

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE
ENTRENAMIENTO “SILVER F&W CENTER”
PARA MUJERES DE 50 A 65 AÑOS
PERTENECIENTES A LA ZONA 7 DE LIMA
METROPOLITANA**

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

Brenda Leonor Garcia Marreros

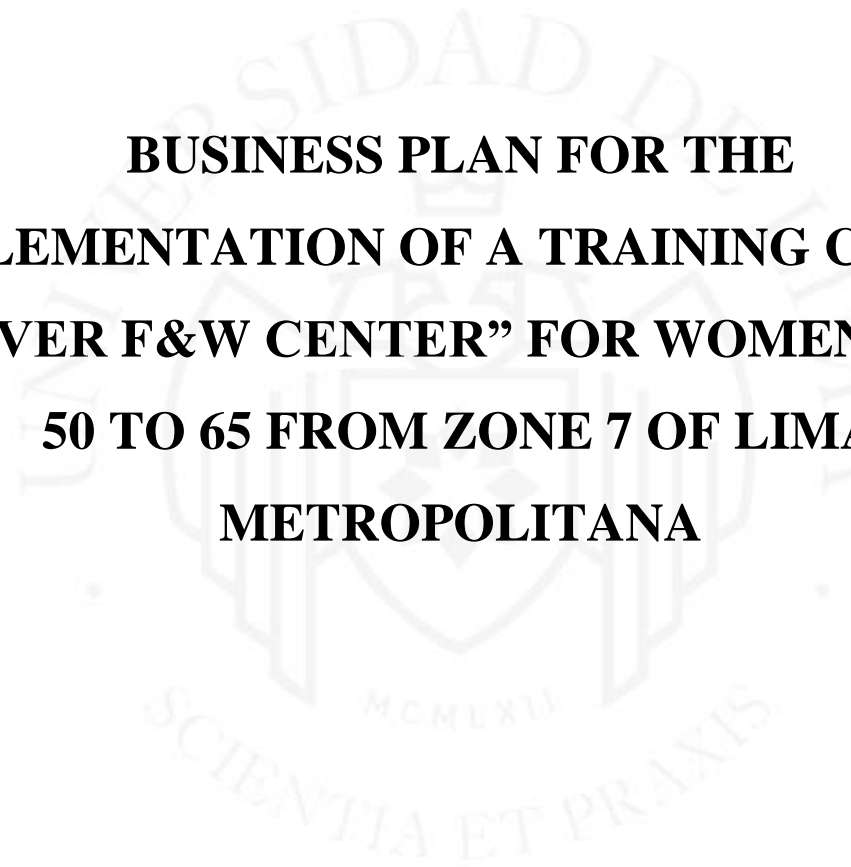
20173398

Asesor

Mirko Ruben Asencios Bao

Lima – Perú

Octubre del 2024



**BUSINESS PLAN FOR THE
IMPLEMENTATION OF A TRAINING CENTER
“SILVER F&W CENTER” FOR WOMEN AGED
50 TO 65 FROM ZONE 7 OF LIMA
METROPOLITANA**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: IDEA DE NEGOCIO	2
1.1 Estudio de los principales patrones de negocio	2
1.2 Definición de segmentos y desarrollo de la propuesta de valor	3
1.3 Desarrollo del modelo de Negocio	5
CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	8
2.1 Historia y antecedentes	8
CAPITULO III: ANÁLISIS DE MERCADO.....	9
3.1 Análisis Situacional	9
3.1.1 Análisis del entorno externo (PESTEL)	9
3.1.2 Análisis del entorno interno.....	12
3.1.3 Cadena de valor	16
3.1.4 Análisis FODA	18
3.1.5 Estrategias derivadas.....	19
3.1.6 Visión.....	20
3.1.7 Misión	20
3.1.8 Valores	21
3.1.9 Objetivos estratégicos	21
3.2 Investigación de Mercado.....	22
3.2.1 Segmentación de mercado	22
3.2.2 Análisis cualitativo	22
3.2.3 Mercado potencial.....	26
3.2.4 Mercado disponible.....	27
3.2.5 Mercado objetivo	28
3.2.6 Estimación de la demanda	29
3.2.7 Muestra	30
3.2.8 Análisis cuantitativo	31

3.2.9	Análisis de la oferta	43
CAPITULO IV: ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS		44
4.1	Estrategias genéricas	44
4.2	Estrategias de Segmentación	44
4.3	Estrategias de Posicionamiento	45
4.4	Estrategias Funcionales de Marketing	47
4.4.1	Producto/Servicio.....	47
4.4.2	Precio	52
4.4.3	Canales de distribución	55
4.4.4	Promoción	57
4.4.5	Personas	59
4.4.6	Procesos	60
4.4.7	Presencia o evidencia física	60
CAPITULO V: OPERACIONES Y GESTIÓN.....		62
5.1	Estudio Técnico	62
5.1.1	Ubicación geográfica del proyecto	62
5.1.2	Distribución de las instalaciones.....	65
5.1.3	Diseño de las áreas por ambiente.....	65
5.2	Proceso productivo	67
5.2.1	Diseño del producto o servicio	67
5.2.2	Proveedor	68
5.2.3	Máquinas y equipos	69
5.2.4	Personal requerido	70
5.2.5	Diseño de procesos	71
5.2.6	Capacidad de producción.....	73
5.3	Presupuesto	75
5.4	Impactos económicos, ambientales y sociales	76
5.5	Estructura Organizacional.....	77
5.5.1	Alineamiento entre Estrategia y Estructura	77
5.5.2	Tipos de estructura organizacional	77
5.5.3	Organigrama	78
5.5.4	Análisis de Diferenciación e Integración.....	78
5.5.5	Análisis del Modelo Genérico de Organización	79

5.5.6	Necesidades de personal y roles clave	79
5.6	Estructura organizacional	85
5.6.1	Aspectos legales	85
5.6.2	Régimen tributario	86
5.6.3	Constitución de la empresa	87
5.7	Tecnología y Sistemas	89
5.7.1	Infraestructura tecnológica	89
5.7.2	Sistemas y Plataformas	89
5.7.3	Desarrollo Tecnológico.....	90
CAPITULO VI: PLAN FINANCIERO		91
6.1	Ingresos	91
6.1.1	Precio de venta unitario	91
6.1.2	Unidades vendidas / Servicios brindados	91
6.1.3	Ventas totales.....	91
6.2	Egresos.....	92
6.2.1	Costo de Ventas	92
6.2.2	Gastos de Administración.....	93
6.2.3	Gastos de Ventas.....	94
6.2.4	Punto de Equilibrio	94
6.3	Inversión	95
6.3.1	Activos fijos.....	95
6.3.2	Activos intangibles	96
6.3.3	Gastos preoperativos.....	97
6.3.4	Cambio en el capital de trabajo.....	97
6.4	Financiamiento de la inversión	98
6.4.1	Fuentes de Financiamiento	98
6.4.2	Financiamiento con deuda	98
6.4.3	Flujo de Financiamiento neto	99
6.5	Estado de resultados.....	99
6.6	Flujo de caja.....	100
6.6.1	Flujo de caja económico	100
6.6.2	Flujo de caja financiero.....	100
6.7	Costo de Oportunidad	101

6.7.1	Costo de oportunidad del inversionista (COK).....	101
6.7.2	Costo de oportunidad del proyecto (WACC)	101
6.8	Análisis de la Rentabilidad	102
6.8.1	Valor actual neto (VAN).....	102
6.8.2	Tasa interna de retorno (TIR)	102
6.9	Estado de situación financiera	102
6.10	Análisis integrado de los riesgos del proyecto.....	103
6.10.1	Análisis cuantitativo	103
CAPITULO VII: PLAN IMPLEMENTACIÓN Y CRONOGRAMA		105
7.1	Fases de Implementación.....	105
7.1.1	Plan de acción detallado (recursos, responsables, cronogramas y comunicación interna)	105
CAPITULO VIII: EVALUACIÓN Y CONTROL CONTINUO		107
8.1	Evaluación	107
8.1.1	Establecimiento de criterios de evaluación, evaluación de la estrategia y monitoreo	107
8.2	Control	109
8.2.1	Acciones correctivas, revisión de presupuesto, revisión de riesgos y adaptación del plan	109
CONCLUSIONES		111
RECOMENDACIONES		112
REFERENCIAS.....		113
BIBLIOGRAFÍA		118
ANEXOS.....		119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Poder de negociación de los proveedores	12
Tabla 3.2 Poder de negociación de los compradores	13
Tabla 3.3 Amenaza de nuevos competidores.....	13
Tabla 3.4 Amenaza de productos sustitutos.....	14
Tabla 3.5 Rivalidad del sector	15
Tabla 3.6 Criterios de segmentación de mercado	22
Tabla 3.7 Mercado potencial	26
Tabla 3.8 Mercado potencial por distrito de zona 7	26
Tabla 3.9 Variables para determinar la demanda mensual	28
Tabla 3.10 Escala de intención de compra	28
Tabla 3.11 Estimación de la demanda anual.....	29
Tabla 3.12 Proyección de la demanda	30
Tabla 3.13 Muestra de mercado.....	30
Tabla 3.14 Motivos por los que dejó de hacer ejercicio	34
Tabla 3.15 Motivos por los que nunca realizó ejercicio	34
Tabla 3.16 Recuperación de lesiones.....	37
Tabla 3.17 Precio por cantidad de sesiones al mes.....	38
Tabla 3.18 Preferencia sobre entrenamiento de intensidad alta.....	38
Tabla 3.19 Preferencia sobre entrenamiento de intensidad moderada.....	38
Tabla 3.20 Preferencia sobre entrenamiento de intensidad baja.....	39
Tabla 3.21 Nivel de importancia de diversos factores.....	42
Tabla 4.1 Segmentación de mercado	45
Tabla 4.2 Componentes de la declaración de posicionamiento	47
Tabla 4.3 Cantidad de sesiones según nivel de intensidad de las disciplinas	48
Tabla 4.4 Paquetes y frecuencia de Silver F&W Center	48
Tabla 4.5 Catálogo de servicios.....	49
Tabla 4.6 Fijación de precios por sesión y paquete mensual.....	53
Tabla 4.7 Precio de suscripción por planes.....	55
Tabla 4.8 Canales.....	57
Tabla 4.9 Funciones por canales.....	57
Tabla 5.1 Comparación distrital según aspectos.....	63
Tabla 5.2 Escala de calificación para ranking de factores	63
Tabla 5.3 Ranking de factores	64
Tabla 5.4 Detalle por área de entrenamiento	66
Tabla 5.5 Maquinaria y equipos por disciplina.....	67
Tabla 5.6 Conteo de maquinaria y equipos.....	69
Tabla 5.7 Personal requerido	70
Tabla 5.8 Variables de la capacidad de producción.....	73
Tabla 5.9 Demanda por edad y nivel de intensidad.....	74
Tabla 5.10 Presupuesto en maquinaria y equipo	75

Tabla 5.11 Costos del personal	75
Tabla 5.12 Costos del personal de outsourcing	76
Tabla 5.13 Costos del establecimiento	76
Tabla 5.14 Necesidad y roles del Gerente general.....	79
Tabla 5.15 Necesidad y roles del Gerente comercial.....	80
Tabla 5.16 Necesidad y roles del Gerente de contabilidad y finanzas	81
Tabla 5.17 Necesidad y roles del coordinador de operaciones.....	81
Tabla 5.18 Necesidad y roles del social media manager	82
Tabla 5.19 Necesidad y roles del diseñador audiovisual	83
Tabla 5.20 Necesidad y roles de los entrenadores	83
Tabla 5.21 Necesidad y roles del fisioterapeuta	84
Tabla 5.22 Necesidad y roles del recepcionista.....	85
Tabla 5.23 Beneficios del régimen MYPE Tributario.....	86
Tabla 6.1 Precio sin IGV	91
Tabla 6.2 Unidades vendidas	91
Tabla 6.3 Ventas totales.....	92
Tabla 6.4 Costo de ventas	93
Tabla 6.5 Gastos administrativos.....	93
Tabla 6.6 Gastos de ventas	94
Tabla 6.7 Punto de equilibrio.....	95
Tabla 6.8 Activos fijos.....	95
Tabla 6.9 Tasas de depreciación	96
Tabla 6.10 Valor en libros de activos fijos	96
Tabla 6.11 Gastos preoperativos.....	97
Tabla 6.12 Cambio en el capital de trabajo	97
Tabla 6.13 Fuentes de financiamiento	98
Tabla 6.14 Financiamiento con deuda	98
Tabla 6.15 Financiamiento neto.....	99
Tabla 6.16 Estado de resultado (sin gasto financiero)	99
Tabla 6.17 Flujo de caja económico	100
Tabla 6.18 Flujo de caja financiero	101
Tabla 6.19 Costo de oportunidad del inversionista.....	101
Tabla 6.20 Costo de oportunidad del proyecto	101
Tabla 6.21 VAN Económico y VAN Financiera.....	102
Tabla 6.22 TIR económica y TIR Financiera	102
Tabla 6.23 Estado de Situación Financiera.....	103
Tabla 6.24 Análisis cualitativo	104
Tabla 7.1 Plan de acción detallado	105
Tabla 8.1 Establecimiento de criterios de evaluación detallado.....	107
Tabla 8.2 Acciones correctivas detallado	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Propuesta de valor	4
Figura 1.2 Modelo Lean Canvas	5
Figura 3.1 Cadena de valor	16
Figura 3.2 FODA	18
Figura 3.3 Fórmula de tamaño de muestra	30
Figura 3.4 Distribución de género	31
Figura 3.5 Distribución por zona de residencia	32
Figura 3.6 Distribución por edades	32
Figura 3.7 Ingreso mensual.....	33
Figura 3.8 Realización de actividad física leve o moderada en los últimos 6 meses	33
Figura 3.9 Preferencias disciplinarias	35
Figura 3.10 Lugares donde realiza actividad física	35
Figura 3.11 Principal motivo para realizar actividad física	36
Figura 3.12 Tiempo de traslado al centro de entrenamiento.....	36
Figura 3.13 Lesiones que impida realizar actividad física.....	37
Figura 3.14 Motivos por lo que asistiría a Silver F&W Center	39
Figura 3.15 Tiempo de contratación del servicio	40
Figura 3.16 Entrenamiento semanal	40
Figura 3.17 Horario de entrenamiento	41
Figura 3.18 Preferencia estacional.....	41
Figura 3.19 Preferencia de medios de comunicación	42
Figura 3.20 Nivel de preferencia en asistir a Silver F&W Center	43
Figura 4.1 Matriz de estrategias competitivas Kotler	44
Figura 4.2 Mapa de posicionamiento.....	46
Figura 4.3 Logo de Silver Fitness & Wellness Center	49
Figura 4.4 Matriz BCG	51
Figura 4.5 Ciclo de Vida de un producto.....	52
Figura 4.6 Fijación de precio	54
Figura 4.7 Presupuesto plan de marketing.....	59
Figura 5.1 Local de Silver F&W Center.....	65
Figura 5.2 Procesos principales	71
Figura 5.3 Organigrama.....	78

RESUMEN

Silver Fitness & Wellness Center es un centro de entrenamiento en Lima Metropolitana diseñado exclusivamente para mujeres entre 50 y 65 años, enfocado en mejorar su bienestar físico y mental a través de ejercicios fisioterapéuticos. Busca crear un espacio seguro y acogedor donde las mujeres se sientan cómodas realizando ejercicios con personas de su misma edad y género. El servicio se basa en un enfoque personalizado, comenzando con una evaluación médica inicial para diseñar un plan de entrenamiento adecuado a las limitaciones y objetivos de cada clienta. Además del entrenamiento físico, ofrece asesoramiento y seguimiento bimestral del fisioterapeuta. Silver F&W Center nace como una solución innovadora para atender las necesidades de mujeres mayores de 50 años interesadas en mantener un estilo de vida saludable y activo, pero no encuentran opciones adecuadas en el mercado. Finalmente, el centro inspira a las mujeres a romper estereotipos sociales, fomentando su autoestima y creando una comunidad de empoderamiento femenino.

Línea de investigación: 5200 - 31.a1

Palabras clave: centro de entrenamiento, mujeres entre 50 a 65 años, bienestar físico y mental, ejercicios fisioterapéuticos y empoderamiento femenino.

ABSTRACT

Silver Fitness & Wellness Center is a training center in Metropolitan Lima designed exclusively for women between 50 and 65 years old, focused on improving their physical and mental well-being through physiotherapy exercises. It seeks to create a safe and welcoming space where women feel comfortable exercising with people of their same age and gender. The service is based on a personalized approach, starting with an initial medical assessment to design a training plan tailored to each client's limitations and goals. In addition to physical training, it offers bimonthly physiotherapy counseling and monitoring. Silver F&W Center emerged as an innovative solution to meet the needs of women over 50 interested in maintaining a healthy and active lifestyle, but who do not find suitable options in the market. Finally, the center inspires women to defy stereotypes, elevating their self-worth and cultivating a community of empowered women.

Line of research: 5200 - 31.a1

Keywords: training center, women from 50 to 65, physical and mental well-being, physiotherapy exercises and women's empowerment.

INTRODUCCIÓN

El envejecimiento de la población peruana y el creciente interés en la salud y el bienestar, especialmente después de la pandemia, han creado una oportunidad de mercado para un centro de entrenamiento especializado en mujeres mayores de 50 años.

Silver Fitness & Wellness Center se presenta como una solución innovadora para abordar las necesidades específicas de este grupo demográfico, ofreciendo un espacio seguro y acogedor donde las mujeres pueden mejorar su bienestar físico y mental a través de ejercicios fisioterapéuticos. El centro busca empoderar a las mujeres, mejorar su calidad de vida y fomentar un envejecimiento activo y saludable.

Este trabajo de investigación explorará la viabilidad y el potencial de Silver Fitness & Wellness Center, analizando el mercado, desarrollando estrategias de marketing y ventas, y estableciendo un plan financiero sólido. El objetivo final es proporcionar un modelo de negocio integral para la implementación exitosa de este centro de entrenamiento especializado.

CAPITULO I: IDEA DE NEGOCIO

1.1 Estudio de los principales patrones de negocio

Senioren Fitness de origen alemán, es una cadena especializada en adultos mayores ofreciendo programas diseñados para sus necesidades y limitaciones. Cuenta con clases grupales adaptadas a diferentes niveles de condición física como gimnasia suave, yoga, Pilates, tai chi y ejercicios de equilibrio. Los entrenadores y fisioterapeutas especializados brindan seguimiento personalizado y adaptan los ejercicios a cada persona. El ambiente es seguro y accesible, con equipos adaptados, iluminación adecuada y espacios amplios. Además del entrenamiento físico, Senioren Fitness promueve la salud y el bienestar general de los adultos mayores a través de asesoramiento nutricional, charlas sobre salud y actividades sociales.

Curves es una franquicia de gimnasios para mujeres con origen estadounidense. Popular entre mujeres mayores de 60 años. El programa de entrenamiento combina ejercicios de fuerza y cardio en circuitos de 30 minutos usando máquinas hidráulicas diseñadas para mujeres. Los entrenadores certificados motivan durante toda la sesión en un ambiente cómodo, ofreciendo oportunidades de socialización, y atractivo para quienes prefieren entrenar en un espacio sin hombres. Así mismo, desarrollan confianza en sí mismas además de su salud y bienestar.

Las estrategias usadas por Curves se centraron en (i) asesoría nutricional personalizada, (ii) expansión internacional a Europa y (iii) adaptabilidad del mercado y sus tendencias, incorporando nuevas tecnologías como aplicaciones móviles para seguimiento de progreso y entrenamiento online. De esta manera, lograron ser una franquicia de gimnasios con fuerte presencia en Europa, relacionando la marca con el empoderamiento femenino y mejorando la salud de las mujeres.

Fitness First (Reino Unido) es una cadena de gimnasios que no se enfoca exclusivamente en adultos mayores de 40 años, pero sí ofrece programas y servicios adaptados a sus necesidades con clases de bajo impacto, entrenamiento de fuerza adaptado y programas de nutrición personalizados. Además, cuentan con entrenadores personales

certificados para diseñar programas personalizados en modernas instalaciones equipadas con áreas de cardio, musculación y espacios para clases grupales. La cadena también ha incorporado tecnología en sus servicios, como aplicaciones móviles para facilitar la reserva de clases, el seguimiento del entrenamiento y el acceso a contenido exclusivo.

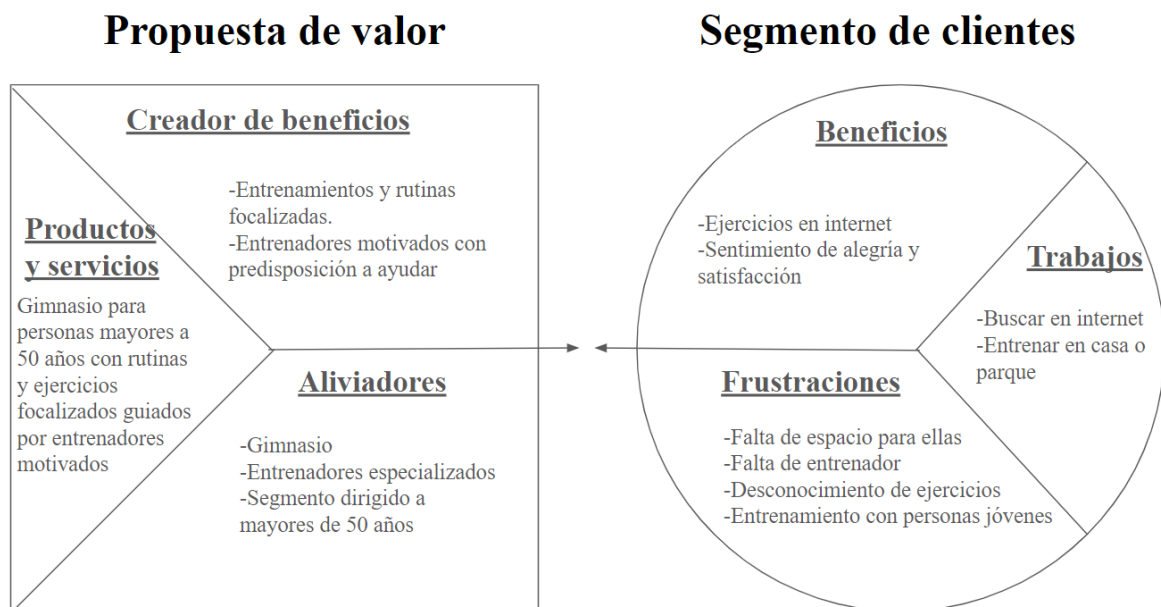
Las estrategias usadas por Fitness First son (i) el enfoque personalizado adaptados a las necesidades de cada cliente, (ii) digitalización para mejorar la experiencia del cliente con clases virtuales, aplicación móvil y seguimiento en línea, y (iii) alianzas estratégicas que ofrecen beneficios adicionales como descuentos con productos y / o servicios relacionados con salud y bienestar. De esta manera, logró expandirse a otros países con una amplia red de gimnasios, que logró un reconocimiento de marca respetada en la industria fitness y generar un impacto positivo en la salud de las personas.

De manera general, se puede concluir que estos centros de entrenamiento comparten características en común: mejoran la salud física y mental. Trabajando la fuerza muscular, flexibilidad y resistencia, el cuerpo libera endorfinas que ayudan a mejorar el estado de ánimo (lidiando mejor con el estrés y ansiedad), incluso, en la vejez, ayudaría a realizar mejor las actividades cotidianas y a prevenir enfermedades crónicas como diabetes, hipertensión y osteoporosis. Del mismo modo, el factor social ofrece un espacio para forjar nuevas amistades, y combatir la soledad y aislamiento social. Además, varias de las estrategias implementadas se enfocan en programas de nutrición y adaptación al mercado con la digitalización para mejorar la experiencia.

1.2 Definición de segmentos y desarrollo de la propuesta de valor

El lienzo de la propuesta de valor es usado para entender claramente qué producto resuelve una problemática y cómo se hace valioso. Consta de dos partes: la propuesta de valor y el segmento de clientes.

Figura 1.1
Propuesta de valor



Nota: De Osterwalder, A, et al., 2015.

Las principales frustraciones del segmento se centran en la falta de espacio para ellas y de un entrenador, desconocimiento de la eficacia de ejercicios y, si se asisten a un centro de entrenamiento, la incomodidad de entrenar con personas más jóvenes. Por ello, buscan rutinas en internet para realizarlas desde la comodidad de su hogar o en parques cercanos y, al ver resultados positivos, generan un sentimiento de alegría y satisfacción.

La propuesta de valor es crear un espacio donde las mujeres mayores a 50 años realicen actividades físicas focalizadas en ejercicios fisioterapéuticos guiados por entrenadores motivados y calificados.

1.3 Desarrollo del modelo de Negocio

Figura 1.2

Modelo Lean Canvas

<u>PROBLEMA</u>	<u>SOLUCIÓN</u>	<u>PROPUESTA ÚNICA DE VALOR</u>	<u>VENTAJA DISTINTIVA</u>	<u>SEGMENTO DE CLIENTE</u>
1. Falta de conocimiento para realizar ejercicios focalizados. 2. Incertidumbre sobre la ejecución por falta de entrenadores. 3. Dificultad para encontrar un espacio con personas del mismo género y edad.	Centro de entrenamiento con rutinas focalizadas guiadas por entrenadoras capacitadas. <u>MÉTRICAS CLAVE</u> Incremento de nuevos clientes. Permanencia de clientes actuales. Tráfico web.	Mantener una vida saludable después de los 50 años realizando actividad física en rutinas grupales.	Estudio inicial de la condición física del cliente con seguimiento bimestral. Entrenadoras calificadas. Plan de entrenamientos cardiovasculares y fisioterapéuticos. <u>CANALES</u> Directo: TV y Facebook Indirecto: Influencers doctores, clínicas, aseguradoras e influencers.	Mujeres entre 50 a 65 años de NSE A y B de Lima Metropolitana que realice o desee realizar actividad física.
<u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u>		<u>FLUJO DE INGRESOS</u>		
Alquiler del local, diseño de la marca, portal web, aplicación móvil, instalaciones del local, mantenimiento, sueldo de colaboradores, máquinas de ejercicios y accesorios deportivos.		Sesiones al mes que incluye el estudio del cliente con el seguimiento bimestral y plan de entrenamiento sugerido.		

Nota: De Maurya, A., 2014.

Segmento de clientes

La idea de negocio está dirigida a mujeres desde 50 a 65 años que pertenezcan a un nivel socioeconómico A y B en Lima Metropolitana que realicen o deseen realizar actividad física para mantenerse saludables.

Problema

Se presentan tres problemas específicos: (i) falta de conocimiento para realizar ejercicios focalizados y según necesidades, (ii) incertidumbre sobre la ejecución eficaz de los ejercicios por falta de entrenadores y (iii) dificultad para encontrar un espacio dónde realizar actividad física con gente de su edad y género.

Proposición única de valor

Continuar con una vida saludable después de los 50 años manteniendo actividades físicas en un entorno donde se sientan cómodas con mujeres con los mismos objetivos realizando actividades grupales.

Solución

La solución se centra en ofrecer un espacio como centro de entrenamiento con rutinas focalizadas según necesidades guiadas por entrenadores calificados.

Canales

La manera en cómo el servicio se hará conocido por el segmento de cliente es mediante dos formas: directamente por la televisión y redes sociales como Facebook e indirectamente por medio de influencers, doctores, clínicas y/o aseguradoras.

Flujo de ingresos

Se propondrá contar con cuotas de suscripción de una cantidad de sesiones al mes, incluyendo una evaluación previa para conocer el estado físico actual del cliente y si está apto para realizar las actividades. Aparte de ello, un seguimiento bimestral por parte de fisioterapeuta con un plan de entrenamiento sugerido.

Estructura de costos

Al ser una empresa nueva en introducción al mercado, existen varios costos que afrontar, en ese sentido, se mencionará aquellos más relevantes para su funcionamiento. Alquiler / compra del local, diseño de la marca, el portal web, aplicación móvil e las instalaciones del local, sueldo de los entrenadores y colaboradores, máquinas, y equipos deportivos.

Métricas clave

Algunas de las métricas clave para medir el logro de la toma de decisiones se centran en el incremento de los nuevos clientes, la permanencia de los actuales y el tráfico web en las diversas plataformas digitales.

Ventaja especial

Realizar seguimientos bimestrales de la condición física de mujeres mayores a 50 años que deseen continuar con un estilo de vida saludable realizando actividad física con un enfoque fisioterapéutico.



CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1 Historia y antecedentes

Silver Fitnes & Wellness Center surge como respuesta a una necesidad insatisfecha en el mercado, ya que no existe un centro de entrenamiento diseñado específicamente para mujeres mayores a 50 años, por lo que genera sedentarismo afectando al sistema cardiovascular, anímico y limitándose a realizar varias actividades.

En 1940, la edad promedio del peruano era 24 años y, para el año 2022 fue de 33 años, lo que refleja una vida más longeva en la población peruana; es decir, disminuye la tasa de natalidad y mortalidad. Lo cual significa que el mercado de personas mayores a 50 años está creciendo.

Después de la pandemia, existe un creciente interés en la salud y bienestar en los peruanos, por ello representa una oportunidad para Silver F&W Center en brindar un espacio seguro de entrenamiento físico y cuidado personal con varias disciplinas que se acomode a las limitaciones físicas de cada mujer. Además, de prevenir enfermedades crónicas, mejorar el estado de ánimo y la reducción de estrés.

Por último, el centro se enfoca en crear un espacio exclusivo para mujeres donde logren sentirse cómodas y seguras mientras se ejercitan. Esto promueve el empoderamiento femenino y la creación de una comunidad de apoyo.

CAPITULO III: ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Análisis Situacional

3.1.1 Análisis del entorno externo (PESTEL)

Político

- La inestabilidad política del 2024 cuyo escenario no variará en el corto plazo (Capuñay, C., 2024, párr. 4) impactando en el comportamiento del peruano al obligarlo a priorizar el ahorro sobre otros gastos.

Económico

- Desde el febrero 2020 hasta febrero 2024, existe un incremento en alquiler en Lima causados por el aumento de la tasa de interés (Forbes Perú, 2024, párr. 9). En ese sentido, el costo de alquiler en zonas potenciales como Miraflores o San Borja es alto (BCR, 2024).
- Según Business Development Consulting (Equilibrium BDC, 2023), revela que los adultos mayores a 50 años destinan el 40% a alimentación, 10% al ahorro, 8% de sus ingresos a la salud y 3% al ocio.

Social

- Comparando el año 1972 con el 2022, existe un incremento en el grupo de personas de 50 a 65 años, que se pronostica crecer aún más en 2050, debido a la disminución de la tasa de natalidad y mortalidad. (INEI, “Perú: 50 años de cambios, desafíos y oportunidades poblacionales”, 2022, p. 40) Las mujeres, en 1972, representaban el 2.5%, mientras que, en el 2022, el 7% aproximadamente. La proyección al 2050 incrementa a 10% (Ver anexo 1).
- La obesidad crece año a año en el Perú, con una tendencia creciente proyectada hasta el 2029. (Degenhard, J., 2024). Incluso, desde el 2014 al 2022, la obesidad en el

grupo de edad de 50 a 59 años creció un 30% (INEI, “Perú: Enfermedades no transmisibles y transmisibles 2022”, 2022, p.157), de tal manera MINSA reveló que el 26% de adultos peruanos realiza actividad física (El Peruano, 2023, párr. 1).

- El mismo estudio Equilibrium BDC (2023) revela que, del grupo encuestado de mayores a 50 años, el 55% nunca ha pensado emigrar del país, sin embargo, es importante observar la respuesta del grupo de 30 a 49 años quienes el 23% definitivamente piensa emigrar, lo cual podría considerarse una amenaza por la posible disminución de la demanda.
- La edad promedio en la que el peruano empieza a practicar deportes con regularidad es a los 20 años incrementando y manteniéndose hasta los 45 años. A los 46, en el caso de las mujeres disminuye rápidamente, mientras que el hombre incrementa un poco más para, luego, disminuir gradualmente (Seclén, J. & Jacoby, E., 2003, p.258). (Ver anexo 2)
- La tendencia a mantener un estilo de vida cada vez más saludable ha incrementado desde la pandemia, ya que los peruanos aprecian los beneficios de cuidar su salud y practicar actividades físicas (Vallejos, A., 2024, párr.1).
- El 62% de peruanos realiza algún tipo de actividad física, alcanzando el 85% y 56% en el NSE A y D respectivamente. (Peves, 2024, párr. 1), por lo cual dicha disciplina o costumbre la mantendrán a lo largo de su vida.
- Existe una relación lineal entre actividades sedentarias y la probabilidad de presentar problemas cardiovasculares (Yibby et al., 2023, p. 100) y ello podría aumentar el riesgo de lesiones del aparato locomotor (Bernabé, D. & Teutli, K., 2024, p. 2)
- Según un estudio realizado por Bocanegra, R. de la UPCH (2018, p. 55), se encontró una relación alta entre la correlación de una vida saludable con la felicidad en adultos mayores, manejando mejor el estrés y manteniendo buenas relaciones con su entorno social y una actitud positiva, sin embargo, al llegar a un tramo en la curva, revela que la felicidad se mantiene a pesar de aumentar la actividad física.

