



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING**

**CENTRO DE ENTRENAMIENTO Y SALUD INTEGRAL  
EN EL DISTRITO DE SURQUILLO, LIMA -PERU, 2020**



**PRESENTADO POR  
TANIA SALY SILVA VIENA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN MARKETING**

**LIMA – PERÚ  
2020**



**CC BY-NC**

**Reconocimiento – No comercial**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**CENTRO DE ENTRENAMIENTO Y SALUD INTEGRAL EN EL DISTRITO DE  
SURQUILLO, LIMA -PERU, 2020**

**Presentado por:**

**Bachiller: Tania Saly Silva Viena**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN MARKETING**

**Lima - Perú**

**2020**

## **DEDICATORIA**

El presente plan de negocio está dedicado a mis padres Erica y Roy y mi abuelita Julia.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la inspiración y fuerzas para llevar a cabo este plan de negocios; a mis padres por su trabajo, sacrificio y apoyo incondicional en cada una de las metas que me he propuesto realizar; a todas las personas que me sirvieron de soporte y compartieron sus conocimientos conmigo; y a mis profesores por su valiosa guía y soporte profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. ESTRUCTURA DEL PLAN</b> .....	14
<b>2.- ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES</b> .....	15
2.1. Nombre o razón social.....	15
2.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIIU).....	17
2.3. Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial .....	18
2.3.1 Ubicación .....	18
2.3.2. Factibilidad municipal y sectorial.....	19
2.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha.....	20
2.4.1. Objetivo .....	20
2.4.2. Misión de la empresa .....	20
2.4.3. Visión de la empresa.....	20
2.4.4 Valores .....	21
2.4.5 Principios .....	22
2.4.7 Cultura Organizacional y Política.....	23
2.5. Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa característicos. ....	24
2.6. Estructura Orgánica .....	25
2.7. Cuadro de asignación de personal. ....	29
2.8. Forma Jurídica Empresarial.....	30
2.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI .....	33
2.10. Requisitos y Trámites Municipales .....	34
2.10.1 Requisitos para la licencia de funcionamiento: .....	34
2.10.2 Para la autorización de la licencia de funcionamiento:.....	35
2.11. Régimen Tributario procedimiento desde la obtención del RUC y Modalidades .....	35
2.11.1 Obtención de RUC.....	35
2.11.2 Regímenes tributarios .....	36
2.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME).....	38
2.13. Régimen Laboral Especial y General Laboral.....	39
2.14. Modalidades de Contratos Laborales. ....	41
2.15 Contratos comerciales y responsabilidad civil de los accionistas .....	42

3. ESTUDIO DE MERCADO .....	44
3.1. Descripción del Entorno del Mercado.....	44
3.1.1 Análisis del sector: Participación del mercado.....	44
3.2.2 Análisis del macro entorno .....	45
3.2.2 Análisis del micro entorno.....	49
3.2.1 Segmento de mercado: Geográfica, demográfica, psicográfica, conductual. ..	51
3.2.2 Público objetivo .....	52
3.2.3 Posicionamiento: calidad, imagen, estilo de vida, consumidor .....	53
3.3. Descripción del bien o del servicio .....	54
3.4. Estudio de la demanda.....	56
3.4.1 Muestra .....	56
3.4.2. Demanda nacional.....	67
3.4.3 Demanda local .....	67
3.5. Estudio de la oferta.....	67
3.5.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	67
3.6. Determinación de la demanda insatisfecha .....	70
3.7. Proyecciones y provisiones para comercializar.....	72
3.7.1 Estrategia de producto / servicio.....	74
3.7.2 Estrategia de precio.....	74
3.7.3 Estrategia de plaza .....	76
3.7.4 Estrategia de promoción .....	76
3.7.5 Estrategia orientada a las personas .....	82
3.8. Descripción de la política comercial: .....	83
3.8.1 Política de Calidad.....	83
3.8.2 Política de atención al cliente .....	83
3.8.3 Políticas post venta .....	84
3.9. Cuadro de la demanda proyectada para el negocio a 5 AÑOS.....	85
4. ESTUDIO TÉCNICO .....	87
4.1. Tamaño del negocio, Factores determinantes .....	87
4.1.2. Brecha a cubrir.....	87
4.2. Proceso y Tecnología .....	87
4.2.1. Descripción y diagrama de los procesos.....	91

4.2.2. Capacidad instalada y operativa .....	93
4.2.3. Cuadro de requerimientos de bienes de capital, personal e insumos.....	95
4.2.4. Infraestructura y características físicas .....	98
4.3. Localización del negocio, Factores determinantes .....	98
<b>5. CAPITULO IV: ESTUDIO DE LA INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>101</b>
5.1 Inversión fija.....	101
5.1.1 Inversión Tangible .....	101
5.1.2 Inversión Intangible .....	102
5.2. Capital de Trabajo .....	102
5.3 Inversión Total.....	104
5.4 Estructura de la inversión y financiamiento .....	104
5.5 Fuentes Financieras .....	105
5.6 Condiciones de Crédito .....	106
<b>6. CAPITULO V. ESTUDIO DE LOS COSTOS, INGRESOS Y EGRESOS .....</b>	<b>108</b>
6.1 Presupuesto de los gastos .....	108
6.2 Punto de Equilibrio.....	110
6.3 Estado de Ganancias y Pérdidas .....	111
6.4 Presupuesto de Ingresos .....	113
6.5 Presupuesto de Egresos .....	114
6.6 Flujo de caja proyectado.....	116
6.6.1 Flujo de caja económico .....	117
6.6.2 Flujo de caja financiero.....	119
6.7 Balance General.....	119
<b>7. CAPITULO VI. EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA .....</b>	<b>121</b>
7.1 Evaluación Económica, Parámetros de Medición .....	121
7.2 Evaluación Financiera, Parámetros de Medición .....	121
<b>8. CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>123</b>
8.1. Conclusiones.....	123
8.2. Evaluación social/ambiental:.....	125
8.3. Recomendaciones .....	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	127
ANEXOS.....	131



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Costos de constitución de empresa .....	16
Tabla 2. Método de factores ponderados para la localización del proyecto .....	18
Tabla 3. Cuadro ley MIPYME .....	24
Tabla 4. Asignación de personal de la empresa .....	29
Tabla 5. Cuarta categoría – Servicio de terceros.....	30
Tabla 6. Descripción de una S.A.C.....	32
Tabla 7. Livre Entrenamiento & salud integral S.A.C.....	33
Tabla 8. Requisitos para inscripción de RUC .....	36
Tabla 9. Características de los regímenes tributarios.....	37
Tabla 10. Componentes de la planilla electrónica .....	38
Tabla 11. Descripción de los regímenes laborales .....	39
Tabla 12. Matriz FODA .....	50
Tabla 13. Principales gimnasios.....	68
Tabla 14. Determinación de la demanda para el año 2020 .....	71
Tabla 15. Frecuencia de mujeres que asisten a gimnasios de 2015 - 2019 en Lima metropolitana.....	72
Tabla 16 Aplicación del método de mínimos cuadrados .....	73
Tabla 17. Formula de regresión Lineal .....	73
Tabla 18 Calculo de las variables a y b.....	73
Tabla 19, Proyección de frecuencia de mujeres que asisten a gimnasios .....	73
Tabla 20. Tarifas mensuales de los principales competidores .....	75
Tabla 21. Ventajas del Marketing digital para Livre .....	78
Tabla 22. Población de mujeres .....	85
Tabla 23. Proyección de ventas por planes .....	86
Tabla 24. Horarios de atención .....	93
Tabla 25. Semanas de atención anual .....	93
Tabla 26. Cálculo de aforo semanal de las instalaciones .....	93
Tabla 27. Porcentaje de Utilización del Local .....	94
Tabla 28. Requerimiento de Computadoras.....	95
Tabla 29. Requerimientos de bienes de capital.....	96
Tabla 30 Gastos Fijos.....	97
Tabla 31. Materiales indirectos.....	97
Tabla 32. Requerimiento de personal.....	97
Tabla 33. Requerimiento de la Municipalidad.....	98
Tabla 34. Localización del centro de entrenamiento .....	99
Tabla 35. Localización de las operaciones.....	99
Tabla 36. Inversión Tangible (Expresado en soles).....	101
Tabla 37. Inversión Intangible (Expresado en soles).....	102
Tabla 38. Capital de trabajo (Expresado en soles).....	102

Tabla 39. Inversión total (Expresado en soles) .....	104
Tabla 40. Estructura de la inversión y financiamiento (Expresado en soles) .....	104
Tabla 41. Tasas de intereses anuales de capital de trabajo para micro empresas (Expresado en soles) .....	105
Tabla 42. Condiciones de crédito (Expresado en soles) .....	106
Tabla 43. Cronograma de pagos (Expresado en soles) .....	106
Tabla 44. Presupuesto de materiales indirectos (Expresado en soles) .....	108
Tabla 45. Presupuesto de gasto de personal (Expresado en soles) .....	108
Tabla 46. Gastos Fijos (Expresado en soles) .....	109
Tabla 47. Presupuesto de gastos administrativos (Expresado en soles).....	109
Tabla 48. Presupuesto de gasto de ventas (Expresado en soles).....	109
Tabla 49. Gastos fijos (Expresado en soles) .....	110
Tabla 50. Gasto Variables (Expresado en soles).....	110
Tabla 51. Estructura de los precios por servicio .....	110
Tabla 52. Punto de equilibrio por multiservicio.....	111
Tabla 53. Depreciación de activos tangibles (Expresado en soles) .....	111
Tabla 54. Amortización de activos intangibles (Expresado en soles).....	112
Tabla 55. Estado de ganancias y pérdidas (Expresado en soles) .....	112
Tabla 56. Presupuesto de Ingresos (Expresado en soles).....	113
Tabla 57. Crédito fiscal (Expresado en soles).....	114
Tabla 58. Tasa de inflación de los últimos 5 años .....	114
Tabla 59. Presupuesto de materiales indirectos (Expresado en soles) .....	115
Tabla 60. Presupuesto de gasto de personal (Expresado en soles) .....	115
Tabla 61. Gastos fijos (Expresado en soles) .....	115
Tabla 62. Presupuesto de gastos administrativos (Expresado en soles).....	115
Tabla 63. Presupuesto de gasto de ventas (Expresado en soles).....	116
Tabla 64. Cálculo del Beta .....	116
Tabla 65. Cálculo del $\beta$ por el método CAPM .....	117
Tabla 66. Costo promedio ponderado de Capital.....	117
Tabla 67. Flujo de Caja Económico.....	118
Tabla 68. Flujo de caja financiero (Expresado en soles) .....	119
Tabla 69. Balance General (Expresado en soles).....	119
Tabla 70. Periodo de recuperación económica .....	121
Tabla 71. Resultados Económicos .....	121
Tabla 72. Periodo de recuperación económica .....	121
Tabla 73. Resultados financieros. ....	122

## INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Ubicación de la empresa .....	19
Ilustración 2. Estructura orgánica de la empresa .....	26
Ilustración 3. Tipos de personas jurídicas .....	31
Ilustración 4. Posicionamiento de gimnasios .....	44
Ilustración 5. Proceso de posicionamiento.....	53
Ilustración 6. Logo de la marca.....	54
Ilustración 7. Sobre el rango de edad.....	59
Ilustración 8. Sobre la cercanía del centro de entrenamiento.....	59
Ilustración 9. Sobre el distrito de preferencia para la ubicación del centro .....	60
Ilustración 10. ¿Realizas algún tipo de actividad física? .....	61
Ilustración 11. ¿Acudes a algún gimnasio?.....	61
Ilustración 12. Razones por las que no acude a un gimnasio .....	62
Ilustración 13. Situación del gimnasio más cercano .....	63
Ilustración 14. Precio estaría dispuesto a pagar por el programa integral .....	63
Ilustración 15. Interés en suscripción de membresía .....	64
Ilustración 16. Interés en programa de recompensas por cumplir con tu programa mensual .....	64
Ilustración 17. servicio por cumplimiento del programa mensual.....	65
Ilustración 18. Opinión del asesoramiento mensual psicológico y nutricional para ayudar a alcanzar tus objetivos saludables.....	65
Ilustración 19. Opinión del taller de coaching (Fitness Coach) para generar estrategias y proporcionar mensaje motivacional y de soporte.....	66
Ilustración 20. medio por el cual le gustaría enterarse de Livre (Centro de entrenamiento y salud integral .....	66
Ilustración 21. Beneficios de contar con una página web.....	79
Ilustración 22. Uso de facebook para Livre .....	80
Ilustración 23. Distribución de planes.....	86
Ilustración 24. Flujo de atención en registro/renovación de membresía.....	91
Ilustración 25. Flujo de atención en registro/renovación de membresía.....	92
Ilustración 26. Diagrama de Gantt la descripción del programa por módulos.....	93

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en la realización de un plan de negocios de un centro de entrenamiento y salud integral en el distrito de Surquillo. **El centro se llamará LIVRE** y a partir de los resultados de este plan de negocio se verificará la viabilidad del proyecto.

