados del programa de fidelización e identificar áreas de mejora para optimizar su efectividad.	1. Gerente General 2. Administrador 3. Recepcionista	1. Herramientas de comunicación 2. Presupuesto de recompensas 3. Plataforma de gestión de relación con clientes	Implementación en el primer trimestre. Medición del impacto en la recompra de servicios durante el segundo trimestre.	Capacitación al personal: Brindar capacitación al personal sobre el programa de fidelización, sus beneficios y cómo comunicarlo a los clientes. Fomentar la participación: Incentivar al personal a promover el programa y a brindar una experiencia de servicio excepcional que motive a los clientes a participar.

(continúa)

(continuación)

Área	Objetivo	Estrategia	Meta	Acciones	Responsable	Recursos	Periodo	Comunicación interna
Comercial	Desarrollar y ejecutar una campaña de marketing digital en el segundo trimestre para promocionar los servicios de Be Human y generar un aumento del 20% en el tráfico del sitio web y las redes sociales.	Implementación de una campaña de marketing digital	Incrementar el tráfico del sitio web y las redes sociales en un 20% durante el segundo trimestre del año.	1. Desarrollo de una estrategia de contenidos: Crear y publicar contenido relevante y atractivo en el sitio web y las redes sociales, incluyendo artículos, videos, infografías y testimonios de clientes, optimizados para motores de búsqueda (SEO). 2. Publicidad en redes sociales: Diseñar y ejecutar campañas de publicidad pagada en plataformas como Facebook e Instagram, utilizando segmentación precisa para llegar al público objetivo. 3. Email marketing: Crear y enviar campañas de email marketing a la base de datos de clientes potenciales y existentes, ofreciendo promociones especiales, información sobre nuevos servicios y contenido de valor. 4. Optimización del sitio web: Mejorar la experiencia del usuario en el sitio web, optimizando la velocidad de carga, la navegación y la adaptación a dispositivos móviles. 5. Análisis y seguimiento: Utilizar herramientas de análisis web y de redes sociales para medir el rendimiento de la campaña, identificar áreas de mejora y ajustar la estrategia en tiempo real.	1. Especialista de Social Media: Liderar la planificación y ejecución de la campaña de marketing digital, estableciendo los objetivos, el presupuesto y las estrategias a seguir, así como ejecutar las campañas de publicidad en redes sociales, gestionar el email marketing y optimizar el sitio web, así como desarrollar contenido relevante y atractivo para el sitio web y las redes sociales. 4. Diseñador: Crear elementos visuales impactantes para las campañas y el contenido en redes sociales.	1. Herramientas de gestión de redes sociales: Utilizar plataformas como Hootsuite o Buffer para programar y publicar contenido en redes sociales. 2. Plataforma de email marketing: Utilizar una herramienta de email marketing para crear y enviar campañas de correo electrónico. 3. Herramientas de análisis web y de redes sociales: Utilizar Google Analytics, Facebook Insights y otras herramientas para medir el rendimiento de la campaña. 4. Presupuesto para publicidad en redes sociales: Asignar un presupuesto adecuado para la creación y ejecución de campañas de publicidad pagada.	Segundo trimestre del año.	1. Coordinación entre equipos: Asegurar una comunicación fluida y constante entre el equipo de marketing, el equipo de ventas y otros departamentos relevantes para alinear las estrategias y optimizar los resultados de la campaña. 2. Informes de progreso: Presentar informes periódicos sobre el rendimiento de la campaña, incluyendo métricas clave como el tráfico del sitio web, el crecimiento de seguidores en redes sociales y la tasa de conversión de leads.

(continúa)

(continuación)

Área	Objetivo	Estrategia	Meta	Acciones	Responsable	Recursos	Periodo	Comunicación interna
Comercial	Establecer alianzas estratégicas con al menos 3 empresas locales en el primer trimestre, para ofrecer paquetes conjuntos y promociones cruzadas que atraigan nuevos clientes.	Establecimiento de alianzas estratégicas	Establecer alianzas estratégicas con al menos 3 empresas locales en el primer trimestre del año.	1. Identificación de empresas potenciales: Realizar una investigación exhaustiva para identificar empresas locales que compartan valores y objetivos similares a Be Human, y que puedan beneficiarse de una alianza estratégica. 2. Contacto y comunicación: Establecer contacto con las empresas seleccionadas, presentando la propuesta de alianza y sus potenciales beneficios. 3. Negociación y acuerdos: Negociar los términos de la alianza, incluyendo los paquetes conjuntos, las promociones cruzadas y las responsabilidades de cada parte. 4. Formalización de la alianza: Formalizar la alianza mediante un contrato o acuerdo que establezca claramente los términos y condiciones de la colaboración. 5. Implementación y seguimiento: Implementar las acciones acordadas en la alianza y realizar un seguimiento continuo para evaluar su efectividad y realizar ajustes si es necesario.	1. Gerente General: Liderar el proceso de identificación de empresas potenciales, la comunicación y negociación de la alianza. 2. Comercial: Colaborar en la identificación de empresas potenciales y en la negociación de los paquetes conjuntos y las promociones cruzadas. 3. Administrador: Revisar y formalizar los acuerdos de alianza.	1. Base de datos de empresas: Utilizar bases de datos de empresas locales para identificar potenciales socios. 2. Plataformas de networking: Participar en plataformas de networking para establecer contactos con empresas locales. 3. Asesoría legal: Contratar asesoría legal para la formalización de los acuerdos de alianza.	Primer trimestre del año.	1. Informar al equipo: Informar al equipo de marketing, ventas y otras áreas relevantes sobre las alianzas estratégicas establecidas, sus objetivos y los beneficios esperados. 2. Coordinación entre equipos: Asegurar una comunicación fluida y constante entre los equipos involucrados para facilitar la implementación de las acciones acordadas en la alianza.