Tecnológico

- Uso de inteligencia artificial para el desarrollo de páginas web interactivas con el objetivo de mejorar la atención al cliente y reducir costos (López, V., Rojas, K. y Mendoza, A., 2023, p. 217).
- La tendencia de entrenamiento desde el hogar a través de aplicaciones para el celular o los videos (Perú 21, 2023, párr. 3).
- En el 2023, el 77.1% de peruanos entre 41 y 59 años es usuario de internet y el 44.1%, mayores de 60 años (INEI, “Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares – Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2022”, 2022, p. 32), el 85.8% de la zona urbana de Lima Metropolitana es usuario de internet (INEI, “El 72.5% de la población de 6 y más años de edad del país accedió a internet en el primer trimestre de 2022”, 2022, párr. 2) y el 90.7% se conecta todos los días por lo menos una vez ((INEI, “Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares – Trimestre: Julio-Agosto-Septiembre 2023”, 2023, p. 37).

Legal

- La aprobación de la liberación de la AFP (El Peruano, 2024, párr. 1) significa un incremento en la disposición del dinero de los peruanos.
- Ley N° 30479 Artículo 6, Ley de Mecenazgo Deportivo beneficia al patrocinador con un descuento del 10% en impuestos lo cual motiva a las empresas a incentivar el deporte.
- Ley N° 30490 Artículo 44 promueve las actividades recreativas, culturales y deportivas como de bajo impacto físico y rehabilitación, orientadas a mejorar la condición física, organización de competencias con fines de confraternidad que favorezcan a la salud y calidad de vida de las personas adultas mayores.

3.1.2 Análisis del entorno interno

Poder de negociación de los proveedores

En el mercado existe una amplia variedad de proveedores de equipos y accesorios deportivos, lo cual permite escoger la mejor opción en términos de calidad/precio. Sin embargo, desde hace varios años el costo de alquiler incrementa y más aún en los distritos potenciales donde se planea ubicar el local. En cuanto al personal calificado que se asegurará de atender al cliente, tiene un poder de negociación medio, ya que existen varios centros de entrenamiento en Lima al cual se pueden acoplar fácilmente.

Tabla 3.1

Poder de negociación de los proveedores

Factores	Poder de negociación
Costo del alquiler del local.	Alto
Pérdida de los entrenadores por otros centros de entrenamiento.	Medio
Oferta de accesorios para el entrenamiento.	Bajo
Oferta de equipos maquinaria (locales e internacionales)	Bajo
Resultado del servicio	Medio

Nota. De Porter, M. 1985.

Poder de negociación de los compradores

El público objetivo al cual se dirige el servicio ha crecido en los últimos años con una proyección de crecimiento (INEI, “Perú: 50 años de cambios, desafíos y oportunidades poblacionales”, 2022, p. 40). Por otro lado, el costo de cambio es bajo, ya que no existe una competencia directa que ofrezca el mismo servicio y más aún si se maneja un control bimestral de salud física. Considerando su pertenencia al NSE A y B, le permite migrar a servicios sustitutos de mayor precio; sin embargo, no existe un competidor directo todavía. Asimismo, el tráfico vehicular en Lima (Acosta, 2024, párr. 2) es un factor considerablemente desalentador al momento de trasladarse en horarios específicos

Tabla 3.2*Poder de negociación de los compradores*

Factores	Poder de negociación
Oferta de productos sustitutos en el mercado.	Bajo
Tiempo invertido en el traslado al local físico.	Medio
Costo de cambio por historial físico.	Bajo
Centros de entrenamientos personalizados como competencia directa.	Bajo
Resultado del servicio	Bajo

Nota. De Porter, M. 1985.

Amenaza de nuevos competidores

En un entorno en el cual la población peruana tiene mayor conciencia sobre los beneficios hacia la salud que produce realizar actividades físicas (Vallejos, A., 2024), el crecimiento de la industria de centros de entrenamiento (Mayer, S., 2018) y el incremento poblacional en el grupo de personas de 50 a 65 años, la probabilidad de copiar el modelo de negocios es alta, ya que lo hace un segmento atractivo. Sin embargo, copiar la propuesta de valor implicaría, en el caso de cadenas grandes de gimnasios, crear otra marca, ya que distorsionaría el core actual. Por ello, se concluye que la amenaza de nuevos competidores es medio.

Tabla 3.3*Amenaza de nuevos competidores*

Factores	Nivel de amenaza
Facilidad en la imitación del modelo de negocios	Alto
Inversión medianamente alta.	Baja
Personal calificado	Medio
Servicio diferenciado	Baja
Resultado del servicio	Medio

Nota. De Porter, M. 1985.

Amenaza de productos sustitutos

Si bien dentro del mercado existen varias cadenas grandes de gimnasios (SmartFit, Bodytech, etc.) y medianas (KO., Trim Gym, etc.) con cadenas de entrenamientos genéricos y semi personalizados respectivamente, también existen servicios de entrenadores personales a domicilio, entrenamiento digital (youtube, aplicaciones, etc.), actividades gratuitas realizadas por municipalidades locales y gimnasios dentro de los clubes u hogares. Por lo cual, la amenaza de productos sustitutos se considera baja, ya que no existe un competidor directo a pesar la combinación de estos servicios.

Tabla 3.4

Amenaza de productos sustitutos

Factores	Nivel de sustitutos
Gimnasios con entrenamientos genéricos (grandes cadenas)	Bajo
Gimnasios (cadenas medianas) con entrenamientos semi personalizados.	Bajo
Programas desarrollados por las municipalidades gratuitos.	Bajo
Servicios de entrenadores personales a domicilio.	Medio
Gimnasio dentro de club.	Bajo
Entrenamiento digital	Medio
Resultado del servicio	Bajo

Nota. De Porter, M. 1985.

Rivalidad del sector

Actualmente, se encuentra en crecimiento la demanda de adultos mayores a 50 años en un mercado de centros de entrenamiento fragmentado, sin embargo, existen pocos centros que ofrezcan servicios enfocados en fisioterapia generando que el costo de cambio del cliente sea alto, puesto que la oferta de gimnasios personalizados es casi nula.

Tabla 3.5**Rivalidad del sector**

Factores	Nivel de rivalidad
Gimnasios de cadenas grandes y boutiques que atienden a parte del público objetivo.	Bajo
Oferta de gimnasios que se consideren personalizados con entrenamientos fisioterapéuticos.	Bajo
Resultado del servicio	Bajo

Nota. De Porter, M. 1985.

Dado al crecimiento del número de personas mayores a 50 años y la tendencia de una vida saludable, el ciclo de vida de la industria se encuentra en etapa embrionaria para implementar un modelo de negocio enfocado en la actividad física para adultos con una necesidad insatisfecha: bienestar físico. Este servicio es diferenciado, porque se enfoca en ejercicios fisioterapéuticos.

Asimismo, las barreras de entrada son bajas, pues las normativas distritales y leyes favorecen a las entidades que apoyen las actividades físicas, a pesar del alto costo de inversión requerido y la complicidad del traslado al local. El costo de cambio es alto, ya que no existe un servicio igualmente parecido en la actualidad y las barreras de salida son altas por el alquiler del local y los costos elevados a los entrenadores calificados principalmente. Por ello, se puede concluir que la industria tiene un grado alto de atracción.

3.1.3 Cadena de valor

Figura 3.1

Cadena de valor

Infraestructura	Un espacio físico en una zona estratégica y otro para el área administrativa.			
Recursos humanos	Delimitar las funciones en cada puesto, detallar las políticas salariales y comunicar los valores de la organización.			
Desarrollo tecnológico	Contar con un software que permita almacenar los seguimientos a clientes.			
Abastecimiento	Computadoras, material de oficina, maquinarias, suplementos deportivos, equipos de limpieza.			
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio (postventa)
Revisión previa de los clientes para conocer su condición física actual. Enseñar las instalaciones y el manejo de la app de la empresa.	Entrenadores motivados y altamente capacitados. Seguimiento bimestral del fisioterapeuta. Uso de la App para reserva de sesiones	Publicidad y promoción a través de doctores, clínicas, aseguradoras incluso influencers de estilo de vida saludable.		Recordatorio de la sesión, con horarios y detalle por medio de WhatsApp, página web o App móvil propio. Calificación de servicio al cliente y entrenadores.

Nota. De Porter, M. 1985.

Infraestructura

La empresa requiere de un espacio físico amplio en una zona estratégica, accesible y cerca al mercado objetivo. Del mismo modo, otro donde se encuentre el personal administrativo como espacios de coworking.

Recursos Humanos

Se debe definir las funciones de cada puesto y requisitos de las personas que la ocuparán tanto en el área administrativa como de atención al cliente. Comunicar los valores y políticas de la empresa para crear un ambiente positivo. Así como una rigurosa selección de entrenadores y personal de atención al cliente y realizar capacitaciones continuas para mantener actualizados al personal.

Desarrollo tecnológico

La adquisición de software para el almacenamiento de la información y que todas las áreas tengan acceso a ella. Incluso, la creación de una aplicación móvil en la que se pueda reservar la sesión, reprogramarlas o recordarlas de manera que se haga un seguimiento del progreso.

Abastecimiento

Dentro de los elementos principales para el funcionamiento tanto administrativo como del giro del negocio, se requiere de la adquisición de computadoras, material de oficina, maquinarias, suplementos deportivos, y equipos de limpieza.

Logística de entrada

El diseño y la organización del centro de entrenamiento deberá velar por la seguridad, y el flujo de clientes y entrenadores. Del mismo modo, aquellos clientes que desean adquirir el servicio requieren necesariamente de una revisión previa para evaluar su condición física actual y limitaciones. El fisioterapeuta le brindará un plan de ejercicios sugerido focalizado en sus necesidades. Además, enseñar la totalidad de las instalaciones al inscribirse, y el uso y ventajas de la app de la empresa.

Operaciones

Como parte de la operación y el servicio totalmente diferenciado, es necesario que los entrenadores estén motivadas y capacitadas, que cumplan con rigurosidad las fichas técnicas, así como la supervisión de la ejecución y progreso del cliente. Adicional a ello, el fisioterapeuta deberá realizar seguimientos bimestrales a todos los clientes. Del mismo modo, el uso de la app permitirá realizar la reserva de clases, activación de recordatorio y/o postergación.

Logística de salida, y Marketing y ventas

Los medios por los cuales el segmento se enterará de la actividad de la empresa como promociones y publicidad serán difundidos a través de doctores, clínicas, aseguradoras incluso influencers que muestren un estilo de vida saludable.

Servicio postventa

Para que el cliente no pierda las sesiones, estas serán recordadas con un día de anticipación brindando información detallada a través de WhatsApp, página web o de la aplicación móvil propia de la empresa. Así como la calificación de los entrenadores para obtener una retroalimentación de su desempeño y oportunidades de mejora. Incluso, la atención personalizada de los clientes en cualquier ámbito debe ser favorable. Es decir, el trato directo con ellos debe satisfacer, eficientemente, cualquier consulta.

3.1.4 Análisis FODA

Figura 3.2
FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Propuesta diferenciada.2. Servicio personalizado con seguimiento bimestral.3. Entrenadores especializados en ejercicios fisioterapéuticos para personas de 50 a 65 años.4. Local diseñado para mujeres.5. Alianzas estratégicas con doctores / clínicas / seguros / influencers.6. Personal de atención al cliente altamente orientado al servicio, escucha activa y comunicación eficaz.7. Conocimiento de aspectos legales, digitales y arquitectónicos.8. Capital propio.	<ol style="list-style-type: none">1. Falta de base de datos de clientes potenciales.2. Canales de comunicación limitados de la generación X y baby boomers .
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Gasto en salud del 8% de los ingresos aproximadamente.2. Crecimiento del 3% de personas entre 50 a 65 años aprox.3. La obesidad tiene una proyección creciente en el segmento.4. Tendencia a mantener un estilo de vida saludable incluyendo actividad física.5. El 26% de adultos realiza actividad física.6. Realizar actividad física está relacionado con la felicidad y manejo de estrés.7. El sedentarismo incrementa los riesgos de lesiones y problemas cardiovasculares.8. El 56% de mujeres han sido acosadas en un gimnasio.9. El 90% se conecta a internet por lo menos 1 vez diariamente.10. Evolución de la tecnología para la página web y mejorar el servicio al cliente.11. Liberación AFP12. Ley N° 30479 descuento del 10% en impuestos.13. Ley N° 30490 promueve actividades recreativas culturales y deportivas.	<ol style="list-style-type: none">1. Inestabilidad política impulsa al ahorro-2. Costo de venta y/o alquiler alto en la zona 7 de Lima Metropolitana.3. El peruano promedio practica deporte con regularidad hasta los 45 años, después disminuye rápidamente en mujeres.4. Entrenamiento digital a través de aplicaciones o videos de ejercicio para el hogar.

Nota. De Humphrey, A., 1960

3.1.5 Estrategias derivadas

Estrategias F O (Fortalezas → Oportunidades)

F4O8: Silver F&W Center busca construir una comunidad que empodere a las mujeres, proporcionando un entorno seguro, acogedor (F4) y libre de acoso en sus instalaciones (O8).

F3O1O7: Aprovechar la tendencia hacia un estilo de vida saludable (O4) y el gasto en salud (O1) para promocionar los servicios especializados del centro (F3), destacando los beneficios de la actividad física para la salud y el bienestar, disminuyendo el sedentarismo y, por ende, lesiones y problemas cardiovasculares (O7).

F5O1: Utilizar las alianzas estratégicas con médicos y seguros (F5) para llegar a un público más amplio y ofrecer paquetes de servicios que incluyan atención médica y entrenamiento físico (O1). Esto podría aumentar la confianza y credibilidad del centro, atrayendo a más clientes.

F1F2O1O2: Aprovechar la propuesta diferenciada y el servicio personalizado (F1, F2) para atraer al creciente número de personas entre 50 y 65 años (O2), especialmente mujeres, y a aquellas preocupadas por su salud (O1). Esto podría realizarse a través de campañas de marketing dirigidas y promociones especiales.

Estrategias D O (Debilidades → Oportunidades)

D1O9O10: Desarrollar una base de datos de clientes potenciales (D1) a través de campañas de marketing digital (O9, O10) y alianzas estratégicas, aprovechando la tendencia de las personas a buscar información en línea.

D2O9O10: Ampliar los canales de comunicación (D2) para llegar a la generación X y baby boomers, utilizando plataformas digitales (O9, O10) y medios tradicionales, como eventos y talleres en colaboración con médicos y asociaciones de adultos mayores.

Estrategias F A (Fortalezas → Amenazas)

F1F2F3A3: En cuanto al entrenamiento digital en el hogar (A4), Silver F&W Center brinda una propuesta diferenciada con un servicio personalizado adaptando ejercicios fisioterapéuticos a las rutinas (F1, F2, F3).

F3F4A4: Frente a la falta de actividad física de las mujeres después de los 45 años (A3), Silver F&W Center brinda un espacio diseñado únicamente para mujeres entre 50 a 65 años (F4), con el fin de mantener un estilo de vida saludable en el tiempo junto con entrenadoras especializadas(F3).

Estrategias D A (Debilidades → Amenazas)

D2A3: Frente a la comunicación limitada de la generación X y baby boomers, y que el peruano promedio practica deporte hasta los 45 años, se busca comunicar la propuesta de valor de manera asertiva para obtener más credibilidad sobre el servicio.

3.1.6 Visión

Ser el referente en fitness para mujeres, ofreciendo ejercicios fisioterapéuticos innovadores y personalizados que inspiren y motiven a transformar sus vidas integrando armoniosamente su cuerpo y mente.

3.1.7 Misión

Impulsar un cambio positivo en el bienestar físico y mental de las mujeres, proporcionando un entorno seguro e inclusivo donde realicen ejercicios fisioterapéuticos personalizados guiados por profesionales capacitados y con un seguimiento continuo.

3.1.8 Valores

- Compromiso: constante búsqueda para mejorar la experiencia del cliente.
- Flexibilidad: ofrecer variedad de clases y servicios para adaptarse a las diferentes necesidades y horarios de los adultos.
- Conexión social: promover oportunidades para que los miembros se conecten entre sí.
- Motivación: motivar a los miembros a través de entrenadores capacitados y un entorno adecuado.
- Orientación al resultado: ayudar a los miembros a alcanzar sus objetivos de manera efectiva.
- Integridad: mantener estándares éticos en las interacciones con los miembros y el personal.

3.1.9 Objetivos estratégicos

- Captar el 80% de nuevas clientas en el primer año de operación, midiendo mensualmente el número de inscritas activas, a través de estrategias de marketing para asegurar un flujo constante de clientas.
- Dentro de dos años, establecer alianzas estratégicas con mujeres influyentes en medio digitales que proyecten un estilo de vida saludable para aumentar la visibilidad y credibilidad, fortaleciendo el impacto social de Silver F&W Center en la comunidad.
- Crear una comunidad activa de al menos 500 mujeres en las redes sociales de Silver F&W Center en 6 meses, fomentando el empoderamiento a través de contenido inspirador y midiendo el progreso por el número de seguidores, miembros y nivel de interacción en las publicaciones.

3.2 Investigación de Mercado

3.2.1 Segmentación de mercado

El mercado estará dirigido principalmente para mujeres de NSE A y B entre 50 a 65 años de la zona 7 de Lima Metropolitana, que realice o desee realizar actividad física. Los criterios de segmentación de mercado se detallan de la siguiente manera:

Tabla 3.6

Criterios de segmentación de mercado

Geográfica	Zona 7 de Lima metropolitana (San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, Miraflores y La Molina).
Demográfica	Sexo: Mujeres
	Edad: Entre 50 y 65 años
	Ciclo de vida: Adultez
	Ocupación: Dependiente o independiente con ingresos propios
	NSE A y B
Psicográfica	Personas que consideran la salud y el deporte como principales intereses. Incluso para aquellos que en su tiempo de ocio lo utilicen para realizar deporte o actividades de meditación y relajación.
Conductual	Segmentación por ocasiones de uso: Uso moderado del servicio (Kotler, p. & Keller, K., 2016).

3.2.2 Análisis cualitativo

En esta etapa de análisis cualitativo se utilizó, como principal herramienta, la entrevista, ya que se busca comprender a profundidad, las percepciones, comportamiento y motivaciones del mercado objetivo. Una de las peculiaridades de la entrevista es que, al ser conversaciones abiertas, permite expresarse a profundidad, conocer experiencias y mayor detalle sobre las opiniones y sentimientos de los participantes que brinda insights valiosos.

Con ello, se procedió a entrevistar a mujeres pertenecientes al mercado objetivo, una de cada rango de edad, que actualmente realizan actividad física, sobre su condición física actual, preferencia en disciplinas, comodidades, etc. y estos fueron los principales hallazgos.

Entrevista a mujer entre 50 a 55 años

- **Fitness y deporte**
 - Realiza deporte por estética, pero más por salud.
 - Hace actividad física de intensidad alta, pero prefiere la moderada por la música y porque le gusta mover todo el cuerpo.
 - Horario preferido es por las mañanas o noches, antes o después de terminar su rutina diaria.
 - Asiste al gimnasio cerca a su domicilio.
- **Cliente**
 - Nunca tuvo lesiones.
 - Le gusta el gimnasio por los entrenadores de zumba, funcional y steps, pero se siente un poco observada e incómoda.
 - Realiza ejercicio disciplinadamente todo el año.
 - Realiza ejercicio sola, pero conoce a las mujeres que va en el mismo horario y varias veces invita a sus amigas.
- **Servicio y propuesta de valor**
 - Le gustan todas las disciplinas por igual, alternaría todas durante a la semana.
 - Se sentiría más cómoda haciendo amigas en un entorno donde se apoyen mutuamente.
 - En caso se lesione, el seguimiento bimestral le parece útil para guiarla hacia la mejor rutina.
- **Canales de comunicación**
 - Instagram, Facebook y WhatsApp.

Entrevista a mujer entre 56 a 60 años

- **Fitness y deporte**
 - Prefiere los ejercicios de intensidad moderada, ya que le gusta sentir mucha energía.
 - El horario preferido es después de trabajar y de lunes a viernes.
 - Realiza ejercicio por un tema de salud.
 - Tiene un poco de miedo de autoexigirse con el uso de pesas.
- **Cliente**
 - No tiene ni tuvo lesiones.
 - Asistió a una cadena de gimnasio y actualmente a uno boutique, no siente la diferencia porque siempre entra a clases grupales.
 - Realiza ejercicio todo el año menos en invierno.
- **Servicio y propuesta de valor**
 - Le agrada las disciplinas propuestas, asistiría a todas, pero preferente a las de intensidad moderada.
 - Le gusta porque si sufriera una lesión por su edad, el mismo lugar está capacitado para atenderla. Incluso, con un seguimiento se siente más cuidada.
 - Le gusta que sea de mujeres por mayor seguridad y comodidad.
- **Canales de comunicación**
 - Instagram, Facebook, televisión, WhatsApp y tiktok (en menor medida).

Entrevista a mujer entre 61 a 65 años

- **Fitness y deporte**
 - Hace actividad física de intensidad leve (caminatas y yoga) y en ocasiones cycling, pero sin autoexigirse.
 - Principalmente por un tema salud.
 - El horario preferible es por la mañana.
 - Asiste al club o a parques.

- No asiste a un gimnasio desde hace varios años, porque no siente que sea su entorno.
- **Cliente**
 - Tuvo una lesión, pero logró recuperarse haciendo ejercicios de estiramiento en el hogar. No siente ninguna limitación para realizar cualquier intensidad.
 - Busca un lugar de confianza y seguro.
 - Solo realiza ejercicio en temporadas cálidas (verano y primavera), porque tiene miedo a enfermarse.
 - No le gusta realizar ejercicios sola. Con una amiga, se siente más motivada.
- **Servicio y propuesta de valor**
 - Le gusta que haya música motivadora según la disciplina.
 - Escogería ejercicios de intensidad leve, moderada y alta en ese orden con forme su cuerpo se vaya acostumbrando.
 - No haría pilates con máquinas ni trampolín por la misma exigencia en términos de fuerza y equilibrio, le parece peligroso para su condición actual.
 - “Pienso que una persona de hasta 80 años puede realizar los ejercicios de intensidad leve”.
 - La presencia del entrenador con conocimiento fisioterapéutico y un lugar de mujeres es su principal atractivo.
 - El seguimiento bimestral le genera un sentimiento de importancia de la empresa a ella.
- **Canales de comunicación**
 - Por la televisión, Facebook y WhatsApp.

Cabe recalcar que, al inicio de la entrevista, no se les comentó que el centro estaría enfocado en mujeres únicamente, sino hasta el final de la conversación. Las tres mujeres, reaccionaron muy conformes resaltando el comentario: “Me sentiría más cómoda”.

3.2.3 Mercado potencial

Para determinar el mercado potencial de este proyecto, se debe considerar la población de los distritos que conforman la zona 7 de Lima Metropolitana.

Tabla 3.7

Mercado potencial

Carácter	%	Cantidad	Unidades	Fuente
Población Lima Metropolitana	-	11,304,993	Personas	INEI
Género: Mujeres	51.94%	5,871,429	Personas	INEI
Edad: 50 a 65 años	18.11%	1,063,107	Personas	INEI
NSE: A y B	24.10%	256,209	Personas	CPI
Zona 7	7.77%	19,907	Personas	CPI
Realizan actividad física	26%	5,176	Personas	El comercio

Del mismo modo, al ser un lugar físico donde las personas deben acercarse y el tiempo máximo para traslado no debe ser mayor a 30 minutos, se considera necesario encontrar el mercado potencial por distrito.

Tabla 3.8

Mercado potencial por distrito de zona 7

Distrito	Miles de personas	%	Mercado potencial
Santiago de Surco	387.8	44%	2,285
La Molina	165.7	19%	976
San Borja	134.4	15%	792
Miraflores	118.3	13%	697
San Isidro	72.3	8%	426
Total	878.5	100%	5,176

Nota. Por CPI, 2023.

De acuerdo con lo indicado en la tabla precedente, se observa que en Santiago de Surco y La Molina son distritos grandes donde se encuentra el 63% del mercado potencial; sin embargo, el tiempo de traslado es un factor de importancia, ya que no debe superar los

30 minutos para no desanimar su uso. Por ello, distritos como San Isidro, San Borja y Miraflores, céntricos y con zonas empresariales son más atractivos y potenciales a evaluar para la apertura del primer local.

3.2.4 Mercado disponible

El mercado disponible corresponde a una parte del mercado potencial, compuesto por consumidores que están dispuestos a comprar el servicio. Para determinarlo, se utilizó las siguientes preguntas de la encuesta con la finalidad de encontrar a aquellas consumidoras realmente interesadas en la propuesta planteada.

- En los últimos 6 meses ¿ha realizado algún tipo de deporte o actividad física de intensidad leve o moderada?

Del total de encuestas válidas, el 74% o 264 mujeres sí ha realizado actividad física de intensidad leve o moderada en los últimos 6 meses. Mientras que el 25% solía hacerlo, pero no lo realizan principalmente porque tienen lesiones que no se lo permiten (67% o 60 mujeres) y porque no encuentran un lugar adecuado de su agrado (9% u 8 mujeres). Juntando estas respuestas (264+60+8), se obtiene el 93% de encuestados está posiblemente interesados en la propuesta.

- Sobre la actividad física, ¿en qué lugar lo realiza mayormente / preferentemente?

Del total de encuestas válidas, el 39% asiste a centros de entrenamiento (cadena de gimnasio), el 32%, a locales especializados y el 5%, a gimnasios locales. En suma, el 77% asiste a lugares especializados para realizar actividad física.

- ¿Cuánto tiempo le toma llegar al lugar de entrenamiento?

Del total de personas que se trasladan a un lugar de entrenamiento, el 46% demora entre 15 a 30 minutos en llegar al lugar de entrenamiento y al 42%, menos de 15 minutos. Siendo el 88% dispuesto en trasladarse un máximo de 30 minutos hacia el centro de entrenamiento.

Tabla 3.9*Variables para determinar la demanda mensual*

Preguntas de la encuesta	%	Consumidores
Mujeres entre 50 a 65 años de la zona 7 de Lima Metropolitana	100%	5,176
Realizan actividad física y si dejaron de hacerlo por lesiones o por no contar con el ambiente adecuado	93%	4,814
Que asisten a un centro de entrenamiento	77%	3,707
Traslado máximo de 30 minutos	88%	3,262

Con este resultado se concluye que el potencial de ventas sería de 3,262 clientes mensuales.

3.2.5 Mercado objetivo

El mercado objetivo está compuesto por aquellas mujeres que se encuentran muy interesadas en la propuesta, en otras palabras, aquellas que seleccionaron “definitivamente sí” adquiriría el servicio en un 75% de probabilidad que sí lo adquieran y un 25% de “probablemente sí” (Pope, J., 1984, p. 161).

Tabla 3.10*Escala de intención de compra*

Escala de intención de compra	Factor de ajuste	% de respuestas de la encuesta	Porcentaje ponderado
Definitivamente sí compra	0.75	63%	47%
Probablemente compra	0.25	37%	9%
Podría comprar o no comprar	0.10	-	-
Probablemente no compra	0.03	0%	0%
Definitivamente no compra	0.02	-	-
Total		100%	56%

Nota. De Pope, J., 1984

Se observa que el mercado objetivo representa el 56% del mercado disponible, es decir, 1,827 consumidores mensuales. Sin embargo, cabe mencionar que se aplicará el porcentaje correspondiente al distrito de San Borja (15%), y una fracción de San Isidro (4%),

ya que el establecimiento se encuentra en el límite de estos dos distritos, lo cual es un factor a favor pues permite ampliar el mercado objetivo. Esta decisión se encuentra detallada en la tabla 5.3 de ranking de factores en la que se decide en qué distrito debe ubicarse el primer establecimiento de Silver F&W Center. Con ello, el mercado objetivo de San Borja y San Isidro es 347 consumidores mensuales.

3.2.6 Estimación de la demanda

El cálculo de la demanda anual se realiza en base a la frecuencia de consumo obtenida en la pregunta “¿En qué época del año lo realizaría?” de la encuesta. Uno de los hallazgos es la estacionalidad de la prestación del servicio: el 16% prefiere asistir en invierno, el 22%, otoño y primavera, y el 40% en verano, situándose muy por debajo del resto.

Del mercado objetivo mensual obtenido (347) y la variable de estacionalidad, se procede a realizar la demanda anual de la siguiente manera:

Tabla 3.11

Estimación de la demanda anual

Estación	% de preferencia	Un mes por estación	Tres meses por estación
Verano	40%	139	416
Otoño	22%	76	229
Invierno	16%	56	167
Primavera	22%	76	229
Total	100%	347	1,041

Se observa que la demanda anual para el primer año es de 1,041 suscripciones y realizando la proyección de crecimiento de la demanda correspondiente con la tasa de crecimiento de mujeres de Lima Metropolitana (INEI, 2022), se obtiene lo siguiente:

Tabla 3.12*Proyección de la demanda*

Proyección de la demanda	% crecimiento anual	Demanda anual estimada
Año 1	-	1,041
Año 2	0.91%	1,051
Año 3	0.89%	1,060
Año 4	0.87%	1,069
Año 5	0.85%	1,079

3.2.7 Muestra

A continuación, se realizará el cálculo de la muestra a fin de obtener el número de encuestas.

Tabla 3.13*Muestra de mercado*

Información	Datos
(N) Tamaño de población	5,176 personas
(z) Nivel de confianza 95%	1.96
(e) Margen de error	5
(p) Probabilidad de ocurrencia	0.5
(q) Probabilidad de no ocurrencia	0.5

Utilizando la siguiente formula:

Figura 3.3*Fórmula de tamaño de muestra*

$$n = \frac{z^2 * p * (1-p)}{E^2}$$

Siendo n el tamaño de la muestra, este será de **356 encuestas**, considerando un margen de error de 5% y un nivel de confianza de 95% Con ello, se realizará una

investigación descriptiva para conocer el mercado usando como técnica la recolección de datos a través de encuestas de Google Forms aplicando diversos criterios para su elaboración. La difusión de la encuesta se realizó a través de medios electrónicos como grupos de redes sociales y la contratación de una persona en campo dentro de San Isidro, Miraflores y San Borja principalmente, ya que se busca ubicar el primer local en uno de estos distritos.

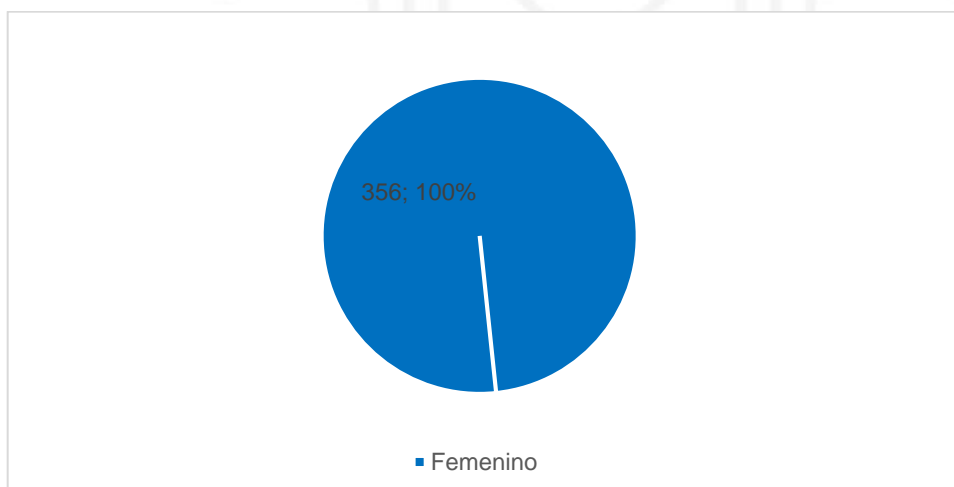
3.2.8 Análisis cuantitativo

Mediante la encuesta se busca conocer aspectos relacionados con el mercado objetivo como necesidades, atributos preferidos, frecuencia de compra, nivel de aceptación de la propuesta, precios, etc. De esta manera, a través de la interpretación y análisis de resultados, brinda información valiosa para plantear la mejor propuesta que sea afín a sus preferencias. A continuación, se presentará los resultados de las encuestas realizadas.