El programa comprende de 5 módulos:

1. **Evaluación Psicológica:** Para conocer la verdadera necesidad de cambio. Acompañamiento durante todo el programa.

2. **Evaluación Nutricional:** Evaluación de la alimentación actual del usuario. Elaboración de un plan de alimentación semanal para mayor efectividad en el logro de objetivos.

Meta: A cargo del especialista

3. **Aterrizaje:** Actividad física, todos los ejercicios que brinda el instituto son establecidos posterior a las evaluaciones psicológicas y de nutrición.

Meta: fijada a lograr el cambio considerando lo que el usuario quiere y lo que será posible lograr.

A través de 2 disciplinas:

- Máquinas funcionales especiales que disminuyen riesgos de lesión con un bajo impacto en espalda y articulaciones. Utilizando como herramienta el propio peso corporal y fuerza de gravedad.
- Rutina aeróbica: Zumba toning (mujeres entre 17 y 35 años)

Zumba Gold toning (mujeres de 40 años a más)

4. **Coaching:** Integra a todos los participantes del programa en actividades de integración y motivación personal. Dos veces al mes a cargo de asesores especializados.

5. **Verte cómo te sientes:** Programa de recompensas cumplimiento de metas totales en los módulos o parciales

- Masajes relajantes

- Asesoría de imagen
- Tratamiento capilar o maquillaje

El programa tiene una duración mensual, elemento importante para que el usuario obtenga resultados en tiempos cortos. De ese modo el usuario puede llevar la cantidad de programas que desee, ya sea fortaleciendo la meta inicial o generando nuevas metas. Tendrá una motivación y percepción de logro a corto plazo.

La tendencia creciente de una vida saludable o “*fitness*” está cautivando a personas de todas las edades, cada vez vemos más lugares para ejercitar el cuerpo y en las redes sociales las publicaciones más comentadas y compartidas son aquellas donde se promueve este estilo de vida. Por lo que lugares como el propuesto presentan oportunidades de éxito si encuentran el nicho adecuado y contemplan una propuesta diferencial.

Este plan de negocio se ha dividido en siete capítulos donde se detalla; estructura del plan, la organización y aspectos legales; estudio de mercado; estudio técnico; estudio de la inversión y financiamiento, estudio de los costos, ingresos y egresos y evaluación económica y financiera.

En el primer capítulo se detalla el modelo de canvas que está formado por nueve puntos como son: los socios claves, actividades claves, propuesta de valor, relación con el cliente, segmento de mercado, recursos claves, canales de venta, estructura de costos y fuentes de ingresos.

En el segundo capítulo, se detalla el plan de organización y aspectos legales, en el cual se menciona la información de la empresa que se está constituyendo jurídicamente como una SAC, de esta manera se podrá limitar la responsabilidad de los socios y es una de las modalidades más usada por microempresas. Para iniciarse en el negocio de un centro de entrenamiento y salud integral en el distrito de Surquillo, nos acogemos a Ley Mipyme definida por el Régimen Laboral Especial de la microempresa, al ser nueva en el mercado, así mismo se ha establecido la ubicación, factibilidad municipal y sectorial, distribución de la empresa, entre otros.

En el capítulo III, se desarrolla el plan de marketing estratégico, siendo este una de las partes más importantes y en donde hemos designado bastante inversión para que se ponga

en marcha el negocio e inicie la comercialización del servicio, en este se detalla el análisis de mercado objetivo en el distrito de Surquillo, Asu vez se determinó el perfil del consumidor, es decir mujeres entre 17 a 55 años de los niveles socioeconómicos A,B y C+. Asimismo, se definió las características del servicio, la propuesta de valor , estrategias de promoción y a través de la encuesta se identificó el mercado objetivo.

En el Capítulo IV se realizó el estudio técnico donde se definieron la capacidad instalada y operativa, así como las características del negocio, en cuanto a tamaño de infraestructura, cantidad de maquinaria, equipos y herramientas. Se elaboró el flujo de procesos de servicio, comercialización y se determinaron los factores críticos para la localización del negocio.

En el Capítulo V se calculó la inversión total del negocio, conformada por la inversión tangible, intangible y capital de trabajo, que asciende a un monto de S/ 191,364.01 Se plantea dividir dicha inversión en 48% de aporte propio y 52%% de financiamiento. Se optó por solicitar financiamiento a la CMAC Arequipa, asimismo el préstamo asciende a un monto de S/ 91,855.00 en un horizonte de 03 años.

En el Capítulo VI se realiza el estudio de los costos, ingresos y egresos, donde se ha calculado los presupuestos de ingresos, de egresos como los gastos incurridos en el servicio, gastos en materiales indirectos, el pago al personal interno y externo (como el contador), gastos administrativos, gastos fijos y gastos de venta. En base a ello se identificó el punto de equilibrio de cantidades a producir para no tener pérdidas ni ganancias, para el primer año se tendrían que comercializar 449 mensuales con un monto de S/. 117,859.30 para llegar al punto de equilibrio en soles. Asimismo, se obtuvo el estado de ganancias y pérdidas, flujo de caja proyectado y balance general, los cuales nos dan un escenario favorable.

En el capítulo VII se evalúa el valor neto actual económico y financiero para determinar si el proyecto es viable, asimismo se utilizan otros indicadores como el coeficiente de beneficio/costo en donde se identifica que se obtienen mayores beneficios a comparación

de los costos incurridos, el costo de oportunidad es del 16.97%. para la evaluación financiera, la TIR es mayor a la tasa de descuento por lo que el proyecto es viable.

## 1. ESTRUCTURA DEL PLAN

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con los Clientes	Segmentos de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponentes de coaching para talleres de valor agregado a los clientes de la empresa.</li> <li>• Especialista en contabilidad</li> <li>• Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria</li> <li>• Proveedores de maquinaria de gimnasio</li> <li>• Clientes</li> <li>• Personal administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una exhaustiva campaña de marketing para crear y captar el valor de los clientes.</li> <li>• Acompañamiento a los clientes para fidelizarlos y satisfacer sus necesidades del servicio</li> <li>• Investigación de mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio ecoamigable busca el mínimo uso de maquinaria de consumo eléctrico</li> <li>• Servicio personalizado a los clientes.</li> <li>• Valor agregado con objetivo en el bienestar integral de la persona por sobre los resultados externos del entrenamiento.</li> <li>• Planes de recompensas por cumplimiento de objetivos</li> <li>• Metas personalizadas</li> <li>• Actividades grupales y coaching</li> <li>• Consultoría con nutricionista y psicólogos especializados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento continuo con los clientes en cada visita al establecimiento, llamadas, correos.</li> <li>• Página web con información de los servicios prestados por la empresa</li> <li>• Citas mensuales con psicólogos y nutricionistas especializados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigido a Mujeres desde los 17 años en adelante que deseen lograr cambios progresivos en su fisionomía, trabajando desde el interior para descubrir la necesidad de cambio.</li> </ul>
<b>Estructura de Costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de materiales indirectos</li> <li>• Gasto de personal</li> <li>• Gastos fijos</li> <li>• Gastos administrativos</li> <li>• Gastos de ventas</li> </ul>			<b>Fuentes de Ingreso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de los planes de servicio de entrenamiento en paquetes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.</li> </ul>	



## 2.- ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

### 2.1. Nombre o razón social

Proyecto de un centro de entrenamiento y salud integral para mujeres en el distrito de Surquillo.

*Razón Social: Livre Entrenamiento & Salud integral SAC*

*RUC: 20671402953*

Tal como lo detalla (QUISPE Magda, 2019), estos son los 6 pasos para constituir una empresa o sociedad.

- 1) **Búsqueda y reserva de nombre.** La reserva de nombre es el paso previo a la constitución de una empresa o sociedad. No es un trámite obligatorio, pero sí recomendable para facilitar la inscripción de la empresa o sociedad en el registro de personas jurídicas de la SUNARP. El ente público verificará si existe alguna igualdad o coincidencia con otro nombre, denominación, completa o abreviada, o razón social de una empresa o sociedad.
- 2) **Elaboración de la minuta de constitución de la empresa o sociedad.** A través de este documento el titular de la empresa o los miembros de la sociedad manifiestan su voluntad de constituir la persona jurídica. El acto constitutivo consta del pacto social y los estatutos. Asimismo, se nombra a los primeros administradores, de acuerdo con las características de la persona jurídica.
- 3) **Aporte de capital.** El aporte de dinero se acreditará con el documento expedido por una entidad del sistema financiero nacional, en tanto los bienes muebles y/o inmuebles se acreditarán con la inscripción de la transferencia a favor de la empresa o sociedad, adicionando el informe de valorización detallado y el criterio empleado para su valuación.
- 4) **Elaboración de escritura pública ante el notario.** Una vez redactado el acto constitutivo, es necesario llevarlo a una notaría para que un notario público lo revise y lo eleve a escritura pública. Este documento debe estar firmado y sellado por el notario y tener la firma del titular o los socios, incluidos los cónyuges de ser el caso. El costo y el tiempo del trámite dependerán de la notaría que se elija.

- 5) **Inscripción de la empresa o sociedad en el registro de personas jurídicas de la SUNARP.** En el registro de Sociedades, se obtendrá un asiento registral de inscripción de la empresa o sociedad como persona jurídica. Este procedimiento normalmente es realizado por el notario. El plazo de calificación es de 24 horas desde la presentación del título.
- 6) **Inscripción al RUC para persona jurídica.** El registro único de contribuyentes (RUC) es el número que identifica como contribuyente a una persona jurídica o persona natural. El RUC contiene los datos de identificación de las actividades económicas y es emitido por la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT).

**Tabla 1.** Costos de constitución de empresa

Concepto	Costo en S/.
1. Búsqueda de nombre	5
2. Reserva de nombre	20
3. Elaboración minuta con un abogado	230
4. Pago a la notaría por trámite de Escritura Pública	290
<b>5. Derechos registrales – Tasas</b>	
1.08% UIT por derechos de calificación	46.44
Valor del capital por derechos de inscripción: 3 soles por cada 1000 soles	210.82
Total	802.26

Fuente: SUNARP

**Público objetivo:**

Dirigido a Mujeres desde los 17 años en adelante que deseen lograr cambios progresivos en su fisionomía, trabajando desde el interior para descubrir la necesidad de cambio.

El programa comprende de 5 módulos (Valor agregado diferenciador):

1. Evaluación Psicológica
2. Evaluación Nutrición
3. Elección de la disciplina de entrenamiento
  - Máquinas funcionales especiales que disminuyen riesgos de lesión con un bajo impacto en espalda y articulaciones. Utilizando como herramienta el propio peso corporal y fuerza de gravedad.
  - Rutina aeróbica
4. Taller de Coaching: Integra a todos los participantes del programa en actividades de integración y motivación personal. Dos veces al mes a cargo de asesores especializados.
5. Masajes terapéuticos / Asesoría en imagen personal

El programa tiene una duración mensual, elemento importante para que el usuario obtenga resultados en tiempos cortos. De ese modo el usuario puede llevar la cantidad de programas que desee, ya sea fortaleciendo la meta inicial o generando nuevas metas. Tendrá una motivación y percepción de logro a corto plazo.