Nota. Elaboración Propia

8.2 Evaluación

- Establecimiento de criterios de evaluación, evaluación de la estrategia y monitoreo

Tabla VIII.2

Criterios de evaluación

Área	Estrategia	Meta	KPI's	Meta del KPI	Monitoreo del KPI
Marketing	Fidelización de clientes	Aumentar la tasa de retención de clientes en un 80% durante los primeros 3 meses.	1. Tasa de retención de clientes 2. Número de clientes referidos 3. Nivel de satisfacción del cliente (medido a través de encuestas) 4. Participación en eventos exclusivos	1. Tasa de retención de clientes: 80% 2. Clientes referidos: 15 3. Nivel de satisfacción: 4.5 / 5 4. Clientes que participan en eventos: 50%	1. (Número de clientes activos al final del período / Número de clientes al inicio del período) * 100 2. Número total de nuevos clientes que se inscriben gracias a la recomendación de un cliente existente durante el período de 3 meses. 3. Promedio de las puntuaciones obtenidas en las encuestas de satisfacción del cliente, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho". Se realizarán encuestas mensuales a una muestra representativa de clientes. 4. (Número de clientes que participan en al menos un evento exclusivo durante el período de 3 meses / Número total de clientes activos) * 100. Los eventos exclusivos pueden incluir clases magistrales, talleres, actividades sociales u otras experiencias diseñadas para fomentar la comunidad y la lealtad.
	Maximizar el retorno de la inversión (ROI) en marketing.	Alcanzar un ROI de marketing del 150% en el primer semestre del año.	1. Retorno de la inversión (ROI) de marketing 2. Costo por adquisición (CPA) 3. Tasa de conversión 4. Valor de vida del cliente (CLTV)	ROI de marketing: 150%	ROI de marketing = (Ingresos generados por campañas de marketing - Costo total de las campañas) / Costo total de las campañas * 100

(continúa)

(continuación)

Área	Estrategia	Meta	KPI's	Meta del KPI	Monitoreo del KPI
Marketing	Incrementar la visibilidad y el alcance de la marca en redes sociales.	Aumentar el número de seguidores en Instagram y Facebook en un 30% durante el primer semestre del año.	1. Número de seguidores en Instagram y Facebook 2. Tasa de crecimiento de seguidores 3. Alcance de las publicaciones 4. Engagement (likes, comentarios, compartidos) 5. Tasa de clics (CTR) en publicaciones y anuncios 6. Costo por clic (CPC) en campañas publicitarias	Incremento del 30% en el número de seguidores en Instagram y Facebook al final del primer semestre.	Tasa de crecimiento de seguidores = $((\text{Número de seguidores al final del período} - \text{Número de seguidores al inicio del período}) / \text{Número de seguidores al inicio del período}) * 100$
			1. Tasa de utilización de la capacidad instalada 2. Número de clientes atendidos por hora y día 3. Distribución de la demanda en diferentes horarios y días de la semana	Incrementar la tasa de utilización de la capacidad instalada en un 20% al finalizar el primer semestre.	Tasa de utilización = $(\text{Número de clientes atendidos} / \text{Capacidad máxima del centro}) * 100$
OPE	Fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivante.	Alcanzar un índice de satisfacción del personal de al menos 4 sobre 5 en las encuestas de clima laboral realizadas al final del primer semestre.	1. Índice de satisfacción del personal (medido a través de encuestas) 2. Tasa de rotación de personal 3. Nivel de participación en programas de capacitación y desarrollo	Índice de satisfacción del personal: Al menos 4 sobre 5	Índice de satisfacción = $(\text{Suma de las puntuaciones de satisfacción en la encuesta} / \text{Número total de preguntas en la encuesta}) / \text{Número de empleados que respondieron la encuesta}$

(continúa)

(continuación)

Área	Estrategia	Meta	KPI's	Meta del KPI	Monitoreo del KPI
OPE	Optimización del consumo energético	Reducir el consumo de energía en un 5% durante el segundo trimestre, en comparación con el consumo del trimestre anterior.	1. Consumo de energía: Medir el consumo de energía en kWh de forma mensual y compararlo con el trimestre anterior. 2. Costo de la energía: Monitorear el gasto mensual en energía y evaluar su evolución en relación al consumo. 3. Eficiencia energética: Calcular la relación entre el consumo de energía y la actividad del centro (número de clientes atendidos, horas de operación, etc.).	Reducir el consumo de energía en un 5% al finalizar el segundo trimestre, en comparación con el consumo del trimestre anterior.	Reducción de consumo de energía = $\frac{((\text{Consumo de energía trimestre anterior} - \text{Consumo de energía actual}) / \text{Consumo de energía trimestre anterior}) * 100}$
	Optimización del Flujo de Caja Operativo	Incrementar el flujo de caja operativo en un 10% cada mes durante el primer semestre del año.	1. Flujo de caja operativo 2. Días de pago a proveedores (DPP)	Incrementar el flujo de caja operativo en un 10% cada mes durante el primer semestre.	Flujo de caja operativo = Ingresos operativos - Gastos operativos Días de pago a proveedores (DPP) = $\frac{(\text{Cuentas por pagar} / \text{Compras diarias promedio}) * 30}$
Finanzas	Gestión eficiente del capital de trabajo.	Mantener un índice de liquidez corriente de al menos 2 durante el primer semestre del año.	Índice de liquidez corrientes	Mantener un índice de liquidez corriente de al menos 2 durante todo el primer semestre.	Índice de liquidez corriente = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Comercial	Implementación de un programa de fidelización de clientes	Lograr un aumento del 10% en la recompra de servicios durante el segundo trimestre del año mediante la implementación de un programa de fidelización efectivo.	1. Tasa de recompra de servicios: Medir el porcentaje de clientes que vuelven a comprar servicios después de su primera compra. 2. Participación en el programa de fidelización: Medir el número de clientes inscritos en el programa y su nivel de actividad. 3. Valor de vida del cliente (CLTV): Estimar el valor total que un cliente genera para la empresa a lo largo de su relación comercial.	Aumentar la tasa de recompra de servicios en un 10% durante el segundo trimestre.	Tasa de recompra = $\frac{(\text{Número de clientes que recompran servicios} / \text{Número total de clientes}) * 100}$