Preguntas filtro

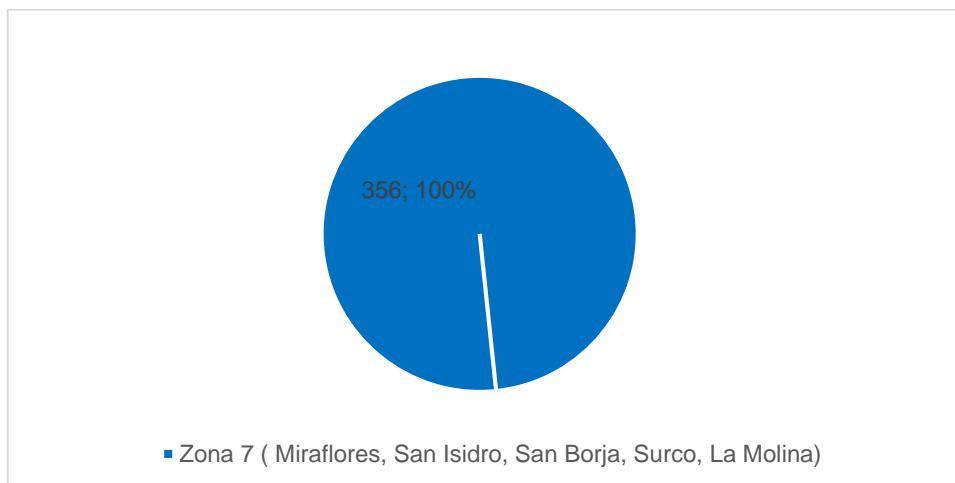
Figura 3.4

Distribución de género



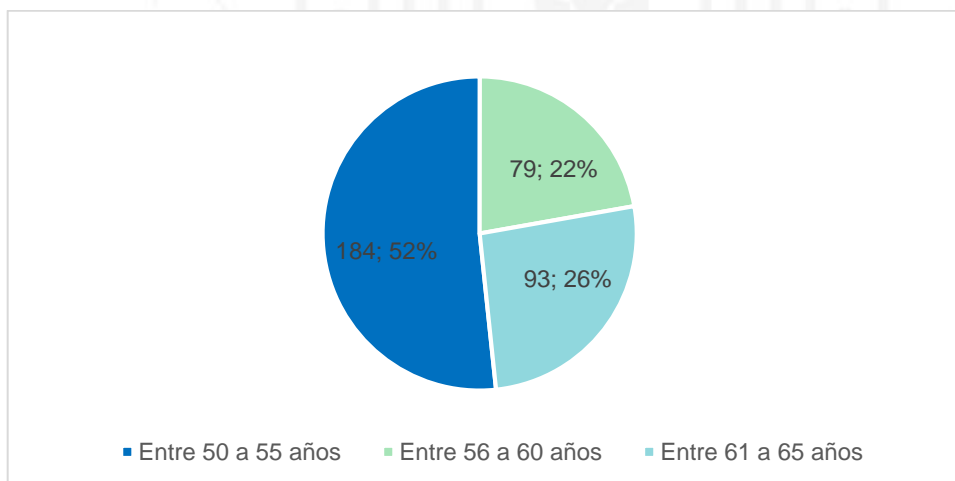
El 100% de encuestados son mujeres.

Figura 3.5
Distribución por zona de residencia



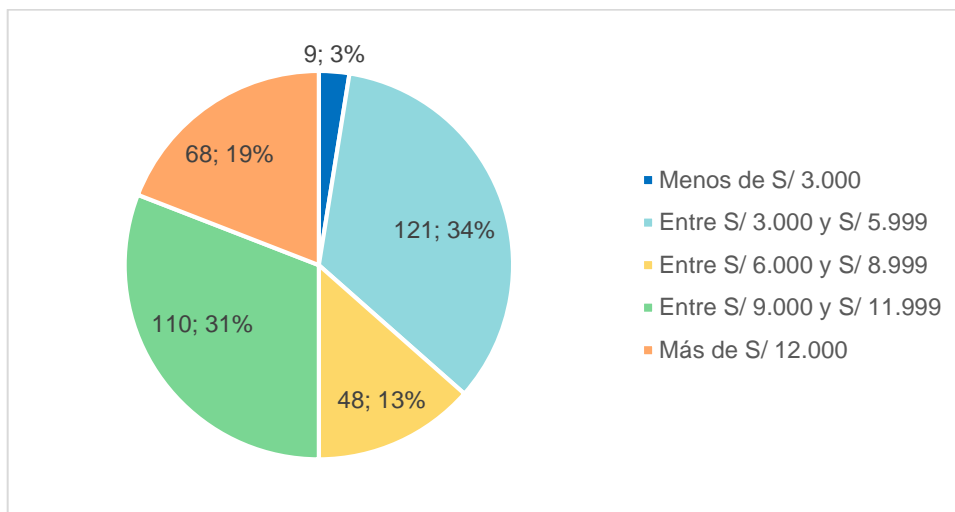
El 100% reside en la zona 7 de Lima Metropolitana.

Figura 3.6
Distribución por edades



El 52% de encuestadas se encuentra entre los 50 y 55 años de edad, mientras que el 26%, entre 61 y 65 años, y el resto entre 56 y 60 años.

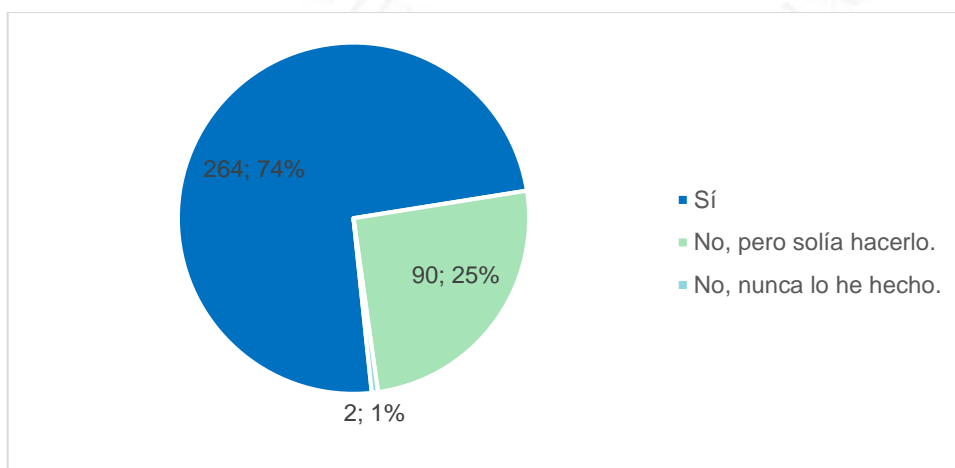
Figura 3.7
Ingreso mensual



Los dos grupos más grandes son aquellos cuyo ingreso mensual está entre S/. 3,000 y S/. 5,999, y S/. 9,000 y S/. 11,999 representando el 65% del total de encuestados. Asimismo, el 19% tiene ingresos superiores a S/. 12,000 mensuales y el 13%, entre S/. 6,000 y S/. 8,999. Finalmente, el 3% restante lo representan mujeres con ingresos por debajo de S/. 3,000 mensuales.

Hábitos de consumo

Figura 3.8
Realización de actividad física leve o moderada en los últimos 6 meses



Del total de encuestadas, el 74% ha realizado actividad física de intensidad leve o moderada en los últimos 6 meses.

Tabla 3.14

Motivos por los que dejó de hacer ejercicio

Si marcó "No, pero solía hacerlo", ¿cuál fue la razón por la que dejó de hacerlo?	
Motivo	100%
Por lesiones que no me lo permiten	67%
Tengo otros problemas médicos que no me lo permiten	16%
No encuentro un lugar adecuado de mi agrado	9%
Falta de tiempo	8%
Precios muy altos de los centros de entrenamiento	1%

De la figura 3.5, el 25% no realizó actividad física dentro de los últimos 6 meses, pero solía hacerlo. En la figura 3.6 se observan que el principal motivo es a causa de lesiones que no se lo permiten (67%), seguido de tener problemas médicos que no se lo permiten (16%), porque no encuentran un lugar adecuado de su agrado (8%) y por precios altos (1%).

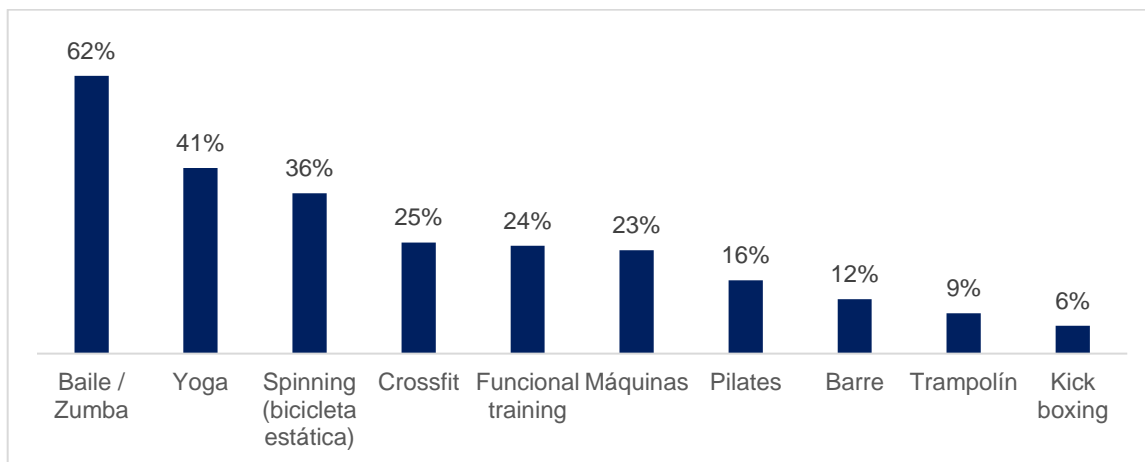
Tabla 3.15

Motivos por los que nunca realizó ejercicio

Si marcó "No, nunca lo he hecho", ¿por qué nunca lo hizo?	
Motivo	100%
Tengo otros problemas médicos que no me lo permiten	100%

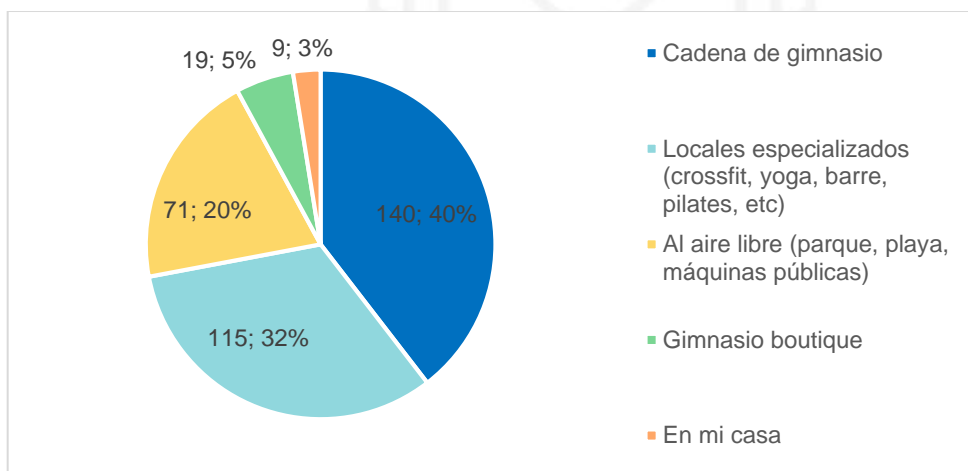
De la figura 3.5, el 1% no realizó actividad física dentro de los últimos 6 meses, porque nunca lo hicieron. En la figura 3.7, muestra que el 100% de ellos padecen de problemas médicos que no se lo permiten.

Figura 3.9
Preferencias disciplinarias



De la totalidad de encuestadas, la gran mayoría prefiere realizar baile / zumba (62%). Por otro lado, un porcentaje considerable de ellas prefiere realizar yoga (41%) y el 36%, spinning. Cabe resaltar que disciplinas como el crossfit, funcional training, máquinas y pilates también son preferidas por el mercado objetivo; sin embargo, barre, trampolín y kick boxing son los menos preferidos.

Figura 3.10
Lugares donde realiza actividad física

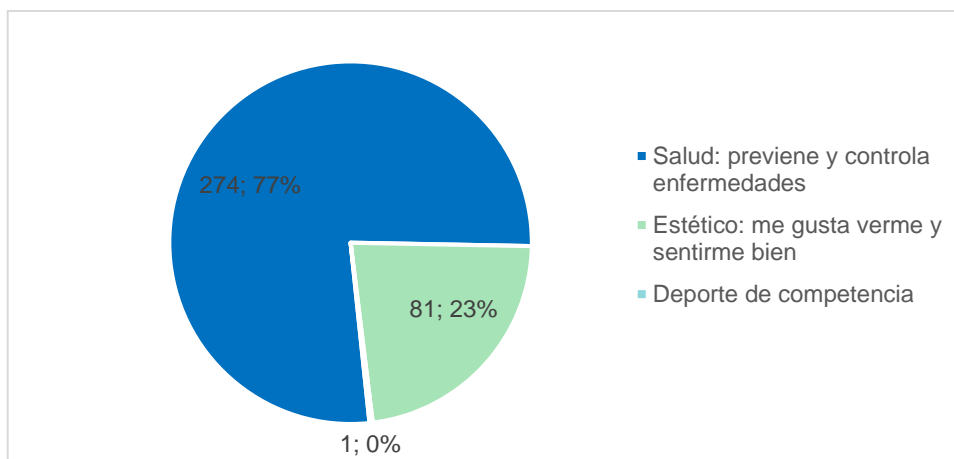


Del total de encuestadas que realiza o realizaba actividad física, se observa que el 77% asiste a un lugar de entrenamiento, ya sea una cadena de gimnasio (40%), locales especializados

(32%) o gimnasios boutique (5%). Por otro lado, el 20% prefiere hacerlo al aire libre o en su casa (3%).

Figura 3.11

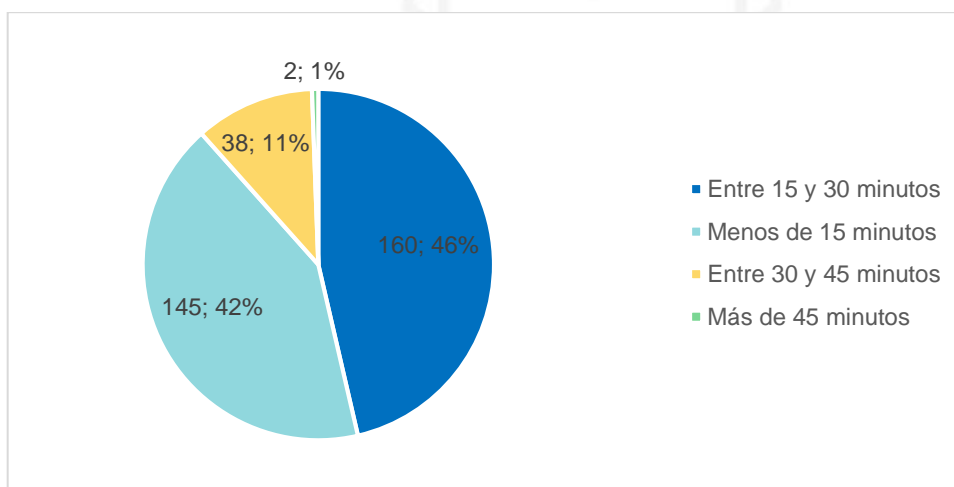
Principal motivo para realizar actividad física



Del total de encuestadas, la mayoría realiza actividad física por salud (77%) principalmente y el resto por un tema estético.

Figura 3.12

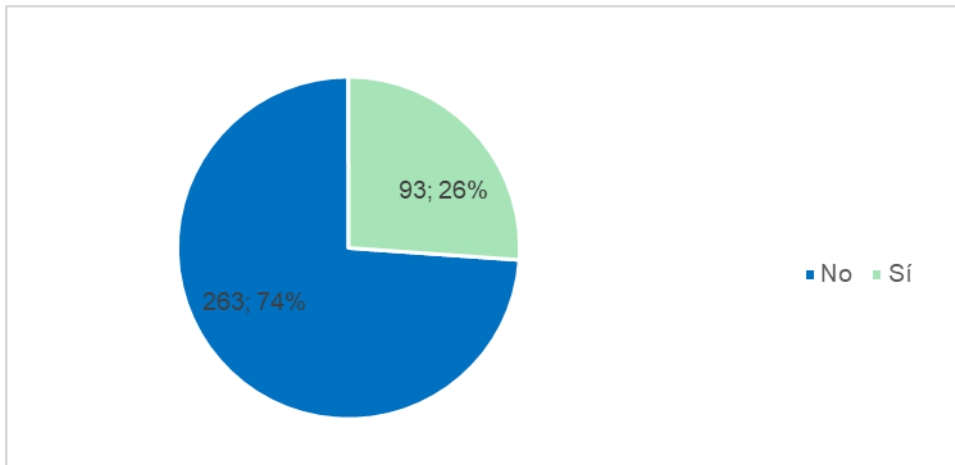
Tiempo de traslado al centro de entrenamiento



Del total de encuestadas que se trasladan a algún centro de entrenamiento o lugar público para entrenar, la mayoría está dispuesta a trasladarse como máximo 30 minutos.

Figura 3.13

Lesiones que impida realizar actividad física



Del total de encuestadas, el 26% sufre o ha sufrido de alguna lesión que le impida realizar actividad física, mientras que el restante no.

Tabla 3.16

Recuperación de lesiones

Si marcó "sí", ¿cómo se recuperó de la lesión?	
Motivo	100%
Aún no me recupero	80%
Con terapia física	9%
Me recuperé solo	5%
Dejé de entrenar y esperé hasta que me recuperé	4%
Asistí con un médico	2%

De aquellas personas que sufren o sufrieron de alguna lesión, el 80% menciona aún no recuperarse. Mientras que el 11% asistió con un especialista y el 9% se recuperó solo.

Tabla 3.17*Precio por cantidad de sesiones al mes*

N° sesiones						
Precio al mes	8 sesiones mensuales	12 sesiones mensuales	16 sesiones mensuales	20 sesiones mensuales	Total general	%
S/. 700	11	32	41		84	26%
S/. 400	23	43	12		78	25%
S/. 500	13	34	24		71	22%
S/. 600	30	24	7		61	19%
S/. 800			5	18	23	7%
Total general	77	133	89	18	317	100%

En la tabla 3.17, se detalla una relación entre la cantidad de sesiones con el precio mensual. Además, se observa que las mujeres están dispuestas a pagar entre S/. 400.00 y un máximo de S/. 700.00 entre 12 a 16 sesiones mensuales en el centro de entrenamiento donde asisten actualmente.

Sobre la propuesta**Tabla 3.18***Preferencia sobre entrenamiento de intensidad alta*

Edad				
Intensidad Alta	Entre 50 a 55 años	Entre 56 a 60 años	Entre 61 a 65 años	Total general
Preferencia Alta	49%	56%	29%	46%
Neutral	13%	14%	9%	12%
Preferencia Baja	38%	30%	62%	42%
Total general	100%	100%	100%	100%

Del total de encuestadas, se observa que las mujeres entre 50 a 60 años prefieren las disciplinas de intensidad alta, mientras que las de 61 a 65 años tienen una preferencia baja.

Tabla 3.19*Preferencia sobre entrenamiento de intensidad moderada*

Edad				
Intensidad Moderada	Entre 50 a 55 años	Entre 56 a 60 años	Entre 61 a 65 años	Total general
Preferencia Alta	9%	15%	10%	10%
Neutral	76%	77%	86%	79%
Preferencia Baja	15%	8%	4%	11%
Total general	100%	100%	100%	100%

Del total de encuestadas, las disciplinas de intensidad moderada tienen un nivel de preferencia neutral por los tres grupos de edad.

Tabla 3.20

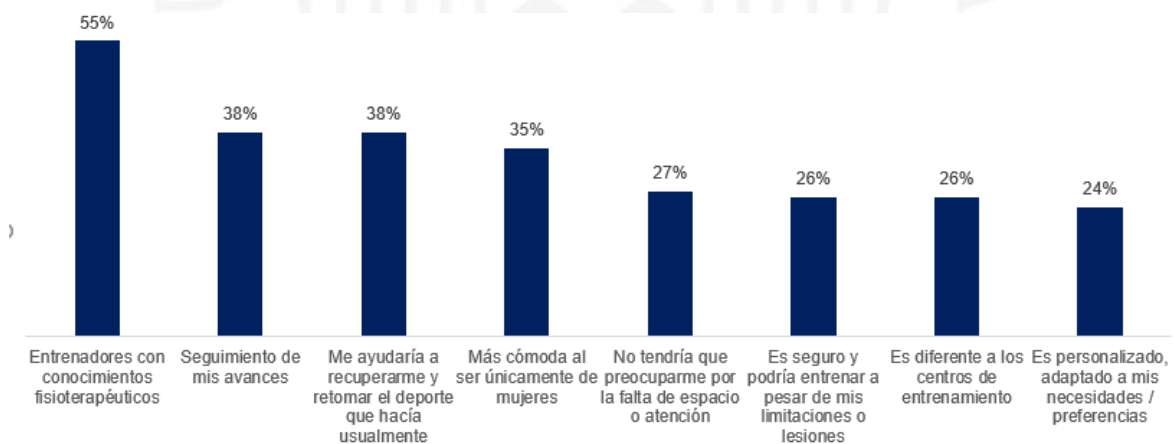
Preferencia sobre entrenamiento de intensidad baja

Intensidad Baja	Edad			Total general
	Entre 50 a 55 años	Entre 56 a 60 años	Entre 61 a 65 años	
Preferencia Alta	42%	29%	61%	44%
Neutral	11%	9%	5%	9%
Preferencia Baja	47%	62%	33%	47%
Total general	100%	100%	100%	100%

Del total de encuestadas, las mujeres entre 61 a 65 años tienen una preferencia alta por las disciplinas de intensidad baja. Asimismo, el 42% de mujeres entre 50 a 55 años también prefiere la intensidad baja.

Figura 3.14

Motivos por lo que asistiría a Silver F&W Center

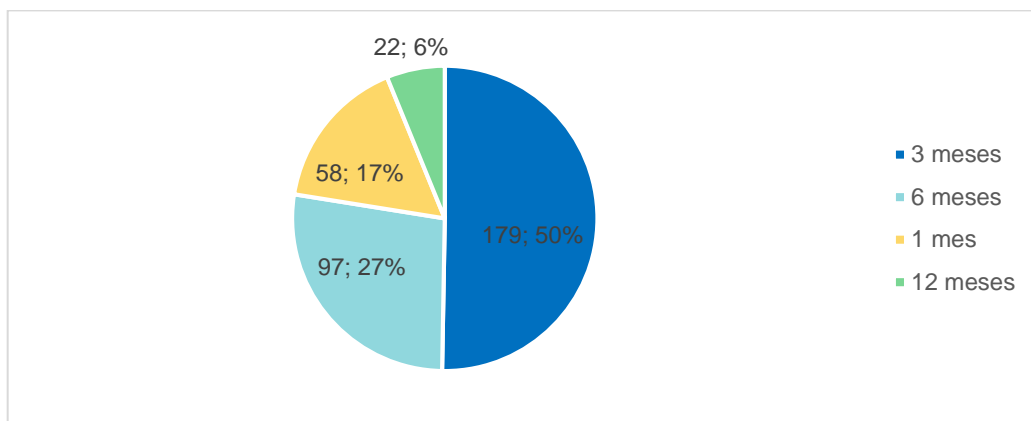


Del total de encuestados, el principal motivo por el cual asistiría a Silver F&W Center es por los conocimientos fisioterapéuticos de los entrenadores (55%). Del mismo modo, el 38% considera importante el seguimiento bimestral de los avances, y el apoyo para recuperar y retomar su deporte usual. El 35% opina sentirse más cómoda al ser un espacio únicamente para mujeres. Mientras que el 26% promedio restante, lo considera un espacio seguro,

personalizado, diferente a otros centros de entrenamiento y donde no tendría que preocuparse por falta de espacio o atención.

Figura 3.15

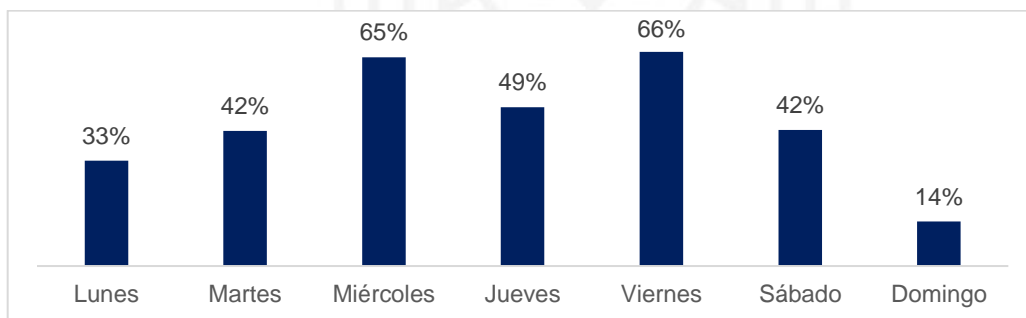
Tiempo de contratación del servicio



Del total de encuestadas, se observa que el 50% prefiere contratar el servicio por 3 meses, seguido de 6 meses representado por el 27%

Figura 3.16

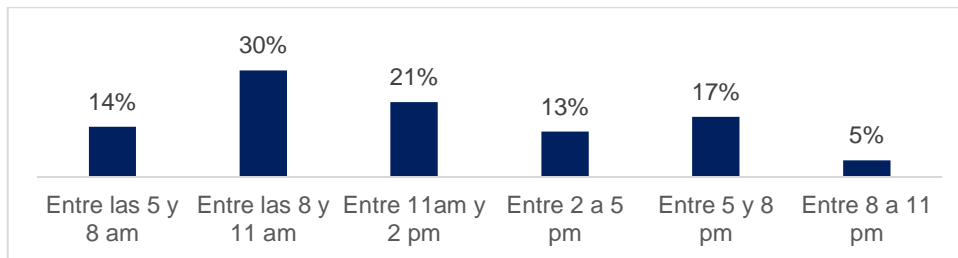
Entrenamiento semanal



Del total de encuestados, se observa que los días más recurrentes para realizar actividad física son miércoles a viernes, siendo lunes (33%), martes (42%) y sábado (42%) días con menor frecuencia, y domingos (14%) días de descanso.

Figura 3.17

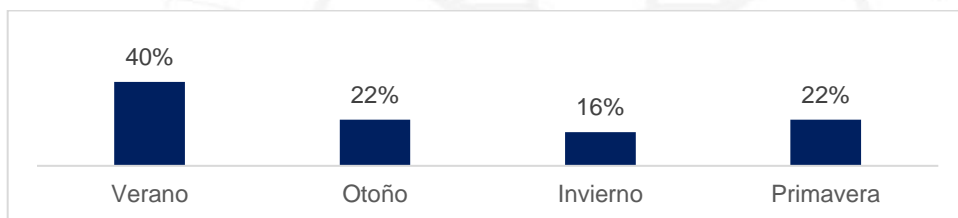
Horario de entrenamiento



Del total de encuestadas, se observa que la mayoría prefiere entrenar en el rango de 8 am a 2 pm el horario más concurrido y el menos concurrido después de las 8pm.

Figura 3.18

Preferencia estacional

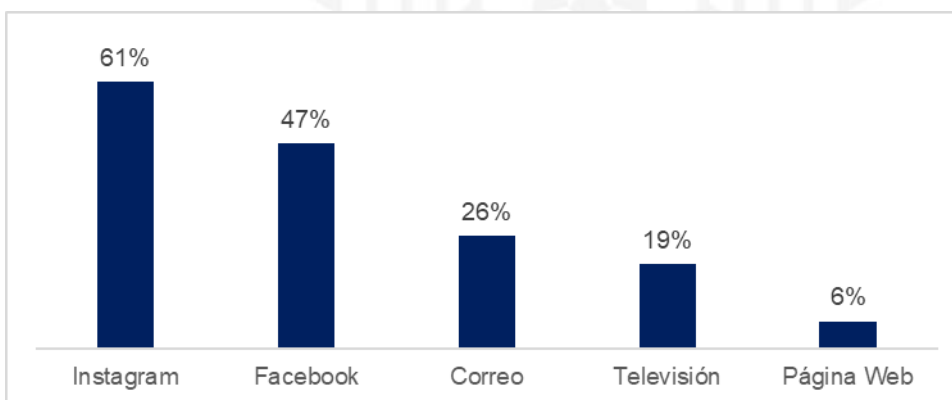


Del total de encuestadas, el 40% prefiere entrenar en verano, seguido de primavera y otoño (22%), y, en menor medida, invierno (16%).

Tabla 3.21*Nivel de importancia de diversos factores*

	Nada importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante	Total
La atención personalizada del instructor	0%	1%	1%	10%	87%	100%
Local, ambiente y decoración	0%	2%	1%	35%	63%	100%
Variedad y disponibilidad de ejercicios	0%	2%	6%	39%	53%	100%
Disponibilidad de horarios, programas	1%	4%	6%	42%	46%	100%
La distancia a mi casa y/o trabajo	15%	17%	14%	34%	19%	100%
El precio	28%	25%	5%	26%	16%	100%
Nutricionista y otros servicios adicionales	2%	2%	2%	7%	88%	100%
Estacionamiento	6%	10%	5%	38%	41%	100%

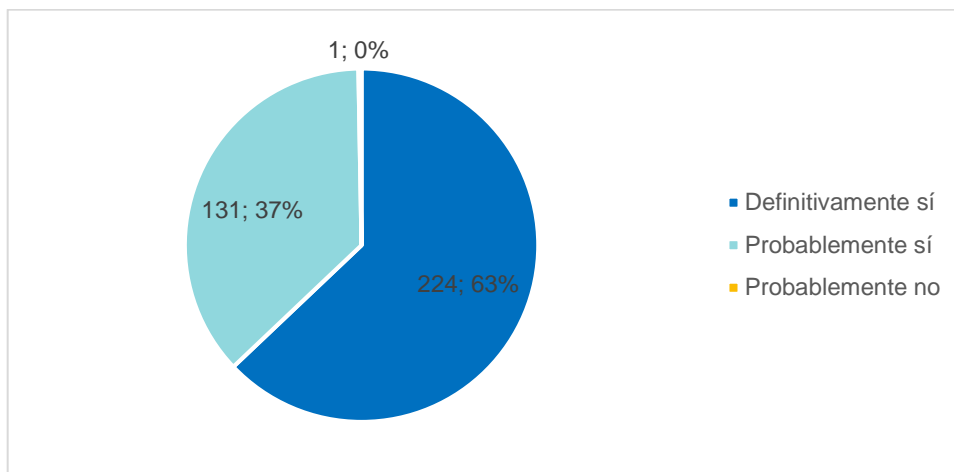
Del total de encuestadas, la mayoría considera muy importantes factores como la atención personalizada del instructor, el local y su ambientación, y los médicos con sugerencias nutricionales. Y, como factor importante, la variedad de ejercicios.

Figura 3.19*Preferencia de medios de comunicación*

Del total de encuestadas, la mayoría prefiere enterarse de novedades y/o promociones de Silver F&W Center a través de Instagram; el 47%, Facebook; el 26%, correo electrónico; el 19%, televisión y el 6% por la página web.

Figura 3.20

Nivel de preferencia en asistir a Silver F&W Center



Del total de encuestadas, el 63% definitivamente asistiría a este centro de entrenamiento, seguido del 37% quienes probablemente asistan también.

3.2.9 Análisis de la oferta

Actualmente, la propuesta mencionada, no cuenta con competencia directa que se enfoque en el mismo público objetivo; sin embargo, es necesario mencionar la existencia de un gimnasio boutique ubicado en Miraflores llamado The Lift Community cuyo factor similar, mas no igual a Silver F&W Center, es atender a mujeres jóvenes únicamente.

CAPITULO IV: ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS

4.1 Estrategias genéricas

Figura 4.1

Matriz de estrategias competitivas Kotler

		<u>ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN</u>	
		Todo el sector	Especialista en nicho
<u>VENTAJA COMPETITIVA</u>	Costos	LÍDER EN COSTES	ESPECIALISTA EN COSTES
	Diferenciación	DIFERENCIACIÓN	ESPECIALISTA DIFERENCIADO

Nota. De Kotler, P., 2001.

En los últimos años, los peruanos tuvieron mayor concientización sobre el cuidado de salud, generando la implementación de actividades físicas en su rutina como parte de su bienestar, sin embargo, al ser el 26% de adultos quienes realizan actividad física, se puede deducir que el mercado es pequeño y se encuentra en crecimiento. La ventaja competitiva para ingresar al mercado es diferenciada, ya que, además de ofrecer servicios fisioterapéuticos para mantener el bienestar físico, es un servicio único en el mercado que atiende a un segmento con necesidades insatisfechas. Por ello, se opta por una estrategia especialista diferenciada, ya que no contaría con competidores directos actualmente.

4.2 Estrategias de Segmentación

El servicio de entrenamiento, innovador en el mercado al que se dirige, se distingue por ofrecer una amplia gama de ejercicios los cuales se pueden combinar libremente para crear

un plan que se ajuste a las necesidades y objetivos individuales de cada persona. En ese sentido, para plantear estrategias específicas, se realizó una segmentación de mercado según los siguientes criterios (Kotler, P. & Armstrong, G., 2013, p. 49):

Tabla 4.1

Segmentación de mercado

Geográfica	Zona 7 de Lima metropolitana (San Borja, San Isidro, Miraflores, La Molina, Santiago de Surco)
Demográfica	Sexo: Mujeres
	Edad: Entre 50 y 65 años
	Ciclo de vida: Adultez
	Ocupación: Dependiente o independiente con ingresos propios
	NSE A y B
Psicográfica	Personas que consideran la salud y el deporte como principales intereses. Incluso para aquellos que en su tiempo de ocio lo utilicen para realizar deporte o actividades de meditación y relajación.
Conductual	Segmentación por ocasiones de uso: Uso moderado del servicio (Kotler, P. & Keller, K., 2016).