## **2.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIIU)**

Según (SUNAT, 2020) menciona que la CIIU es la Clasificación Industrial Internacional Uniforme elaborada por la Organización de la Naciones Unidas (ONU); nos permite contar con información actualizada que refleja la clasificación de las diferentes actividades económicas y productivas del país.

Según el sistema de clasificación industrial internacional uniforme, el código de la actividad económica de la empresa se clasifica de la siguiente manera:

### **Clase: 9311 - Gestión de instalaciones deportivas**

Esta clase comprende las siguientes actividades:

- Gestión de instalaciones para actividades deportivas bajo techo o al aire libre (abiertas, cerradas o techadas, con o sin asientos para espectadores): campos y estadios de fútbol, hockey, cricket, béisbol, canchas de frontón; circuitos de carreras de automóviles,

canódromos, hipódromos; piscinas y estadios; estadios de atletismo; pistas y estadios para deportes de invierno; pistas de hockey sobre hielo; pabellones de boxeo; campos de golf; boleras; y gimnasios.

- Organización y gestión de competencias deportivas al aire libre o bajo techo, con participación de deportistas profesionales o aficionados, por parte de organizaciones con instalaciones propias.

Se incluyen la gestión de esas instalaciones y la dotación del personal necesario para su funcionamiento.

## 2.3. Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial

### 2.3.1 Ubicación

Para empezar, se escogieron los posibles distritos, los cuales fueron evaluados y categorizados. A continuación, se detalla:

**Tabla 2.** Método de factores ponderados para la localización del proyecto

Factor	Peso (%)	Miraflores		San Isidro		Surquillo	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Cercanía al público objetivo	35	5	1.75	4	1.40	5	1.75
Costo y disponibilidad de terrenos	25	8	0.80	3	0.30	3	0.30
Proximidad a proveedores	10	4	0.40	7	1.75	8	2.00
Seguridad	20	5	1.00	7	0.70	4	0.40
Impuestos	10	5	1.00	6	1.20	6	1.60
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>4.95</b>		<b>5.35</b>		<b>6.05</b>

Fuente: Elaboración propia

El análisis de factores de localización arroja el resultado de que la mejor opción para la ubicación del centro de entrenamiento y salud integral sería en el distrito de Surquillo. En la Av. Aramburú, lugar que colinda con los distritos también mencionados en el análisis ya que los 3 pertenecen a Lima moderna, clasificación que cumple con los requerimientos de nuestro público objetivo, sobre todo el por el nivel socioeconómico.

La dirección exacta de nuestro local se detallará líneas abajo:



Ilustración 1. Ubicación de la empresa

Fuente: Google Maps

Como se puede observar en la **Ilustración N°1** la ubicación del negocio es en la Av. Andrés Aramburú 355, distrito de Surquillo – Lima.

### **2.3.2. Factibilidad municipal y sectorial**

Para que la empresa opere, es fundamental la obtención del permiso municipal de Surquillo, distrito donde está ubicada la empresa Livre Entrenamiento & Salud integral SAC. Se tramitará esta licencia en la Municipalidad de Surquillo.

De acuerdo a la Ley N°28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, no es necesario un certificado de zonificación o compatibilidad de uso para el trámite de licencia de funcionamiento, pero si se hará una inspección de Defensa Civil que consiste en la verificación de forma ocular del cumplimiento o incumplimiento de las normas de seguridad.

Licencia de Funcionamiento Provisional para la pequeña empresa (MYPE) .- Se otorga por el plazo de vigencia de un año. El trámite se realizaría en la Municipalidad de Surquillo.

## **2.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha**

### **2.4.1. Objetivo**

#### **Objetivo general:**

Conseguir su posicionamiento como uno de los mejores establecimientos dedicados al entrenamiento y bienestar de las mujeres.

#### **Objetivos específicos:**

- Evaluar el diferente régimen laboral y tributario para la reducción de costos.
- Aumentar el nivel de ventas en 6% en el año 2024.
- Obtener una participación en mercado en un 4.27% en el año 2024.
- Realizar semestralmente una homologación de proveedores.
- Determinar la rentabilidad del proyecto en el periodo de 5 años.

### **2.4.2. Misión de la empresa**

Según (Hirt, 2004) detalla que el concepto de misión se define como la misión de una organización “es su propósito general”. Por lo tanto, la misión de la empresa a continuación:

Somos una empresa que Ofrece un servicio integral de salud en nutrición, entrenamiento físico, coaching e imagen personal para ayudarles a alcanzar sus objetivos individuales en un breve periodo de tiempo. En un ambiente agradable y con un personal especializado para cada parte del programa.

### **2.4.3. Visión de la empresa**

Según (Jack Fleitman, 2016) la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Trabajar para convertirnos en el único centro de bienestar a nivel nacional, diferenciándonos de nuestra competencia en base al servicio personalizado brindado, y con la obtención de resultados para nuestros clientes y equipo de profesionales en el

mejoramiento de su calidad de vida, posicionando nuestra marca como la primera y mejor opción en temas de salud, entrenamiento e imagen personal.

#### **2.4.4 Valores**

Según (Hernandez, 2013) menciona que un valor es una cualidad propia de todo ser humano, por ende son el reflejo de nuestro comportamiento basado en los principios.

Los valores corporativos de la empresa proporcionan ventajas internas y externas, como también permite orientar las conductas de nuestros trabajadores, por ello nuestros valores son los siguientes:

A continuación, se detallará cada una de ellas:

- **Calidad del servicio:** Es la razón primera de nuestra existencia, servir a nuestros usuarios de forma incondicional, poniendo a su disposición nuestras instalaciones, recursos humanos y material, con el objetivo de ayudar a la mejora de su bienestar y calidad de vida.
- **Compromiso social:** Compromiso con nuestros clientes, colaboradores y con la sociedad en la realización de un trabajo, bajo unas normas éticas que garanticen el logro de los objetivos individuales de cada uno de los miembros de nuestra institución, así como su desarrollo personal. Asumimos la responsabilidad de cumplir con lo prometido, estableciendo acciones que produzcan cambios positivos en el desarrollo del bienestar colectivo de los niños y jóvenes y de sus familias, a fin de que tengan una vida más digna.
- **Trato personalizado:** Conocimiento de nuestros clientes, estableciendo un vínculo, para brindarles un servicio adecuado a sus necesidades, haciéndoles sentirse únicos y especiales.
- **Respeto:** Todas las actividades del centro deben estar enmarcadas en el respeto a la dignidad humana, los derechos individuales, las diferencias, las leyes sociales y las nacionales.

- **Dedicación:** Implica la realización de nuestro trabajo con una actitud de entrega y empeño para lograr el fin que perseguimos: contribuir a mejorar la calidad de vida y el bienestar físico de nuestros clientes.
- **Igualdad:** Nos fundamentamos en el principio de igualdad social, por el que todos tenemos el mismo derecho a vivir en una sociedad que respete las diferencias.
- **Trabajo en equipo:** El Centro y la familia deben trabajar de la mano, en constante interacción, para lograr un mejor resultado sobre el interés que nos vincula.

### 2.4.5 Principios

Según (Acción de democracia, 2019), los principios son el conjunto de valores, creencias y normas, las cuales orientan la vida de la organización, siendo el soporte de la misión, visión y los objetivos específicos.

La empresa tendrá en cuenta los siguientes principios para ser más competitivos en el mercado:

A continuación, detallaremos cada una de ellas:

1. **Buscar siempre el mayor nivel de calidad:** La calidad siempre será factor determinante en el uso del servicio de las personas, un producto de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar, reprobar y mejorar siempre las especificaciones de los productos o servicios.
2. **Búsqueda de un servicio superior:** Destacarse por la calidad de los servicios que se ofrecen será siempre garantía de fidelidad en los clientes.
3. **Buscar establecer los precios más competitivos:** A calidades iguales, será el precio el factor determinante en cualquier compra, la eficiencia (producir a menos costo sin sacrificar la calidad) será garantía de competitividad en el largo plazo.
4. **Buscar la participación de mercado más alta:** Mantener participación del servicio suficiente para generar volúmenes de motivación a la comunidad altos.
5. **Mejorar constantemente:** En todos los procesos del centro de entrenamiento, ofreciendo mejoramiento continuo del servicio.
6. **Superar al cliente:** Cuando una persona recibe más de lo que piensa siente satisfacciones adicionales.



## 2.4.7 Cultura Organizacional y Política

La cultura organizacional es considerada la personalidad que opta una organización, para entender como están figuradas las relaciones en el trabajo, enfatizando las políticas, valores, las normas, expectativas, filosofías de la empresa, analizando la conducta de cada miembro y la forma en como la desarrollan. (Gestión, 2019)

Las políticas en una empresa ayudan a establecer y difundir los valores, traduciéndolos como factores de conductas que la empresa espera que tanto sus trabajadores como los demás involucrados lo desarrollen, y analizar la manera en cómo actúan ante ellas.

Las políticas definidas son:

1. El personal administrativo vestirá sport-casual (considerar jeans sin rasgar, no zapatillas llamativas, no polos escotados) y los entrenadores y capacitadores pantalón cómodo y polo de la empresa como uniforme.
2. El horario de oficina será de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. de lunes a viernes y los sábados de 9 a.m. a 12:00 p.m.
3. Se brindará atención personalizada a nuestros clientes, para atender cualquier consulta, comentario vía teléfono, correo y video llamada u otros medios electrónicos.
4. El tiempo de atención por respuesta de un correo electrónico no debe ser mayor a las 24 horas, dentro de los días hábiles.
5. En nuestra página web [www.centrolivre.com.pe](http://www.centrolivre.com.pe) estará disponible un “chat online” en inglés y español para la atención de las consultas de los clientes de manera inmediata siempre y cuando dentro del horario de trabajo.
6. Las consultas realizadas vía correo electrónico deberán ser respondidas dentro de las 24 hrs.
7. La recepción de facturas de proveedores serán únicamente los días martes y jueves en el horario de 9:30 a 12pm.
8. El pago a los proveedores serán los últimos viernes de cada mes.
9. La remuneración de los colaboradores será mensual, efectuándose los días 25 de cada mes.

10. Para el ingreso de visitas, deberán presentar su DNI en la recepción y serán atendidos en la sala de reuniones.

## 2.5. Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa característicos.

Según (Sumarán, 2013) el Estado buscó ayudar al desarrollo de las micro, pequeñas y medias empresas promulgando el día 2 de julio de 2013 la Ley N°30056 “Ley que modifica a la ley de la MYPE y diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial” a través del Congreso de la Republica teniendo como objetivo atacar un serie de problemas de las MYPES, la principal que es la informalidad, la falta de capital humano capacitado y los altos costos.

El estado al promulgar la Ley N°30056 para las microempresas, este ofrece un trato de buen contribuyente haciendo que las empresas sean más responsables para gestión sus negocios y lograr que no exista el temor al crecimiento.

A continuación, se detalla los criterios de clasificación para las micro, pequeñas y medianas empresas:

**Tabla 3.** Cuadro ley MIPYME

Tipo de empresa	Ley MIPYME N° 30056	
	Ventas anuales	N° de trabajadores
Microempresa	Hasta 150 UIT	No hay límites
Pequeña Empresa	Más de 150 UIT y hasta 1,700 UIT	No hay límites
Mediana Empresa	Más de 1,700 UIT y hasta 2,300 UIT	No hay límites

Fuente: SUNAT – guía tributaria

Elaboración: Propia

Según la clasificación indicada de Micro, Pequeña y Mediana empresa, Livre Entrenamiento & salud integral S.A.C. iniciará sus operaciones como microempresa, porque el nivel de ventas no supera los 150 UIT de ventas al año, a su vez porque no se tendrá que limitar a contar solo con la cantidad de 10 colaboradores. La empresa se acogerá a esta ley ya que existen mejores beneficios laborales y tributarios.