(continúa)

(continuación)

Área	Estrategia	Meta	KPI's	Meta del KPI	Monitoreo del KPI
Comercial	Implementación de una campaña de marketing digital	Incrementar el tráfico del sitio web y las redes sociales en un 20% durante el segundo trimestre del año.	1. Tráfico del sitio web: Medir el número de visitantes únicos, páginas vistas y tiempo de permanencia en el sitio web. 2. Crecimiento de seguidores en redes sociales: Medir el aumento en el número de seguidores en Instagram y Facebook. 3. Engagement en redes sociales: Medir el número de likes, comentarios, compartidos y clics en las publicaciones. 4. Tasa de conversión de leads: Medir el porcentaje de visitantes del sitio web o seguidores en redes sociales que se convierten en clientes potenciales o realizan una compra.	Incrementar el tráfico del sitio web y las redes sociales en un 20% al finalizar el segundo trimestre.	Tasa de crecimiento de tráfico = $((\text{Tráfico actual} - \text{Tráfico anterior}) / \text{Tráfico anterior}) * 100$
	Establecimiento de alianzas estratégicas	Establecer alianzas estratégicas con al menos 3 empresas locales en el primer trimestre del año.	1. Número de alianzas estratégicas establecidas. 2. Incremento en el número de clientes nuevos provenientes de las empresas aliadas. 3. Aumento en las ventas generadas por las promociones cruzadas.	Establecer al menos 3 alianzas estratégicas en el primer trimestre y lograr un aumento del 10% en el número de clientes nuevos provenientes de las empresas aliadas.	Tasa de crecimiento de clientes nuevos = $((\text{Número de clientes nuevos} - \text{Número de clientes nuevos anterior}) / \text{Número de clientes nuevos anterior}) * 100$

Nota. Elaboración Propia

8.3 Control

- Acciones correctivas, revisión de presupuesto, revisión de riesgos y adaptación del plan

Tabla VIII.3

Acciones de control

Área	Estrategia	Revisión de riesgos	Acciones correctivas	Aumento en Egresos	Revisión de Presupuesto
Marketing	Fidelización de clientes	1. Baja participación en el programa de referidos. 2. Insatisfacción del cliente con el seguimiento personalizado o los servicios ofrecidos. 3. Baja participación en eventos exclusivos.	1. Mejorar la comunicación y promoción del programa de referidos. 2. Capacitar al personal para brindar un seguimiento personalizado más efectivo. 3. Realizar encuestas de satisfacción para identificar áreas de mejora. 4. Diversificar los eventos exclusivos para atraer a diferentes intereses.	Sí, en cierta medida, debido a los costos asociados con el programa de referidos, los eventos exclusivos y la capacitación del personal.	Es posible que sea necesario ajustar el presupuesto de marketing para incluir los costos adicionales del programa de fidelización. Sin embargo, se espera que el aumento en la retención de clientes y el valor de vida del cliente compensen estos costos a largo plazo
	Maximizar el retorno de la inversión (ROI) en marketing.	1. Bajo rendimiento de las campañas de marketing. 2. Competencia agresiva en el mercado. 3. Cambios en el algoritmo de las plataformas publicitarias.	1. Ajustar las estrategias de marketing y los canales utilizados. 2. Incrementar la inversión en campañas de alto rendimiento 3. Realizar investigaciones de mercado para identificar nuevas oportunidades.	La optimización de las campañas y la inversión estratégica pueden ayudar a reducir los costos y aumentar el ROI sin necesidad de aumentar el presupuesto.	El presupuesto de marketing puede ser redistribuido para priorizar las campañas y canales que generan un mayor ROI. En caso de ser necesario, se podría considerar un aumento del presupuesto si se justifica por un aumento significativo en los ingresos generados.

(continúa)

(continuación)

Área	Estrategia	Revisión de riesgos	Acciones correctivas	Aumento en Egresos	Revisión de Presupuesto
Marketing	Incrementar la visibilidad y el alcance de la marca en redes sociales.	1. Contenido poco atractivo o irrelevante para el público objetivo. 2. Frecuencia de publicación inconsistente. 3. Falta de interacción con la comunidad. 4. Baja calidad de las imágenes y videos. 5. Campañas publicitarias ineficaces.	1. Realizar encuestas y análisis de datos para comprender mejor los intereses del público objetivo y adaptar el contenido en consecuencia. 2. Establecer un calendario editorial y cumplir con la frecuencia de publicación establecida. 3. Responder a comentarios y mensajes de manera oportuna, fomentar la participación de los seguidores y utilizar herramientas de escucha social. 4. Invertir en la producción de contenido visual de alta calidad. 5. Optimizar las campañas publicitarias, segmentando el público objetivo de manera más precisa y utilizando formatos y mensajes más efectivos.	Sí, es posible que se requiera un aumento en el presupuesto de marketing para invertir en publicidad en redes sociales y en la producción de contenido de alta calidad.	El presupuesto de marketing podría ser redistribuido para asignar más recursos a las redes sociales, especialmente si se observan resultados positivos y un alto retorno de la inversión.
OPE	Optimización de la capacidad instalada	1. Baja demanda en ciertos horarios o días de la semana. 2. Sobrecarga en horas pico que afecte la experiencia del cliente. 3. Falta de flexibilidad en la programación de clases y servicios.	1. Ajustar la oferta de clases y servicios en función de la demanda. 2. Ofrecer promociones y descuentos en horarios de baja demanda 3. Mejorar la gestión de reservas y la comunicación con los clientes. 4. Considerar la ampliación de la capacidad instalada si la demanda supera las expectativas.	La optimización de la capacidad instalada puede mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos a largo plazo.	Es posible que se requiera una pequeña inversión en herramientas de análisis de datos y en la promoción de horarios de baja demanda, pero se espera que el aumento en la utilización de la capacidad genere mayores ingresos que compensen estos costos.