Nota. De Kotler, P. & Keller, K., 2016

4.3 Estrategias de Posicionamiento

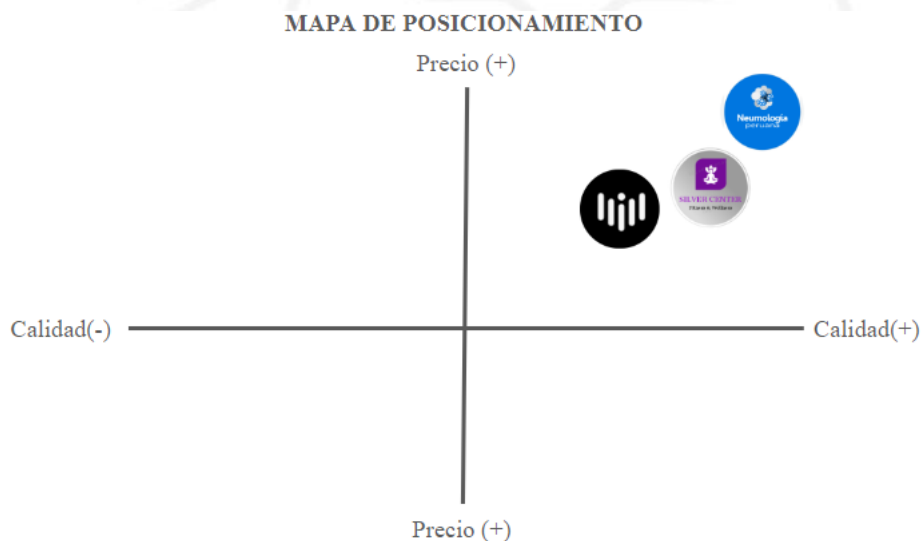
Después de identificar el mercado objetivo, por el momento, no existe un servicio similar en el mercado peruano; por lo cual, se estaría entrando a un nicho para satisfacer una necesidad desatendida. Sin embargo, es necesario analizar los productos sustitutos: los gimnasios boutiques y los fisioterapeutas, ya que Silver F&W Center se encuentra entre ellos dos.

Se posiciona como una alternativa innovadora en el sector del bienestar físico, ofreciendo un servicio que combina elementos de la prevención de lesiones (evaluación y seguimiento personalizados característicos de la fisioterapia), con disciplinas propias de los gimnasios boutique. Su propuesta de valor radica en proporcionar un entrenamiento integral

adaptado a las necesidades individuales de cada cliente, con el objetivo de prevenir lesiones y optimizar el rendimiento físico. A diferencia de los gimnasios boutiques, Silver F&W Center destaca por ofrecer un servicio más personalizado y especializado, con una evaluación inicial y un seguimiento bimestral que garantizan la eficacia del programa.

Tras realizar el análisis del comportamiento de este sector, se posicionó a Silver F&W Center en una calidad alta y precio medio alto con la finalidad de incrementarlo gradualmente conforme mejore el servicio. Consecuentemente, al ser una nueva empresa, la marca debe reflejar la calidad del servicio en relación con el precio para atraer a los potenciales clientes en una etapa inicial, y lograr mantenerlos a lo largo del tiempo. En la figura 4.2 se observa a The Lift Community enfocado en mujeres jóvenes y a Neumología Peruana, un centro de fisioterapia, ubicado en San Borja con buenas referencias.

Figura 4.2
Mapa de posicionamiento



Nota. De kotler, P. & Armstrong, G., 2013

En ese sentido, la declaración de posicionamiento es la siguiente: “En Silver F&W Center, despertamos tu energía vital y te ayudamos a transformar tu cuerpo y mente. Somos un centro de bienestar exclusivo y acogedor para mujeres de 50 a 65 años en la mejor zona

de Lima Metropolitana. Con nuestros entrenadores especializados y planes personalizados, te acompañamos en tu camino hacia una vida más fuerte, saludable y radiante.”

Tabla 4.2

Componentes de la declaración de posicionamiento

¿Para quién, cuándo y dónde?	Mujeres de 50 a 65 años en la zona 7 de Lima Metropolitana
¿Qué valor ofreceré?	Un santuario de bienestar exclusivo y acogedor que despierta la energía vital y transforma cuerpo y mente.
¿Por qué y cómo?	Entrenadores especializados, planes personalizados y un ambiente enfocado en el bienestar integral de la mujer madura.
¿Relativo a quién?	La declaración transmite confianza y credibilidad al utilizar un lenguaje positivo y motivador, y al resaltar los beneficios específicos que ofrece el centro.

Nota. De. Kotler, P. & Keller, K., 2016

4.4 Estrategias Funcionales de Marketing

4.4.1 Producto/Servicio

Silver F&W Center se presenta como una innovadora propuesta en el ámbito del bienestar físico, ofreciendo programas de entrenamiento personalizados que se adaptan a las necesidades individuales de cada cliente. A través de una colaboración con un profesional de fisioterapia. Brinda un enfoque integral que combina diversas disciplinas y niveles de intensidad, garantizando así la optimización del rendimiento físico y la prevención de lesiones. La propuesta de valor es ofrecer una experiencia de entrenamiento única y personalizada, respaldada por un equipo de profesionales altamente calificados.

De acuerdo con los resultados del estudio de mercado, detallado la mayoría de mujeres está dispuesta a asistir a Silver F&W Center entre 12 y 16 sesiones al mes. No obstante, se considera pertinente encontrar la relación entre las sesiones con el nivel de intensidad en la siguiente tabla:

Tabla 4.3*Cantidad de sesiones según nivel de intensidad de las disciplinas*

Disciplinas	8 sesiones	12 sesiones	16 sesiones	20 sesiones	Total
Intensidad alta	10%	41%	38%	11%	100%
Intensidad moderada	25%	47%	25%	3%	100%
Intensidad leve	42%	42%	17%	0%	100%

Se observa que las mujeres con una preferencia alta en entrenamientos con intensidad alta están dispuestas a asistir entre 12 y 16 sesiones mensuales, y en intensidad moderada, 12 sesiones. Mientras que aquellas con preferencia en disciplinas de intensidad leve, entre 8 y 12 sesiones mensuales. Por lo que se decidió crear una frecuencia de 10 sesiones, que sea el preferido por este grupo de mujeres. Con ello, se detalla los paquetes y disciplinas que abarca cada uno de ellos y la frecuencia a escoger.









Tabla 4.4*Paquetes y frecuencia de Silver F&W Center*

Paquetes	Frecuencia
Paquete 1: Intensidad Alta + Intensidad moderada	16 sesiones
Paquete 2: Intensidad moderada + Intensidad baja	12 sesiones
Paquete 3: Intensidad baja	10 sesiones

Cabe recalcar que las disciplinas se encuentran categorizadas según nivel de intensidad que generan en personas entre 50 a 65 años cuyo rendimiento físico disminuye mientras envejece. Los ejercicios de intensidad alta son aquellos que requieren de un 70-85% de frecuencia cardiaca máxima como crossfit o funcional y cycling. Los de intensidad moderada requieren de una frecuencia cardiaca de 50-70% como zumba y steps. Por último, ejercicios de intensidad baja como yoga, barré y pilates requieren de una frecuencia cardiaca de 50% máximo. (H. Levine, 2023, párr. 4)

Tabla 4.5

Catálogo de servicios

Intensidad Alta	 Cycling	 Funcional	 Crossfit
Intensidad Moderada	 Steps		 Zumba
Intensidad Baja	 Yoga	 Pilates	 Barre

Asimismo, cada dos meses, se programa revisiones fisioterapéuticas con el equipo especializado para monitorear indicadores de salud, incluyendo presión arterial y peso corporal. Con esta información, se ajustará el plan de tratamiento de forma personalizada para garantizar resultados óptimos. El fisioterapeuta realizará un seguimiento regular para evaluar el progreso y ajustar el plan según necesidades. Con este programa, se busca prevenir enfermedades cardiovasculares y mejorar la salud.

Logo de la empresa

Figura 4.3

Logo de Silver Fitness & Wellness Center



El diseño del logo distintivo de la empresa tiene diversas características que reflejan nuestro posicionamiento.

- La mujer en el centro hace referencia al público al que se dirige el servicio.
- La palabra “Silver” hace referencia a la economía plateada dirigida a personas mayores de 50 años (Ecosistema plateado emprende UP, 2023).
- La palabra “Wellness” hace referencia a que el servicio ofrece más que ejercicio físico únicamente, sino que abarca aspectos mentales y emocionales (Tacuri, M. & Samaniego, G., 2023, p. 21) construyendo un enfoque integral a la salud.
- Conjuntamente las palabras evocan un espacio exclusivo y de calidad sugiriendo un servicio personalizado y / o premium.
- Se escogió el color morado ya que este representa sofisticación, lujo y la búsqueda del equilibrio (A. Sorchiotti, 2022) entre mente y cuerpo. Y el color plateado, modernidad e inteligencia (A. Moreno, sf.).

Matriz BCG

En los últimos 50 años, el promedio de edad del peruano promedio ha incrementado de 24 a 33.4 años a causa de la baja tasa de natalidad y mortalidad (INEI, “Perú: 50 años de cambios, desafíos y oportunidades poblacionales”, 2022, p. 42), así como un mayor interés por mantenerse saludable tras la pandemia (Ipsos, 2021, párr. 1) son factores que ayudan a determinar la presencia en un mercado con una tasa de crecimiento alta.

En ese sentido, el servicio que se brinda se enfoca en ejercicios cardiovasculares (cuyo beneficio es directo al corazón, pulmones y sistema circulatorio) y los fisioterapéuticos (evitando la pérdida de fuerza). Teniendo en cuenta que los cardiovasculares se practican con mayor regularidad, intensidad moderada y alta, tiene una participación alta en el mercado; sin embargo, aquellos ejercicios de intensidad leve, menos usuales en el público objetivo, se considera que tiene una participación relativamente baja.

Figura 4.4
Matriz BCG



Nota. De Henderson, B., 1973.

Ciclo de vida del producto/servicio

El ciclo de vida en el que se encuentra el producto/servicio al momento de ingresar al mercado y ser una empresa emergente es “introducción” porque es un producto nuevo para el segmento en cuestión cuyas necesidades no son satisfechas aún. En esta etapa, se enfrentarán retos como un lento crecimiento de ventas y, por ende, utilidades inexistentes causados por la inversión de la introducción del producto (Kotler, P., & Keller, K. L., 2016, p. 311).

Para ello, la publicidad y promoción son una pieza clave para lograr incrementar las ventas rápidamente, reducir el tiempo de introducción y continuar con la etapa de crecimiento. En ella, se habrá conseguido la aceptación del producto en el mercado y se logrará obtener utilidades crecientes (Kotler, P., & Keller, K. L., 2016, p. 313), ya que se buscará mejorar el servicio brindado y el área de marketing cambiará su enfoque a establecer la marca.

Figura 4.5
Ciclo de Vida de un producto



Nota. De. Kotler, P. & Keller, K., 2016

4.4.2 Precio

Como se observó anteriormente, las personas pertenecientes al NSE A/B designan el 8% a gastos de salud, es decir, están dispuestas a pagar entre S/.540 y S/. 1,041 mensualmente, según el análisis realizado considerando los ingresos de APEIM (2024). De acuerdo con el análisis de los resultados del estudio de mercado en la tabla 3.17 e incorporando la propuesta de valor, se estableció el precio promedio de pago por sesión en Silver F&W Center. Por lo que los precios por paquete escogido se distribuirán de la siguiente manera:

Tabla 4.6*Fijación de precios por sesión y paquete mensual*

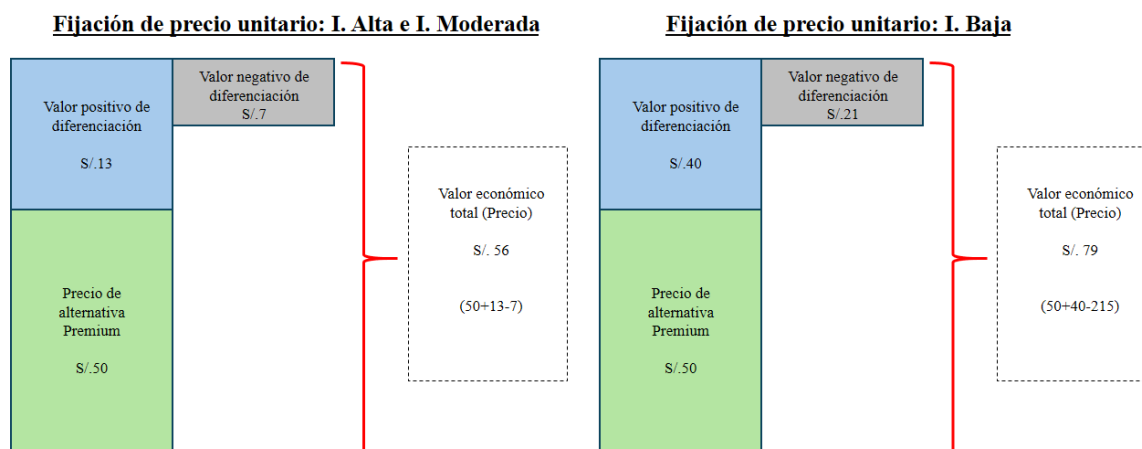
Precio unit.	I. Alta y I. Moderada		S/	56.0	S/	54.5	S/	52.5	Prom.	
	I. Baja		S/	79.0	S/	77.0	S/	74.0		
Sesiones			10		12		16			
Paquete 1	I. Alta	50%	S/	280	S/	327	S/	420		
	I. Moderada	50%	S/	280	S/	327	S/	420		
	Nivel de preferencia alta			S/	560	S/	654	S/	840	S/ 706
				10%		41%		49%		
Paquete 2	I. Moderada	50%	S/	280	S/	327	S/	420		
	I. Baja	50%	S/	395	S/	462	S/	592		
	Nivel de preferencia alta			S/	675	S/	789	S/	1,012	S/ 822
				25%		47%		28%		
Paquete 3	I. Baja	100%	S/	790	S/	924	S/	1,184		
	Nivel de preferencia alta			S/	790	S/	924	S/	1,184	S/ 912
					42%		42%		17%	

Nota. El nivel de preferencia alta está detallado en la tabla 4.3. El porcentaje destinado a 8 sesiones se destinó al cambio de 10 sesiones, y las sesiones 16 y 20 se sumaron.

Se decide incrementar las sesiones de 8 a 10, ya que, según la tabla 4.3, el 84% de mujeres con preferencia por el entrenamiento de intensidad leve asistiría entre 8 a 12 sesiones y como estrategia psicológica para persuadirlas de escoger el siguiente precio. Adicionalmente, se brindará la posibilidad de pagar por sesión para probar y evaluar el servicio, cuyo precio es de S/. 55.99 y 78.99 para Intensidad alta y moderada, y baja respectivamente.

Considerando que nuestro servicio busca prevenir lesiones y evitar futuros tratamientos fisioterapéuticos (cuyos costos superan los S/.100 por sesión), es comprensible que nuestros precios se ubiquen en un rango menor a ellos y sean competitivos con gimnasios boutique como The Lift Community (entre S/.52 y S/.56 por sesión). Sin embargo, la inclusión de una evaluación física y un seguimiento personalizado, junto con la calidad y variedad de nuestras disciplinas, convierten a Silver F&W Center en una inversión estratégica en salud y bienestar.

Figura 4.6
Fijación de precio



Con ello, en una primera etapa se planea utilizar la estrategia de penetración de mercado ligeramente por debajo del ideal, con el objetivo de atraer las primeras clientas rápidamente y generar interés en el servicio mediante la comunicación clara de sus beneficios únicos (Kotler, P., & Armstrong, G., 2013, p. 271). Por ejemplo, utilizar ofertas introductorias por tiempo limitado o paquetes promocionales para probar el servicio.

Luego, se utilizará una segunda estrategia realizando un incremento gradual del precio basado en el reconocimiento y confianza de la marca en el mercado para maximizar los ingresos y reflejar el verdadero valor del servicio. Paralelamente, precios psicológicos que terminen en 9 para crear una percepción de oferta y generar un mayor atractivo en las ofertas introductorias.

Planes de suscripción

Los precios determinados para los planes de suscripción según el tiempo de contrato mayormente preferido por las encuestadas del estudio de mercado son de 10, 12 y 16 sesiones mensuales. En la tabla 4.7 se aprecia a detalle los siguientes puntos:

- La suscripción trimestral permite al cliente recibir un beneficio de 8% (entre S/.169.4 hasta S/.219.1) a comparación de invertir por tres meses una suscripción mensual. Esta suscripción es la preferida por el 50% de las encuestadas.

- La suscripción semestral permite al cliente recibir un beneficio del 10% (entre S/.423.6 hasta S/.547.8) a comparación de invertir por seis meses una suscripción mensual.

Tabla 4.7

Precio de suscripción por planes

Paquete 1	Pago (S/.)	Saving versus plan	
		Mensual	Trimestral
Mensual	S/ 706.0		
Trimestral	S/ 1,948.6	-S/ 169.4	
Semestral	S/ 3,812.4	-S/ 423.6	-S/ 84.7

Saving versus plan	
Mensual	Trimestral
-8%	
-10%	-2%

Paquete 2	Pago (S/.)	Saving versus plan	
		Mensual	Trimestral
Mensual	S/ 817.0		
Trimestral	S/ 2,254.9	-S/ 196.1	
Semestral	S/ 4,411.8	-S/ 490.2	-S/ 98.0

Saving versus plan	
Mensual	Trimestral
-8%	
-10%	-2%

Paquete 3	Pago (S/.)	Saving versus plan	
		Mensual	Trimestral
Mensual	S/ 913.0		
Trimestral	S/ 2,519.9	-S/ 219.1	
Semestral	S/ 4,930.2	-S/ 547.8	-S/ 109.6

Saving versus plan	
Mensual	Trimestral
-8%	
-10%	-2%

4.4.3 Canales de distribución

Los canales de distribución sirven como medios de comunicación para trasladar los servicios proporcionados por Silver F&W Center hacia el público objetivo (Kotler, P. & Keller, K., 2016, p. 295). Según los resultados del estudio de mercado detallados en la figura 3.19, señala la preferencia de Instagram y Facebook como principales medios de comunicación por lo que se procederá a describir cada canal existente.

- Local: Será el punto de encuentro principal con el cliente, donde se materializará la propuesta de valor. Este espacio está diseñado para brindar servicios de entrenamiento y contará con personal especializado.
- Atención al cliente: Este canal será clave para generar ventas directas, ya que se encargará de contactar a los clientes que hayan proporcionado sus datos personales.

- **Página Web:** Se creará una página web dirigida al público objetivo, que incluirá información sobre los servicios y los datos de contacto de la empresa.
- **Silver F&W Center:** A través de esta aplicación, cada cliente podrá acceder a sus datos de registro, estadísticas y progreso. Además, contará con información sobre horarios disponibles, reprogramación de citas, seguimiento de sesiones, pagos y más, asegurando así un servicio personalizado.
- **Instagram y Facebook:** Se realizarán publicaciones periódicas pagadas con contenido relacionado al valor diferencial de la empresa, el mundo del fitness y la salud. Este canal funcionará principalmente como herramienta promocional y de comunicación con el público objetivo junto con influencers.
- **Televisión:** Se colocará anuncios entre telenovelas, ya que suelen ser vistas en un horario de relajación por una gran audiencia de mujeres que se ajusta al público de 50 a 65 años. Sin embargo, representa un gasto muy alto por lo que se estaría evaluado su implementación.
- **WhatsApp:** Se habilitará un número para el equipo de atención al cliente, que servirá como canal de consulta desde la etapa inicial hasta el servicio postventa. Además de crear un multi grupo en whatsapp que servirá como medio de difusión de promociones y en donde puedan interactuar.
- **Aseguradoras y doctores:** Canal de alianzas estratégicas con profesionales de la salud y aseguradoras para ofrecerlos a pacientes referidos.

En la siguiente tabla se detalla cada canal relacionándolas con las diferentes fases del proceso de decisión de compra (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Tabla 4.8*Canales*

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		
Silver F&W Center App					x
Instagram y Facebook	x	x			
Television	x	x			
WhatsApp	x	x	x		x
Aseguradoras y doctores	x				

Tabla 4.9*Funciones por canales*

Fase del canal	Función
Información	Informa sobre la existencia de Silver F&W Center y la diversidad de disciplinas ofrecidas. Comunicando la propuesta de valor a los potenciales clientes.
Evaluación	Absolución de consultas, planes de suscripción, horarios de atención, precios, etc.
Compra	Realizar y validar la transacción del proceso de compra/venta.
Entrega	Se brinda el servicio de entrenamiento y acondicionamiento físico.
Postventa	Se realizan acciones posteriores a la compra como programación de citas. Además, servirá como canal de fidelización, promociones especiales, saludos por días festivos, etc.

Nota. De Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2009.

4.4.4 Promoción

Mediante la promoción, se busca informar sobre las disciplinas que ofrece Silver F&W Center a su público objetivo. Principalmente, su intención es atraer, persuadir y fidelizar a los consumidores posicionándose como una marca sólida y diferenciada en el mercado (Kotler, P., & Armstrong, G, 2013, p.410). A continuación, se detallan estrategias que asegurarán llegar a ellas.

- Marketing digital: Crear una página web y redes sociales (Instagram y Facebook) atractiva para mostrar las instalaciones, testimonios y utilizar anuncios pagados segmentados por edad, intereses y ubicación geográfica como Google Ads o Meta Ads y Waze. Para ambos, se implementará en tres fechas del año: mayo, julio y diciembre por el día de la madre, la gratificación y el aguinaldo respectivamente.
- Relaciones públicas: Colaborar con profesionales de la salud (incluso aseguradoras) para ofrecer paquetes conjuntos y referir clientes mutuamente. Además, contactar a micro o nano influencers para promocionar el centro a cambio de canje.
- Marketing de contenido: Utilizar Facebook e Instagram como una herramienta en la que se compartan testimonios de clientas satisfechas, y entrevistas con médicos de salud y bienestar.
- Promociones y descuentos: Realizar ofertas de lanzamiento a las primeras suscripciones para atraer nuevos clientes. Premiar la lealtad de los consumidores con clases gratuitas o descuentos y crear promociones especiales en fechas festivas como del Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad.
- Whatsapp comunidad: Crear un espacio activo de comunicación de promociones y motivación mediante la creación de grupos en el que logren interactuar y creen una comunidad.
- Exhibiciones en puntos deportivos: Se realizará dos veces al año, en el que las personas que participen lleven a sus amigas o familiares mayores a 50 años para tener un descuento especial.
- Folletos y brochures: Ubicarse en puntos de calor donde se encuentren esas mujeres, por ejemplo, redes sociales, iglesias y colegios.
- Merchandising: Con el fin de impulsar las ventas y fortalecer la identidad de marca.

En la siguiente tabla, se observa el presupuesto del plan de marketing en los cinco años de proyección, el cual se usará en el cálculo de egresos como “publicidad y marketing”. Asimismo, se consideró un incremento del 3% a partir del segundo año causado por la inflación.

Figura 4.7*Presupuesto plan de marketing*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing digital	S/ -	S/ 6,420	S/ 6,613	S/ 6,811	S/ 7,015	S/ 7,226
Diseño y Dirección de Arte	S/	S/ 3,000	S/ 3,090	S/ 3,183	S/ 3,278	S/ 3,377
Meta Ads o Google Ads	S/	S/ 1,710	S/ 1,761	S/ 1,814	S/ 1,869	S/ 1,925
Waze	S/	S/ 1,710	S/ 1,761	S/ 1,814	S/ 1,869	S/ 1,925
Actividades BTL / Eventos	S/ 1,500	S/ 4,000	S/ 4,120	S/ 4,244	S/ 4,371	S/ 4,502
Exhibiciones en puntos deportivos o venta BTL [pre-lanzamiento y lanzamiento]	S/ 1,500	S/ 4,000	S/ 4,120	S/ 4,244	S/ 4,371	S/ 4,502
Imprenta	S/ 600	S/ 300	S/ 309	S/ 318	S/ 328	S/ 338
Folletos	S/ 200	S/ 200	S/ 206	S/ 212	S/ 219	S/ 225
Volantes / brochures	S/ 100	S/ 100	S/ 103	S/ 106	S/ 109	S/ 113
Banners	S/ 300					
Merchandising	S/ 1,100	S/ 1,100	S/ 1,133	S/ 1,167	S/ 1,202	S/ 1,238
Bolsos	S/ 350	S/ 350	S/ 361	S/ 371	S/ 382	S/ 394
Tomatodos	S/ 250	S/ 250	S/ 258	S/ 265	S/ 273	S/ 281
Toallas	S/ 250	S/ 250	S/ 258	S/ 265	S/ 273	S/ 281
Polos oversized	S/ 250	S/ 250	S/ 258	S/ 265	S/ 273	S/ 281
Total	S/ 3,200	S/ 11,820	S/ 12,175	S/ 12,540	S/ 12,916	S/ 13,304
Total sin IGV	S/ 2,712	S/ 10,017	S/ 10,317	S/ 10,627	S/ 10,946	S/ 11,274

4.4.5 Personas

En las empresas de servicios, el elemento "Personas" se refiere a todo el personal que interactúa con los clientes, ya sea de forma directa o indirecta. Esta interacción humana es fundamental para la experiencia del cliente (Wirtz, J., & Lovelock, C., 2015, p. 76), como en el caso de Silver F&W Center.

Por ello, es crucial un riguroso proceso de selección que identifique las habilidades blandas necesarias para el personal de contacto directo (entrenadores, fisioterapeuta y recepcionistas), ya que estas habilidades influyen en cómo el cliente percibe la marca. Sin embargo, el proceso continúa al realizar acciones constantes para mantener a los empleados valiosos como programas de integración que fomenten la motivación y una actitud positiva. De esta manera, se convertiría en una ventaja competitiva clave para la empresa.

Además de las funciones desinadas al área de reclutamiento, se detallan algunas de las acciones que asegurarían el clima organizacional estable y agradable:

- Imagen y marca personal: Se brindará uniformes cómodos a los entrenadores y personal presente en el centro de entrenamiento para crear un sentimiento de identidad con la marca, profesionalismo y confianza. Deben cuidar su presentación personal al proyectar pulcritud y salud.

- Motivación y retención: Reconocer y premiar a los colaboradores con buen desempeño públicamente. Además, fomentar la integración en un ambiente positivo donde prime el respeto y cordialidad.
- Capacitación y desarrollo: Capacitar al personal para atender a mujeres entre 50 a 65 años con necesidades específicas, motivaciones, preocupaciones y limitaciones físicas. Con escucha activa y facilidad de palabra para motivar a los consumidores.

4.4.6 Procesos

La calidad de la experiencia del cliente depende tanto de cómo se prestan los servicios como de los servicios mismos. Por eso, diseñar e implementar procesos eficientes es fundamental para crear y entregar productos y servicios de manera efectiva (Wirtz, J., & Lovelock, C., 2015, p. 74). En el caso de Silver F&W Center se identificaron los principales procesos:

- Atracción y onboarding
- Entrenamiento personalizado
- Seguimiento fisioterapéutico
- Experiencia del cliente y comunidad
- Gestión y mejora continua

De manera detallada en el punto 5.2.5 se encontrarán las principales actividades que involucra cada proceso para su funcionamiento.

4.4.7 Presencia o evidencia física

En empresas de servicios donde los clientes reciben atención presencial, el diseño del entorno es un factor crucial. Elementos como la arquitectura, el mobiliario, y un diseño bien pensado y ejecutado puede lograr un impacto positivo significativo en la satisfacción del cliente y en la productividad de la empresa (Wirtz, J., & Lovelock, C., 2015, p. 75). Por ello, se debe considerar los siguientes aspectos:

- **Diseño y ambiente del local:** La iluminación del local debe ser cálida para proyectar un ambiente acogedor, con una decoración sencilla y elegante acoplando los colores del logo. Para transmitir salud y bienestar, se implementará una pared de dos pisos con plantas y un espacio de socialización con mesas para los consumidores.
- **Elementos adicionales:** La selección de música debe acompañar a la disciplina que se esté practicando. En el caso de disciplinas como yoga o pilates el factor de aromatizantes podría ser un factor importante.
- **Tecnología:** Las publicaciones por medio de las redes sociales, así como la selección de influencers deben transmitir la relación entre la marca y lo que se desea proyectar (salud y bienestar). Incluso crear una comunidad online de los consumidores. Por otro lado, el diseño de la página web debe transmitir estilos y colores que posee Silver F&W Center en su local.



CAPITULO V: OPERACIONES Y GESTIÓN

5.1 Estudio Técnico

5.1.1 Ubicación geográfica del proyecto

Tras haber analizado los cinco distritos que conforman la zona 7 de Lima Metropolitana, se considera que La Molina y Santiago de Surco, a pesar de contar con el 63% mujeres entre 50 a 65 años del mercado objetivo, son distritos amplios geográficamente según Google Earth, por lo que el público objetivo de estos distritos se encontraría considerablemente disperso. En cambio, mantener la decisión de ubicarlo entre San Isidro, Miraflores o San Borja, distritos céntricos, corporativos y más condensados, facilitaría el traslado hacia él. Por ello, se procede a analizar los tres distritos según los siguientes aspectos:

- Extensión geográfica distrital según google earth.
- Mercado potencial / Afluencia de personas, según la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública según el CPI research (2023).
- Seguridad según la Misión Internacional de Ciudades Seguras (El Comercio, 2024, párr. 5).
- Precio de alquiler o venta por m² según estadísticas del primer trimestre del 2024 por el Banco Central de Reserva del Perú (2024).

En la siguiente tabla, se realiza una comparación de los aspectos precedentes con el fin de decidir la ubicación del local.

Tabla 5.1**Comparación distrital según aspectos**

Aspectos	San Borja	San Isidro	Miraflores
Extensión geográfica distrital	10.4 km ²	17.5 km ²	16.2 km ²
Mercado potencial / Afluencia de personas	792 personas	697 personas	426 personas
Seguridad distrital	56% siente menos miedo al caminar en las calles	47% siente menos miedo al caminar en las calles	57% siente menos miedo al caminar en las calles
Precio de alquiler por m ²	95 US\$	127 US\$	118 US\$

Con la información precedente, se realizará una evaluación entre los distritos para tomar una decisión sobre la apertura del primer local de Silver F&W Center. Para ello, se considerará la siguiente escala de calificación:

Tabla 5.2*Escala de calificación para ranking de factores*

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
10	8	6	4	2

Para la realización del ranking de factores, se consideran los factores de mercado potencial, seguridad del distrito y el precio de alquiler del local, cuyas ponderaciones de 40%, 25% y 35%, respectivamente, reflejan el grado de importancia para su calificación y posterior decisión.

Tabla 5.3*Ranking de factores*

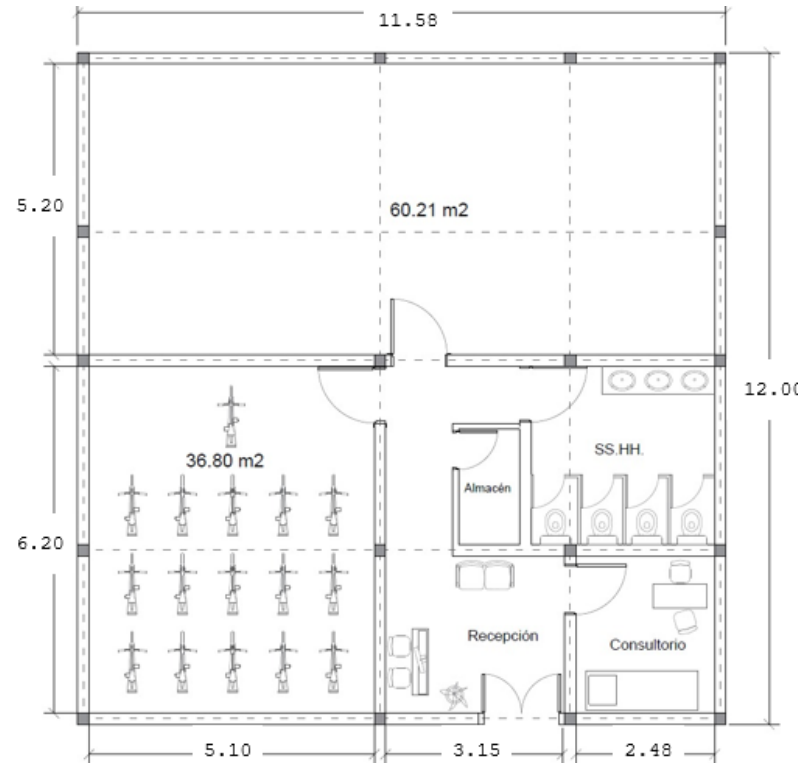
Factor	Ponderación	San Borja		San Isidro		Miraflores	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Proximidad al mercado potencial	40%	10	4.0	8	3.2	6	2.4
Seguridad	25%	10	2	8	2.0	10	2
Precio de alquiler	35%	10	3.5	8	2.8	8	2.8
Total	100%	--	9.5	--	8	--	7.2

En conclusión, la alternativa para la selección de la localización que obtuvo mayor puntaje en la tabla es San Borja con un puntaje de 9.5, por encima de las otras opciones. Esto se debe a que logró la optimización de los objetivos establecidos para cada variable. No obstante, es necesario mencionar dos variables importantes: San Borja es un distrito pequeño que permite trasladarse en menos de 20 minutos de extremo a extremo en carro, por lo que, si se ubica a Silver F&W Center en el límite con San Isidro, ampliaríamos el mercado objetivo. Ubicarlo en zonas aledañas como Limatambo y Corpac, generaría abarcar el 50% del mercado objetivo de San Isidro que, también, le tomarían 20 minutos en trasladarse.