## **2.6. Estructura Orgánica**

La estructura orgánica es la forma en la que toda organización divide, organiza y coordina las actividades que todos los empleados deben realizar, pero debe establecerse de una manera ordenada y siguiendo ciertos criterios que ayuden con el buen desenvolvimiento de las tareas y funciones de cada área establecida. Se debe tener en cuenta que la estructura organizativa debe estar relacionada con la misión de la empresa y establecerse en función de los objetivos que se tienen. La principal forma que tienen las organizaciones para mostrar su estructura es mediante la elaboración de un organigrama que no es más que “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución en donde se muestra las relaciones que guardan entre sí los órganos que las componen” (UNIVERSIDAD DE BARCELONA, 2012)

El diseño de la organización será de tipo lineal, tomando en cuenta las características de la empresa lo cual incluye la creación de puestos y áreas sobre la base de las actividades a realizarse; para lograr mayor eficiencia y economía en su aplicación. Permitiendo a los integrantes de la empresa, la rápida comprensión de sus actividades asignadas. En consecuencia, el organigrama de la empresa será el siguiente (ver Ilustración 2)

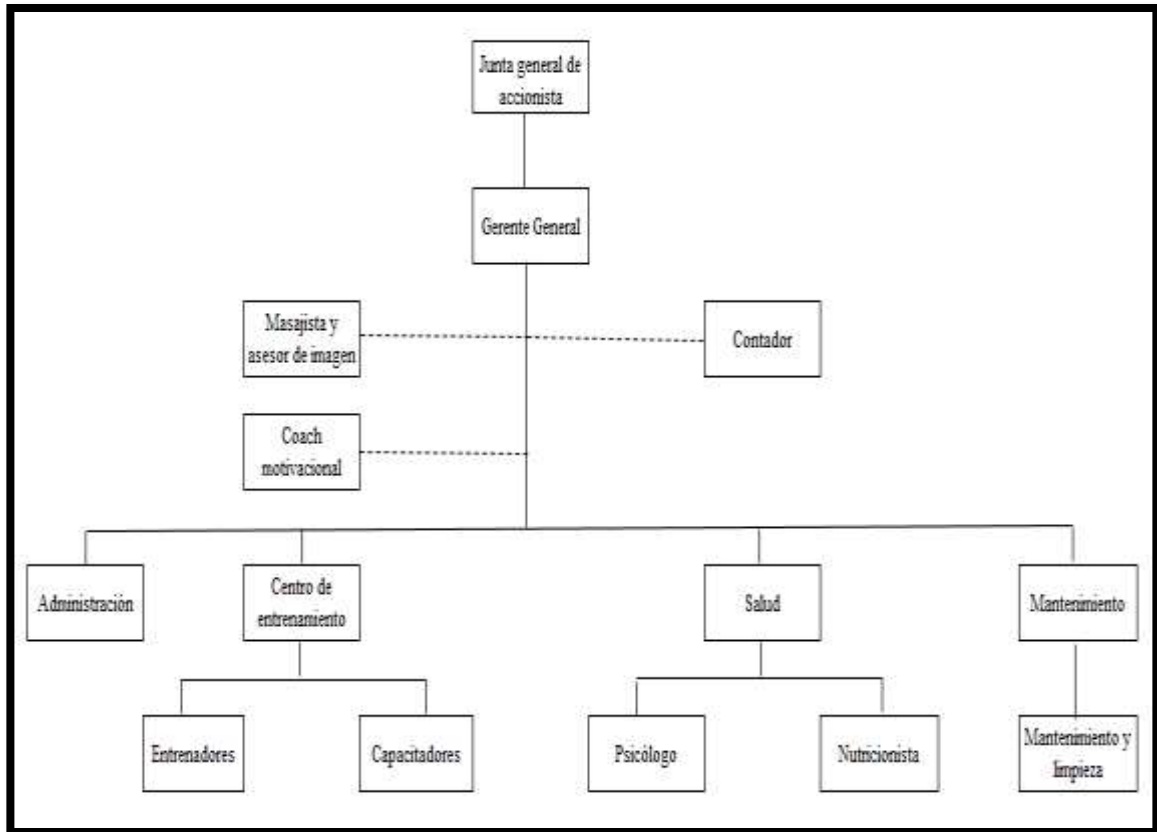


Ilustración 2. Estructura orgánica de la empresa

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallará las funciones específicas de cada área:

### **Junta general de accionistas:**

Una junta general de accionistas es una reunión anual que se celebra entre los accionistas de una empresa y el consejo de administración. Generalmente, es el único momento del año en el que los directivos y los accionistas se reúnen, por lo que es una oportunidad para que los directores presenten el informe anual de la empresa.

En una junta general de accionistas se tratan los siguientes temas:

- Se analiza la actuación empresarial y se discute sobre su estrategia futura.
- Se trata de una oportunidad para los accionistas para realizar preguntas al consejo, obtener explicaciones si el rendimiento es insatisfactorio y cuestionar el rumbo de la empresa.
- Evaluar los rendimientos de la empresa.

- Llevar a cabo votaciones, lo que les permite a los accionistas tomar decisiones relacionadas con la empresa y cubrir las posiciones vacantes del consejo de administración.
- Decidir sobre las aplicaciones de las utilidades si es que las hubiese.

### **Gerencia general:**

La gerencia general, es el representante legal de la empresa ante las autoridades judiciales, sociales, tributarias, laborales, administrativas, etc. Sus principales funciones son las siguientes:

- Cumplir con los acuerdos de la Junta General de Accionistas.
- Supervisar y controlar los estados financieros.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.
- Supervisa el cumplimiento de las políticas, procesos y objetivos de las áreas de la empresa.
- A cargo de los ingresos en planilla electrónica, remuneraciones, beneficios sociales, vacaciones, permisos, horarios de ingreso y salida del personal etc.
- A cargo de las inversiones y su retorno. ROI de la empresa en los primeros 2 años de iniciada. Evaluar la posibilidad de una sociedad y alertar en caso de posibles caídas financieras de la empresa.
- Aprobar todo tipo de transacción bancaria, contratos y adquisición de bienes y servicios requeridos para los procesos de la empresa.

Para el cargo de Gerente General, se requiere que cuente con el Título Profesional en Administración, con experiencia mínima de 3 años, Nivel de inglés Avanzado, tener visión de liderazgo, trabajo bajo presión, visión de negocios, comunicación efectiva a todo nivel, planificación estratégica.

**Entrenadores:** Todos deberán estar certificados en el deporte además de cumplir con las siguientes funciones:

- Evaluación morfofuncional en el centro de entrenamiento.

- Medios para el desarrollo de la fuerza.
- Entrenamiento en Máquinas funcionales
- Técnica de los ejercicios en gimnasio.
- Técnica de los ejercicios aeróbicos.
- Organización y progresión del entrenamiento.
- Diseño de rutinas y programas.
- Aspectos básicos sobre poblaciones especiales.
- Nuevas tendencias del entrenamiento.
- Bases de rehabilitación física
- Certificación RCP Primeros Auxilios.

**Capacitadores de entrenamiento:** grupo de apoyo para el personal de entrenamiento

**Psicólogo:** quien se encargará de encontrar la necesidad de cambio de cada usuario del programa. Trabajando desde el interior y motivando a la seguridad personal de cada cliente.

**Nutricionista:** los expertos en nutrición deportiva se encargarán de planificar una dieta personalizada para cada cliente en base a sus necesidades: sexo, edad, ritmo alimentario, ejercicio físico, necesidades nutricionales, hábitos de vida y otros factores relacionados con la rutina de ejercicios que realice. La figura de este profesional es fundamental para llevar un seguimiento personalizado y que la persona pueda llevar un estilo de vida saludable.

**Contador:** La contabilidad de la empresa será realizado por un contador externo entre las principales funciones que realizará se encuentran:

- Elaborar estados financieros.
- Preparar el pago de impuestos según cronograma de pagos de la SUNAT
- Trabaja en estrecha colaboración con el departamento de finanzas.
- Registro de compras, gastos y ventas y declarar impuestos.

- Actualiza el libro contable
- Calcula y se encarga del cumplimiento de las obligaciones tributarias
- Trabaja directamente con el área administrativa.

En base a las funciones detalladas para este cargo se requiere un profesional de la carrera de Contabilidad con un mínimo de 2 años de experiencia.

## 2.7. Cuadro de asignación de personal.

La empresa Livre Entrenamiento & salud integral S.A.C. contará con una planilla conformada por 14 colaboradores, en la siguiente tabla se muestra la distribución de remuneraciones y beneficios sociales anuales en soles, del personal de la empresa.

**Tabla 4.** Asignación de personal de la empresa  
(Soles)

Descripción	N° de empleados	Sueldo	Pago mensual	Pago anual	Vacaciones	Sub total	SIS	Total anual
Gerente General	1	2,800.00	2,800.00	32,200.00	1,400	33,600.00	180.00	33,780.00
Administrador	1	2,300.00	2,300.00	26,450.00	1,150	27,600.00	180.00	27,780.00
Recepcionista	1	1,000.00	1,000.00	11,500.00	500	12,000.00	180.00	12,180.00
Entrenadores máquinas funcionales	5	1,400.00	7,000.00	83,300.00	700	84,000.00	180.00	84,180.00
Entrenador zumba	2	1,400.00	2,800.00	32,900.00	700	33,600.00	180.00	33,780.00
Nutricionista	1	1,900.00	1,900.00	21,850.00	950	22,800.00	180.00	22,980.00
Psicólogo	1	1,900.00	1,900.00	21,850.00	950	22,800.00	180.00	22,980.00
Mantenimiento y limpieza	2	930.00	1,860.00	21,855.00	465	22,320.00	180.00	22,500.00
Total	14							260,160.00

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 4 de Asignación de personal, está conformada por el personal administrativo bajo contrato a plazo fijo. La empresa está acogida al Régimen laboral de la Microempresa por lo que no son considerados beneficios como el pago de CTS y gratificaciones.

**Tabla 5.** Cuarta categoría – Servicio de terceros

Cargo	N° de personal	Sueldo S/.	Sueldo anual S/.
Masajista y asesor de imagen	1	1200.00	14,400.00
Coach motivacional	1	1500.00	18,000.00
Contador	1	150.00	1,800.00
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2850.00</b>	<b>34200.00</b>

Elaboración: Propia

En la tabla N° 5, se observa los servicios de tercerización, los cuales son Masajes terapéuticos y asesoría de imagen, Coach motivacional y contabilidad. Deben emitir recibos por honorarios por los servicios brindados. No estarán sujetos a los beneficios de vacaciones y Essalud.

## **2.8. Forma Jurídica Empresarial**

De acuerdo con (RAMIREZ Walter, 2011), las empresas adoptan una forma de organización como persona natural o persona jurídica para el desarrollo de su actividad empresarial. Esto depende la actividad económica a la que se dedicará, al capital, al número de personas que invierten en la empresa, al mercado o público objetivo del nuevo negocio.

Para el presente proyecto, se constituirá la empresa como persona jurídica y así lograr el crecimiento y desarrollo de la misma. Cabe resaltar lo mencionado por CEPEFODES (Centro Peruano de Fomento y Desarrollo de Pymes, s.f.), sobre los beneficios de una empresa como persona jurídica que se detallan a continuación:

- Mayores posibilidades de posicionarte en el mercado.
- Accesos a préstamos y créditos de diferentes instituciones financieras.
- Credibilidad y confianza a hacia los clientes.
- Acceso a nuevos mercados y expansión en otros países.
- Participación en licitaciones con el Estado.
- En caso de deudas, la empresa responde solo con el patrimonio de esta.