(continúa)

(continuación)

Área	Estrategia	Revisión de riesgos	Acciones correctivas	Aumento en Egresos	Revisión de Presupuesto
OPE	Fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivante.	1. Resistencia al cambio por parte del personal 2. Falta de comunicación efectiva 3. Insuficientes recursos para implementar programas de reconocimiento y desarrollo	1. Comunicar claramente los beneficios de los programas y fomentar la participación del personal. 2. Establecer canales de comunicación bidireccionales y promover la transparencia. 3. Buscar soluciones creativas y eficientes para optimizar los recursos disponibles.	Sí, es posible que se requiera un aumento en el presupuesto para implementar programas de reconocimiento, capacitación y desarrollo del personal.	El presupuesto de recursos humanos podría ser ajustado para incluir los costos adicionales de los programas de retención y desarrollo del personal. Sin embargo, se espera que la mejora en la satisfacción y el compromiso del personal genere beneficios a largo plazo, como una mayor productividad, menor rotación y mejor calidad del servicio, lo que justificaría la inversión.
	Optimización del consumo energético	1. Resistencia al cambio por parte del personal. 2. Costos de inversión inicial en equipos y sistemas de control. 3. Factores externos que afecten el consumo de energía (clima, variaciones en las tarifas).	1. Fortalecer la comunicación y la capacitación del personal. 2. Evaluar el retorno de la inversión en equipos y sistemas de control. 3. Implementar medidas adicionales de ahorro energético si es necesario.	Sí, inicialmente, debido a la inversión en equipos de bajo consumo y sistemas de control inteligente.	Es posible que se requiera un ajuste en el presupuesto para cubrir los costos de inversión inicial. Sin embargo, se espera que el ahorro en el consumo de energía genere un retorno de la inversión a mediano y largo plazo, compensando los costos iniciales y contribuyendo a la sostenibilidad financiera del negocio.
Finanzas	Optimización del Flujo de Caja Operativo	1. Morosidad en los pagos de los clientes. 2. Dificultades en la negociación con proveedores. 3. Incremento inesperado en los gastos operativos.	1. Implementar medidas de cobranza más estrictas para clientes morosos. 2. Diversificar la base de proveedores para obtener mejores condiciones de pago. 3. Reevaluar y ajustar los gastos operativos para optimizar el flujo de caja.	Potencialmente, si se requiere invertir en herramientas tecnológicas o capacitación del personal.	Es posible que se requiera un ajuste en el presupuesto para cubrir los costos de implementación de nuevas herramientas o capacitación. Sin embargo, se espera que la mejora en el flujo de caja operativo genere beneficios a largo plazo que compensen estos costos.

(continúa)

(continuación)

Área	Estrategia	Revisión de riesgos	Acciones correctivas	Aumento en Egresos	Revisión de Presupuesto
Finanzas	Gestión eficiente del capital de trabajo.	1. Incremento inesperado en las cuentas por cobrar: Retrasos en los pagos de los clientes pueden afectar la liquidez de la empresa. 2. Dificultades para negociar plazos de pago más extensos con los proveedores: Proveedores con poco margen de negociación pueden limitar la capacidad de la empresa para mejorar su flujo de caja. 3. Aumento en los costos de inventario o disminución en la rotación: La acumulación de inventario o la baja rotación pueden inmovilizar recursos financieros y afectar la liquidez. 4. Gastos imprevistos	1. Contar con líneas de crédito con proveedores	Potencialmente, si se requiere invertir en herramientas tecnológicas o capacitación del personal para mejorar la gestión del capital de trabajo	Es posible que se requiera un ajuste en el presupuesto para cubrir los costos de implementación de nuevas herramientas o capacitación. Sin embargo, se espera que la mejora en la gestión del capital de trabajo genere beneficios a largo plazo que compensen estos costos, al optimizar el flujo de caja y reducir el riesgo de iliquidez.
Comercial	Implementación de un programa de fidelización de clientes	1. Baja participación en el programa: El programa puede no ser atractivo o no estar bien comunicado a los clientes. 2. Recompensas poco relevantes: Los beneficios ofrecidos pueden no ser lo suficientemente atractivos para motivar la recompra. 3. Competencia: Otros centros de entrenamiento pueden ofrecer programas de fidelización similares o más atractivos.	1. Mejorar la comunicación y promoción del programa. 2. Reevaluar y ajustar las recompensas ofrecidas. 3. Analizar los programas de fidelización de la competencia y buscar diferenciarse.	Sí, debido a los costos asociados a las recompensas y beneficios ofrecidos a los clientes leales.	Es posible que sea necesario ajustar el presupuesto de marketing para incluir los costos del programa de fidelización. Sin embargo, se espera que el aumento en la recompra de servicios y el valor de vida del cliente compensen estos costos a largo plazo.

(continúa)

(continuación)

Área	Estrategia	Revisión de riesgos	Acciones correctivas	Aumento en Egresos	Revisión de Presupuesto
Comercial	Implementación de una campaña de marketing digital	1. Bajo rendimiento de las campañas de publicidad. 2. Contenido poco atractivo o irrelevante para el público objetivo. 3. Competencia intensa en el espacio digital. Cambios en los algoritmos de las plataformas de redes sociales.	1. Optimizar las campañas de publicidad, ajustando la segmentación, los mensajes y las creatividades. 2. Realizar pruebas A/B para identificar el contenido más efectivo. 3. Analizar las estrategias de la competencia y buscar nuevas formas de diferenciarse. 4. Adaptarse a los cambios en los algoritmos y explorar nuevas plataformas y formatos de contenido.	Sí, debido a la inversión en publicidad en redes sociales y la posible contratación de servicios externos para la creación de contenido o la gestión de campañas	Es posible que sea necesario ajustar el presupuesto de marketing para incluir los costos de la campaña de marketing digital. Sin embargo, se espera que el aumento en el tráfico y la generación de leads compensen estos costos a largo plazo, contribuyendo al crecimiento del negocio y la adquisición de nuevos clientes.
	Establecimiento de alianzas estratégicas	1. Falta de interés por parte de las empresas potenciales. 2. Dificultades en la negociación de los términos de la alianza. 3. Falta de coordinación entre las empresas aliadas. Resultados no satisfactorios de las promociones cruzadas.	1. Reevaluar la estrategia de identificación de empresas potenciales. 2. Ajustar los términos de la alianza para hacerlos más atractivos. 3. Mejorar la comunicación y coordinación entre las empresas aliadas. 4. Analizar los resultados de las promociones cruzadas y realizar ajustes si es necesario.	Sí, debido a los posibles costos asociados a la formalización de los acuerdos de alianza y a la implementación de las promociones cruzadas.	Es posible que sea necesario ajustar el presupuesto de marketing para incluir los costos de las alianzas estratégicas. Sin embargo, se espera que el aumento en el número de clientes nuevos y el incremento en las ventas compensen estos costos a largo plazo.