5.1.2 Distribución de las instalaciones

Figura 5.1

Local de Silver F&W Center



5.1.3 Diseño de las áreas por ambiente

Silver F&W Center cuenta con 3 áreas importantes, las cuales se detallarán a continuación con sus especificaciones.

Área de recepción

- Ubicada al frente de la entrada principal para recibir a las clientas y brindar la primera impresión positiva en un área de 9.5 m².
- El diseño debe reflejar un espacio acogedor, bien iluminado con una decoración que refleje a Silver F&W Center.
- Cuenta con un mostrador con sillas ergonómicas donde pasaran el mayor tiempo del día. Además, debe contemplar un espacio donde se brinden folletos informativos y contar con un área de espera de sillones cómodos.

- El espacio debe ser funcional donde realicen sus tareas eficientemente (gestionar reservas, manejar caja, atender clientas y realizar tareas administrativas).
- Tanto la recepcionista, como el coordinador de operaciones, contará con una laptop y teléfono corporativo para recibir las llamadas.

Área del consultorio fisioterapéutico

- Estará ubicado al costado de la recepción en un área de 7.7m² para facilitar el acceso de las clientas y ofrecer privacidad en las consultas.
- Las características de un consultorio es la limpieza, buena iluminación con una decoración que transmita profesionalismo y confianza.
- Además, debe estar bien equipado con una camilla, equipo de diagnóstico, un escritorio, silla ergonómica y otra silla para el cliente.

Áreas de entrenamiento

Tabla 5.4

Detalle por área de entrenamiento

<p>Área de entrenamiento de 36.8 m²</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En esta área se considerará colocar 11 bicicletas estáticas, 10 para las clientas y 1 para el entrenador. • Estarán ubicadas en 2 filas de 5 bicicletas cada una y el instructor adelante. • Se consideraron las medias de una bicicleta (120 cm x 50 cm) a la cual se incorporó 100 cm de separación una al costado de la otra y 80 cm una detrás de la otra para asegurar la seguridad y comodidad de las clientas. • De esta manera, se estaría utilizando menos m² de su capacidad, lo cual, posibilita la incorporación de hasta 5 bicicletas extra dependiendo de la demanda.
<p>Área de entrenamiento de 60.21 m²</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El espacio será utilizado para desarrollar todas las disciplinas de intensidad alta, moderada y baja. • Existirá un estante en una de las paredes para colocar la totalidad de los accesorios como colchonetas, pelotas pequeñas y grandes, bloques de espuma, pesas, etc. distribuidos correctamente. • Las barras estáticas se implementarán en la pared más larga para Barré. • La ambientación varía dependiendo de la intensidad. Para baja se escogerá música instrumental relajante que cree una conexión entre mente y cuerpo. Para moderada y alta, música que cree motivación y energía. • Intensidad alta: En cuanto a la capacidad máxima para funcional y crossfit será de 10 personas, debido a que requieren de un

	<p>espacio amplio para realizar los ejercicios con diferentes equipos, permitiendo el uso simultáneo de los mismos y asegurando una buena ventilación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensidad moderada: la capacidad máxima para steps y zumba será de 16 personas que permitan los movimientos coreografiados dependiendo del número de participantes. • Intensidad baja: se está considerando un espacio de 200cm x 100cm por persona incluyendo el espacio de circulación, por lo que la capacidad de entre 10 a 14 personas para garantizar una mejor experiencia y atención personalizada.
--	--

5.2 Proceso productivo

5.2.1 Diseño del producto o servicio

Silver F&W Center es el resultado de un centro de entrenamiento seguro y acogedor diseñado exclusivamente para mujeres entre 50 a 65 años enfocado en mejorar su bienestar físico y mental a través de ejercicios cardiovasculares y fisioterapéuticos.

El proceso de Silver F&W Center inicia con una evaluación médica para determinar la condición física de la clienta y diseñar un plan personalizado. Con ello, la clienta elige entre paquetes de 10, 12 o 16 sesiones mensuales, con opciones de suscripción mensual, trimestral o semestral, y selecciona la categoría de disciplinas que desea practicar. Las clientas reciben entrenamiento en clases grupales, con seguimiento fisioterapéutico bimestral para monitorear su progreso y ajustar los planes.

En la siguiente tabla se observan las diferentes disciplinas, sus beneficios y maquinaria y equipos necesarios para llevarlos a cabo.

Tabla 5.5

Maquinaria y equipos por disciplina

Disciplina	Beneficio	Maquinaria	Equipo
Cycling	Fuerza y resistencia	Bicicletas estáticas	-
Funcional	Equilibrio, fuerza, resistencia	-	Colchonetas, Escalera coordinativa, Ligas para piernas,

			Pelotas sin rebote, Pelotas de equilibrio y Soga de saltar.
CrossFit	Fuerza, resistencia coordinación equilibrio	-	Pelotas de equilibrio, Pesas de 1kg, 3kg y 5kg, y Pelotas sin rebote
Steps	Resistencia equilibrio y coordinación	-	Steps
Zumba	Resistencia y coordinación	-	-
Yoga	Equilibrio y estiramiento	-	Banda elástica de pies Colchoneta
Pilates	Coordinación, equilibrio, estiramiento	-	Banda elástica de pies, Colchonetas, Ladrillo de espuma Ligas para piernas, Pelotas de pilates (grandes), Mini pelota y Rollers masajeadores
Barre	Equilibrio y estiramiento	-	Barras incorporadas

5.2.2 Proveedor

Los materiales y equipos serán adquiridos por diferentes proveedores formalmente constituidos en Lima Metropolitana.

- Página web de la tienda Proiron: www.proiron.pe
- Página web de la tienda Sagafalabella: www.falabella.com.pe
- Página web de la tienda Mercado Libre: www.mercadolibre.com.pe
- Página web de la tienda Sodimac: www.sodimac.falabella.com.pe

Cabe mencionar que se consideraron estos proveedores por especialidad y garantía de calidad de productos.

5.2.3 Máquinas y equipos

El proyecto requiere maquinarias y equipos para que inicie operaciones por lo que en la tabla 4.4 se identifica cuales requiere cada disciplina. Una vez identificados, existen ciertos equipos que sirven entre las diferentes disciplinas, por lo que en la siguiente tabla se realizará un conteo por cada uno.

Tabla 5.6

Conteo de maquinaria y equipos

Maquinaria y equipo	Cantidad (unid)	Precio unitario	Precio total
Bicicletas estáticas	11	S/. 899.00	S/. 9,889.00
Barras incorporadas	2	S/. 500.00	S/. 1,000.00
Steps	17	S/. 65.00	S/. 1,105.00
Escalera coordinativa	5	S/. 28.00	S/. 140.00
Ligas para piernas	15	S/. 9.60	S/. 144.00
Pack de pesas de 1kg, 3kg y 5kg	11	S/. 279.00	S/. 3,069.00
Pelotas sin rebote	11	S/. 69.00	S/. 759.00
Pelotas de equilibrio	11	S/. 209.90	S/. 2,308.90
Rollers masajeadores	15	S/. 39.20	S/. 588.00
Banda elástica de pies	15	S/.16.10	S/. 241.50
Soga de saltar	10	S/. 49.00	S/. 490.00
Pelota de pilates (grandes)	15	S/. 59.00	S/. 885.00
Mini pelota pilates 25cm	15	S/. 31.00	S/. 465.00
Ladrillo de espuma	15	S/. 39.00	S/. 585.00
Colchonetas (Mats de yoga)	15	S/. 63.00	S/. 945.00

El total de estos costos de maquinaria y equipo es de S/. 22,614.4, no se vuelve a adquirir mensualmente, pero algunos deberán renovarse anualmente, debido al desgaste.

5.2.4 Personal requerido

Se debe considerar que, por la variedad de disciplinas propuestas, no todos los entrenadores cuentan con los conocimientos para ejecutarlos, por ello, se requerirá dos tipos de entrenadores, con la finalidad de optimizar sus tiempos y habilidades:

- Tipo 1: Steps, zumba, funcional, crossfit y cycling.
- Tipo 2: Yoga, barre y pilates.

Los entrenadores de tipo 2, por el tipo de disciplina en que se especializan, son quienes deben poseer conocimientos en fisioterapia con la finalidad de incorporar movimientos fisioterapéuticos a las rutinas. De esta manera, la propuesta de valor se enfoca en la enseñanza directa a los clientes de cómo realizar esta práctica, en un entorno seguro y supervisado.

En el local, se requiere de la presencia de una persona en el área de recepción para recibir a los clientes, enseñarles las áreas, vender los paquetes, etc., un coordinador de operaciones, un fisioterapeuta, entrenadores y una persona para el área de limpieza del local entre sesiones.

Tabla 5.7

Personal requerido

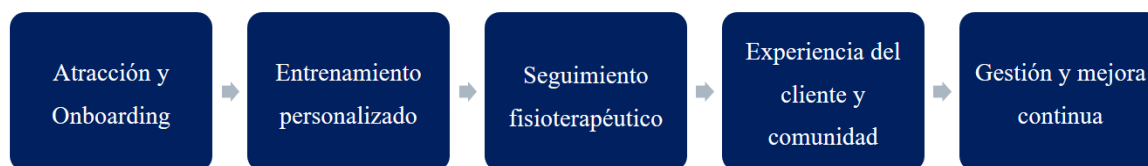
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrenador tipo 1	1	1	1	1	1
Entrenador tipo 2	1	1	1	1	1
Coordinador de operaciones	1	1	1	1	1
Fisioterapeuta	1	1	1	1	1
Recepcionista	1	1	1	1	1

Limpieza	1	1	1	1	1
----------	---	---	---	---	---

5.2.5 Diseño de procesos

Se conoce como proceso a aquellas actividades principales en el funcionamiento de una empresa. Cada una de ellas, es pieza clave para generar valor agregado mediante la adecuada y eficiente administración de operaciones, mediante la vigilancia de todas las actividades al menor costo, generando ganancias y cumpliendo con las expectativas de los clientes (Chase, R., & Jacobs, R., 2018).

Figura 5.2
Procesos principales



Proceso de atracción y onboarding de clientas

Para la atracción de potenciales clientas, se difundirá testimonios de usuarias satisfechas a través de redes sociales. Una vez dentro del local, será evaluada por el fisioterapeuta para determinar su situación física inicial y recomendar un plan de ejercicios. Luego, se procederá a la elección personalizada de su suscripción, en la que podrá escoger entre 10 a 16 sesiones al mes, el periodo (mensual, trimestral o semestral) y la categoría de disciplinas descritas en la tabla 4.5. De existir alguna duda por parte del cliente, el personal debe estar capacitado para asesorarla según sus necesidades y objetivos, y realizar la compra del servicio.

En el caso de clientas que realicen la compra de manera virtual, en la primera sesión deberán ser evaluadas por el fisioterapeuta. En caso, él sugiera un cambio en el tipo de categoría escogida, será posible su cambio.

Proceso de entrenamiento personalizado

El programa de entrenamiento ofrece un camino personalizado hacia el bienestar, combinando entrenamientos individuales en clases grupales dinámicas incorporando fisioterapia a disciplinas de intensidad leve. Los entrenadores expertos las guiarán en cada paso, supervisando su progreso y la ejecución correcta para maximizar sus resultados y minimizar el riesgo de lesiones.

Proceso de seguimiento fisioterapéutico

La realización de evaluaciones médicas bimestrales por parte del fisioterapeuta servirá para monitorear el estado de salud de las clientas, prevenir lesiones y ajustar los planes de entrenamiento en función a los resultados para mejorar la calidad de vida de las clientas.

Proceso de experiencia del cliente y comunidad

El diseño del espacio físico transmite comodidad, seguridad y bienestar para las clientas, con áreas verdes (donde también servirá como espacio de socialización), vestidores y una decoración que promueva el empoderamiento femenino. Asimismo, como parte de la experiencia, el mantenimiento de las instalaciones y limpieza crea un ambiente agradable garantizando la calidad del servicio. Además, crear una comunidad online activa en redes sociales en la que las clientas compartan sus experiencias y brinden consejos fomenta la integración entre ellas generando un sentimiento de pertenencia o identificación con la marca.

Proceso de gestión y mejora continua

Se basa en la recopilación y análisis de datos clave como la satisfacción del cliente, el rendimiento de los servicios, la retención de clientas y el impacto de las acciones de marketing. Esta información permite identificar áreas de mejora e implementar estrategias de innovación y desarrollo, como la investigación de nuevas disciplinas y ejercicios

fisioterapéuticos, la incorporación de tecnología para optimizar la experiencia del cliente y la adaptación a las tendencias cambiantes del mercado peruano.

5.2.6 Capacidad de producción

La administración de la capacidad de producción es un aspecto importante porque permite conocer la cantidad de clientes a atender, la capacidad del establecimiento en un periodo de tiempo definido por la demanda, considerando factores como cantidad de personal, maquinaria y equipo, sin perder clientes ni afectar la rentabilidad para estimular la demanda.

Es preciso definir la capacidad instalada del negocio, la cual está definida en tres variables importantes:

- La estación más alta del año es verano con un 40% de preferencia (ver figura 3.18).
- El horario mayormente preferido es entre 8 a 11 am con un 30% de preferencia (ver figura 3.17). Se aplicará el supuesto que en el rango de horario preferido se encontraba la totalidad en una hora específica.
- En el día más preferido, estarían dispuestas a asistir el 66% de ellas (ver figura 3.16).

En ese sentido, se procede a realizar el siguiente análisis en base al mercado objetivo de 347 suscripciones mensuales.

Tabla 5.8

Variables de la capacidad de producción

Variable	%	Cantidad de suscripciones
Estación más alta del año	40%	139
Horario preferido	30%	42
Día más frecuentado	66%	28

La tabla 5.8 muestra que 28 clientas asistirán al establecimiento, sin considerar la división entre los rangos de edad o la preferencia de intensidad. Con ello, se realizará la

siguiente tabla que mostrará la relación entre edad y preferencia alta por intensidad (ver figura 3.6, y tablas 3.17, 3.18 y 3.19).

Tabla 5.9

Demanda por edad y nivel de intensidad

Preferencia alta	50 a 54 años	55 a 60 años	61 a 65 años	Total
	52%	22%	26%	100%
	14	6	7	28
I. Alta (49.2%)	7	3	4	14
I. Moderada (11.4%)	1	1	1	3
I. Baja (39.4%)	6	2	3	11

El establecimiento cuenta con dos áreas de entrenamiento distribuidas de la siguiente manera:

- Área de 36.80m² se utilizará para las bicicletas estáticas con una capacidad operativa actual de 10 con la posibilidad de incrementar a 15 dependiendo la demanda.
- Área de 59.85m² se utilizará para todas las demás disciplinas de intensidad alta, moderada y baja con una capacidad máxima de 16 personas.

Para garantizar una distribución equitativa de las mujeres entre ambas salas, se propone un sistema de reservas por horario con la ayuda de la app móvil o portal móvil. Considerando que 17 participantes mostraron preferencia por intensidades alta y moderada, se sugiere asignar el 50% de este grupo a cada sala. Esta medida permitiría equilibrar la demanda y optimizar el uso de las instalaciones.

Con ello, la capacidad máxima operativa responde satisfactoriamente a las exigencias en un escenario de alta demanda en la que se ocupen los dos espacios al mismo tiempo en una hora de 55 minutos por sesión.

5.3 Presupuesto

Con lo anteriormente señalado, se detallarán el presupuesto operacional necesario expresado de manera anual para el posterior análisis financiero.

Tabla 5.10

Presupuesto en maquinaria y equipo

Concepto	Soles mensuales	Periodicidad mensual	Soles anuales
Maquinaria y equipo	S/. 22,614.40	1	S/. 22,614.40
Mantenimiento de (11) bicicletas	S/.35.00	3	S/. 1,155.00

Nota. En maquinaria y equipo, no necesariamente todos los materiales serán renovados anualmente.

Tabla 5.11

Costos del personal

Colaboradores por recibo por honorarios	Soles mensuales	Periodicidad mensual	Soles anuales
(2) Entrenadores	S/. 2,800.00	12	S/. 67,200.00
(1) Recepcionista	S/. 1,025.00	12	S/. 12,300.00
(1) Fisioterapeuta (part-time) 11 a 4 pm	S/. 2,150.00	12	S/. 25,800.00
Colaboradores en planilla	Soles mensuales	Periodicidad mensual	Periodicidad mensual
(1) Diseñador audiovisual	S/. 2,000.00	12	S/. 24,000.00
(1) Social media manager	S/. 3,000.00	12	S/. 36,000.00
(1) Coordinador de operaciones	S/. 3.400.00	12	S/. 40,800.00
(1) Gerente comercial	S/. 5,000.00	12	S/. 60,000.00
(1) Gerente de contabilidad y finanzas	S/. 5,000.00	12	S/. 60,000.00
(1) Gerente general	S/. 7,000.00	12	S/. 84,000.00

Tabla 5.12*Costos del personal de outsourcing*

Colaboradores outsourcing	Soles mensuales	Periodicidad mensual	Soles anuales
(1) Personal de limpieza	S/. 1,025.00	12	S/. 12,300

Tabla 5.13*Costos del esTablamiento*

Concepto	Soles mensuales	Periodicidad mensual	Soles anuales
Alquiler	S/. 12,800.00	12	S/. 153,600.00
Mantenimiento (incluido luz y agua)	S/. 1,000.00	12	S/.12,000.00

En suma, se obtiene el costo de operación total mensual de S/. 53,130.78 y anual de S/. 637,569.4.

5.4 Impactos económicos, ambientales y sociales

Silver F&W Center se rige como un espacio seguro donde las mujeres pueden priorizar su salud física y mental, fomentando su autonomía y autoestima. Al ofrecer una amplia gama de disciplinas, al incorporar ejercicios fisioterapéuticos, el centro no solo mejora la condición física, sino que también previene y trata lesiones comunes asociadas con la vida sedentaria, promoviendo un envejecimiento activo y saludable. Asimismo, Silver F&W Center crea una comunidad en la que las mujeres se conectan, comparten experiencias y se apoyan mutuamente, combatiendo el aislamiento social y fomentando un sentido de pertenencia y solidaridad. Este enfoque integral hacia el bienestar, que abarca tanto aspectos físicos como emocionales, empodera a las mujeres a tomar el control de su salud y bienestar, mejorando su autoestima, confianza y autonomía en otras áreas de sus vidas.

El impacto económico y social de "Silver F&W Center" en Perú es notable. Al generar empleo y promover la salud preventiva, el centro contribuye a la economía local y puede reducir los costos de atención médica a largo plazo, beneficiando tanto a las familias

como al sistema de salud en general. Además, al desafiar activamente los estereotipos de género y edad, y al celebrar la vitalidad y el potencial de las mujeres mayores, el centro inspira a otras mujeres a romper barreras y perseguir sus metas, contribuyendo así a una sociedad peruana más inclusiva y equitativa.

5.5 Estructura Organizacional

5.5.1 Alineamiento entre Estrategia y Estructura

La estrategia genérica (competitiva) se dirige a un nicho de mercado, por lo que la estrategia escogida es de diferenciación. De esta manera, la estructura a seguir es orgánica, ya que busca la innovación en la organización; por ello, debe existir permanente comunicación entre el coordinador de operaciones y el Gerente comercial con el objetivo de mejorar el servicio. En la figura 5.3 se observa el organigrama que se alinea a la estructura.

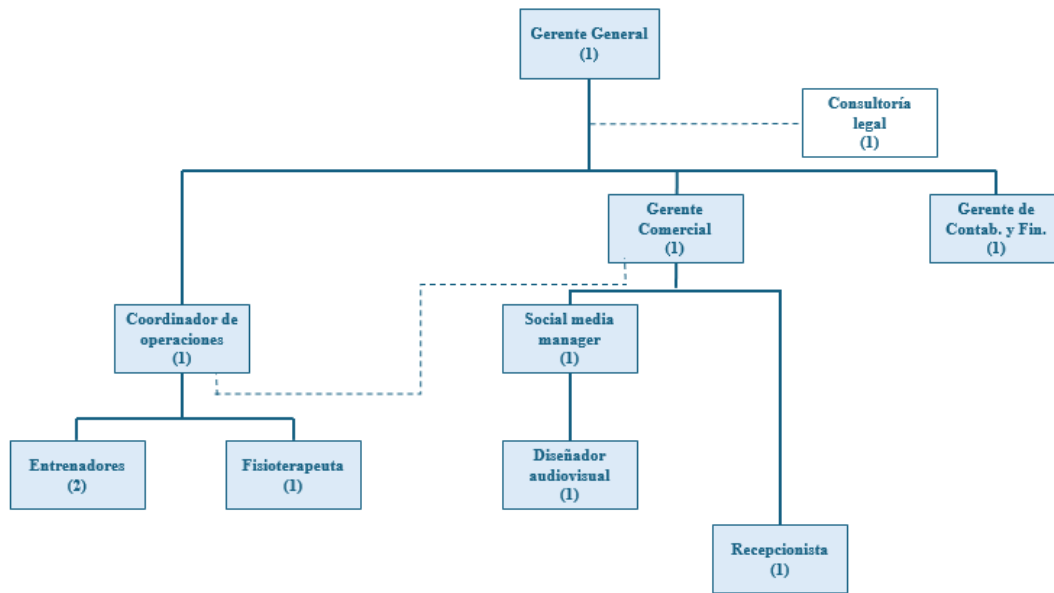
5.5.2 Tipos de estructura organizacional

La estructura organizacional para Silver F&W Center es la **departamentalización funcional** porque permite a los colaboradores concentrarse en sus áreas de conocimiento, mejorando la eficiencia y calidad del servicio (Piedra, V., et al., 2024, p. 157) que, justamente, es lo que se busca desde la etapa inicial de su funcionamiento. Asimismo, facilita la comunicación y la toma de decisiones ya que cada colaborador cuenta con un supervisor directo. Incluso, en caso de ausencia, estos están en la capacidad de combinar algunos roles para que el servicio y procesos no se perjudiquen. También, con el fin de disminuir los costos, se aplicará la departamentalización sin límites de **outsourcing** de tareas complementarias pero importantes dentro del establecimiento (Cabrera, O., 2022, p. 21) como el personal encargado de limpieza.

5.5.3 Organigrama

En la siguiente figura se conoce a detalle la cantidad de personal de Silver F&W Center.

Figura 5.3
Organigrama



El organigrama contiene la estructura total desde el primer al quinto año de proyección, el cual se espera contar con el mejor capital humano. Del mismo modo, una unidad consultora legal, que apoyará y protegerá los intereses de la organización, pero sin formar parte de ella. Y un personal de limpieza contratado por tercerización, por lo que no se lo incorporó en el organigrama.

5.5.4 Análisis de Diferenciación e Integración

La propuesta de estructura organizacional demuestra un enfoque de integración. Al dividir las tareas en departamentos especializados, se logra una mayor eficiencia en cada área. Sin embargo, la centralización de la autoridad y la coordinación constante entre el coordinador de operaciones y el Gerente comercial garantizan una alineación clara con los objetivos generales de la empresa. Fomenta tanto la autonomía como la colaboración entre los equipos.

No obstante, es fundamental evaluar continuamente si este modelo sigue siendo el más adecuado para la empresa a medida que evoluciona y crece.

5.5.5 Análisis del Modelo Genérico de Organización

La organización se basa en una estructura funcional, donde las responsabilidades están agrupadas por áreas de especialidad y existe una clara jerarquía de autoridad, con el Gerente general. Esta estructura ofrece ventajas como una clara definición de roles y una mayor eficiencia en tareas específicas. No obstante, la centralización de la toma de decisiones podría limitar la autonomía de los equipos y dificultar la adaptación a cambios rápidos, por lo que, como se mencionó anteriormente, debe ser constantemente evaluado.

5.5.6 Necesidades de personal y roles clave

Tabla 5.14

Necesidad y roles del Gerente general

Puesto	Gerente general
Posiciones	01
Personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente comercial • Gerente de contabilidad y finanzas • Coordinador de operaciones
Objetivo	Liderar a Silver F&W Center hacia el éxito a largo plazo, estableciendo la visión y dirección estratégica de la empresa, asegurando la rentabilidad y el crecimiento sostenible, y fomentando una cultura organizacional positiva y orientada al cliente.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de administración de empresas o MBA. • Experiencia mínima de 7 años en roles de alta dirección en el sector fitness. • Conocimiento de gestión empresarial, estrategia, finanzas, marketing, operaciones y recursos humanos.
Competencias	Liderazgo visionario, pensamiento estratégico, toma de decisiones, comunicación efectiva, inteligencia emocional, negociación y resolución de conflictos.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir la visión, misión y valores de Silver F&W Center a toda la empresa. • Fomentar una cultura organizacional positiva y orientada al cliente. • Supervisar el desempeño de todas las áreas y el logro de sus objetivos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa con stakeholders clave. • Tomar decisiones clave sobre inversiones, expansión, alianzas y otros aspectos estratégicos del negocio. • Supervisar la gestión financiera de la empresa, asegurando la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo.
--	---

Tabla 5.15

Necesidad y roles del Gerente comercial

Puesto	Gerente comercial
Posiciones	01
Personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Social media manager • Diseñador audiovisual • Recepcionista
Objetivo	Impulsar el crecimiento sostenible de Silver F&W Center mediante la implementación de estrategias comerciales efectivas, también retener las existentes.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de administración, marketing o afines. • Mínimo 5 años de experiencia en comercial de servicios similares. • Con experiencia en nichos de mercado. • Sólidos conocimientos de estrategias de marketing, marketing digital, ventas y análisis de data.
Competencias	Liderazgo, comunicación efectiva, orientación a resultados, negociación, toma de decisiones, adaptabilidad, creatividad, etc.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar estrategias comerciales y realizar un seguimiento. • Brindar orientación y apoyo al equipo comercial fomentando su desarrollo profesional. • Analizar el mercado y la competencia. • Gestionar el presupuesto comercial adecuadamente. • Establecer relaciones comerciales con proveedores, socios o posibles organizaciones relevantes para el negocio. • Representar a la empresa con stakeholders clave de la industria. • Supervisar al recepcionista.

Tabla 5.16*Necesidad y roles del Gerente de contabilidad y finanzas*

Puesto	Gerente de contabilidad y finanzas
Posiciones	01
Personal a cargo	-
Objetivo	Garantizar la salud financiera del negocio, asegurar la rentabilidad, el cumplimiento normativo y la toma de decisiones estratégicas basadas en datos relevantes.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de contabilidad, finanzas, economía o afines. • Experiencia mínima de 5 años de experiencia en PYMES de servicios en industrias similares. • Conocimiento sólido de contabilidad general, análisis financiero, gestión presupuestaria, normativa fiscal y tributaria, y herramientas de software contable.
Competencias	Integridad, orientación al detalle, analítico, organización, planificación, comunicación efectiva y trabajo en equipo.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad y registro de todas las transacciones financieras asegurando el cumplimiento de las normas y principios contables. • Elaboración de informes financieros. • Gestión presupuestaria. • Cumplimiento fiscal y tributario. • Análisis financiero. • Control interno • Relaciones con instituciones financieras, negociar créditos y optimizar las condiciones de financiamiento.

Tabla 5.17*Necesidad y roles del coordinador de operaciones*

Puesto	Coordinador de operaciones
Posiciones	01
Personal a cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenadores • Fisioterapeuta
Objetivo	Garantizar el funcionamiento eficiente y la calidad de los servicios de Silver F&W Center, supervisar las operaciones diarias, apoyar en las sesiones que más lo requieran (I. baja), gestionar el personal requerido y asegurar la satisfacción del cliente.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en ciencias del deporte o fisioterapia. • Experiencia mínima de 3 años en gestión de operaciones en centros de entrenamiento. • Conocimiento en gestión personal, logística, mantenimiento de instalaciones, servicio al cliente, normas de seguridad e higiene.

Competencias	Liderazgo, resolución de problemas, comunicación efectiva, orientación al cliente, y organización y planificación.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y coordinar al equipo de entrenadores y fisioterapeuta con el cumplimiento de los estándares de calidad. • Ser el reemplazo en caso se ausente alguno de los entrenadores. • Brindar apoyo en todas las disciplinas para asegurar la correcta ejecución del ejercicio sobre todo en las de intensidad leve. • Planificación y programación de los horarios de las clases asegurando la disponibilidad de los servicios ofrecidos. • Supervisar el servicio de limpieza tercerizado para asegurar los estándares de calidad del proveedor. • Controlar el inventario de equipos y materiales asegurando su disponibilidad. • Gestionar las quejas y sugerencias para mejorar la experiencia de los clientes constantemente. • Trabajar conjuntamente con el fisioterapeuta para incorporar ejercicios a las rutinas y enseñarlas a los entrenadores.

Tabla 5.18

Necesidad y roles del social media manager

Puesto	Social media manager
Posiciones	01
Personal a cargo	Diseñador audiovisual
Objetivo	Atraer potenciales clientes a Silver F&W Center, gestionando su presencia en redes sociales, creando contenido atractivo y relevante, interactuando con la comunidad y promocionando los servicios del centro.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional con experiencia en gestión de redes sociales, en el sector de servicios o bienestar. • Experiencia mínima de 3 años. • Conocimientos en marketing digital y tradicional, creación de contenido, manejo de redes sociales y análisis de datos.
Competencias	Creatividad, comunicación y redacción, organización para múltiples proyectos y trabajo en equipo.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar campañas de marketing digital y tradicional. • Crea y publicar contenido relevante en diversos canales. • Gestión de redes sociales: interactuar con seguidoras responder consultas y generar engagement. • Seguimiento y evaluación de las métricas como tráfico web, retorno de la inversión publicitaria y tasa de conversión. • Establecer y mantener relaciones con influencers, médicos y aseguradoras. • Colaborar con la recepcionista para resolver consultas.

Tabla 5.19*Necesidad y roles del diseñador audiovisual*

Puesto	Diseñador audiovisual
Posiciones	01
Personal a cargo	-
Objetivo	Apoyar al Social media creando material audiovisual atractivo y de alta calidad para promocionar los servicios del centro, comunicar mensajes clave y fortalecer la imagen de marca.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional con formación en diseño gráfico y audiovisual. • Experiencia en creación de contenido audiovisual para marcas. • Habilidades técnicas en software de diseño y edición. • Conocimiento en tendencias en diseño y comunicación audiovisual
Competencias	Proactivo, creativo, organizado, comunicación efectiva y trabajo en equipo.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y producir videos promocionales, testimoniales y contenido para redes sociales. • Crear gráficos y elementos visuales para el sitio web y materiales impresos. • Editar y postproducir contenido audiovisual. • Colaborar con el Gerente comercial y el Social media manager en la creación de campañas de marketing.

Tabla 5.20*Necesidad y roles de los entrenadores*

Puesto	Entrenadores
Posiciones	02
Personal a cargo	-
Objetivo	Guiar y motivar a las clientas en sus entrenamientos, adaptando los ejercicios a sus necesidades individuales y asegurando una correcta ejecución para maximizar resultados y prevenir lesiones.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional de ciencias del deporte, educación física, etc. • Se requiere formación adicional en fisioterapia (entrenadores de tipo 2). • Experiencia mínima de 2 años como entrenador personal o grupal, preferiblemente con mujeres mayores de 50 años. • Conocimientos profundo de las disciplinas ejercidas complementándose con fisiología del ejercicio, técnicas de motivación y comunicación y primeros auxilios.
Competencias	Empatía, motivación, paciencia, comunicación efectiva y adaptabilidad.

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para adaptar los ejercicios y rutinas a las necesidades y limitaciones individuales de cada cliente, garantizando un entrenamiento seguro y efectivo. • Dirigir clases grupales de las disciplinas en las que se especializan asegurando un ambiente seguro y motivador. • Observar y corregir la técnica de las clientas durante los ejercicios para prevenir lesiones y garantizar la efectividad del ejercicio. • Motivar a las clientes a alcanzar sus objetivos, brindar apoyo emocional y realizar un seguimiento de su progreso. • Participación en actividades de marketing.
-----------	--

Tabla 5.21

Necesidad y roles del fisioterapeuta

Puesto	Fisioterapeuta
Posiciones	01
Personal a cargo	-
Objetivo	Evaluar la condición física de las clientas, diseñar planes de entrenamiento personalizados y realizar un seguimiento bimestral para asegurar su progreso.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en medicina con especialización en medicina deportiva y fisioterapia. • Experiencia mínima de 3 años en evaluación y seguimiento de pacientes en el ámbito deportivo o bienestar preferiblemente con mujeres mayores a 50 años. • Conocimientos profundo en anatomía, fisiología del ejercicio, lesiones comunes en mujeres mayores a 50 años.
Competencias	Empatía, escucha activa, comunicación efectiva, toma de decisiones, y trabajo en equipo.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de una evaluación médica completa de nuevas clientas, con pruebas físicas y análisis de composición corporal para determinar su condición física inicial. • Diseño de planes de entrenamiento personalizado basado en los resultados de evaluación. • Seguimiento bimestral para monitorear el progreso y ajustar los planes si es necesario. • Educación para la salud de mujeres mayores de 50 años en lesiones y manejo de estrés. • Atención de lesiones derivando a especialistas de ser necesario. • Comunicación con el equipo de operaciones para compartir información relevante sobre la salud y progreso de clientas. • Trabajar conjuntamente con el coordinador de operaciones para incorporar ejercicios a la rutina.