La siguiente ilustración señala los principales tipos de empresas como persona jurídica:



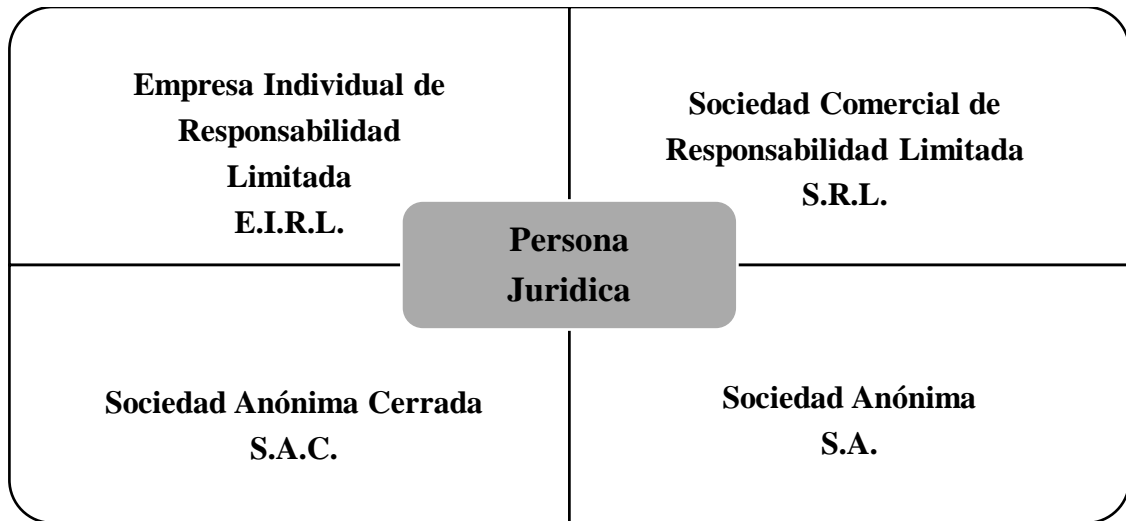


Ilustración 3. Tipos de personas jurídicas

Fuente: Elaboración propia en base a la Plataforma digital única del Estado Peruano

Según (Tipos de sociedades mercantiles, s.f.), la sociedad anónima cerrada es considerada como sociedad de capitales, con responsabilidad limitada, en la que el capital social se encuentra representado por acciones.

**Tabla 6.** Descripción de una S.A.C.

<b>Sociedad Anónima Cerrada</b>	
<b>Características</b>	El número de accionistas no puede ser menor de 2 y como máximo 20. El capital de la empresa es depositado en una entidad bancaria. Es un tipo de empresa preferida por las familias.
<b>Denominación</b>	El nombre debe incluir la indicación de “Sociedad Anónima Cerrada” o su abreviatura S.A.C.
<b>Órganos</b>	Órgano supremo que es la Junta general de accionistas. El gerente es el representante legal y de gestión de la sociedad; y es quien convoca a la junta de accionistas No es obligatorio un directorio
<b>Capital Social</b>	Aportes en moneda nacional y/o extranjera y en contribuciones tecnológicas intangibles

Fuente: Elaboración propia en base al Consejo nacional para el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa (CODEMYPE)

Por las características mencionadas en la **Tabla 6**, se decidió formar la empresa como sociedad anónima cerrada puesto que es la más recomendable para una micro pequeña con una figura más dinámica en su funcionamiento. La elección se obtuvo mediante un análisis de los siguientes aspectos principales:

- El número mínimo de accionistas que se requieren es 2 y el máximo de 20. Al ser Livre una micro pequeña y solo contar con 3 socios familiares, la opción de ser una S.A.C. supone un mejor manejo administrativo.
- La transferencia de acciones para una S.A.C. no son de carácter público. Esta característica ayudará a Livre pues permite proteger la privacidad de dichas transferencias y la identidad de los accionistas. Además no es necesario ser inscrita en los Registros Públicos del mercado de valores.
- Por la dimensión de este tipo de empresa, una S.A.C. te brinda la posibilidad de establecer un directorio o no, lo que permite que un gerente general pueda asumir dichas facultades; lo que para Livre supone una reducción de costos.

La empresa Livre tendrá 3 socios fundadores que tendrán acciones divididas según el aporte que cada uno haya realizado, la siguiente tabla muestra a los tres accionistas, así como el capital que cada uno invertirá para el proyecto y cual es el valor asignado para la determinación del número de acciones que le corresponde a cada accionista.

**Tabla 7.** Livre Entrenamiento & salud integral S.A.C.

Nombre del accionista	Capital	Valor	Acciones	%
Primer accionista	69,656.50	10	6,966	70%
Segundo accionista	19,902	10	1,990	20%
Tercer accionista	9,951	10	995	10%
<b>Total Aporte Propio</b>	99,509	10	9,951	100%

Fuente: Elaboración propia

Como indica la **Tabla 7**, son tres los socios que conforman el órgano supremo de la institución; la junta general de accionistas deberá elegir a un gerente general quién será el encargado de convocar a la junta y ser el representante legal de la empresa.

Para la constitución de la sociedad es necesaria la escritura pública legalizada ante un notario, mediante la presentación de una minuta para la formalización de la institución.

## **2.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI**

Según la página web de INDECOPI el registro de una marca no es un procedimiento obligatorio para iniciar las actividades comerciales, mas bien es un acto voluntario cuya importancia principal es que dicho registro protegerá la marca frente a posibles copias o imitaciones, este registro convierte al titular en el dueño de la marca y es el único autorizado para emplearlo dentro de los próximos 10 años (plazo que dura la inscripción). Cabe mencionar que este registro solo es válido a nivel local y para que tenga validez en el exterior será necesario hacer el mismo registro de marca pero en cada país donde se vaya a tener participación (INDECOPI)

Requisitos para la solicitud de registro de marcas de productos y/o servicios:

- Requisitos previos a solicitud:
  - Los datos de identificación del solicitante: Datos de persona jurídica
  - La marca cuyo registro se solicita.

- La indicación expresa de los productos o servicios para los cuales se solicita el registro.
- El pago de las tasas respectivas.
- Completar y presentar tres ejemplares del formato de la solicitud correspondiente (dos para la Autoridad y uno para el administrado):
  - Solicitud de Registro de Marca de Producto o Servicio
  - Solicitud de Registro de Nombre Comercial
  - Solicitud de Registro de Lema Comercial
- Consignar el número del Registro Único de Contribuyente (RUC)
- Señalar el domicilio para el envío de notificaciones en el Perú, incluir referencias
- Indicar el signo que se pretende registrar: Mixto: se deberá adjuntar su reproducción (tres copias de aproximadamente 5 cm de largo y 5 cm de ancho a colores).
- Consignar los productos y/o servicios que se desea distinguir con el signo solicitado, la clase a seleccionar: 44 Servicios médicos; servicios veterinarios; tratamientos de higiene y de belleza para personas o animales; servicios de agricultura, horticultura y silvicultura.
- Firmar la solicitud por el solicitante o su representante.
- Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite, cuyo costo es equivalente al 13.90% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase solicitada, esto es S/. 597.70 Nuevos Soles. Este importe deberá pagarse en la sucursal del Banco de la Nación ubicado en el Indecopi-Sede Sur, Calle De La Prosa N° 104-San Borja, o bien realizar el pago a través de una de las modalidades que se ofrecen.

## **2.10. Requisitos y Trámites Municipales**

### **2.10.1 Requisitos para la licencia de funcionamiento:**

Según (Municipalidad de Surquillo, 2020) los Requisitos para el trámite de la licencia de funcionamiento establecimientos mayores de 100.00m<sup>2</sup> hasta 500.00M<sup>2</sup>

- Requisitos para el trámite de la licencia de funcionamiento establecimientos mayores de 100.00m2 hasta 500.00M2:
  1. Formulario – solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de Declaración Jurada. Formato:
  2. Vigencia de poder en caso se trate de persona jurídica o ente colectivo. Si es persona natural representada se requerirá carta poder con firma legalizada.
  3. Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad (la inspección técnica se realizará luego de ser aprobada la licencia)
  4. Pago por derecho de trámite como MYPE.
  5. Ficha RUC
  
- Requisitos adicionales
  - Copia simple del título profesional en caso de servicios relacionados con la salud
  - Copia de la autorización sectorial (Ministerios u otros) respectiva en el caso de actividades que conforme a ley requieran de manera previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento.

### **2.10.2 Para la autorización de la licencia de funcionamiento:**

Establecimientos de más de 100 hasta 500 m2 de área (Ex - ante)

1. Cartilla de Seguridad o Plan de Seguridad en Defensa Civil Derecho S/. 496.10
2. Copia Simple de Licencia de Funcionamiento 13.78%
3. Pago de derecho

## **2.11. Régimen Tributario procedimiento desde la obtención del RUC y Modalidades**

### **2.11.1 Obtención de RUC**

De acuerdo con (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2019) es el registro que contiene información del contribuyente: nombre de la persona o

el nombre de la empresa, domicilio fiscal, la actividad del negocio, números telefónicos, y otros datos.

Las personas naturales y jurídicas pueden realizar la inscripción sin salir de casa, ingresando al Centro de Servicios Virtual (CSV) de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

Esta plataforma digital reemplaza la atención presencial para facilitar los trámites a los contribuyentes y disminuir el riesgo de contagio del Covid-19, que generan los desplazamientos.

Para obtener o reactivar su número de RUC en el CSV, las personas naturales, con o sin negocio, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

**Tabla 8.** Requisitos para inscripción de RUC

<b>Requisitos inscripción de empresas: Persona jurídica</b>
Brindar correo electrónico y teléfono móvil
Último DNI original con los últimos dos hologramas de votación.
Presentar cualquier documento privado o público en el que conste la dirección del domicilio fiscal que se declara (ejemplo: Recibo de servicio estado de cuenta, recibo virtual, contrato de alquiler y afines, etc.)
Ficha o partida electrónica certificada por registros públicos, con una antigüedad no mayor a 30 días calendario (original y copia).

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT)

### **2.11.2 Regímenes tributarios**

Según, (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2019), Un negocio, debe ser registrado de manera obligatoria y dependiendo de su tamaño y nivel de ingreso, se apeg a uno de los regímenes tributarios existentes, para pagar los impuestos que le correspondan.

A continuación, te indicamos las características de cada uno de los regímenes tributarios vigentes en Perú.

**Tabla 9.** Características de los regímenes tributarios

	Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER)	Régimen MYPE Tributario (RMT)	Régimen General (RG)
<b>Persona Jurídica</b>	Sí	Sí	Sí
<b>Límite de ingresos</b>	Hasta S/ 525,000.00 anuales	Ingresos netos que no superen las 1700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior)	Sin límite
<b>Límite de compras</b>	Hasta S/ 525,000.00 anuales	Sin límite	Sin límite
<b>Comprobantes de pago que puede emitir</b>	Factura, boleta y todos los demás permitidos	Factura, boleta y todos los demás permitidos	Factura, boleta y todos los demás permitidos
<b>Declaración Jurada anual – Renta</b>	No	Sí	Sí
<b>Valor de activos fijos</b>	S/ 126,000.00 Con excepción de los predios y vehículos	Sin límite	Sin límite
<b>Trabajadores</b>	10 por turno	Sin límite	Sin límite

Fuente: Elaboración propia en base a la información de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT)

Existen cuatro regímenes tributarios en el Perú. En base a lo mencionado en la **Tabla 9**, el régimen tributario elegido para la empresa es el régimen MYPE tributario.

## 2.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME).

Según (SUNAT, 2016) Es el documento llevado a través de los medios informáticos desarrollados por la SUNAT, en el que se encuentra la información de los empleadores, trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en formación – modalidad formativa laboral y otros (practicantes), personal de terceros y derechohabientes.

A partir del 01 de agosto del 2011 la Planilla electrónica tiene dos componentes que son el Registro de Información Laboral (T-Registro) y la Planilla Mensual de Pagos (PLAME).