Nota. Elaboración Propia

8.4 Diagrama de Gantt

Para la elaboración del diagrama de Gantt de Be Human, se ha considerado las etapas de implementación, evaluación y control del proyecto. Se han identificado las tareas clave, los responsables y las duraciones estimadas para cada fase del proyecto.

Tabla VIII.4

Diagrama de Gantt

Fase	Tarea	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Investigación de Mercado	Realizar encuestas y análisis de la competencia	Gerente General	X	X				
	Análisis de la demanda y segmentación	Gerente General	X	X				
Desarrollo del Plan	Definir el modelo de negocio	Gerente General	X	X	X			
	Definir la propuesta de valor	Gerente General	X	X	X			
	Elaborar el plan financiero	Gerente General			X	X		
	Obtener licencias y permisos	Abogado		X	X	X		
	Diseño de estrategias de marketing	Especialista en Social Media/Gerente General			X	X	X	
Plan de Marketing	Desarrollo de campañas publicitarias	Especialista en Social Media/Gerente General				X	X	X
	Creación de la página web	Especialista en Social Media				X	X	
	Creación de perfiles en redes sociales	Especialista en Social Media				X		
	Selección de la localización	Gerente General				X	X	
Estudio Técnico	Diseño de las instalaciones	Arquitecto/Gerente General					X	X

(continúa)

(continuación)

Fase	Tarea	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Implementación	Planificación de equipamiento y proveedores	Gerente General/Administrador					X	X
	Selección e implementación de software de gestión	Gerente General/Administrador					X	X
	Construcción y adecuación del local	Arquitectos/Constructora					X	X
	Contratación y capacitación de personal	Gerente General						X
Lanzamiento	Estrategias de lanzamiento y promoción inicial	Comercial/Gerente General						
Evaluación	Evaluación inicial del desempeño	Gerente General/Comercial/Especialista en Social Media						

Nota. Elaboración Propia

CONCLUSIONES

El plan de negocios presentado para Be Human revela una oportunidad prometedora en el mercado de gimnasios premium en Lima, específicamente en los distritos de Miraflores y San Isidro. A través de un análisis exhaustivo del entorno y una investigación de mercado detallada, se ha identificado una demanda creciente por servicios de fitness personalizados y de alta calidad, respaldando la viabilidad del proyecto.

La propuesta de valor de Be Human, basada en la personalización, la exclusividad y un enfoque holístico del bienestar, se alinea con las expectativas de un público objetivo dispuesto a invertir en su salud y calidad de vida. La estrategia de diferenciación, combinada con una sólida planificación de marketing, operaciones y finanzas, sienta las bases para un crecimiento sostenible y rentable.

El análisis financiero proyecta una inversión inicial considerable, pero también una rentabilidad atractiva a mediano plazo, respaldada por indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). La implementación de tecnologías de vanguardia y la adopción de prácticas sostenibles refuerzan la propuesta de valor y contribuyen a la diferenciación de Be Human en el mercado.

Sin embargo, el éxito de Be Human dependerá de su capacidad para superar desafíos como la alta competencia en el sector, la volatilidad del entorno económico y la necesidad de adaptarse a las cambiantes tendencias del mercado. La gestión eficiente de los recursos, la innovación continua y el enfoque en la satisfacción del cliente serán clave para alcanzar los objetivos comerciales y consolidar la posición de la empresa en el mercado.

En conclusión, el plan de negocios demuestra la viabilidad y el potencial de Be Human como un centro de entrenamiento premium en Lima. A través de una propuesta de valor diferenciada, un análisis exhaustivo del mercado y una estrategia de negocio sólida, Be Human tiene la oportunidad de no solo alcanzar el éxito financiero, sino también de contribuir significativamente a la mejora de la salud y el bienestar de sus clientes, estableciendo un nuevo estándar en la industria del fitness en Perú.

RECOMENDACIONES

A partir del análisis del plan de negocios de Be Human, se plantean las siguientes recomendaciones para optimizar su implementación y potenciar su éxito:

- **Fortalecer la estrategia de marketing digital:** Si bien el plan contempla diversas acciones de marketing, se sugiere intensificar la presencia en redes sociales y plataformas digitales, aprovechando el comportamiento del público objetivo y optimizando la inversión publicitaria.
- **Establecer alianzas estratégicas:** Explorar colaboraciones con empresas complementarias, como tiendas de nutrición deportiva, fisioterapeutas o servicios de bienestar, puede ampliar el alcance de Be Human y generar sinergias beneficiosas para ambas partes.
- **Implementar un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM):** Un CRM permitirá conocer mejor a los clientes, personalizar la atención, fidelizarlos y anticiparse a sus necesidades, mejorando la experiencia global y fomentando la retención.
- **Monitorear y evaluar constantemente los resultados:** Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) y realizar un seguimiento periódico de los mismos permitirá identificar áreas de mejora, ajustar la estrategia y optimizar la toma de decisiones.
- **Considerar la expansión a otros distritos o ciudades:** Una vez consolidada la operación en Miraflores y San Isidro, evaluar la posibilidad de abrir nuevas sucursales en otras zonas de Lima o incluso en otras ciudades con potencial de mercado.
- **Fomentar la innovación y la adaptación continua:** El sector del fitness está en constante evolución, por lo que es fundamental mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias, tecnologías y metodologías de entrenamiento, incorporándolas a la oferta de Be Human para mantener su atractivo y competitividad.