Tabla 5.22*Necesidad y roles del recepcionista*

Puesto	Recepcionista / atención al cliente
Posiciones	01
Personal a cargo	-
Objetivo	Brindar una atención cálida y eficiente a las clientas, gestionando las operaciones diarias del centro y facilitando la comunicación entre ellas y el equipo de Silver F&W Center.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios técnicos completos o universitarios en administración turismo, hotelería o afines. • Experiencia mínima de 1 año en atención al cliente o recepción preferiblemente en el sector de servicios. • Conocimientos en gestión de reservas, manejo de caja, herramientas informáticas básicas y Excel básico.
Competencias	Amabilidad, empatía, comunicación efectiva, resolución de problemas, proactividad y organización.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de clientas con amabilidad, responder a sus consultas, brindar información del servicio, y gestionar las reservas y citas. • Realizar cobros, emitir facturas y un registro preciso de las transacciones financieras. • Administrar el sistema de reservas, confirmar citas, gestionar cancelaciones y cambios y asegurar una comunicación fluida con clientas. • Atención telefónica y correos electrónicos, brindando información, y resolviendo dudas. • Registro de datos de clientas y archivo de documentación. • Mantener el espacio de recepción limpio y ordenado. • Informar al coordinador de operaciones sobre cualquier incidencia o necesidad de las clientas para garantizar una experiencia positiva.

5.6 Estructura organizacional**5.6.1 Aspectos legales**

Para que Silver F&W Center pueda operar legalmente y realizar actividades comerciales, es necesario que el Estado la reconozca formalmente. Este reconocimiento es fundamental para el crecimiento de la empresa, ya que le permitirá acceder a diversos beneficios como la posibilidad de expandirse a nivel nacional e internacional, proteger su patrimonio personal, obtener créditos financieros y establecer alianzas estratégicas. (Sunat, 2024)

- Constitución Política del Perú
- Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, Ley Mype
- Ley N° 30490, Ley de la persona Adulta Mayor promueve actividades recreativas culturales y deportivas.
- Ley N° 28976, Ley marco de licencia de funcionamiento.

5.6.2 Régimen tributario

Escoger el régimen tributario es una de las primeras acciones a ejecutar para que Silver F&W Center inicie operaciones, ya que determinará el pago de impuestos. De acuerdo con las proyecciones estimadas se espera generar más de S/. 700,000 sin IGV para el primer año.

Luego de analizar los cuatro regímenes tributarios existentes en Perú según la Plataforma digital única del Estado Peruano (2024), Silver F&W Center se registraría en el Régimen MYPE Tributario - RMT, obteniendo condiciones simples para promover su crecimiento y cumplir con las obligaciones tributarias. En la siguiente tabla se detalla los beneficios adquiridos por pertenecer al Régimen MYPE.

Tabla 5.23

Beneficios del régimen MYPE Tributario

Concepto	Régimen MYPE Tributario
Límite de ingresos	Ingresos netos que no superes las 1,700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior).
Límite de compras	Sin límite
Comprobantes de pago que puede emitir	Factura, boleta y todos los demás permitidos.
Declaración jurada anual – renta	Sí
Valor de activos fijos	Sin límite
Trabajadores	Sin límite
Pago de impuestos	IGV 18%
	Renta 1% mensual

Nota. Adaptado de Régimen MYPE Tributario – RMT, por SUNAT (2024)

Los beneficios del personal bajo planilla MYPE son los siguientes:

- Remuneración mínima vital.
- Jornada laboral de 8 horas diarias.
- Descanso semanal y descansos en días feriados.
- Remuneración de horas extras de acuerdo con ley de ser el caso.
- Descanso vacacional de 15 días calendarios por año de servicio.
- Derecho a tener seguridad social ESSALUD cuyo 9% de la remuneración mensual es cubierto por el empleador.
- Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
- Derecho a un Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR) de corresponder.
- Derecho a recibir dos (02) Gratificaciones al año equivalente a medio sueldo cada una de ellas.
- Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a medio sueldo por año de servicio.
- Derecho a contar con una cobertura previsional. Opción para afiliarse a la ONP o al SPP.
- Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada. (Sunat, 2024)

5.6.3 Constitución de la empresa

Silver F&W Center cuenta con capital propio para iniciar operaciones, por ello se optó por constituir la empresa como una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada. Uno de los seis tipos de empresa según la Plataforma digital única del Estado Peruano (2024), de la cual se detallan sus características a continuación:

Tabla 5.24*Características de una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)*

Concepto	Característica
Cantidad de accionistas / socios	Mínimo:2 Máximo: 20
Organización	Normalmente empresas familiares pequeñas
Capital y acciones	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben inscribir en Registros Públicos.

Nota. Sunat (2024).

Se contarán con dos socios familiares. Además, al constituirse como una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada proyecta formalidad y profesionalismo para atraer clientes, proveedores y socios comerciales. Asimismo, puede acceder a una mayor variedad de opciones de financiamiento y créditos (Sunat, 2024). Adicionalmente, se debe tramitar la licencia de funcionamiento de acuerdo con lo indicado en el Texto Único de Procedimiento Administrativo de la municipalidad de San Isidro (2023), el cual se debe presentar la siguiente documentación:

- Gerencia de Rentas (Asuntos tributarios)
- Gerencia de Administración y Finanzas
- Gerencia de desarrollo urbano y económico – subgerencia de obras privadas
- Gerencia de desarrollo urbano y económico – subgerencia de licencias y autorizaciones comerciales
- Gerencia de desarrollo urbano y económico – subgerencia de licencias y autorizaciones comerciales (Inspecciones técnicas de seguridad en edificaciones)
- Gerencia de desarrollo urbano y económico – subgerencia de planeamiento urbano y catastro
- Gerencia de fiscalización administrativa – subgerencia de operación
- Secretaría general (acceso a la información y copias)
- Gerencia de salud y bienestar social (sanidad)

- Procedimientos comunes
- Gerencia de desarrollo ambiental sostenible – subgerencia de gestión ambiental (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2024)

5.7 Tecnología y Sistemas

5.7.1 Infraestructura tecnológica

La infraestructura tecnológica hace referencia al conjunto de elementos necesarios para optimizar procesos y aumentar la eficiencia en la gestión empresarial (IBM, “Por qué la infraestructura de TI es importante”, sf.). Con su uso, se obtienen múltiples beneficios con el fin de obtener una ventaja competitiva en la industria y, así, brindar el mejor servicio. Dentro de ellas, se puede mencionar la productividad de los empleados, recopilar datos para la toma de decisiones, brindar soluciones rápidamente y, sobre todo, al ser un servicio, la experiencia del cliente. Para ello, se requiere implementar los siguientes componentes hardware.

- Hardware: Laptops, celulares, routers.

5.7.2 Sistemas y Plataformas

Los sistemas y plataformas hacen referencia al conjunto de herramientas para la relación de la información en la gestión de procesos empresariales. Por ello, se requiere identificar y detallar qué herramientas son necesarias para Silver F&W Center.

- Software:
 - Fitco una empresa tecnológica especializada en el desarrollo de software diseñado específicamente para la gestión de gimnasios y centros fitness. Es un sistema integral tanto para la empresa como para el cliente que permite analizar la información directamente (2024).
 - Backups/seguridad y almacenamiento (centro de datos).
- Herramienta de colaboración:
 - OneDrive (correos corporativos, intranets, sistemas de videoconferencia).

- E-commerce:
 - Página web
 - App móvil o portal en línea
 - Redes sociales.

5.7.3 Desarrollo Tecnológico

El desarrollo de Silver F&W Center se centrará en la adquisición e implementación de tecnología que permita optimizar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Por ello, se adquirirá los servicios de Fitco. De manera que con sus diversas herramientas y funcionalidades optimicen las operaciones, mejoren la experiencia del cliente mediante el desarrollo de un portal móvil (eliminando la necesidad de ocupar espacio en la memoria del celular) para que les permita lo siguiente:

- Reservar y gestionar sus sesiones de entrenamiento.
- Recibir recordatorios de clases y citas.
- Acceder a planes de entrenamiento.
- Hacer seguimiento de su progreso.
- Realizar pagos y gestionar su suscripción.
- Recibir notificaciones sobre promociones, y novedades del centro.
- Interactuar con la comunidad Silver F&W Center.
- Realizar encuestas de satisfacción.
- Servir como portal de quejas o sugerencias sobre el servicio.

CAPITULO VI: PLAN FINANCIERO

6.1 Ingresos

6.1.1 Precio de venta unitario

En la tabla 4.6 se detalla los precios promedio por los paquetes 1, 2 y 3 armados. S/. 706, S/. 817 y S/. 913 respectivamente. Para el cálculo de los ingresos, se debe extraer el IGV del precio, por ejemplo, $S/. 706 \div 1.18$ es igual a S/.598.31, ya que el cliente es quien lo asume. Además, se consideró un incremento de los precios del 3% debido a la inflación, según el BCRP (2024).

Tabla 6.1

Precio sin IGV

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Paquete 1 (I. Alta + I. Moderada)		S/ 598.31	S/ 616.25	S/ 634.74	S/ 653.78	S/ 673.40	
Paquete 2 (I. Moderada + I. Baja)		S/ 692.37	S/ 713.14	S/ 734.54	S/ 756.57	S/ 779.27	
Paquete 3 (I. Baja)		S/ 773.73	S/ 796.94	S/ 820.85	S/ 845.47	S/ 870.84	

6.1.2 Unidades vendidas / Servicios brindados

Las unidades vendidas anualmente responden a la demanda proyectada de los 5 años. Asimismo, se consideraron pesos de 49.2%, 11.4% y 39.4% para los paquetes 1, 2 y 3 respectivamente, según el nivel alto de preferencias por las disciplinas escogidas.

Tabla 6.2

Unidades vendidas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Paquete 1 (49.2%)		512	517	522	526	531	
Paquete 2 (11.4%)		118	119	120	121	123	
Paquete 3 (39.4%)		410	414	418	422	425	
Total		1,041	1,051	1,060	1,069	1,079	

6.1.3 Ventas totales

Silver F&W Center se presenta como un servicio brindado al consumidor final, por lo que se decidió no brindar créditos. Con ello, el total de ventas y cobro es el mismo, logrando S/. 705,966 en el 1er año a S/. 823,575 causados por el incremento de precio y demanda.

Tabla 6.3*Ventas totales*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas - Paquete 1 (I. Alta + I. Mod.)		S/ 306,506	S/ 318,734	S/ 331,107	S/ 343,936	S/ 357,568	
Ventas - Paquete 2 (I. Mod. + I. Baja)		S/ 81,853	S/ 85,118	S/ 88,423	S/ 91,849	S/ 95,489	
Ventas - Paquete 3 (I. Baja)		S/ 317,607	S/ 330,278	S/ 343,099	S/ 356,393	S/ 370,518	
Total ventas		S/ 705,966	S/ 734,130	S/ 762,629	S/ 792,177	S/ 823,575	
<i>Crédito (%)</i>		0%	0%	0%	0%	0%	
<i>Periodo promedio de cobranza (días)</i>		-	-	-	-	-	
<i>Cuentas por cobrar</i>		-	-	-	-	-	
Total cobros		S/ 705,966	S/ 734,130	S/ 762,629	S/ 792,177	S/ 823,575	

6.2 Egresos**6.2.1 Costo de Ventas**

Se debe mencionar que, en el cálculo del costo de ventas, no se considera el IGV. La remuneración en planillas se encuentra en S/. 0.00, ya que se está considerando a los entrenadores como recibo por honorarios por la flexibilidad de trabajo en términos de horas y por el tipo de actividad. Como se comentó, existirán 2 tipos de entrenadores, uno para disciplinas de intensidad leve en horario de 11am a 6pm y otro de 6am a 11am y 6pm a 10pm; sin embargo, están considerados en “otros costos de venta” junto con el mantenimiento de bicicletas, internet del local, alquiler y mantenimiento. En “materiales primas y materiales” se considera la adquisición del equipo como accesorios y materiales necesarios para llevar a cabo las disciplinas.

Se consideró los “otros costos de ventas (Descuentos promocionales y tarjetas de crédito)” del 10% de los ingresos aplicados durante 15 días en tres meses específicos. Asimismo, el 3.44% adicional por el cobro con tarjetas de crédito. Por otro lado, se espera obtener crédito con los proveedores del 10% a 30 días.

Tabla 6.4*Costo de ventas*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Planilla							
<i>Remuneraciones (no aplica IGV)</i>		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
Compras							
<i>Materias primas y materiales</i>		S/ 12,725	S/ 2,596	S/ 2,648	S/ 2,701	S/ 2,755	
<i>Otros costos de venta (Desct + Traj. crédito)</i>		S/ 33,110	S/ 31,372	S/ 32,590	S/ 33,852	S/ 35,194	
<i>Otros costos de venta</i>		S/ 198,876	S/ 204,842	S/ 210,988	S/ 217,317	S/ 223,837	
Total costos de ventas (planilla + compras)		S/ 244,711	S/ 238,811	S/ 246,226	S/ 253,871	S/ 261,786	
<i>Crédito (%)</i>		0%	10%	10%	10%	10%	
<i>Periodo promedio de pago (días)</i>		0	30	30	30	30	
<i>Cuentas por pagar (no incluye planilla)</i>		S/ -	S/ 1,990.09	S/ 2,051.88	S/ 2,115.59	S/ -	
Egresos pagados al contado		S/ 244,711	S/ 236,821	S/ 246,164	S/ 253,807	S/ 263,902	

6.2.2 Gastos de Administración

Se debe mencionar que, en el cálculo del costo de ventas, no se considera el IGV. Se consideran remuneraciones administrativas al Gerente de contabilidad y finanzas, y al Gerente general de la empresa.

No se cuenta con “servicios públicos” porque el trabajo administrativo se realizará de manera virtual, sin embargo, se promoverá reuniones en 2 veces al mes. En “alquileres y otros servicios tercerizados”, se encuentran la consultoría semestral del legal.

En “otros gastos administrativos”, se encuentra el software Fitco ya que es un pago mensual y los recibos por honorarios de la recepcionista, fisioterapeuta, coordinado de operaciones y limpieza. Como se observa, estos gastos administrativos, no son constantes mes a mes por lo que los pagos deberán ser al contado.

Tabla 6.5*Gastos administrativos*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Planilla							
<i>Remuneraciones (no aplica IGV)</i>		S/ 122,034	S/ 125,695	S/ 129,466	S/ 133,350	S/ 137,350	
Compras							
<i>Servicios públicos</i>		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
<i>Alquileres y otros servicios tercerizados</i>		S/ 46,357	S/ 47,747	S/ 49,180	S/ 50,655	S/ 52,175	
<i>Otros gastos de administración</i>		S/ 80,727	S/ 83,149	S/ 85,644	S/ 88,213	S/ 90,859	
Total gastos de administración (planilla + compras)		S/ 249,118	S/ 256,592	S/ 264,289	S/ 272,218	S/ 280,384	
<i>Crédito (%)</i>		0%	0%	0%	0%	0%	
<i>Periodo promedio de pago (días)</i>		-	-	-	-	-	
<i>Cuentas por pagar (no incluye planilla)</i>		-	-	-	-	-	
Egresos pagados al contado		S/ 249,118	S/ 256,592	S/ 264,289	S/ 272,218	S/ 280,384	

6.2.3 Gastos de Ventas

Los gastos de ventas son todos aquellos que pertenecen a la fuerza de ventas, incluido marketing. En ese sentido, la remuneración se aplica al Gerente comercial, Social media manager y el diseñador audiovisual. La “publicidad y marketing” es el presupuesto armado en la tabla 4.7. Por otro lado, los gastos de “distribución y comercialización” se basarán en gastos de representación que se reducirán en 33% para los siguientes años.

Tabla 6.6

Gastos de ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Planilla							
<i>Remuneraciones (no aplica IGI)</i>		S/ 101,695	S/ 104,746	S/ 107,888	S/ 111,125	S/ 114,459	
Compras							
<i>Publicidad y marketing</i>		S/ 10,017	S/ 10,317	S/ 10,627	S/ 10,946	S/ 11,274	
<i>Distribución y comercialización</i>		S/ 7,627	S/ 2,542	S/ 2,619	S/ 2,697	S/ 2,778	
<i>Otros gastos de venta</i>		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
Total gastos de ventas (planilla + compras)		S/ 119,339	S/ 117,606	S/ 121,134	S/ 124,768	S/ 128,511	
<i>Crédito (%)</i>		0%	10%	10%	10%	10%	
<i>Periodo promedio de pago (días)</i>		-	15	15	15	15	
<i>Cuentas por pagar (no incluye planilla)</i>		S/ -	S/ 54	S/ 55	S/ 57	S/ -	
Egresos pagados al contado		S/ 119,339	S/ 117,552	S/ 121,132	S/ 124,766	S/ 128,568	

6.2.4 Punto de Equilibrio

Como se observa en la tabla 6.7 el primer año no se encuentra con un déficit de 37 personas para estar en el punto de equilibrio, es decir, los gastos superan los ingresos. Sin embargo, para los siguientes años, se logra cubrir todos los gastos. El punto de equilibrio mensual esperado para el primer año es de 90 personas, y del año 2 en adelante 83 personas.

Tabla 6.7*Punto de equilibrio*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Precio de venta unitario							
Producto 1		S/ 598	S/ 616	S/ 635	S/ 654	S/ 673	
Producto 2		S/ 692	S/ 713	S/ 735	S/ 757	S/ 779	
Producto n		S/ 774	S/ 797	S/ 821	S/ 845	S/ 871	
Costo variable unitario							
Producto 1		S/ 109	S/ 86	S/ 88	S/ 90	S/ 93	
Producto 2		S/ 472	S/ 371	S/ 381	S/ 391	S/ 402	
Producto n		S/ 136	S/ 107	S/ 110	S/ 113	S/ 116	
Margen de contribución							
Producto 1		S/ 489	S/ 531	S/ 547	S/ 563	S/ 581	
Producto 2		S/ 220	S/ 342	S/ 354	S/ 365	S/ 378	
Producto n		S/ 638	S/ 690	S/ 711	S/ 733	S/ 755	
Proporción ventas (%)							
Producto 1		49%	49%	49%	49%	49%	
Producto 2		11%	11%	11%	11%	11%	
Producto n		39%	39%	39%	39%	39%	
Costos fijos totales		S/ 557,316	S/ 568,722	S/ 585,784	S/ 603,357	S/ 621,458	
Margen de contribución promedio ponderado		S/ 517	S/ 572	S/ 590	S/ 608	S/ 626	
Punto de equilibrio individual							
Producto 1		530	489	489	489	488	
Producto 2		122	113	113	113	113	
Producto n		425	392	392	391	391	
Punto de equilibrio total		1,078	994	993	993	992	
Demanda		1041	1051	1060	1069	1079	
P. equilibrio - demanda		37	-57	-67	-76	-87	

6.3 Inversión**6.3.1 Activos fijos**

Para los activos fijos, se está considerando la adquisición de las bicicletas, laptops, escritorios, sillas y la camilla para el consultorio del fisioterapeuta. Y, como parte de equipos diversos, un extintor, luces de emergencia y celulares. Para este cálculo, se trabaja sin IGV.

Tabla 6.8*Activos fijos*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Terrenos	-						
Construcciones y remodelaciones	-						
Inmuebles	-						
Maquinaria y equipo	S/ 8,381						
Equipos de cómputo	S/ 7,627						
Unidades de transporte	S/ -						
Mobiliario	S/ 2,923						
Equipos diversos	S/ 1,159						
Total	S/ 20,090	-	-	-	-	-	

Para el cálculo de la depreciación anual de estos activos, se determinó la tasa aplicable de cada ítem que se detallará en la siguiente tabla.

Tabla 6.9

Tasas de depreciación

	Tasa (%)
Terrenos	N.A.
Construcciones y remodelaciones	5%
Inmuebles	5%
Maquinaria y equipo	10%
Equipos de cómputo	20%
Unidades de transporte	20%
Mobiliario	10%
Equipos diversos	10%

Con ello, se determina la depreciación anual y, posteriormente, el valor en libros de los activos fijos. Esto se refiere a que los activos pierden valor de acuerdo a su depreciación anual y a su periodo de vida. Resultando en un valor en libros del año 5 de S/. 6,231; es decir, los activos tienen un valor de S/. 6,231 al cierre del año 5.

Tabla 6.10

Valor en libros de activos fijos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Terrenos		-	-	-	-	-	
Construcciones y remodelaciones		-	-	-	-	-	
Inmuebles		-	-	-	-	-	
Maquinaria y equipo		S/ 7,542	S/ 6,704	S/ 5,866	S/ 5,028	S/ 4,190	
Equipos de cómputo		S/ 6,102	S/ 4,576	S/ 3,051	S/ 1,525	S/ 0	
Unidades de transporte		-	-	-	-	-	
Mobiliario		S/ 2,631	S/ 2,338	S/ 2,046	S/ 1,754	S/ 1,461	
Equipos diversos		S/ 1,043	S/ 927	S/ 812	S/ 696	S/ 580	
Total		S/ 17,318	S/ 14,546	S/ 11,775	S/ 9,003	S/ 6,231	

6.3.2 Activos intangibles

En el caso de los activos intangibles no se considera el software Fitco, ya que es un pago mensual y, por lo tanto, no tiene una amortización. Esta herramienta será utilizada por el área administrativa, recepcionista, fisioterapeuta y coordinador de operaciones. Para este cálculo, se trabaja sin IGV.

6.3.3 Gastos preoperativos

Los gastos preoperativos no son activos, pero se colocan como parte de la inversión, ya que son gastos necesarios para realizarlos antes de iniciar operaciones. Por ejemplo, gastos de formalización de la empresa, licencias municipales y de funcionamiento, remodelación, alquiler del lugar por el mes donde se remodelará, el personal necesario para ejecutar, supervisar o aprender sus roles, y la fuerza de ventas y marketing. En “Otros gastos preoperativos” se consideró el presupuesto de marketing del año 0. Asimismo, no se considera IGV.

Tabla 6.11

Gastos preoperativos

	Año 0
Gastos notariales	S/ 271
Gastos registrales	S/ 479
Permisos y licencias municipales	S/ 5,297
Tasas, comisiones y otros pagos	S/ 314
Remodelación del local alquilado	S/ 42,373
Alquiler del local (1 mes)	S/ 16,483
Planilla (1 mes)	S/ 9,011
Otros gastos pre operativos	S/ 2,712
Total	S/ 76,939

6.3.4 Cambio en el capital de trabajo

El capital de trabajo es el dinero que será necesario para cubrir los desfases de efectivo durante la operación. Es decir, mientras que al inicio costará tiempo cubrir los egresos con los ingresos, existen costos fijos que deberán pagarse obligatoriamente. Por ello, se busca conocer cuál será este monto a partir del “método de cambio de ventas”, relacionado directamente con las ventas. El método considera entre el 10% a 15 % de los ingresos, por lo que se requiere de S/. 105,895 como parte de inversión adicional en el primer año para no recurrir a financiamiento caro cuando lo necesite.

Tabla 6.12

Cambio en el capital de trabajo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Total ventas		S/ 705,966	S/ 734,130	S/ 762,629	S/ 792,177	S/ 823,575	
Variación con respecto al año siguiente	S/ 705,966	S/ 28,164	S/ 28,499	S/ 29,548	S/ 31,398		
Capital de trabajo / Ventas (Base: Año 0)	15%						
Cambio en el capital de trabajo	S/ 105,895	S/ 4,225	S/ 4,275	S/ 4,432	S/ 4,710		

6.4 Financiamiento de la inversión

6.4.1 Fuentes de Financiamiento

Se procedió a incorporar el IGV a los activos fijos, intangibles, gastos preoperativos y al cambio en el capital de trabajo con la finalidad de conocer la inversión inicial del proyecto para operar, el cual es S/. 220,388. Con ello, se decide cómo se financiará el proyecto entre capital propio (E) o deuda (D), para el cual se decidió un 90% y 10% respectivamente.

Tabla 6.13

Fuentes de financiamiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Activos fijos (con IGV)	S/ 23,706	-	-	-	-	-	-
Activos intangibles (con IGV)	S/ -	-	-	-	-	-	-
Gastos preoperativos (con IGV)	S/ 90,788	-	-	-	-	-	-
Cambio en el capital de trabajo	S/ 105,895	S/ 4,225	S/ 4,275	S/ 4,432	S/ 4,710	-	-
Total inversión	S/ 220,388	S/ 4,225	S/ 4,275	S/ 4,432	S/ 4,710	-	-
Equity (E)	S/ 198,350	S/ 4,225	S/ 4,275	S/ 4,432	S/ 4,710		
Debt (D)	S/ 22,039						
Total	S/ 220,388	S/ 4,225	S/ 4,275	S/ 4,432	S/ 4,710	-	

6.4.2 Financiamiento con deuda

Al decidir un financiamiento del 10% de la inversión inicial (S/. 220,388), se obtiene una deuda de S/. 22,039 en un plazo de 2 años con una tasa de interés anual de 12% o 0.95% trimestral. Resultando en una cuota mensual de S/. 1,031 a pagar.

Tabla 6.14

Financiamiento con deuda

Datos generales	Año 0
Principal	S/ 22,039
Moneda	Soles
Plazo (meses)	24
TEA	12.00%
TEM	0.95%
Cuota mensual	S/ 1,031

6.4.3 Flujo de Financiamiento neto

El detalle del financiamiento con deuda se expresa de la siguiente manera: la amortización es la devolución del monto prestado repartido en dos años y el interés es el costo del dinero, es decir la ganancia para el acreedor. Con el pago de intereses, se genera un gasto en el estado de resultados, disminuyendo la utilidad antes de impuesto y el pago de impuestos. Ese ahorro es el escudo tributario.

Tabla 6.15

Financiamiento neto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Principal	S/ 22,039						
Amortización		-S/ 10,396	-S/ 11,643				
Interés		-S/ 1,978	-S/ 731				
Escudo tributario		S/ 584	S/ 216				
Flujo de Financiamiento Neto	S/ 22,039	-S/ 11,790	-S/ 12,158				

6.5 Estado de resultados

El estado de resultados evalúa el desempeño de la empresa año a año; por ejemplo, muestra utilidades desde el primer año, que incrementan considerablemente desde el segundo año. Al obtener el margen de utilidad neta, el primer año se obtuvo utilidades del 2% desde el segundo año, se obtiene el 17% promedio.

Tabla 6.16

Estado de resultado (sin gasto financiero)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		S/ 705,966	S/ 734,130	S/ 762,629	S/ 792,177	S/ 823,575	
<i>Costos de ventas</i>		S/ 244,711	S/ 238,811	S/ 246,226	S/ 253,871	S/ 261,786	
Utilidad bruta		S/ 461,255	S/ 495,319	S/ 516,403	S/ 538,306	S/ 561,789	
<i>Gastos de administración</i>		S/ 249,118	S/ 256,592	S/ 264,289	S/ 272,218	S/ 280,384	
<i>Gastos de venta</i>		S/ 119,339	S/ 117,606	S/ 121,134	S/ 124,768	S/ 128,511	
<i>Depreciación</i>		S/ 2,772	S/ 2,772	S/ 2,772	S/ 2,772	S/ 2,772	
<i>Amortización</i>		S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
<i>Otros ingresos</i>	-	-	-	-	-	-	
<i>Otros egresos</i>	-	S/ 76,939	-	-	-	-	
Utilidad operativa (EBIT)	-	S/ 13,087	S/ 118,351	S/ 128,209	S/ 138,549	S/ 150,122	-
<i>Ingresos financieros</i>	-	-	-	-	-	-	
<i>Egresos financieros</i>	-	-	-	-	-	-	
Resultados antes de impuestos (EBE)	-	S/ 13,087	S/ 118,351	S/ 128,209	S/ 138,549	S/ 150,122	-
<i>Impuesto a la renta</i>	-	-	22,166	20,383	S/ 22,562	S/ 25,060	-
Utilidad/pérdida neta	-	S/ 13,087	S/ 96,184	S/ 107,825	S/ 115,987	S/ 125,062	-

Margen de utilidad neta		2%	16%	17%	17%	18%	
--------------------------------	--	-----------	------------	------------	------------	------------	--

6.6 Flujo de caja

6.6.1 Flujo de caja económico

El flujo de caja económico es una herramienta que indica si la empresa es suficientemente capaz de generar efectivo para cubrir sus gastos operativos e identificar donde se puede mejorar para generarlo. La tabla 6.17 muestra el monto de inversión inicial total de S/. 220,388 y los flujos que genera el proyecto sin considerar el financiamiento. Desde el primer año se observa que los ingresos cubren las salidas de dinero, logrando S/. 125,661 de caja en el quinto año.

Tabla 6.17

Flujo de caja económico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de operación							
(+) Ingresos operativos		S/ 833,040	S/ 866,273	S/ 899,902	S/ 934,769	S/ 971,819	
(-) Egresos operativos		-S/ 683,267	-S/ 679,826	-S/ 702,558	-S/ 723,940	-S/ 748,251	
(-) IGV		-S/ 39,510	-S/ 63,281	-S/ 66,300	-S/ 69,443	-S/ 72,846	
(-) Impuesto a la renta		-	-22,166	-20,383	-S/ 22,562	-S/ 25,060	
Flujo de inversión							
(-) Activos fijos	-S/ 23,706	-	-	-	-	-	
(-) Activos intangibles	S/ -	-	-	-	-	-	
(-) Gastos preoperativos	-S/ 90,788						
(-) Cambio en el capital de trabajo	-S/ 105,895	-S/ 4,225	-S/ 4,275	-S/ 4,432	-S/ 4,710	-	
Flujo de liquidación							
(+) Liquidación de activos fijos							S/ 2,059
(+) Recuperación del capital de trabajo							S/ 123,536
Flujo de Caja Económico (FCE)	-S/ 220,388	S/ 106,038	S/ 96,725	S/ 106,228	S/ 114,114	S/ 125,661	S/ 125,595

6.6.2 Flujo de caja financiero

En la siguiente tabla se observa los resultados del flujo de caja económico (FCE) de la tabla 6.18, a la cual se le aplica el flujo de financiamiento neto (FFN) de la tabla 6.16. De manera que lo restante (S/. 198,350) es el aporte del capital propio, quien logrará ver flujos positivos desde el primer año de operaciones. No obstante, este resultado no es decisivo para determinar si el negocio es rentable o no.

Tabla 6.18*Flujo de caja financiero*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de Caja Económico (FCE)	-S/ 220,388	S/ 106,038	S/ 96,725	S/ 106,228	S/ 114,114	S/ 125,661	S/ 125,595
Flujo de Financiamiento Neto (FFN)	S/ 22,039	-S/ 11,790	-S/ 12,158	-	-	-	-
Flujo de Caja Financiero (FCF)	-S/ 198,350	S/ 94,248	S/ 84,566	S/ 106,228	S/ 114,114	S/ 125,661	S/ 125,595

6.7 Costo de Oportunidad

6.7.1 Costo de oportunidad del inversionista (COK)

El costo de oportunidad del inversionista es el beneficio al que renuncia por escoger una inversión particular en lugar de otra, Silver F&W Center tiene un costo de oportunidad de 15.25%

Tabla 6.19*Costo de oportunidad del inversionista*

Tasa libre de riesgo (Rf)	4.30%
Beta del proyecto (B)	1.11
Prima de riesgo (Rm - Rf)	8.45%
Riesgo país (Rp)	1.56%
Costo de oportunidad del inversionista	15.25%

6.7.2 Costo de oportunidad del proyecto (WACC)

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) es el costo promedio que Silver F&W Center paga por el dinero que utiliza para financiar sus operaciones como la deuda (D) y el capital propio (E).

Tabla 6.20*Costo de oportunidad del proyecto*

Equity (E)	198,350
Debt (D)	22,039
Impuesto a la renta (T)	29.50%
Costo de oportunidad del inversionista (Ke)	15.25%
Costo de la deuda financiera (Kd)	12.00%
Costo de oportunidad del proyecto	14.57%

6.8 Análisis de la Rentabilidad

6.8.1 Valor actual neto (VAN)

Es una métrica financiera usada para evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Es el valor presente de todos los flujos de caja tanto de ingresos como egresos descontadas de la tasa generada del WACC (económico) y el COK (financiero). Se observa que el VAN en ambos es positivo, lo cual significa que el proyecto genera más valor del que cuesta, por lo que es atractivo.

Tabla 6.21

VAN Económico y VAN Financiera

VAN Económico	201,947
VAN Financiero	196,619

6.8.2 Tasa interna de retorno (TIR)

Es una tasa de retorno que se obtiene de un proyecto. La TIR económica y TIR financiera deben ser mayores al WACC y COK respectivamente para concluir que el proyecto es realmente rentable. En el Caso de Silver F&W Center, demuestra ser rentable.