**Tabla 10.** Componentes de la planilla electrónica

<b>PLANILLA ELECTRÓNICA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MEDIO DE ACCESO</b>
<b>I – REGISTRO</b>	Registro de Información Laboral	Es el Registro de Información Laboral de los empleadores, trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en formación – modalidad formativa laboral y otros (practicantes), personal de terceros y derechohabientes.	A través de la Clave SOL, OPCIÓN MI RUC Y OTROS REGISTROS
<b>PLAME</b>	Planilla Mensual de Pagos	Comprende información laboral, de seguridad social y otros datos sobre el tipo de ingresos de los sujetos registrados, trabajadores y derechohabientes	Se descarga el programa en <a href="http://www.sunat.gob.pe">www.sunat.gob.pe</a> , se elabora, genera archivo y envía en SUNAT Operaciones en Línea.

Fuente: SUNAT

La empresa Livre Entrenamiento & Salud Integral S.A.C., efectuará el registro de sus trabajadores en el T-Registro, donde se podrá encontrar información laboral de cada uno de ellos, a fin de cumplir con la presentación al día de la planilla mensual de pagos según el cronograma que establezca la SUNAT de manera anual. Se incluirá información de los empleadores, trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en formación – modalidad formativa laboral y otros (practicantes), personal de terceros y derechohabientes.



Asimismo, se cumplirá con el registro de la Planilla Mensual de pagos, segundo componente de la Planilla Electrónica, que comprende información mensual de los ingresos de los sujetos inscritos en el Registro de Información Laboral (T-REGISTRO), así como de los Prestadores de Servicios que obtengan rentas de 4ta Categoría; los descuentos, los días laborados y no laborados, horas ordinarias y en sobretiempo del trabajador; así como información correspondiente a la base de cálculo y la determinación de los conceptos tributarios y no tributarios cuya recaudación le haya sido encargada a la SUNAT.

Cabe mencionar que la versión PLAME vigente es la versión 3.7 aprobada mediante Resolución de Superintendencia N° 025-2020/SUNAT la cual está a disposición de los interesados para su uso a partir del 1 de febrero de 2020.

### **2.13. Régimen Laboral Especial y General Laboral.**

Al momento de contratar el personal para la empresa Livre Entrenamiento & Salud Integral S.A.C., es importante tener la información necesaria para decidir por el esquema de contratación adecuado en beneficio del trabajador y el contratante.

La empresa Livre Entrenamiento & Salud Integral S.A.C. se acogerá al régimen laboral especial de la micro empresa porque de acuerdo a la proyección de ventas no se superará las 150 UIT de forma anual (en ventas) y se reducen costos (por inicio de las operaciones de la empresa). Se proyecta superar el límite de las 150 UIT hacia el año 2024, tiempo en que deberá cambiar el régimen laboral de la empresa.

Según (SUNAT Regimen Laboral Mypes, 2020) el régimen laboral de la micro empresa y pequeña empresa cuentan con las siguientes características:

A continuación, se mencionará las diferentes de los regímenes laborales en el Perú.

Tabla 11. Descripción de los regímenes laborales

Beneficios de los trabajadores	Régimen laboral general o Común	Micro empresa	Pequeña empresa
--------------------------------	---------------------------------	---------------	-----------------

<b>Vacaciones</b>	El trabajador tiene derecho a 30 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio. Estas pueden reducirse de 30 días	El trabajador tiene derecho a 15 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio.	El trabajador tiene derecho a 15 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio.
<b>Compensación por tiempo de servicios (CTS)</b>	Una remuneración mensual, depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).	No.	15 remuneraciones diarias depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).
<b>Gratificaciones</b>	Se otorga dos veces al año, una por Fiestas Patrias y otra por Navidad, en razón a una remuneración completa por cada oportunidad, y se pagará por mes calendario completo laborado.	No.	Se otorgará dos veces al año, una por Fiestas Patrias y otra por Navidad, en razón a media remuneración por cada oportunidad, siempre y cuando laboren el semestre completo, caso contrario percibirán la parte proporcional.
<b>Seguro de salud</b>	ESSALUD 9% de la remuneración – lo aporta en su integridad el empleador.	Seguro Integral de Salud (SIS) – El empleador deberá realizar aporte al mes equivalente al 50% del aporte mensual total del régimen semi-contributivo del SIS, el otro 50% será completado por el Estado.	ESSALUD 9% de la remuneración – lo aporta en su integridad el empleador.
<b>Indemnización por despido arbitrario</b>	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización una remuneración y media por cada mes dejado de laborar, en caso sea un contrato a plazo determinado, y le tocará una remuneración y media por cada año de trabajo en caso sea un contrato indeterminado;	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización el equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de noventa (90) remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización el equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de ciento veinte (120) remuneraciones diarias.

	en ambos casos con un máximo de 12 remuneraciones.		Las fracciones de año se abonan por dozavos.
<b>Asignación familiar</b>	10% de la remuneración mínima vital, tengan a su cargo uno o más hijos menores de 18 años y hasta 24 años en caso de que el hijo al cumplir la mayoría de edad este cursando estudios superiores.	No.	No.

Fuente: Elaboración propia en base de la información del Ministerio de trabajo y promoción del empleo (MINTRA)

#### **2.14. Modalidades de Contratos Laborales.**

El contrato laboral se define como un acuerdo entre el empleador y el empleado sobre la prestación de personal de un servicio que será remunerado y subordinado por un plazo determinado; en este contrato se definen tres aspectos básicos, primero que el servicio debe ser personal (no delegado), segundo se establece la relación de subordinación entre el trabajador y el empleador; y por último el salario que el empleado percibirá por el trabajo realizado (PRO INVERSION, 2016)

Para iniciar las operaciones, la empresa Livre Entrenamiento & Salud Integral S.A.C. deberá contar con personal calificado con quienes se celebrarán contratos de trabajo voluntario entre el empleador y el trabajador, a cambio de una remuneración mensual.

Con el contrato, se da inicio a la relación laboral si ambas partes están de acuerdo en las obligaciones y los derechos que dan origen a la relación laboral.

Tal como lo menciona Gonzalo García Abad (2019), los tipos de contratos son:

- Contrato a plazo indeterminado o indefinido
- Contrato a plazo fijo o determinado o también llamados sujetos a modalidad
- Contrato a tiempo parcial
- Otro tipo de contrato

La empresa Livre Entrenamiento & Salud integral S.A.C. celebrará contratos sujetos a modalidad que son aquellos donde la prestación de servicios se da por un tiempo determinado y de acuerdo a las necesidades del mercado (aumento de ventas de la empresa).

Estos contratos se celebrarán siempre por escrito y, obligatoriamente, registrarse ante el Ministerio de trabajo y promoción del empleo dentro de los 15 días naturales de su celebración.

Entre los contratos sujetos a modalidad, Livre Entrenamiento & Salud Integral S.A.C. adoptará la modalidad de contrato por inicio de lanzamiento de nueva actividad. La vigencia de contratos tendrá un tiempo de tres meses, pudiendo ser renovados de acuerdo al desempeño del personal.

Adicionalmente, la empresa contará con un contrato de prestación de servicios que estará regido por un contrato intermitente, para los temas contables (contador externo) y

## **2.15 Contratos comerciales y responsabilidad civil de los accionistas**

Un contrato comercial “es el acuerdo de dos o más partes para crear, regular, modificar o extinguir una relación jurídica patrimonial” (Peruano, 1997), y es un elemento importante para que las partes que realizan el acuerdo estén en la obligación de cumplir lo acordado según los puntos y condiciones que se pactaron. Generalmente un contrato se da de forma escrita para dejar constancia del acuerdo.

La empresa Livre Entrenamiento & Salud Integral S.A.C. celebrará contratos para la constitución de la empresa, contratos de trabajo para el personal de cada área, los de compra y venta, con los proveedores, de alquiler de local y de prestación de servicios.

- **Contrato de sociedad o acta constitutiva**

Es un documento de constancia notarial donde se registrarán diferentes datos correspondientes a la formación de la sociedad. Se detallará información sobre los integrantes de la sociedad, funciones de cada uno, firmas y demás información importante.

- **Contrato de trabajo**

Este tipo de contrato se celebrará con cada uno de los trabajadores, donde se indicarán los beneficios y obligaciones que tendrán para con la empresa y sus labores.

- **Contrato de prestación de servicios**

Mediante el contrato de prestación de servicios se dejarán claras las obligaciones y derechos para con el servicio de asesoría en temas contables.

- **Contrato con proveedores**

Para el buen funcionamiento de la empresa, los proveedores son parte fundamental, por ello se debe tener una adecuada relación contractual con ellos. El contrato con proveedores debe tener información acerca del bien o servicio el cual provee, así como la responsabilidad de cada una de las partes que lo celebran. Es necesario llegar a un acuerdo y analizar los detalles que se podrían presentar en la relación como proveedores, así como también definir puntos importantes en cuanto a calidad, entrega, tiempo de entrega, presentación, etc.

- **Contrato de alquiler de local**

La empresa alquilará un local para llevar a cabo las operaciones, en el contrato se determinarán derechos y obligaciones tanto para la empresa como para el arrendador.

- **Contrato de confidencialidad**

Este contrato permitirá que los propietarios de la empresa puedan proteger aquella información que comparten con sus trabajadores, en cuanto a procesos, operaciones, patente de marcas, etc. También se puede establecer hacia las personas ajenas de la empresa que prestan sus servicios.

### 3. ESTUDIO DE MERCADO

#### 3.1. Descripción del Entorno del Mercado

Según (Ardiseny, 2017) Para el análisis del entorno se debe considerar que existen dos dimensiones del entorno empresarial, el macro y el micro entorno. El primero se refiere a las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden generar influencia en el comportamiento de la empresa; estas podrían ser las fuerzas de carácter económico, social, político, cultural, etc. Para el segundo se habla de un ambiente más reducido y que se basa en el estudio de las fuerzas que influyen en el comportamiento del sector donde se desarrolla una empresa.

Se llevará a cabo el análisis externo que incluirá un análisis PESTEL (Macroentorno) y un análisis FODA (Microentorno).

##### 3.1.1 Análisis del sector: Participación del mercado

En el 2018, Cuore CCR empresa de investigación de mercados ubicaba al Gold Gym como primera marca de recordación con 51% y 39% de primera opción de compra. El siguiente era Energym, el cuál pese a dejar de operar aún se mantenía en la mente de algunos consumidores con un 19% en recordación y 10% de elección de compra. Bodytech se potenciaba como su principal competidor con un 18% en recordación y 7% de elección de compra. Gymdo se potenciaba como su principal competidor con un 3% en recordación y 2% de elección de compra. Life se potenciaba como su principal competidor con un 2% en recordación y 1% de elección de compra. Smart Fit se potenciaba como su principal competidor con un 1% en recordación y 1% de elección de compra.



Ilustración 4. Posicionamiento de gimnasios

Fuente: CUORE CCR

A pesar de que la empresa Smart Fit anunció la compra de los locales de la cadena de gimnasios Gold Gym en el 2017, fue hasta inicios de año (enero 2020) que la franquicia Gold's Gym anunció su retiro del mercado peruano. En este momento, la cadena Smart Fit y Bodytech son las que disputan el mercado de opciones para entrenamiento saludable en el Perú.

### **3.2.2 Análisis del macro entorno**

#### **Análisis PESTEL**

Según (EAE Business School, 2017) menciona que el análisis PESTEL busca identificar aquellos factores externos a la empresa que lo pueden afectar negativa, neutra o positivamente en los siguientes aspectos:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico
- Ecológico
- Legal

#### **A. Factores políticos – legales**

El 20 de abril de 2016 en aprobación por el congreso de la república se publica la Ley N° 30479 ley de mecenazgo deportivo. Esta ley tiene por objetivo promover el mecenazgo deportivo de las personas naturales o jurídicas de derecho privado para la difusión y promoción del deportista, deportista con capacidad, entrenadores y fomento de infraestructura.

Dicha ley se presenta como un factor político-legal que afecta positivamente al establecimiento de la empresa LIVRE. Al ser un gimnasio que promueve el deporte y salud física y mental de las personas, se califica como un beneficiario de esta ley y por

tanto goza de la exoneración del impuesto general de las ventas a la importación de bienes destinados a las actividades:

- a. Infraestructura deportiva relacionada con la construcción, mejora o equipamiento de espacios destinados al deporte.
- b. Programas de gestión deportiva.
- c. Contratación y pago de subvención a deportistas y entrenadores, así como pago de primas por seguros particulares.
- d. Investigación en deporte y medicina deportiva.