- **Evaluar la incorporación de servicios complementarios:** Explorar la posibilidad de ofrecer servicios adicionales, como nutrición personalizada, masajes deportivos o programas de mindfulness, puede generar ingresos adicionales y fortalecer la propuesta de valor integral de Be Human.

La implementación de estas recomendaciones, junto con una gestión eficiente y un enfoque centrado en el cliente, permitirá a Be Human consolidar su posición en el mercado de gimnasios premium en Lima, alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad, y convertirse en un referente en la promoción de la salud y el bienestar en la comunidad.



REFERENCIAS

- Ballon Salcedo, S., Luque Torre, A., & Rodriguez, J. L. (2020). *Plan de marketing para la implementación de un centro de entrenamiento y acondicionamiento físico para adultos*.
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2830/BallonSergio_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- BBVA Research. (2024). *Situación Perú*. <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/06/Situacion-Peru-Junio-2024.pdf>
- BCRP. (2024, July). *Encuesta de Expectativas Macroeconómicas*.
<https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>
- Boecker, H., Sprenger, T., Spilker, M. E., Henriksen, G., Koppenhoefer, M., Wagner, K. J., Valet, M., Berthele, A., & Tolle, T. R. (2008). The Runner's High: Opioidergic Mechanisms in the Human Brain. *Cerebral Cortex*, 18(11), 2523–2531. <https://doi.org/10.1093/CERCOR/BHN013>
- CMD Sports. (2024). *Deloitte pronostica un 2024 de crecimiento para el fitness, pero más moderado*. <https://www.cmdsport.com/fitness/entrevistas-fitness/deloitte-pronostica-un-2024-de-crecimiento-para-el-fitness-pero-mas-moderado/>
- Congreso de la república. (2024, May). *Proyecto de Ley N° 07740/2023-CR*.
<https://wb2server.congreso.gob.pe/spley-portal/#/expediente/2021/7740>
- Europe Active & Deloitte. (2023). *European Health & Fitness Market Report 2023*.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/EHFM_2023_Auszug_Report.pdf
- Forbes Peru. (2024, May). *Entre la incertidumbre y el rebote: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la economía peruana en 2024?*
<https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2024-05-08/entre-la-incertidumbre-y-el-rebote-cuales-son-los-principales-desafios-que-enfrenta-la-economia-peruana-en-2024>
- Global Wellness Institute. (2023). *2023 Global Wellness Economy Monitor*.
<https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/2023-global-wellness-economy-monitor/>
- Impronta Research. (2024). *Hábitos y Actitudes hacia el deporte post pandemia*.
- Indecopi. (2010). *CÓDIGO DE PROTECCIÓN Y DEFENSA DEL CONSUMIDOR LEY N° 29571*.

- Ministerio del Ambiente. (2023). *Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2023*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5588186/4963255-peru-anuario-de-estadisticas-ambientales-2023%282%29.pdf?v=1706036917>
- Mordor Intelligence. (2024). *Industria del fitness de América del Sur*.
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/south-america-health-and-fitness-club-market>
- Municipalidad de Miraflores. (2024). *Licencias de Funcionamiento*.
<https://www.miraflores.gob.pe/los-servicios/comercializacion/licencia-de-funcionamiento/>
- OBS Business School. (2024). *La industria del deporte y el fitness*.
<https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/Informe%20OBS%20Industria%20del%20deporte%20y%20el%20fitness.pdf>
- Poder Judicial del Perú. (n.d.). *Compendio de Derecho Laboral*. Retrieved June 30, 2024, from <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2024/02/Compendio-de-Derecho-Laboral-LPDerecho.pdf>
- SUNAT. (2023). *Régimen MYPE Tributario*. <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>
- Zoom Empresarial. (2024, April). *El fitness en el Perú: Un negocio en crecimiento*.
<https://zoomempresarial.pe/2024/04/08/el-fitness-en-el-peru-un-negocio-en-crecimiento/>

BIBLIOGRAFÍA

- Porter, M. E. (1985). *Ventaja Competitiva*. Editorial Patria.
- Kotler P., K. K. (2016). *Dirección de Marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson Education.
- Chapa, O. (2019). *The Chapa Wellness Map*. UK: Meyer & Meyer Sport.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Mexico: Pearson Educación Inc.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. World Scientific.
- Benassini, M. (2009). *Emprendedores: Fuera de Serie*. LID Editorial Mexicana.
- Cabanne, P. (1993). *Hombre, creación y arte (Vols. 1-5)*. Barcelona: Argos-Vergara.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson Education.
- Gutiérrez Pulido, H. y Vara Salazar, R. (2013). *Control estadístico de calidad y Seis Sigma (2ª ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Zubizarreta, J. (Ed.). (2012). *Diccionario crítico de empresas transnacionales: claves para enfrentar el poder de las grandes corporaciones*. Barcelona: Icaria.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2019). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Grupo Editorial Patria.
- IHRSA. (2023). *The 2023 IHRSA Global Report: The State of the Health Club Industry*.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Ries, A. & Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill.