Tabla 6.22

TIR económica y TIR Financiera

TIR Económica	43.09%
TIR Financiera	45.18%

6.9 Estado de situación financiera

La tabla 6.23 muestra información financiera y económica del proyecto al cierre de cada periodo anual, detallando los activos, pasivos y patrimonio. Esta ayuda para la toma de decisiones estratégicas y operativas, ya que se evalúa la capacidad de la empresa para pagar deudas, comparar periodos, y evaluar la liquidez, solvencia y rentabilidad.

Tabla 6.23

Estado de Situación Financiera

RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
ACTIVO							
Activo Corriente	S/ 200,299	S/ 204,367	S/ 293,209	S/ 403,869	S/ 522,693	S/ 648,354	-
<i>Caja y Bancos</i>	S/ 182,833	S/ 204,367	S/ 293,209	S/ 403,869	S/ 522,693	S/ 648,354	-
<i>Cuentas por cobrar comerciales</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	S/ 17,465	-	-	-	-	-	-
<i>Mercaderías</i>	-	-	-	-	-	-	-
Activo No Corriente	S/ 20,090	S/ 17,318	S/ 14,546	S/ 11,775	S/ 9,003	S/ 6,231	-
<i>Inmuebles, maquinaria y equipo</i>	S/ 20,090	S/ 17,318	S/ 14,546	S/ 11,775	S/ 9,003	S/ 6,231	-
<i>Intangibles</i>	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	-
TOTAL ACTIVO	S/ 220,388	S/ 221,686	S/ 307,755	S/ 415,644	S/ 531,696	S/ 654,585	-
PASIVO							
Pasivo Corriente	S/ 10,396	S/ 11,643	S/ 2,044	S/ 2,107	S/ 2,172	-	-
<i>Tributos por pagar</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>Cuentas por pagar comerciales</i>	-	-	S/ 2,044	S/ 2,107	S/ 2,172	-	-
<i>Préstamo CP</i>	S/ 10,396	S/ 11,643	-	-	-	-	-
<i>Otras cuentas por pagar</i>	-	-	-	-	-	-	-
Pasivo No Corriente	S/ 11,643	-	-	-	-	-	-
<i>Préstamo LP</i>	S/ 11,643	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	S/ 22,039	S/ 11,643	S/ 2,044	S/ 2,107	S/ 2,172	-	-
PATRIMONIO							
<i>Capital social</i>	S/ 198,350	S/ 198,350	S/ 198,350	S/ 198,350	S/ 198,350	S/ 198,350	-
<i>Resultados acumulados</i>	S/ -	S/ 11,693	S/ 107,362	S/ 215,187	S/ 331,174	S/ 456,236	-
TOTAL PATRIMONIO	S/ 198,350	S/ 210,042	S/ 305,711	S/ 413,537	S/ 529,524	S/ 654,585	-
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/ 220,388	S/ 221,686	S/ 307,755	S/ 415,644	S/ 531,696	S/ 654,585	-

6.10 Análisis integrado de los riesgos del proyecto

6.10.1 Análisis cuantitativo

En la siguiente tabla se observa que el proyecto soporta una disminución del 5% los ingresos y un incremento de los egresos del 2% para seguir rentable, así como aumentar los egresos en 5% y una disminución de 2.5% de los ingresos. Sin embargo, el escenario cambia a no rentable cuando se encuentra en el rojo sombreado. Es decir, el negocio no soporta una disminución del 5% de los ingresos con un incremento del 5% de los egresos.

Tabla 6.24

Análisis cualitativo

		Variación ingresos											
		174,904	0.00%	-0.50%	-1.00%	-1.50%	-2.00%	-2.50%	-3.00%	-3.50%	-4.00%	-4.50%	-5.00%
Variación egresos	0.00%	201,908	186,807	171,706	156,604	141,503	126,402	111,300	96,199	81,098	65,996	50,895	
	0.50%	190,005	174,904	159,802	144,701	129,600	114,498	99,397	84,296	69,194	54,093	38,992	
	1.00%	178,102	163,000	147,899	132,798	117,696	102,595	87,494	72,392	57,291	42,190	27,088	
	1.50%	166,198	151,097	135,996	120,894	105,793	90,692	75,590	60,489	45,388	30,286	15,185	
	2.00%	154,295	139,194	124,092	108,991	93,890	78,788	63,687	48,586	33,484	18,383	3,282	
	2.50%	142,392	127,290	112,189	97,088	81,986	66,885	51,784	36,682	21,581	6,480	-8,622	
	3.00%	130,488	115,387	100,286	85,184	70,083	54,982	39,880	24,779	9,678	-5,424	-20,525	
	3.50%	118,585	103,484	88,382	73,281	58,180	43,078	27,977	12,876	-2,226	-17,327	-32,428	
	4.00%	106,682	91,581	76,479	61,378	46,276	31,175	16,074	972	-14,129	-29,230	-44,332	
	4.50%	94,779	79,677	64,576	49,475	34,373	19,272	4,170	-10,931	-26,032	-41,134	-56,235	
	5.00%	82,875	67,774	52,673	37,571	22,470	7,369	-7,733	-22,834	-37,936	-53,037	-68,138	



CAPITULO VII: PLAN IMPLEMENTACIÓN Y CRONOGRAMA

7.1 Fases de Implementación

7.1.1 Plan de acción detallado (recursos, responsables, cronogramas y comunicación interna)

A continuación, se presenta el plan de acción por área de trabajo. Detalla los objetivos a alcanzar y las estrategias a emplear. Cada estrategia conlleva a realizar acciones lideradas por un responsable en un periodo establecido.

Tabla 7.1

Plan de acción detallado

Área	Objetivo	Estrategia	Meta	Acciones	Responsables	Recursos	Periodo de tiempo	Comunicación interna
	Atraer a 270 clientes al centro a través del seguimiento de las inscripciones generadas por las estrategias promocionales en los primeros 3 meses de operación, con el fin de establecer una base sólida de clientes y garantizar la visibilidad del negocio.	Estrategia de diferenciación	Que las personas inscritas reconozcan el valor agregado que brinda el servicio	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer un descuento del 10% en la primera mensualidad para los 30 primeros clientes inscritos. Crear grupos de whatsapp motivacionales donde se genere comunidad y aceptación entre las clientes Seguimiento de su progreso bimestral con el fisioterapeuta Entrenamiento personalizado con el trainer según la ficha técnica 	Emprendador, Gerente comercial y Social Media Manager	Creación de la idea del flyers de las primeras 30 inscritas	3 meses	Seguimiento del proceso en reuniones semanales.
		Estrategia de segmentación	Llegar a señoras entre 50 a 65 años de los NSE AB en Miraflores, San Isidro, San Borjís, Surco principalmente.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un programa de referidos en donde las señoras reciban una sesión adicional por cada 5 amigas que visiten el centro. Poner módulos en centros como Laconair donde se brinde información de los servicios en fechas concurrentes como vacaciones escolares donde las madres, abuelas y tías visitan el centro comercial Repartir volantes fuera de tiendas como Flora y Fauna donde se brinde información del Centro de Entrenamiento y su propuesta de valor. 	Gerente comercial y Social Media Manager	- Determinar adecuadamente la estrategia de seguimiento de referidos, módulos y volantes repartidos.	3 meses	Seguimiento en reuniones semanales con el Gerente de ventas sobre el incremento de ventas.
		Estrategia de posicionamiento	Que las clientes objetivo reconozcan la marca por su exclusividad y propuesta de valor.	<ul style="list-style-type: none"> Asociarse con nano o micro influencers con estilo de vida saludable para promocionar el centro en redes sociales, donde la primera clase sea gratis a través de un código referencial. Tener stands en eventos deportivos como las Maratonas donde demos una clase gratis para las mamás y tías de los corredores. 	Gerente comercial y Social Media Manager	Presupuesto representativo del influencer.	3 meses	Elaboración de un informe al finalizar el mes detallando la cantidad de leads convertidos en clientes.
Marketing	En el segundo trimestre del primer año, se busca aumentar el reconocimiento de marca en un 20% en la zona 7 de Lima Metrop. Evaluándose a través de encuestas comparativas antes y después de nuestras campañas de marketing. Ya que un mayor reconocimiento de marca nos posicionará como referentes en el mercado y atraerá a un público más amplio.	Marketing de contenido	Incrementar en 20% el reconocimiento de marca en nuestro público objetivo	Crear contenido relevante y valioso en redes sociales.	Social media manager	-	Continuo	Seguimiento del proceso con el Gerente de ventas, con un reporte de tráfico web y redes sociales.
		Plan de Embajadores: Colaboración con influencers locales.	Reforzar la meta de incrementar el 20% de reconocimiento de marca en nuestro público objetivo	Asociarse con creadores de contenido UGC, Nano y Micro influencers con estilo de vida saludable para promocionar el centro en redes sociales	Social media manager	Clases por canje destinadas al influencer	2do y 3er mes	Elaboración de un informe al finalizar el mes detallando la cantidad de leads convertidos en clientes.
		Optimizar motores de búsqueda (SEM)	Posicionar a Silver Center dentro de las 3 primeras búsquedas de "centro de entrenamiento para adultos mayores en Lima, Perú"	Investigar palabras clave relevantes y optimizar el contenido del sitio web y publicaciones en redes sociales para mejorar su posicionamiento en los resultados de búsqueda.	Social media manager y diseñador gráfico	-	Continuo	Revisión semanal para un análisis más profundo de sus datos y realizar ajustes.
		Campañas de publicidad en línea (SEO)	Llevar tráfico a la web de Silver Center	Crear campañas de publicidad en Google ADS a mujeres de 50 a 65 años en la zona 7.	Social media manager y diseñador gráfico	Presupuesto publicitario	Semanalmente	Reporte semanal de los indicadores y el impacto en el volumen de ventas.
		Campañas en Meta ADS	Tener una base de datos de los formularios y necesidad de personas interesadas en Silver Center	Crear campañas de publicidad en Meta ADS (facebook e instagram) a mujeres de 50 a 65 años en la zona 7.	Social media manager	Presupuesto publicitario	Semanalmente	Seguimiento de los perfiles que durante van dejando sus datos con el Gerente de ventas, con un reporte del presupuesto gastado vs. leads de las redes sociales.

(Continúa)

Área	Objetivo	Estrategia	Meta	Acciones	Responsables	Recursos	Periodo de tiempo	Comunicación interna
OPE	En los primeros 6 meses, se busca reducir en un 20% los incidentes reportados en el gimnasio, priorizando la seguridad y bienestar de nuestras clientes. Se implementarán protocolos de seguridad, capacitación en primeros auxilios y emergencias, y supervisión de cerca los clubes para garantizar un entorno seguro.	Mantenimiento preventivo de las maquinarias.	Garantizar la seguridad de las clientas al prevenir fallos o accidentes causados por equipos defectuosos, y proyectar profesionalismo y compromiso con la calidad.	- Limpieza después de cada uso eliminando sudor y suciedad que puedan correr las piezas. - Establecer un programa de mantenimiento preventivo trimestral con un técnico especializado. - Asegurarse de que las máquinas estén correctamente ajustadas y calibradas diariamente para garantizar un funcionamiento óptimo.	Coordinador de operaciones	Materiales de limpieza.	Semestralmente	Comunicación constante entre el personal de limpieza y el coordinador de operaciones.
		Protocolos de seguridad y emergencia.	Minimizar riesgos potenciales, actuando con una respuesta rápida y efectiva, brindando confianza a las clientas, sabiendo que su bienestar es una prioridad.	Identificar los riesgos potenciales en el centro de entrenamiento, como lesiones, caídas, incendios o emergencias médicas. - Desarrollar protocolos claros y detallados para cada tipo de emergencia, incluyendo procedimientos de evacuación, primeros auxilios y comunicación. - Asegurarse de que todo el personal esté capacitado en los protocolos de seguridad y emergencia, y que sepan cómo actuar en caso de necesidad (simulacro).	Coordinador de operaciones	Manual de procedimientos de emergencia, botiquín de primeros auxilios, extintores y señalización de seguridad.	Mensualmente	Seguimiento trimestral sobre las actividades, procedimientos de todo el personal en el local.
		Supervisión constante de las clientas.	Garantizar la calidad del servicio, la seguridad de las clientas y el logro de sus objetivos de bienestar.	- Asegurar que las clientas realicen los ejercicios con la técnica adecuada para prevenir lesiones y maximizar los resultados. - Evaluar el desempeño de los entrenadores y brindarles retroalimentación para mejorar sus habilidades y conocimientos. - Brindar apoyo y motivación a las clientas durante las clases para mantener su compromiso y entusiasmo.	Entrenadores y Coordinador de operaciones	-	Continuo	Seguimiento semanal de los procesos con los entrenadores.
	En el primer año, se aumentará la eficiencia operativa en un 10% mediante la optimización de los horarios y clases, la implementación de tecnología para agilizar procesos y la mejora continua de las operaciones. El objetivo es reducir los tiempos de espera, resolver problemas técnicos rápidamente y brindar una experiencia fluida y satisfactoria a las clientas.	Optimización de horarios y clases	Maximizar la eficiencia del espacio, satisfacer la demanda de las clientas y mejorar su experiencia en el centro.	Ofrecer clases en diferentes horarios y adaptar la frecuencia de las mismas a la demanda de cada disciplina, garantiza que todas las clientas puedan encontrar un horario que se ajuste a sus necesidades. - Maximizar la ocupación del salón. - Planificación de los horarios minimiza los tiempos de espera entre clases, mejorando la experiencia del cliente.	Coordinador de operaciones	Fico para las reservas en línea.	Semanal	Seguimiento de las clases más comunes en determinados horarios con los entrenadores.
		Implementación de tecnología	-Ofrecer una solución integral para la gestión de un centro de entrenamiento, optimizando procesos, mejorando la experiencia del cliente y facilitando la toma de decisiones basadas en datos.	- Facilita la gestión de pagos y facturación. - Comunicaciones personalizadas a las clientas, como recordatorios de clases, promociones especiales o información relevante sobre el centro, fomentando la fidelización. - La plataforma ofrece un sistema de reservas en línea, permitiendo a las clientas reservar sus clases de manera fácil y rápida.	Coordinador de operaciones y Gerente comercial	Fico, Portal en línea.	Primer bimestre	Capacitación constante a las clientas sobre su uso.
		Mejora continua de procesos	Mantener la competitividad, adaptarse a los cambios del mercado y garantizar la satisfacción del cliente a largo plazo.	- Recopilar datos sobre el desempeño de los procesos, como el tiempo de espera, los errores, los costos y la satisfacción del cliente. - Analizar los datos recopilados para identificar cuellos de botella, ineficiencias y oportunidades de mejora. - Evaluar el impacto de las mejoras implementadas y realizar un seguimiento continuo.	Coordinador de operaciones	-	Mensualmente	Reuniones mensuales con el Gerente de ventas sobre impacto de las mejoras implementadas.
	Mantener un índice de satisfacción del cliente superior al 90% durante el próximo año, implementando un buzón de sugerencias, un canal de comunicación directo y capacitaremos a nuestro personal en servicio al cliente para asegurarnos de que las necesidades y expectativas de nuestras clientas sean escuchadas y atendidas de manera oportuna y eficiente.	Encuestas de satisfacción periódicas.	Conocer la percepción de las clientas respecto al servicio, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar la experiencia del cliente.	- Elaborar una encuesta clara y concisa, que incluya preguntas sobre los diferentes aspectos del servicio y permita a las clientas expresar sus opiniones y sugerencias. - Tomar medidas concretas basadas en los resultados. - Compartir los resultados de la encuesta con el personal y las clientas, destacando las mejoras implementadas y agradeciendo su participación.	Coordinador de operaciones y Gerente comercial	Fico para el análisis de datos.	Trimestralmente	Agendar reuniones con la elaboración de informe de satisfacción del cliente y comunicarlo Gerente de ventas y personal involucrado (entrenadores).
		Buzón de sugerencias y canal de comunicación directo.	Fomentar la participación de las clientas, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la relación con ellas.	- Canal de comunicación directo, como una línea telefónica o un correo electrónico dedicado, para que las clientas puedan expresar sus inquietudes o sugerencias de manera confidencial. Informar a las clientas sobre la existencia del buzón de sugerencias y animarlas sobre su uso. - Responder a las sugerencias y quejas de manera oportuna y profesional, y realizar un seguimiento para garantizar que se tomen medidas adecuadas. - Identificar	Coordinador de operaciones	Fico análisis de datos, correo y celular.	Mensualmente	Reuniones mensuales con personal involucrado y brindar oportunidades de mejora.
		Capacitación en servicio al cliente	El personal proyecta la calidad de la marca: bienestar y salud	- Evaluar las habilidades y conocimientos del personal en servicio al cliente para identificar áreas de mejora. - Proporcionar la capacitación al personal de manera regular, utilizando diferentes métodos como talleres, role-playing. - Brindar retroalimentación constante al personal sobre su desempeño.	Coordinador de operaciones	Materiales de capacitación (manuales o videos)	Semestral	Reuniones trimestrales con los entrenadores sobre habilidades blandas.
		Reducir los costos operativos en un 15% para el tercer trimestre, a través de la implementación de medidas de eficiencia energética y la negociación de mejores contratos con proveedores, con el fin de alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año de operaciones.	Control de costos operativos.	Garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.	- Establecer un presupuesto detallado que incluya todos los costos operativos. - Buscar oportunidades para reducir costos en todas las áreas.	Gerente de contabilidad y finanzas	-	Mensualmente
Implementación de programas de suscripciones	Fomentar la lealtad de las clientas.		- Crear diferentes niveles de membresía con beneficios y precios variados. - Simplificar el proceso de inscripción y pago de las membresías. - Realizar un seguimiento de la participación en los programas de membresía y evaluar su impacto en la retención de clientas.	Gerente comercial y Gerente de contabilidad y finanzas.	-	Mensualmente	Realización del informe y comunicarlo con el Gerente de contabilidad y finanzas y Gerente de ventas.	
Renegociar contratos con proveedores	Optimizar los costos de los servicios necesarios para operar el negocio, para mejorar la rentabilidad y la competitividad.		- Revisar los contratos actuales con los proveedores, identificando áreas donde se pueden obtener mejoras en precio, condiciones de pago o calidad del servicio. - Investigar el mercado para identificar proveedores alternativos. - Diálogo abierto y transparente con los proveedores, presentando los objetivos y argumentos.	Gerente de contabilidad y finanzas	-	Semestral	Reporte sobre el impacto de las negociaciones con el Gerente general.	
Control de gastos variables.	Garantizar la rentabilidad y la estabilidad financiera del negocio.		- Definir presupuestos claros y realistas para marketing y ventas. - Realizar un seguimiento regular de los gastos variables. - Tomar medidas para corregir las desviaciones en los gastos variables.	Gerente de contabilidad y finanzas	-	Mensualmente	Seguimiento trimestral sobre los gastos variables con el Gerente comercial y el Coordinador de Operaciones.	
Para el quinto año de operaciones, elaborar un plan de inversión detallado para abrir una nueva sucursal en Lima, con una inversión total igual o mayor a la usada para iniciar operaciones del primer local.	Desarrollo de nuevas sucursales	Llegar a un público más amplio	- Identificar zonas con potencial de crecimiento. - Evaluar la viabilidad financiera de abrir una nueva sucursal, considerando los costos de inversión, los ingresos proyectados y los riesgos potenciales. - Desarrollar un plan de marketing para promocionar la nueva sucursal.	Gerente general, Gerente de contabilidad y finanzas, Gerente comercial y Coordinador de operaciones	-	Quinto año	Comité con todos los Gerentes y Coordinadores para a toma de decisiones.	
	Evaluación del desempeño financiero y operativo	Proporcionar información sobre la viabilidad y sostenibilidad de la expansión.	- Analizar los estados financieros de los primeros cuatro años para determinar la rentabilidad, el flujo de caja y la capacidad de endeudamiento de la empresa. - Evaluar la eficiencia operativa del centro actual, identificando áreas de mejora y optimización.	Gerente de contabilidad y finanzas, y Coordinador de operaciones	-	Cuarto año	Comité con todos los Gerentes para la toma de decisiones.	

CAPITULO VIII: EVALUACIÓN Y CONTROL CONTINUO

8.1 Evaluación

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

Tabla 8.1

Establecimiento de criterios de evaluación detallado

Área	Estrategia	Meta	KPI's	Meta del KPI	Monitoreo del KPI
Marketing	Estrategia de diferenciación	Que las personas inscritas reconozcan el valor agregado que brinda el servicio	- Registro de cómo se enteraron de Silver F&W Center. - Renovación mensual o trimestral de clientes. - NPS de clientes que no renuevan y que renuevan su programa.	- Conseguir que el 20% de nuevas clientas vengan por la recomendación de la comunidad y descuento en su primera mensualidad. - Renovación del 60% en el segundo mes de lanzamiento del proyecto.	- Canales de comunicación / total de inscritas - Renovación de clientas en los primeros 3 meses / Total inscritas en los primeros 3 meses
	Estrategia de segmentación	Llegar a señoras entre 50 a 65 años de los NSE AB en Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco principalmente.	- Tasa de conversión de referidos: Ponceñaje de referidos que se convierten en clientes. - El promedio de referencias que realiza cada cliente	- Conseguir que el 40% de las nuevas clientas provengan de referidos en los primeros 3 meses. - Que el 70% de las clientas referidas se conviertan en miembros activos.	- Total de clientas nuevos por referidos/Total de referidos en los 3 primeros meses - Total de #clientas referidas como miembros activos / Total de miembros activos
	Estrategia de posicionamiento	Que las clientas objetivo reconozcan la marca por su exclusividad y propuesta de valor.	- Ingreso de #Clientes por referencia de influencer - Ingreso de #Clientes por referencia de stands deportivos	- Conseguir que el 40% de las nuevas clientas provengan de los esfuerzos destinados a la estrategia de posicionamiento.	- Ingreso de #Clientes por referencia de influencer (soles) / Total invertido en influencer (soles) = Si es > 1 es positivo. - Ingreso de #Clientes por referencia de stands deportivos (soles) / Total invertido en stand deportivo (soles) = Si es > 1 es positivo.
	Marketing de contenido	Incrementar en 20% el reconocimiento de marca en nuestro público objetivo	- Conversion a través de web - Conversion a través de Facebook	Conseguir que los canales de la página web y facebook se conviertan en puntos de venta (inscripciones)	- Total de inscritos por web / Tráfico Web - Tráfico de inscritos por facebook / Total de personas que pidieron más información por Facebook
	Plan de Embajadores: Colaboración con influencers locales.	Reforzar la meta de incrementar el 20% de reconocimiento de marca en nuestro público objetivo	- Ingreso de #Clientes por referencia de influencer	Incrementar el #clientas nuevos por reconocimiento de marca a través de influencers	- Ingreso de #Clientes por referencia de influencer (soles) / Total de clases a los creadores UGC, nano y microinfluencer (soles) = Si es > 1 es positivo.
	Optimizar motores de búsqueda (SEM)	Posicionar a Silver Center dentro de las 3 primeras búsquedas de "centro de entrenamiento para adultos mayores en Lima, Perú"	- Ingreso de #Clientes Orgánicos	Posicionar el sitio web en la primera página de resultados de Google para al menos 5 palabras clave relevantes en los primeros 6 meses, y aumentar el tráfico orgánico en un 20%.	- #Leads orgánicos / #Usuarios de Tráfico Orgánico - #Clientes nuevos orgánicos / #Leads Orgánicos
	Campañas de publicidad en línea (SEO)	Llevar tráfico a la web de Silver Center	- Ingreso de #Clientes Pagados por Google ADS	Lograr una tasa de clics (CTR) superior al 2% en las campañas de Google Ads, con un costo por adquisición (CPA) inferior a S/50 por nuevo cliente.	- #Leads pagados / #Usuarios de Tráfico Pagado - #Clientes nuevos pagados / #Leads Pagados - Ingreso de clientes nuevos pagados / Inversión en Publicidad de Google ADS
	Campañas en Meta ADS	Tener una base de datos de los formularios y mensajería de personas interesadas en Silver Center	- Ingreso de #Clientes Pagados por Meta ADS	Lograr una tasa de conversión por encima del 2.5% en la campaña de clientes potenciales en meta ads	- #Leads pagados / #Usuarios de Campaña Pagado - #Clientes nuevos pagados / #Leads Pagados - Ingreso de clientes nuevos pagados / Inversión en Publicidad de Meta ADS

(Continúa)

Área	Estrategia	Meta	KPI's	Meta del KPI	Monitoreo del KPI
OPE	Mantenimiento preventivo de las maquinarias.	Garantiza la seguridad de las clientas al prevenir fallos o accidentes causados por equipos defectuosos, y proyectar profesionalismo y compromiso con la calidad.	Frecuencia de fallos: Medir la cantidad de veces que una máquina se malogra en un período determinado.	1 falla por cada máquina en un periodo de 3 meses. O 2 fallas por cada máquina en un periodo de 6 meses.	$(\text{Número de fallas en un período}) / (\text{Tiempo total del período})$
	Protocolos de seguridad y emergencia.	Mitigar riesgos potenciales, actuando con una respuesta rápida y efectiva, brindando confianza a las clientas, sabiendo que su bienestar es una prioridad.	Tasa de incidentes: Mide la cantidad de incidentes de seguridad o emergencia ocurridos en un período determinado.	Reducir la tasa de incidentes a lo largo del tiempo, lo que indicaría una mejora en la seguridad y la prevención de riesgos.	$TI = (\text{Número de incidentes en un período}) / (\text{Número total de clientas en el período}) * 100$
	Supervisión constante de las clases.	Garantizar la calidad del servicio, la seguridad de las clientas y el logro de sus objetivos de bienestar.	Mide el nivel de satisfacción de las clientas con las clases y el servicio en general.	Mantener un ISC alto, lo que indicaría que las clientas están contentas con el servicio y es más probable que continúen asistiendo al centro.	$ISC = (\text{Número de clientas satisfechas}) / (\text{Número total de clientas encuestadas}) * 100\%$
	Optimización de horarios y clases	Maximizar la eficiencia del espacio, satisfacer la demanda de las clientas y mejorar su experiencia en el centro.	Tasa de ocupación del salón: Medir el porcentaje de tiempo que el salón está ocupado con clases en un período determinado.	Maximizar la TOS, lo que indicaría que el salón se está utilizando de manera eficiente y se están ofreciendo suficientes clases para satisfacer la demanda.	$TOS = (\text{Tiempo total de clases en un mes}) / (\text{Tiempo total disponible del salón en el mes}) * 100\%$
	Implementación de tecnología	Ofrecer una solución integral para la gestión de un centro de entrenamiento, optimizando procesos, mejorando la experiencia del cliente y facilitando la toma de decisiones basadas en datos	Tasa de adopción de Fíco: Medir el porcentaje de clientas que utilizan activamente la plataforma Fíco para reservar clases, realizar pagos o interactuar con el centro.	Aumentar la TAF a lo largo del tiempo, lo que indicaría una mayor aceptación y uso de la plataforma por parte de las clientas.	$TAF = (\text{Número de clientas que utilizan Fíco}) / (\text{Número total de clientas}) * 100\%$
	Mejora continua de procesos	Mantener la competitividad, adaptarse a los cambios del mercado y garantizar la satisfacción del cliente a largo plazo.	Tiempo de ciclo del proceso: Mide el tiempo total que lleva completar un proceso desde el inicio hasta el final.	Reducir el TCP a lo largo del tiempo, lo que indicaría una mayor eficiencia en los procesos.	$TCP = (\text{Tiempo final del proceso} - \text{Tiempo de inicio del proceso})$
	Encuestas de satisfacción periódicas.	Conocer la percepción de las clientas respecto al servicio, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar la experiencia del cliente.	Índice de Satisfacción del Cliente: Mide el porcentaje de clientas satisfechas con el servicio en general.	Mantener un ISC alto lo que indicaría que la mayoría de las clientas están contentas con el servicio.	$ISC = (\text{Número de clientas satisfechas}) / (\text{Número total de clientas encuestadas}) * 100\%$
	Buzón de sugerencias y canal de comunicación directo.	Fomentar la participación de las clientas, mejorar la calidad del servicio y fortalecer la relación con ellas.	Tasa de participación: Medir el porcentaje de clientas que utilizan el buzón de sugerencias o el canal de comunicación directo en un período determinado.	Aumentar la TP a lo largo del tiempo, lo que indicaría una mayor participación y compromiso de las clientas con el centro.	$TP = (\text{Número de clientas que utilizan el buzón o canal}) / (\text{Número total de clientas}) * 100\%$
	Capacitación en servicio al cliente	El personal proyecte la calidad de la marca: bienestar y salud	Índice de Satisfacción del Cliente: Mide el porcentaje de clientas satisfechas con la atención y el servicio recibido por parte del personal.	Mantener un ISC alto, lo que indicaría que la mayoría de las clientas están contentas con la atención y el servicio recibido.	$ISC = (\text{Número de clientas satisfechas con el servicio al cliente}) / (\text{Número total de clientas encuestadas}) * 100\%$
Finanzas	Control de costos operativos.	Garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.	Costo operativo por cliente: Medir el costo promedio de los gastos operativos del centro por cada cliente en un período determinado.	Reducir el COPC a lo largo del tiempo, lo que indicaría una mayor eficiencia en el uso de los recursos y un menor costo por cliente.	$COPC = (\text{Costo total de operación en un período}) / (\text{Número total de clientas en el período})$
	Implementación de programas de suscripciones	Fomentar la lealtad de las clientas.	Tasa de retención de miembros: Medir el porcentaje de miembros que renuevan su membresía después de un período determinado (por ejemplo, mensual, trimestral o anual).	Aumentar la TRM a lo largo del tiempo, lo que indicaría una mayor satisfacción y lealtad de los miembros	$TRM = (\text{Número de miembros que renuevan su suscripción}) / (\text{Número total de miembros al inicio del período}) * 100\%$
	Renegociar contratos con proveedores	Optimizar los costos de los servicios necesarios para operar el negocio, para mejorar la rentabilidad y la competitividad.	Maximizar el ACR en cada renegociación, buscando obtener el mayor ahorro posible en los costos.	Medir el porcentaje de ahorro logrado en los costos de un producto o servicio específico después de la renegociación del contrato con el proveedor.	$ACR = ((\text{Costo anterior} - \text{Costo nuevo}) / \text{Costo anterior}) * 100\%$
	Control de gastos variables.	Garantizar la rentabilidad y la estabilidad financiera del negocio.	Medir la proporción de los ingresos que se destina a cubrir los gastos variables.	Mantener el PGV dentro de un rango aceptable, que permita cubrir los gastos variables sin comprometer la rentabilidad del negocio.	$PGV = (\text{Gastos variables totales} / \text{Ingresos totales}) * 100\%$
	Desarrollo de nuevas sucursales	Llegar a un público más amplio	Lograr un ROI positivo en cada nueva sucursal dentro de un período de tiempo razonable, por ejemplo, 2 a 3 años.	Retorno de la inversión (ROI): Medir la rentabilidad de la inversión en cada nueva sucursal.	$ROI = (\text{Ganancia neta de la sucursal} / \text{Inversión total en la sucursal}) * 100\%$
	Evaluación del desempeño financiero y operativo	Proporcionar información sobre la viabilidad y sostenibilidad de la expansión.	Medir el porcentaje de ingresos que queda como ganancia después de deducir todos los gastos.	Mantener un margen de beneficio neto saludable, que permita cubrir los costos de operación, reinvertir en el negocio y generar un rendimiento adecuado para los inversionistas.	$\text{Margen de beneficio neto} = (\text{Ganancia neta} / \text{Ingresos totales}) * 100\%$