Según (Euromonitor international, 2020) Sobre la estabilidad política, se confirmó que la pandemia de coronavirus (COVID-19) se extendió a Perú en marzo de 2020 y más tarde ese mes, el gobierno anunció un estado de emergencia, estableció leyes de distanciamiento social, cerró todos los establecimientos educativos, cerró todos los negocios no esenciales e impuso un Cuarentena y toque de queda nocturno, con prohibiciones en todas las formas de viaje. Estas estrictas medidas han sido aplicadas por los militares en Lima. Además, el uso de máscaras faciales en público es obligatorio. El reinicio de las actividades es progresivo, sin embargo, el rebrote de la pandemia es un latente riesgo a la proyección de ventas de Livre.

## **B. Factores económico**

Según (Euromonitor international, 2020) señala que si bien las medidas del gobierno contra la pandemia de coronavirus (COVID-19) han sido levantadas parcialmente, siguen teniendo un grave impacto económico. Se pronostica que el PIB real aumentará en un 1.0% en 2020, por debajo del 2.2% en 2019. El cierre de muchas empresas afectará el gasto del consumidor, sin embargo, una vez que COVID-19 esté contenido, la disponibilidad de financiamiento debería respaldar el crecimiento de consumo privado.

En 2018, el déficit presupuestario se redujo al 2,3% del PIB. En 2019, se registró un déficit menor del 1,6% del PIB, debido al menor dinamismo del gasto a nivel de los gobiernos locales y regionales durante el primer año en que las nuevas autoridades de los gobiernos subnacionales estuvieron en el cargo. En 2020, el déficit aumentará a 2.0%, debido al gasto público relacionado con COVID-19.



La deuda pública fue de PEN208,400 millones en 2019, equivalente al 27.1% del PIB. Este es uno de los índices de endeudamiento más bajos de la región. En 2018, las autoridades anunciaron dos operaciones internacionales de gestión de la deuda destinadas a mejorar las condiciones de la deuda pública.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD establece en su estudio de los indicadores de desarrollo humano un ranking de los distritos de Lima con mayor ingreso familiar per cápita. Este incluye entre los 14 primeros distritos de la lista a Lince, Jesús María, Miraflores, San Borja, Barranco, Surquillo, Santiago de Surco, San Luis, San Isidro, todos ellos tienen en común ser cercanos a Surquillo, distrito elegido para la instalación de LIVRE. Es así como la solvencia económica de las personas de la zona es un factor positivo a considerar en la evaluación del mercado potencial de clientes.

Además, el BCR anotó un crecimiento de 2.3% del PBI en Perú en el 2019, esta sería la segunda más alta frente a las principales economías de la región, por debajo de Colombia (3.2%). Este análisis es favorable para el mercado de gimnasios y negocios promotores de la salud en un contexto en que las crisis por enfermedades califican a la obesidad como un factor de riesgo agravante y con la holgura en la situación económica del país, se abren oportunidades para que las personas consideren un presupuesto mensual a la mejora de su salud, condición física y mental.

### **C. Factores sociales**

LIVRE promueve el bienestar físico y mental con actividades físicas como entrenamiento con máquinas o sesiones de baile zumba, ambos complementados por la posibilidad de interacción con grupos de trabajo. La interacción social, el pertenecer a grupos en que se comparten los mismos intereses y motivaciones por la salud, estado físico, metas tangibles, es un factor determinante al momento de decidir por continuar contratando servicios de gimnasios.

Por otro lado, en la actualidad la masificación de las redes sociales es un factor determinante en la promoción de un negocio, las redes con mayor acogida: Facebook, Instagram, tienen como principal segmento de usuarios a los jóvenes, consumidores de gran contenido digital. Este consumo masivo de redes juega indirectamente un papel

publicitario a negocios como los gimnasios. El ranking de los topics en redes sociales va en el siguiente orden de nombramiento: moda, comida, diseño, viajes, fitness, naturaleza, inspiración, salud; todos estos dan mucha relevancia al estado físico, el sentirse bien, la buena salud y motivan indirectamente a la búsqueda de la plenitud física mental que busca ofrecer el gimnasio LIVRE.

#### **D. Factores ecológicos**

En la situación actual nacional y mundial sobre la necesidad del cuidado del medio ambiente y la búsqueda de la reducción de consumo contaminante LIVRE busca ser parte del cambio y aplicar medidas que permitan a su propuesta ser considerada ecoamigable. El servicio de LIVRE minimiza el uso de maquinarias dependientes de energía eléctrica y busca utilizar maquinaria mecánica, de peso, calistenia, sesiones de zumba, todas ellas con el menor uso de energía eléctrica y necesidad de mantenimiento.

#### **E. Factores tecnológicos**

La propuesta de los gimnasios en la actualidad apunta en su mayoría a la implementación de infraestructura moderna, máquinas tecnológicas complejas que buscan la menor interacción con personas en el acompañamiento del gimnasio, resultando en muchos casos en gimnasios autoatendidos en que la interacción se reduce a usuario-máquina.

Esta tendencia por el uso de tecnologías en infraestructura y maquinaria es un factor negativo para la implementación de este negocio, pues LIVRE adolece de no contar con este nivel tecnológico que se encuentra en los principales negocios referentes de la competencia. Sin embargo, esta carencia es a su vez un aspecto positivo del que LIVRE busca sacar provecho, pues la propuesta apunta a ofrecer una atención personalizada, rescatando la interacción persona-persona-grupo en que las máquinas e implementos son solo un complemento. LIVRE busca reemplazar la automatización, tecnología, por un acompañamiento de cerca por los expertos de la salud, complementos como sesiones grupales de Zumba, exámenes psicológicos, terapias, sesiones de asesoría de imagen personal.

### **3.2.2 Análisis del micro entorno**

Referente al análisis de micro entorno que se refiere al estudio que toda empresa debe realizar sobre el ambiente más cercano en el que participa; es decir, un estudio del sector donde se desenvuelve: cómo la empresa se relaciona con este medio ambiente, cuál es el comportamiento de estas empresas que están en el sector y qué fuerzas son las que ayudan a mantener la competitividad. Dichos análisis ayudarán a establecer criterios para la formulación de estrategias que permitan el crecimiento de la empresa. (UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA, 2003)

Nuestro negocio se encuentra dentro de un sector en pleno auge, siendo esto algo favorable para el desarrollo y éxito de este. Si bien se trata de un proyecto novedoso existen algunos competidores que pueden poner en peligro dicho éxito de la organización. Ya que a pesar de nuestras instalaciones cuentan con equipos novedosos y de gran calidad, existen gimnasios bien asentados con clientes fidelizados a los que será difícil de convencer para que acudan a nuestro centro.

Más adelante se mostrará una encuesta elaborada por nosotros con el objetivo de analizar una serie de aspectos como como ejemplo el perfil de las usuarias, la importancia que le dan a la salud y bienestar, frecuencia con la que acuden al Centro de entrenamiento y disposición de tiempo además de lo más resaltante, nuestros valores agregados.

El sector del fitness ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años debido a un cambio en el estilo de vida de la sociedad hacia el bienestar muchas mujeres alrededor del mundo, como lo comentábamos en el análisis del macroentorno. En el Perú, específicamente en el departamento de Lima, estos cambios han tenido un crecimiento rápido por la influencia de las redes sociales. Personajes públicos, canales de televisión. Evidencia de ello es el crecimiento y llegada de las cadenas gimnasios y apertura de gimnasios locales.

El porcentaje de ingresos estará condicionado por una buena campaña de marketing para comunicar a las usuarias todos los valores tangibles e intangibles del centro para una

buena práctica del fitness y de esta forma captaremos nuevos clientes consiguiendo una buena penetración de mercado.

Por otro lado las personas hoy en día tienen una preocupación constante por su estado físico y por comer de forma saludable, lo que ha provocado que las visitas a nutricionistas aumenten, teniendo en cuenta que el salario mínimo de un nutricionista es del S/. 100 por consulta, podemos concluir que las personas estarían dispuestas a invertir su dinero en un programa que incluya profesionales que trabajen en su bienestar.

Según (DEFINICIONABC, 2017), el FODA es una herramienta básica en la administración y en el proceso de planificación porque consiste en analizar las Fortalezas y Debilidades del negocio, cuales son las Oportunidades y Amenazas que tiene el mismo, en el entorno donde se desempeña. De tal forma de realizar una estrategia que cumpla con el objetivo propuesto por la empresa.

Tabla 12. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica en el distrito de Surquillo, punto céntrico entre los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, Lince, Surco con gran concentración de oficinas administrativas de empresas diversas y zona urbana.</li> <li>• Horario de atención flexible para la asistencia en pre y post horario de oficina, y horas del día.</li> <li>• Promoción de calistenia</li> <li>• Uso de maquinaria de bajo impacto en articulaciones, evita lesiones</li> <li>• Planes personalizados de seguimiento al usuario, exámenes psicológicos, premios por cumplimiento de metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos altos versus el promedio de gimnasios de la competencia.</li> <li>• Poco uso de maquinaria con tecnología moderna.</li> <li>• No cuenta con planes de servicio desatendido, en que los clientes usen las instalaciones a su criterio. LIVRE requiere del acompañamiento constante a los usuarios y de planes personalizados.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes que promueven el establecimiento de entidades privadas para práctica de deporte, exonerando de gastos fiscales.</li> <li>• El incremento de enfermedades en que la obesidad es un agravante, esto promueve en las personas la búsqueda de mejorar su estado físico.</li> <li>• Competencia muy orientada a uso de maquinaria automatizada, con poco acompañamiento humano y sin atención personalizada.</li> <li>• Crecimiento del mercado fitness</li> <li>• Publicidad indirecta en redes sociales y medios por la búsqueda de estilo de vida saludable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha competencia en gimnasios convencionales.</li> <li>• Incremento de mini gimnasios municipales de uso gratuito.</li> <li>• Incremento de planes de deporte y salud por las empresas para sus colaboradores.</li> <li>• Competencia con servicios complementarios como piscina, sauna.</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 **Ámbito de acción del negocio**

#### 3.2.1 **Segmento de mercado: Geográfica, demográfica, psicográfica, conductual.**

Para la (Tomas, 2019) segmentación de mercado es: “una estrategia que se utiliza con el objetivo de dividir al mercado objetivo en distintos grupos de compradores, los cuales se supone que demandaran distintos productos o una mezcla de productos. Al segmentar los mercados se está dando la opción a que la empresa experimente un incremento de la rentabilidad, en donde la segmentación se puede realizar siguiendo determinados criterios como son: la segmentación geográfica, psicográfica, demográfica, por criterios de comportamiento del producto y por el tipo de categoría del cliente.”

Las variables de segmentación para el servicio serán de la siguiente manera:

**Segmentación geográfica:** Mujeres que practican o no actividades deportivas y que residen o trabajen en Surquillo o distritos aledaños como: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y Barranco. Pertenecientes a los segmentos 7 y 8 de APEIM.

**Segmentación Demográfica:** Mujeres entre los 17 y 55 años de los niveles socioeconómicos A B C+ que ganen entre S/. 2,500 y S/. 6,000 soles mensuales. Con estos datos referenciales ofertaremos una propuesta ajustada a los presupuestos mencionados.

**Segmentación psicográfica:** Tomando como referencia los estilos de vida de Arellano, nos dirigimos a personas pertenecientes a los estilos: moderno, progresista y sofisticado. Para cada estilo podemos identificar algunos factores. Personas con poca disposición de tiempo porque son activas en el mundo laboral y/o realizan algún tipo de estudio complementario al superior. Muchos de ellos con estilos de vida saludable, pero que no realizan actividades físicas y el sedentarismo es inminente. También están las mujeres jóvenes que cursan estudios superiores y a su vez mujeres que están cruzando los 40 años y experimentan ciertos cambios visibles en su cuerpo.