- Sainz, de Vicuña Ancín, J. M. (2013). *El plan de negocio: La estrategia inteligente*. ESIC Editorial.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2004). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). *Operations management*. Pearson Education.
- Solomon, M. R. (2010). *Consumer behavior: Buying, having, and being*. Pearson Educación.
- Sowell, T. (2013). *Economía básica: un manual de economía escrito desde el sentido común* (1ª ed.). Barcelona: Deusto.
- Zea, L. (2007). América Latina: largo viaje hacia sí misma. En D. Pantoja (Comp.), *Antología del pensamiento latinoamericano sobre la educación, la cultura y las universidades* (pp. 125-138). México: Uduel.
- Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2012). *Market segmentation: Conceptual and methodological foundations*. Springer Science & Business Media.
- Yankelovich, D., & Meer, D. (2006). Rediscovering market segmentation. *Harvard Business Review*



ANEXOS

Anexo 1: Encuesta cuantitativa sobre Preferencias y Necesidades para un Centro de Entrenamiento Exclusivo "Be Human" "

Sección 1: Datos Demográficos

Edad: a) 18-25 años b) 26-35 años c) 36-46 años d). 46 años o más

Sexo: a) Masculino b) Femenino

Distrito de Residencia: a) Miraflores b) San Isidro c) Otro

Ingreso mensual del hogar: a) Menos de S/ 3,000. b) S/ 3,001 - S/ 5,999 c) S/ 6,000 - S/ 8,999 d) S/ 9,000 - S/ 11,999 e) Más de S/ 12,000

Sección 2: Hábitos y Preferencias de Actividad Física

¿Realiza actualmente algún deporte o actividad física?: a) Sí b) No c) No, pero me gustaría empezar

¿Con qué frecuencia realiza actividad física?: a) 1 vez por semana b) 2-3 veces por semana c) 4-5 veces por semana d) Todos los días

¿Qué tipo de actividad física realiza con más frecuencia? (Puede seleccionar varias opciones) a) Caminar b) Correr c) Ir al gimnasio d) Clases grupales (Yoga, Pilates, Baile, etc.) e) Deportes (Fútbol, Tenis, Natación, etc.) f) Ejercicios en casa g) Otro (especificar)

¿Cuál es su principal motivación para hacer ejercicio? a) Mantenerme saludable b) Relajarme/Evitar el estrés c) Mejorar mi apariencia física d) Sentirme más feliz e) Mejorar mi rendimiento deportivo f) Otro (especificar)

¿En qué horario prefiere realizar actividad física? a) Entre 5 am y 8 am b) Entre 8 am y 11 am c) Entre 11 am y 1 pm d) Entre 3 pm y 5 pm e) Entre 5 pm y 7 pm f) Entre 7 pm y 9 pm

¿Ha asistido alguna vez a un gimnasio o centro de fitness? a) Sí b) No

Si ha asistido a un gimnasio, ¿qué tipo de centro frecuenta o ha frecuentado? a) Gimnasio convencional (Ej: Smart Fit, Bodytech) b) Estudio boutique (Ej: yoga, pilates, crossfit) c) Centro de bienestar (Ej: spa, masajes, terapias) d) Otro (especificar)

¿Qué es lo que más valora en un centro de entrenamiento? (Puede seleccionar varias opciones) a) Ubicación conveniente b) Instalaciones modernas y limpias c) Equipamiento de alta calidad d) Variedad de clases y servicios e) Entrenadores personales calificados f) Ambiente exclusivo y privado g) Comunidad y ambiente social h) Programas de nutrición y bienestar i) Tecnología y seguimiento del progreso j) Otro (especificar)

Sección 3: Interés en Servicios de "Be Human"

¿Qué tan satisfecho te sientes con cada uno de los siguientes aspectos en un centro de Fitness o de Wellness ? a) Entrenamiento personalizado b) Clases grupales exclusivas y de alta calidad c) Ambiente exclusivo y privado d) Instalaciones modernas y de lujo e) Tecnología de punta para seguimiento del progreso f) Programas de nutrición y bienestar personalizados g) Servicios de rehabilitación física y prevención de lesiones h) Eventos sociales y actividades de comunidad

¿Estaría dispuesto a pagar un precio premium por un centro de entrenamiento que ofrezca estos servicios exclusivos y personalizados? a) Sí b) No c) Depende del precio y los servicios ofrecidos

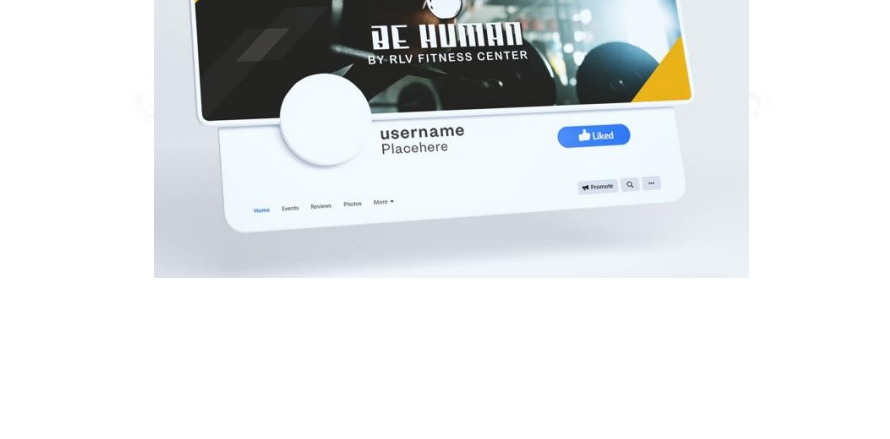
Sección 4: Hábitos de Consumo y Gasto

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por una membresía en un centro de entrenamiento exclusivo como "Be Human"? a) Menos de S/400 b) S/400 - S/600 c) S/600 - S/800 d) S/800 - S/1000 e) Más de S/1000