8.2 Control

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

Tabla 8.2

Acciones correctivas detallado

Área	Estrategia	Revisión de riesgos	Acciones correctivas y Adaptación del plan	Impacto en egresos	Revisión del Presupuesto
Marketing	Estrategia de diferenciación	Si el %renovación es mejor al 50% significa que no estoy generando comunidad en Silver Center.	- Ofrecer un 10% de descuento si renuevan por 3 meses. - Cambiar la estrategia de whatsapp a eventos de integración dentro de Silver Center	- No hay aumento de egresos pero si disminución en los ingresos.	- Leve disminución en el Flujo de Caja por los descuentos en el segundo trimestre del proyecto.
	Estrategia de segmentación	Si el % de referidos no incrementa quincenalmente es porque no está siendo efectiva la estrategia de referidos	- Que el Social Media Manager re-evalúe el plan de referidos y haga un seguimiento más exhaustivo. - Que se reutilicen flyers que resalten los beneficios de traer referidos. - Monitoreo diario de las referidas inscritas.	No hay, ya que es redirección de esfuerzos	No hay, ya que es redirección de esfuerzos
	Estrategia de posicionamiento	Si el % es menor a 1% quiere decir que no estoy recuperando ni ganando mi inversión con las acciones, entonces se debe redireccionar ese presupuesto.	- Invertir ese dinero en campañas de redes sociales (meta ADS)	No hay, ya que es redirección de esfuerzos	No hay, ya que es redirección de esfuerzos
	Marketing de contenido	Si el total de clientes nuevos por canal no funciona entonces se cambiará de Social Media Manager a uno de mayor experiencia en contenido orgánico.	- Contratar un nuevo Social Media Manager de mayor experiencia	Aumento de la planilla en Gastos de Venta	Un aumento de S/.500 a S/.1000 dependiendo el perfil del nuevo Social Media
	Plan de Embajadores: Colaboración con influencers locales.	Si el total de clientes nuevos por canal no supera el monto destinado en total de clases a los influencers, entonces se paran esas acciones de publicidad y se incrementan los esfuerzos en el contenido orgánico.	- Parar la campaña de Embajadores para destinar los esfuerzos en la creación del contenido orgánico.	Aumento de la planilla en Gastos de Venta	Un aumento de S/.500 para la contratación de un freelance community manager (part time) para la creación de contenido.
	Optimizar motores de búsqueda (SEM)	Si la estrategia de tráfico orgánico no está funcionando se inscribirá a un curso al Social Media Manager para que tenga más herramientas de motores de búsqueda.	- Mayor capacitación al Social Media Manager	Aumento en los gastos variables de Gastos de Venta	Un aumento de S/.250 a S/.500 por el curso
	Campañas de publicidad en línea (SEO)	Si en los primeros 15 días de publicidad no el #clientes nuevos pagados no supera la inversión destinada, entonces no está funcionando la publicidad	- Se parará la publicidad en Google ADS y se destinará ese presupuesto a las campañas de Metas ADS	No hay, ya que es redirección de esfuerzos	No hay, ya que es redirección de esfuerzos
Campañas en Meta ADS	Si en los primeros 15 días de publicidad no el #clientes nuevos pagados no supera la inversión destinada, entonces no está funcionando la publicidad	- Se reformulará los objetivos de las campañas publicitarias elaborando el triple de conjunto de anuncios y campañas para distribuir el presupuesto e identificar la campaña que mejor rinda en resultados.	No hay, ya que es redirección de esfuerzos	No hay, ya que es redirección de esfuerzos	

(Continúa)

Área	Estrategia	Revisión de riesgos	Acciones correctivas y Adaptación del plan	Impacto en egresos	Revisión del Presupuesto
OPE	Mantenimiento preventivo de las maquinarias.	Señal de riesgo cuando las máquina en promedio tiene más de 2 fallas en tres meses.	Recurrir a un mantenimiento cada 3 meses.	Aumento en los "otros costos de ventas" ya que incrementa el precio por mantenimiento individual.	Incremento del doble del presupuesto asignado a mantenimiento por incrementar las fallas.
	Protocolos de seguridad y emergencia.	Un aumento en la tasa de incidentes mensual.	Analizar los incidentes ocurridos para identificar patrones y áreas de mejora en los protocolos existentes. Actualizar los protocolos. Capacitar al personal y simulacros trimestralmente.	No existe un incremento de egresos.	No existe un incremento en el presupuesto.
	Supervisión constante de las clases.	Una disminución en el ISC podría indicar problemas en la calidad de las clases. Un mínimo de ISC del 90%	Seguimiento diario del entrenador hasta aplicar correctamente la ficha técnica de los ejercicios.	No existe un incremento de egresos.	No existe un incremento en el presupuesto.
	Optimización de horarios y clases	El TOS no debe bajar del 50% mensualmente	Impulsar las ventas, crear contenido en redes sociales, contactarse con influencers, repartir folletos e invertir en google ads.	Incremento en el presupuesto de marketing y por ende en gastos de ventas.	Adicional de S/. 620 mensual (\$5 diarios más S/. 50 folletos)
	Implementación de tecnología	El 80% de las clientes entre 50 a 60 años use Fitco.	Apoyo del coordinador de operaciones y recepcionista para reservar las clases.	No existe un incremento de egresos.	No existe un incremento en el presupuesto.
	Mejora continua de procesos	Que el TCP de una cliente en realizar la reserva demore más de 3 minutos.	Apoyo del coordinador de operaciones y recepcionista para enseñar las funcionalidades más usadas.	No existe un incremento de egresos.	No existe un incremento en el presupuesto.
	Encuestas de satisfacción periódicas.	ISC idealmente por encima del 80% ,	Trasladar los resultados alarmantes al personal involucrado y brindar soporte continuo.	No existe un incremento de egresos.	No existe un incremento en el presupuesto.
	Buzón de sugerencias y canal de comunicación directo.	TP idealmente por debajo del 10% ,	Trasladar los resultados alarmantes al personal involucrado y brindar soporte continuo.	No existe un incremento de egresos.	No existe un incremento en el presupuesto.
Capacitación en servicio al cliente	ISC idealmente por encima del 80% ,	Trasladar los resultados alarmantes al personal involucrado y brindar soporte continuo.	No existe un incremento de egresos.	No existe un incremento en el presupuesto.	
Finanzas	Control de costos operativos.	Idealmente lograr que el COPC se reduzca gradualmente ,evitar su aumento.	Renegociar con proveedores y analiza la efectividad de tus campañas de marketing	No existe un incremento de egresos.	No existe un incremento en el presupuesto.
	Implementación de programas de suscripciones	Idealmente lograr que un 50% se mantenga suscrito.	Utilizar el canal de whatsapp para recordarles sobre su suscripción.	No existe un incremento de egresos.	No existe un incremento en el presupuesto.
	Renegociar contratos con proveedores	El ACR mientras mayor sea mayor es el ahorro.	Analizar otros gastos e identificar áreas de mejora y optimización.	No existe un incremento de egresos.	No existe un incremento en el presupuesto.
	Control de gastos variables.	Se recomienda que el PGV no supere el 20% de los ingresos.	Renegociación con proveedores. Buscar los canales que atraiga más lead y clientes.	No existe un incremento de egresos.	No existe un incremento en el presupuesto.
	Desarrollo de nuevas sucursales	Lograr un retorno de la inversión (ROI) del 15% anual a partir del tercer año de operación.	Buscar reducir costos, mejorar la eficiencia, etc.	No existe un incremento de egresos.	No existe un incremento en el presupuesto.
	Evaluación del desempeño financiero y operativo	Se considera saludable un margen del 10% o superior.	Buscar reducir costos, mejorar la eficiencia, etc.	No existe un incremento de egresos.	No existe un incremento en el presupuesto.

CONCLUSIONES

- El enfoque en mujeres de 50 a 65 años en la Zona 7 de Lima Metropolitana, con un servicio especializado en ejercicios fisioterapéuticos y un ambiente diseñado para ellas, atiende a un nicho de mercado con necesidades insatisfechas, lo que reduce la competencia directa y aumenta las posibilidades de éxito. Si bien solo se ha considerado el público objetivo en la zona 7 también existen mujeres del mismo NSE A/B en otros distritos de lima metropolitana. Al ubicarlo en Limatambo, colinda con el distrito Lince, lo cual estaría aumentando la demanda.
- En cuanto a la parte operacional, la implementación de herramientas como Fitco para la gestión de clientes, reservas y análisis de datos, son fundamentales para optimizar las operaciones, atraer y retener clientas, y tomar decisiones basadas en datos. Asimismo, el trato hacia las clientas es crucial para asegurar la calidad de la marca, por lo que el personal debe estar capacitado en habilidades blandas y resolución de problemas.
- El análisis financiero proyectado indica que el negocio generará ganancias desde el primer año, con un margen neto que aumentará significativamente a partir del segundo año. Los indicadores financieros, como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), respaldan la viabilidad y el atractivo del proyecto para potenciales inversionistas.
- La gestión eficiente de los costos operativos, la optimización de inventarios y la mejora continua de los procesos son cruciales para mantener la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Es importante establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) y monitorearlos de cerca para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas de manera oportuna.
- El análisis de mercado muestra un potencial de crecimiento en otras zonas de Lima Metropolitana, lo que sugiere que la expansión a nuevas sucursales podría ser una estrategia viable para aumentar los ingresos y el alcance del negocio. Sin embargo, es crucial realizar un estudio de factibilidad detallado antes de tomar esta decisión.

RECOMENDACIONES

- Aunque el trabajo menciona algunos competidores indirectos, sería beneficioso realizar un análisis más detallado de la competencia, incluyendo gimnasios boutique, centros de fisioterapia y otras opciones de entrenamiento para mujeres mayores de 50 años. Esto permitiría identificar mejor las ventajas competitivas de Silver F&W Center y desarrollar estrategias de diferenciación más efectivas.
- El trabajo menciona la importancia del personal capacitado y motivado, por lo que sería útil incluir un plan de gestión de recursos humanos en la que se creen espacios recreativos mensuales o bimestrales en donde todos interactúen fuera del horario y lugar laboral. Con la finalidad de crear lazos de confianza, retener al personal y potenciar el clima organizacional.
- En caso de no lograr ubicarse en Limatambo, como sugiere el proyecto, escoger zonas como Corpac, El Palomar o cerca a El Olivar en San Isidro. Posteriormente, considerar ubicar el segundo local en una zona estratégica entre La Molina y Santiago de Surco, por ejemplo, la urbanización El Polo, que cuenta con estacionamiento cerca, es una zona comercial, y seguro.

REFERENCIAS

- Acosta S. (2024, 03 de abril). Lima es la ciudad con peor tráfico vehicular de América Latina, según índice TomTom Traffic. RPP. <https://rpp.pe/lima/actualidad/lima-es-la-ciudad-con-peor-trafico-vehicular-de-america-latina-segun-indice-tomtom-traffic-noticia-1545306>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024) Indicador de Precios de Alquiler y Venta de Departamentos. <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/indicador-de-precios-de-venta-de-departamentos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024) Reporte de inflación.
- Bernabé, D., & Teutli, K.. (2024). Enfermedades no transmisibles y el sedentarismo. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. <https://rd.buap.mx/ojs-dm/index.php/rdicuap/article/view/1334/1360>
- Bocanegra, R. (2019). Correlación entre estilo de vida saludable con la felicidad en adultos mayores que asisten a un programa brindado por un centro asistencial de Lima - 2018. Universidad Peruana Cayetano Heredia. https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/7732/Correlacion_BocanegraRamirez_Reina.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cabrera, O. (2022, junio) Transición del Outsourcing en el año 2021: Garantía de relaciones empresariales y laborales en México. Universidad Autónoma de San Luis Potosí Facultad de Contaduría y Administración Centro de Investigación y Estudios de Posgrado. <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/7664>
- Capuñay, C. (2024, 08 de mayo). Alternativas frente a la inestabilidad política. El Peruano. <https://www.elperuano.pe/noticia/243068-alternativas-frente-a-la-inestabilidad-politica>
- CPI Research. (2023). Market Report Población 2023. https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf

- Degenhard, J. (2024, 30 de enero). Population share with overweight in Peru from 2014 to 2029. Statista. <https://www-statista-com.ezproxy.ulima.edu.pe/forecasts/1166466/overweight-population-share-forecast-in-peru>
- Ecosistema plateado emprende UP. (2023, 9 de junio). ¿Qué es economía plateada? <https://ecosistemaplateado.pe/noticias/que-es-la-economia-plateada-2/>
- El Comercio. (2024, 29 de mayo). Entérate cuál es el top 5 de distritos más seguros de Lima: superan a La Molina y Lince. <https://elcomercio.pe/respuestas/cual/enterate-cual-es-el-top-5-de-distritos-mas-seguros-de-lima-superan-a-la-la-molina-y-lince-tdpe-noticia/>
- El Peruano. (2023, 05 de marzo). Minsa: solo el 26% de peruano adultos realiza actividad física. <https://elperuano.pe/noticia/206989-minsa-solo-el-26-de-peruanos-adultos-realiza-actividad-fisica>
- El Peruano. (2024, 25 de marzo). Comisión de Economía aprueba séptimo retiro de las AFP hasta por 20,600 soles. <https://elperuano.pe/noticia/239927--comision-de-economia-aprueba-7-retiro-de-las-afp-hasta-por-s-20-600>
- Equilibrium - Business Development Consultancy. (2023, septiembre). Estudio de economía plateada: situación de personas mayores de 50 años en Perú.
- Fitco.(2024). <https://www.fitcolatam.com/>
- Forbes Perú. (2024, 11 de abril). ¿Cuánto ha variado el precio de venta y alquiler de los inmuebles en Lima desde el 2020? <https://forbes.pe/negocios/2024-04-11/cuanto-ha-variado-el-precio-de-venta-y-alquiler-de-los-inmuebles-en-lima-desde-el-2020>
- Forero, A. Y., Morales, G. E., & Forero, L. C. (2023). Relación entre actividad física, sedentarismo y obesidad en adultos, Colombia, 2015. Biomédica/Biomedica, 43(Sp. 3), 99-109. <https://doi.org/10.7705/biomedica.7014>
- IBM (s.f) ¿Por qué la infraestructura de TI es importante? <https://www.ibm.com/mx-es/topics/infrastructure>

- INEI. (2022). El 72,5% de la población de 6 y más años de edad del país accedió a Internet en el primer trimestre de 2022. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-725-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-del-pais-accedio-a-internet-en-el-primer-trimestre-de-2022-13767/>
- INEI. (2022, junio). Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3297105/Las%20Tecnolog%C3%ADas%20de%20Informaci%C3%B3n%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20en%20los%20Hogares%3A%20Ene-Feb-Mar%202022.pdf>
- INEI. (2022, Julio). Perú: 50 años de cambios, desafíos y oportunidades poblacionales. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1852/libro.pdf
- INEI. (2023, Mayo). Perú: Enfermedades no transmisibles y transmisibles 2022. https://proyectos.inei.gob.pe/endes/2022/SALUD/ENFERMEDADES_ENDES_2022.pdf
- INEI. (2022) El 72,5% de la población de 6 y más años de edad del país accedió a Internet en el primer trimestre de 2022. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-725-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-del-pais-accedio-a-internet-en-el-primer-trimestre-de-2022-13767/>
- INEI. (2022). Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares – Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2022. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3297105/Las%20Tecnolog%C3%ADas%20de%20Informaci%C3%B3n%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20en%20los%20Hogares%3A%20Ene-Feb-Mar%202022.pdf>
- INEI. (2023). Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares – Trimestre: Julio-Agosto-Septiembre 2023. https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics_3t2023.pdf
- Ipsos. (2021, 11 de marzo). El cuidado por la salud y el bienestar aumenta a raíz de la pandemia. <https://www.ipsos.com/es-es/el-cuidado-por-la-salud-y-el-bienestar-aumenta-raiz-de-la-pandemia>
- Levine, H. (2023, 2 de febrero). Lo que indica tu frecuencia cardiaca. AARP. <https://www.aarp.org/espanol/salud/vida-saludable/info-2023/latidos-del-corazon-saludables.html#:~:text=Ahora%20bien%2C%20%2BFcu%C3%A1%20es%20tu,y%20100%20latidos%20por%20minuto>

Lift. (2024). <https://www.lift.com.pe/>

López, V., Rojas, K. y Mendoza, A. (2023). El impacto de la inteligencia artificial en la mejora de la atención al cliente: Una revisión sistémica. Revista de Innovación y Software. [10.48168/innosoft.s12.a90](https://doi.org/10.48168/innosoft.s12.a90)

Mayer, S. (2018). Crossfit y funcional, los negocios fitness de moda. Cámara de comercio de Lima. https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r817_2/informe%20especial.pdf

Moreno, A. (sf.). Psicología del color plata. Grav Studio. <https://gravstudio.com/psicologia-del-color-plata/#:~:text=%C2%BFQU%C3%89%20EVOCA%20EL%20COLOR%20PLATA,%2C%20originalidad%2C%20honorabilidad%2C%20pureza>

Perú 21. (2023, 07 de junio). Cada vez más limeños prefieren hacer ejercicio en casa. <https://peru21.pe/cheka/cada-vez-mas-limenes-prefieren-hacer-ejercicio-en-casa-deporte-en-casa-rutinas-de-ejercicio-trotadoras-y-bicicletas-noticia/>

Peves, D. (2024, 21 de enero). Peruanos con vida saludable ¿Cuánto invierten al mes y en qué productos? Gestión. https://gestion.pe/economia/empresas/peruanos-con-vida-saludable-cuanto-invierten-al-mes-y-en-que-productos-empresas-deporte-vida-saludable-noticia/#google_vignette

Pierda, V., Pierda, M. & Vásquez, M. (2024, 20 de marzo). Decisión de una estructura organizacional para la mejora del impacto de la distribución de autoridad. Revista científica ciencia & sociedad. <https://cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/133>

Plataforma digital única del Estado Peruano. (2024). Conocer el régimen tributario para mi negocio. <https://www.gob.pe/1209-conocer-el-regimen-tributario-para-mi-negocio>

Plataforma digital única del Estado Peruano. (2024). TUPA de la Municipalidad de San Isidro. <https://www.gob.pe/institucion/munisanisidro-lima/informes-publicaciones/4421570-tupa-de-la-municipalidad-de-san-isidro>

Seclén, J. & Jacoby, E. (2003). Factores sociodemográficos y ambientales asociados con la actividad deportiva en la población urbana del Perú. Revista Panamericana de Salud Pública. DOI:[10.1590/S1020-49892003000900006](https://doi.org/10.1590/S1020-49892003000900006)

Sorchiotti, A. (2022). Psicología del colore nel marketing: implicazioni e applicazioni nel branding. Università Degli Sudi Di Padova. <https://hdl.handle.net/20.500.12608/59828>

Sunat. (2024). Regímenes tributarios. <https://emprender.sunat.gob.pe/ruc/regimenes-tributarios-mype/regimenes-tributarios>

Tacuri, M. & Samaniego, G. (2023) Influencia del Wellness laboral y calidad de vida en el personal administrativo. Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10682>

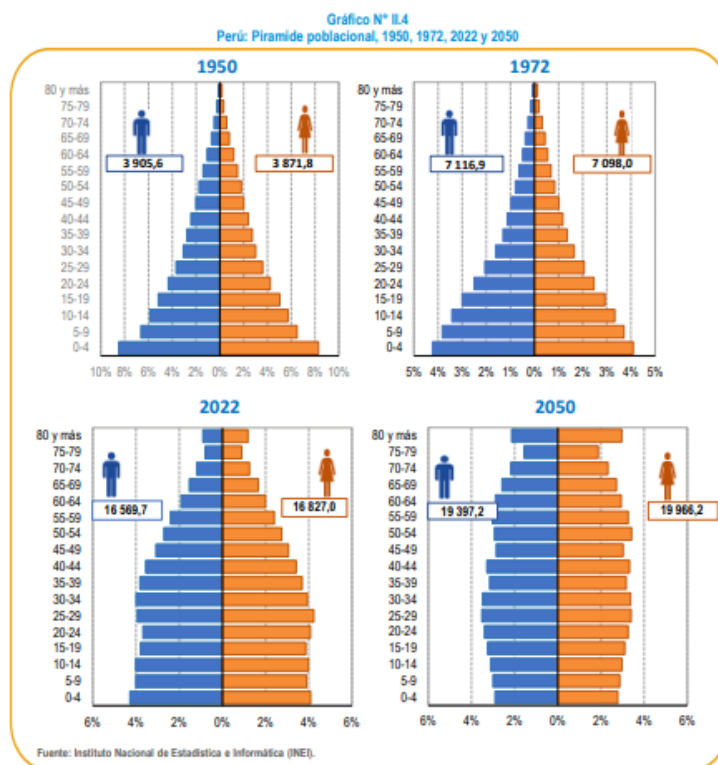
Vallejos, A. (2024, 29 de enero). Lima Activa. Ipsos. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2024-01/PdV_Angie%20Vallejos.pdf

BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. (8va ed.) Pearson Educación
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing*. (11va ed.). Pearson Educación.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (14a. ed.). Pearson Educación.
<https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Maurya, A., (2014, febrero). *Running Lean – Iterate from Plan A to a Pan that works*. (2nd. ed.). Unir editorial. <https://theoffice.pe/wp-content/uploads/Running%20Lean.pdf>
- Osterwalder, A., et al., (2015, 3 de marzo) *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto editorial.
https://www.unab.edu.co/sites/default/files/29Oct.%20ABC%20del%20Emprendimiento_Propuestadevalor.pdf
- Pope, J. (1984). *De Investigación de mercados*. Editorial Norma.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2015). *Services marketing* (Eighth edition). World Scientific.
<https://slims.bakrie.ac.id/repository/5140d5fab16f97a16aa955ed13c1680b.pdf>



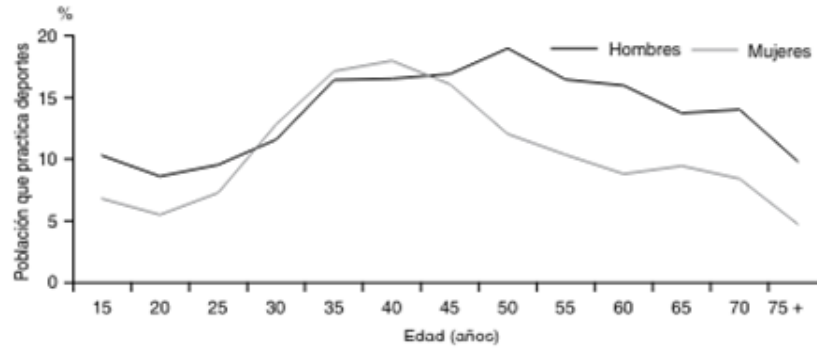
ANEXO 1: Pirámide poblacional



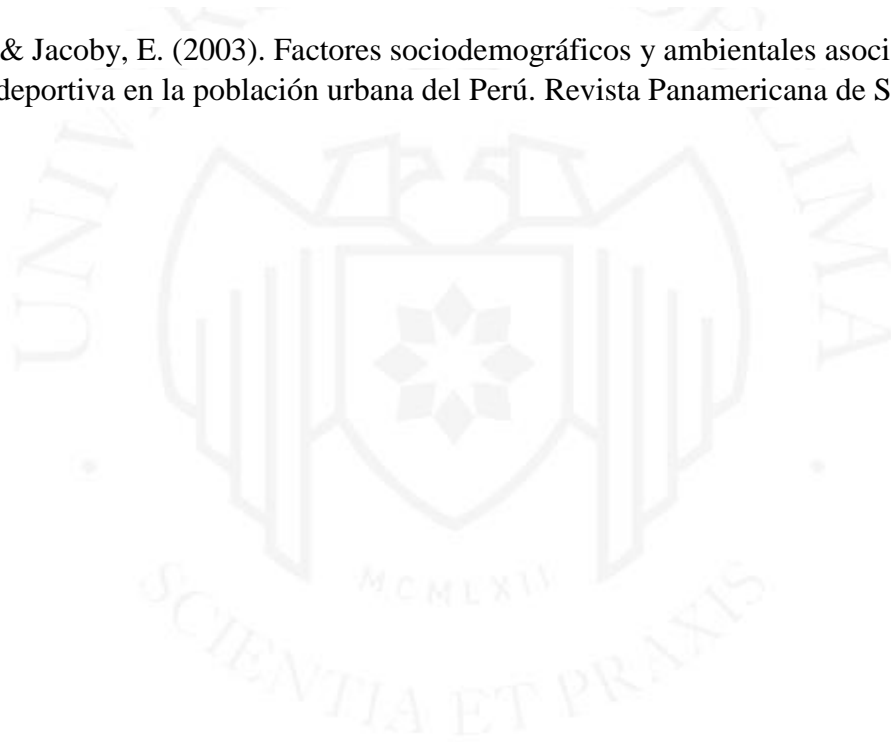
INEI. (2022, Julio). Perú: 50 años de cambios, desafíos y oportunidades poblacionales.

ANEXO 2: Actividad física según edad

FIGURA 1. Porcentaje de personas que practican con regularidad una actividad deportiva en la población urbana del Perú, según edad y sexo (n = 45 319)



Seclén, J. & Jacoby, E. (2003). Factores sociodemográficos y ambientales asociados con la actividad deportiva en la población urbana del Perú. *Revista Panamericana de Salud Pública*.



ANEXO 3: Encuesta cuantitativa

F1. Edad: _____

- a. Menor a 49 años b. entre 50 a 55 años c. entre 56 a 60 años d. entre 61 a 65 años
- d. mayor a 66 años

F2. Género: ____ (F) ____ (M) _____

F3. ¿En qué distrito vive actualmente?: _____

1. En los últimos 6 meses ¿ha realizado algún tipo de deporte o actividad física de intensidad leve o moderada?

- a. Sí b. No, pero solía hacerlo c. No, nunca lo he hecho.

1.1. Si usted nunca realizó deporte o actividad física, ¿por qué nunca lo hizo?

- a) Falta de tiempo
- b) No encuentro un lugar adecuado de mi agrado / adecuado.
- c) Precios muy altos de los centros de entrenamiento.
- d) Por lesiones que no me lo permiten.
- e) Tengo otros problemas médicos que no me lo permiten.
- f) No me gusta.
- g) Otro.

1.2. Si usted ya no realiza actividad física, pero solía hacerlo ¿cuál fue la razón por la que dejó de hacerlo?

- a) Falta de tiempo
- b) No encuentro un lugar adecuado de mi agrado / adecuado.

- c) Precios muy altos de los centros de entrenamiento.
- d) Por lesiones que no me lo permiten.
- e) Tengo otros problemas médicos que no me lo permiten.
- f) Otro.

2. Si usted realiza actividad física o le gustaría, ¿qué tipo de deporte o actividad física realiza/ le gustaría realizar? Puede marcar de 1 a 3 opciones:

- a) Máquinas
- b) Cardio
- c) Funcional training
- d) Crossfit
- e) Baile / Zumba
- f) Spinning
- g) Yoga
- h) Disciplinas deportivas
- i) Kick boxing
- j) Pilates
- k) Trampolín
- l) Barre
- m) Otros

3. Sobre la actividad física, ¿en qué lugar lo realiza mayormente / preferentemente?

- a. Centro de entrenamiento (cadena de gimnasio)
- b. Centro de entrenamiento (gimnasio local/ de barrio)
- c. Locales especializados (crossfit, yoga, barre, pilates, etcétera)
- d. Al aire libre (en el parque, en la playa, máquinas públicas)
- e. En mi casa

4. ¿Cuál es la principal razón por la que realiza/realizaría actividad física actualmente?

- a. Salud: previene y controla enfermedades
- b. Estético: me gusta verme y sentirme bien
- c. Deporte de competencia

5. ¿cuánto tiempo le toma llegar al lugar de entrenamiento?

- a. Menos de 15 minutos
- c. Entre 30 y 45 minutos

- b. Entre 15 y 30 minutos d. Más de 45 minutos

6. ¿Ha sufrido o sufre de alguna lesión que le impida hacer actividad física / deporte?

- a. Sí b. No

6.1 ¿Cómo se recuperó?

- a. Asistí con un médico / doctor b. Con terapia física
c. Aún no me recupero d. Me recuperé solo
e. Dejé de entrenar y esperé hasta que me recuperé

7. Normalmente, ¿cuántas sesiones asiste mensualmente?










- a. Pago por cada sesión b. 8 sesiones mensuales
c. 12 sesiones mensuales d. 16 sesiones mensuales
e. 20 sesiones mensuales f. Otro

8. ¿Cuánto suele pagar por el centro de entrenamiento al que asiste por el mismo # de sesiones al mes?

- a. S/ 400 b. S/ 500 c. S/ 600 d. S/ 700 e. S/ 800

¡CONOZCA SILVER F&W CENTER!

La idea es ofrecer un espacio para mujeres mayores a 50 años donde puedan realizar ejercicios adaptados a sus necesidades para mantener un bienestar físico y mental con disciplinas de intensidad baja, moderada y alta. Por lo que en Silver F&W Center se podrá encontrar paquetes de varias sesiones a escoger como clases de baile, steps, estiramientos con carga ligera, pilates, yoga, zumba, barre, etc. Adquiriendo los paquetes, cada clase contará con entrenadores especializados (en fisioterapia) que las acompañarán a lo largo de las sesiones. Y un seguimiento bimestral para controlar la condición física acompañada de recomendaciones por parte de doctores especializados.

Intensidad Alta	   Crossfit Funcional Trampolin
Intensidad Moderada	   Pilates con máquina Steps Zumba
Intensidad Baja	   Yoga Pilates Barre

9. ¿Cuál grupo de ejercicios escogería en orden de preferencia?

Categoría	Preferencia baja	Neutral	Preferencia alta
Intens. Alta			X
Intens. Moderada	X		
Intens. Baja		X	

10. ¿Por qué asistirías a este centro de entrenamiento? Puedes marcar más de uno.

- Me siento más cómoda al ser únicamente de mujeres
- me gusta la presencia de entrenadores con conocimiento fisioterapéuticos
- harían seguimiento de mis avances
- es diferente a los centros de entrenamiento
- es personalizado, está adaptado a mis necesidades / preferencias
- Es seguro y podría entrenar a pesar de mis limitaciones o lesiones pasadas
- No tendría que preocuparme por la falta de espacio o atención
- Me ayudaría a recuperarme y retomar el deporte que hacía usualmente
- h. Otro: _____

11. ¿Por cuánto tiempo contrataría el servicio?

- a. 1 mes b. 3 meses c. 6 meses d. 12 meses

12. ¿Con qué frecuencia se ejercitaría por semana? Marque los días que entrenaba.

Lunes Martes Miércoles Jueves Viernes Sábado Domingo

13 ¿En qué horarios?

- a. Entre las 5 y 8 am
- b. Entre las 8 y 11 am
- c. Entre 11am y 2 pm
- d. Entre 2 a 5 pm
- e. Entre 5 y 8 pm
- f. Entre 8 a 11 pm

14. ¿En qué época del año lo realizaría? Puede marcar más de una opción.

- a. Verano
- b. Otoño
- c. Invierno
- d. Primavera

15. Pensando en un centro de entrenamiento, califique los siguientes atributos según el nivel de importancia con relación a estos

	Nada importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
La atención personalizada del instructor					x
Local, ambiente y decoración				x	
Variedad y disponibilidad ejercicios				x	
La disponibilidad de horario, programas			x		
La distancia a mi casa y/o trabajo				x	
El precio				x	
Nutricionista y otros servicios adicionales					x
Estacionamiento				x	

16. ¿Cuál es su ingreso mensual?

- a) Menos de S/ 3.000
- b) Entre S/ 3.000 y S/ 5.999
- c) Entre S/ 6.000 y S/ 8.999
- d) Entre S/ 9.000 y S/ 11.999
- e) Más de S/ 12.000

17. ¿Cómo te gustaría enterarte sobre las novedades y promociones de este centro?

- a. Facebook
- b. Instagram
- c. Página web

d. Correo electrónico

e. Televisión

18. ¿Asistirías a este centro de entrenamiento?

a. Definitivamente Sí

b. Probablemente sí

c. Probablemente No

d. Definitivamente no






10% Similitud general

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

Filtrado desde el informe


- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

Fuentes principales

- 9%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
2970 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

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

- 9% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 4% 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	Internet	hdl.handle.net	2%
2	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	2%
3	Trabajos del estudiante	Universidad de Lima	2%
4	Internet	repositorio.usil.edu.pe	0%
5	Internet	core.ac.uk	0%
6	Internet	msi.gob.pe	0%
7	Internet	maxempleo.blogspot.com	0%
8	Internet	repositorio.esan.edu.pe	0%
9	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	0%
10	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	0%
11	Internet	elempleodehoy.blogspot.com	0%

12	Trabajos del estudiante	Universidad Americana	0%
13	Internet	gestion.pe	0%
14	Trabajos del estudiante	Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados	0%
15	Trabajos del estudiante	UNIV DE LAS AMERICAS	0%
16	Trabajos del estudiante	Universidad EAN	0%
17	Internet	repositorio.up.edu.pe	0%
18	Internet	docplayer.es	0%
19	Internet	dspace.espace.edu.ec	0%
20	Internet	repositorio.uwiener.edu.pe	0%
21	Internet	www.prnewswire.com	0%
22	Trabajos del estudiante	Universidad Católica San Pablo	0%
23	Internet	bibdigital.epn.edu.ec	0%
24	Internet	transportesynegocios.wordpress.com	0%
25	Publicación	Luís Oliveira. "Ensaio e Modelação de Comportamento Térmico de Pastas e Arga...	0%

26	Internet	bancopol.com	0%
27	Internet	lpderecho.pe	0%
28	Internet	1library.co	0%
29	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio	0%
30	Trabajos del estudiante	ULACIT Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología	0%
31	Trabajos del estudiante	Pontificia Universidad Catolica del Peru	0%
32	Internet	conempleo.blogspot.com	0%
33	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD	0%
34	Internet	elbuho.pe	0%
35	Internet	spanish.alibaba.com	0%
36	Trabajos del estudiante	ESIC Business & Marketing School	0%
37	Internet	issuu.com	0%
38	Internet	repositorio.upao.edu.pe	0%
39	Internet	contabilidadfinanzas.com	0%

40	Internet	eprern.gov.ar	0%
41	Trabajos del estudiante	institutoeuropeodeposgrado	0%
42	Internet	repositorio.zegel.edu.pe	0%
43	Internet	repositorioinstitucional.buap.mx	0%
44	Internet	tesis.pucp.edu.pe	0%
45	Trabajos del estudiante	Universidad Continental	0%
46	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola	0%