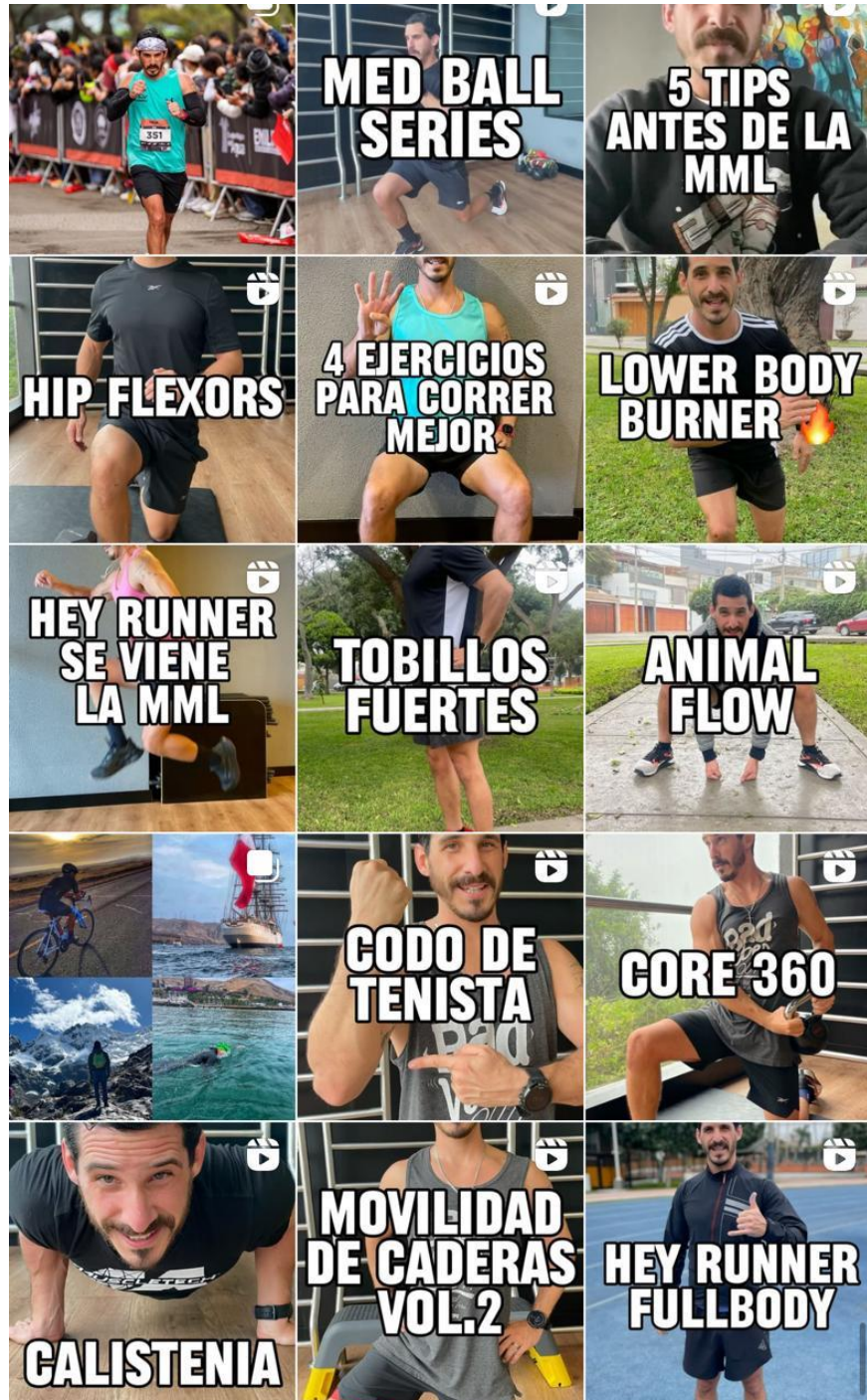
¿Qué otros servicios estaría dispuesto a pagar adicionalmente a la membresía? (Puede seleccionar varias opciones) a) Entrenamiento personal b) Asesoramiento nutricional c) Fisioterapia y rehabilitación d) Masajes y tratamientos de spa e) Clases especiales y workshops f) Otros (especificar)

Sección 5: Información Adicional

¿Tiene alguna otra sugerencia o comentario que nos ayude a mejorar nuestra propuesta de valor? (Pregunta abierta)



Anexo 3: Modelo de contenido para Be Human



Anexo 4: Test de Evaluación física basado en la FMS (Functional Movement Screen)

1. Functional Movement Screen (FMS)

El FMS está compuesto 7 tests de movimientos fundamentales/básicos que requieren de un equilibrio entre movilidad y la estabilidad (incluyendo control motor). Estos patrones están diseñados para proporcionar un rendimiento observable de determinados movimientos básicos locomotores, manipulativos y de estabilización y que ayudan a identificar los patrones correctos de cada movimiento.

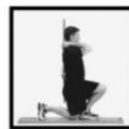
Los 7 movimientos son:



Sentadilla profunda



Paso de obstáculo



Zancada en línea



Estabilidad con rotación



Movilidad de hombros



Elevación activa de pierna estirada



Estabilidad del tronco en flexión

ANEXO 5: Informe turnitin

Elizabeth Saavedra Rodriguez

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ENTRENAMIENTO PREMIUM EN MIRAFLORES”

planes de negocios administración 2024

TESIS

Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3028311590

164 Páginas

Fecha de entrega

2 oct 2024, 10:16 a.m. GMT-5

36,291 Palabras

202,315 Caracteres

Fecha de descarga

3 oct 2024, 8:41 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

PLAN_DE_NEGOCIOS_-_Be_Human_-_SAAVEDRA.docx

Tamaño de archivo

10.7 MB



Página 2 of 167 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::1:3028311590

1% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 0% Fuentes de Internet
- 0% Publicaciones
- 1% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

0%	 Fuentes de Internet
0%	 Publicaciones
1%	 Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos del estudiante	Universidad de Lima	1%
2	Internet	hdl.handle.net	0%
3	Trabajos del estudiante	Universidad de San Martín de Porres	0%
4	Trabajos del estudiante	Universidad Internacional de la Rioja	0%
5	Internet	www.coursehero.com	0%
6	Internet	repositorio.ucsg.edu.ec	0%
7	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnológica de Honduras	0%



1% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 0%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 1%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 0%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 1%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos del estudiante Universidad de Lima	1%
2	Internet hdl.handle.net	0%
3	Trabajos del estudiante Universidad de San Martín de Porres	0%
4	Trabajos del estudiante Universidad Internacional de la Rioja	0%
5	Internet www.coursehero.com	0%
6	Internet repositorio.ucsg.edu.ec	0%
7	Trabajos del estudiante Universidad Tecnológica de Honduras	0%