- Según (compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública , 2019) considera a Lima moderna con el mayor nivel socioeconómico.

**Segmentación conductual:** personas que no tienen una idea clara de que es lo que quieren lograr, la mayoría desea bajar de peso o ganar masa muscular. Se inscriben a gimnasios, pero terminan abandonándolo por falta de motivación. No encuentran el enganche trabajando con máquinas y las clases de baile opcionales que ofrecen no son diarias por lo que muchas veces están saturadas. Y, sobre todo, no sienten que obtienen los resultados esperados de manera rápida.

### **3.2.2 Público objetivo**

Dirigido a mujeres entre 17 y 35 años y Mujeres de 40 años a más. Que deseen lograr cambios progresivos en su fisionomía, trabajando desde el interior para descubrir la necesidad de cambio. Perteneciente a los distritos de la zona de Lima Sur.

- Según (Programa de las naciones Unidas, 2019) establece en su estudio de los indicadores de desarrollo humano un ranking de los distritos de Lima con mayor ingreso familiar per cápita. Este incluye entre los 14 primeros distritos de la lista a Lince, Jesús María, Miraflores, San Borja, Barranco, Surquillo, Santiago de Surco,

San Luis, San Isidro, todos ellos tienen en común ser cercanos a Surquillo, es por este motivo que consideramos este distrito como ubicación estratégica para establecer un centro de entrenamiento & bienestar general.

### 3.2.3 Posicionamiento: calidad, imagen, estilo de vida, consumidor

Según (Programa de las Naciones Unidas, 2019) establece en su estudio de los indicadores de desarrollo humano un ranking de los distritos de Lima con mayor ingreso familiar per cápita. Este incluye entre los 14 primeros distritos de la lista a Lince, Jesús María, Miraflores, San Borja, Barranco, Surquillo, Santiago de Surco, San Luis, San Isidro, todos ellos tienen en común ser cercanos a Surquillo, es por este motivo que consideramos este distrito como ubicación estratégica para establecer un centro de entrenamiento & bienestar general.

Para definir el posicionamiento de la empresa, se ha analizado el mercado, la competencia y cómo los clientes perciben a las nuevas prendas con tecnologías. Al respecto, se hizo un gráfico que muestra el proceso de definición de posicionamiento.

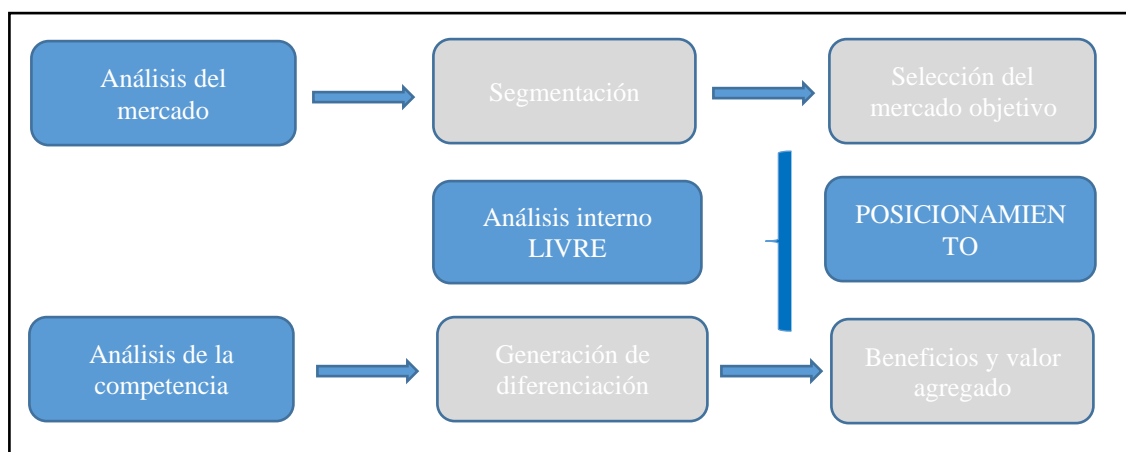


Ilustración 5. Proceso de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento está basada en el valor agregado que ofreceremos. El objetivo del programa es posicionar a Livre como uno de los mejores establecimientos dedicados al entrenamiento y bienestar de las mujeres.

Con desarrollo del contenido del programa y la debida asesoría obtendremos los resultados deseados.

**Calidad:** Fomentar la calidad de los servicios ofertados y mejorar la salud de las usuarias. Para la realización de tales objetivos, ofrecemos un taller de coaching en el que todas las usuarias podrán llevar talleres de liderazgo y motivación. Conocer a los otros miembros, compartir experiencias y alentar el cumplimiento de sus metas personales.

**Imagen:** compuesta del conjunto de elementos que representan los valores que Livre desea transmitir a sus usuarias.

Estos elementos serán el nombre, logo, colores, piezas gráficas para contenido digital que implementaremos para transmitir los valores de la empresa. Generando emociones, sentimientos, experiencias y soluciones. Es la clave para identificar a nuestro servicio.



Ilustración 6. Logo de la marca

**Estilo de vida y consumidor:** la vida fitness y su nutrición son hábitos saludables que de manera progresiva los usuarios deseen adoptar, cambiar, mejorar a través de métodos saludables de vida. Tomando el entrenamiento como una oportunidad para superar metas personales, mantener constancia y disciplina.

### **3.3. Descripción del bien o del servicio**

Livre es un modelo de negocio innovador que busca hacerse un nicho en mercado de vida saludable con demanda y oferta cada vez más creciente. Comprendido por gimnasios, restaurantes saludables, productos de consumo saludables y demás. Por ello, Livre está dirigido a mujeres que deseen lograr cambios progresivos en su fisionomía mediante el entrenamiento y asesoría, trabajando desde el interior para descubrir la necesidad de cambio. De esta manera desarrollaremos sus objetivos personales de salud.

**El programa comprende de 5 módulos** (valor agregado diferenciador):



1. Evaluación Psicológica
2. Evaluación Nutrición
3. Elección de la disciplina de entrenamiento

Máquinas funcionales especiales que disminuyen riesgos de lesión con un bajo impacto en espalda y articulaciones. Utilizando como herramienta el propio peso corporal y fuerza de gravedad.

Rutina aeróbica

4. Taller de Coaching: Integra a todos los participantes del programa en actividades de integración y motivación personal. Dos veces al mes a cargo de asesores especializados.
5. Asesoría en imagen personal

El programa tiene una duración mensual, elemento importante para que el usuario obtenga resultados en tiempos cortos. De ese modo el usuario puede llevar la cantidad de programas que desee, ya sea fortaleciendo la meta inicial o generando nuevas metas. Tendrá una motivación y percepción de logro a corto plazo.

### 3.4. Estudio de la demanda

#### 3.4.1 Muestra

Según (Horna, 2012) La muestra, es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional, siempre parte de la población. Trabajar con una muestra proporciona muchas ventajas:

- a) Ahorra tiempo
- b) Reduce costos
- c) Posibilita mayor profundidad
- d) Exactitud en los resultados

En los estudios cuantitativos, el tamaño de la muestra depende de la precisión con que se desea estimar los resultados. Entre más grande sea la muestra más representativa de la población será, y más precisos serán los resultados.

Para calcular el tamaño de las muestras cuantitativas se emplean fórmulas estadísticas. Para ello se necesita algunos valores, como son:

- **El nivel de confianza:**

Se aconseja que siempre sea del 95%. – El tamaño aproximado de la proporción (p,q):

**El error máximo admisible:** Acepta un error máximo entre 5% y 7%.

**Otros valores adicionales:** Como la tasa de no respuesta, entre otros.

De esta forma:

n = tamaño de muestra

z = nivel de confianza elegido (igual a 1.96)

p = (10)

q = porcentaje complementario (p - q = 90)

N = tamaño de la población (N= 14,457 mujeres)

e = error máximo permitido (5)

La fórmula utilizada para el cálculo es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

**N=137 mujeres**

En este caso, se tendrá que encuestar aproximadamente 137 mujeres entre las edades de 17 y 55 años que realizan actividad física para poder conocer como es el mercado y de acuerdo con el resultado emplear estrategias para ser más competitivos en el mercado y hacer frente a la competencia.

El objetivo de la encuesta es evaluar al mercado potencial de clientes de Livre y de las preferencias que tengan con el servicio que se les puede ofrecer, a fin de tener referencia para la definición de lo que el servicio incluirá, costos, plan de fidelización (recompensas). La muestra se hizo sobre un grupo de 137 mujeres en el rango de edad de 15 a 61 años, no se filtraron escala de ingresos familiares, nivel de educación, ocupación, ubicación de vivienda, para garantizar la dispersión de la muestra y el realismo de los resultados. La encuesta fue la siguiente:



# LIVRE

## Cuestionario de investigación

Livre es un un centro de entrenamiento y salud integral.

El programa MENSUAL comprende de 5 módulos:

1. Evaluación Psicológica: Para conocer la verdadera necesidad de cambio. Acompañamiento durante todo el programa.

2. Evaluación Nutricional: Elaboración de un plan de alimentación semanal  
Establecer una meta: A cargo del especialista

3. Aterrizaje: Actividad física

Establecer una Meta: fijada a lograr el cambio considerando lo que el usuario quiere y lo que será posible lograr.

A través de 2 disciplinas:

- Máquinas funcionales especiales que disminuyen riesgos de lesión con un bajo impacto en espalda y articulaciones. Utilizando como herramienta el propio peso corporal y fuerza de gravedad.

- Rutina aeróbica: Zumba toning (mujeres entre 17 y 35 años)  
Zumba Gold toning (mujeres de 40 años a más)

4. Coaching

5. Verte cómo te sientes: Recompensa por cumplimiento de metas totales en los módulos

La participación consiste en responder los cuestionarios que figuran a continuación. El proceso es completamente anónimo y voluntario. Esta actividad le tomará aproximadamente 5 minutos.

**\*Obligatorio**

## Principales gráficos

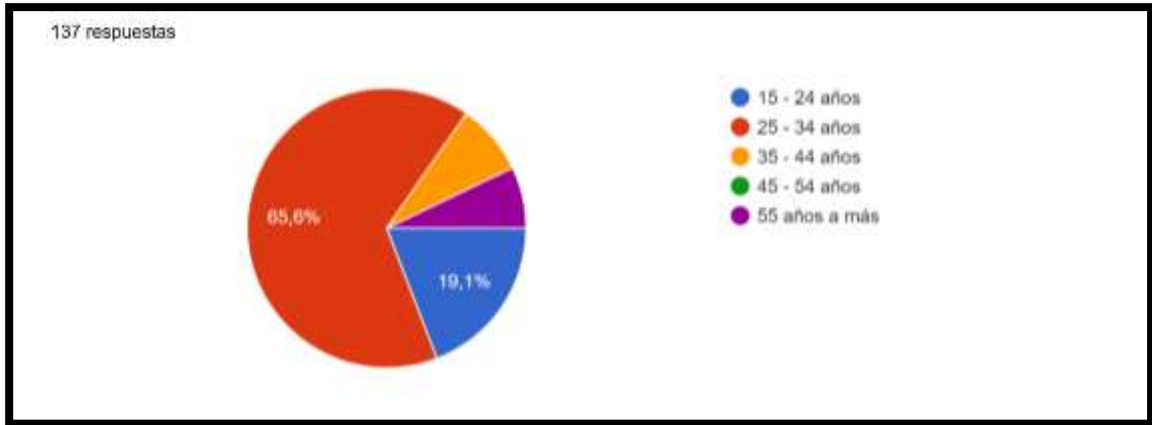


Ilustración 7. Sobre el rango de edad

La muestra se concentra en su mayoría en el rango de edad 25-34 años (65.2%), se segmentó de esta manera pues es en este grupo que las personas se encuentran en un estado más predispuestas a invertir tiempo en ejercitarse, en su mayoría a esta edad se tienen ingresos económicos suficientes para considerar la actividad física entre su presupuesto mensual.

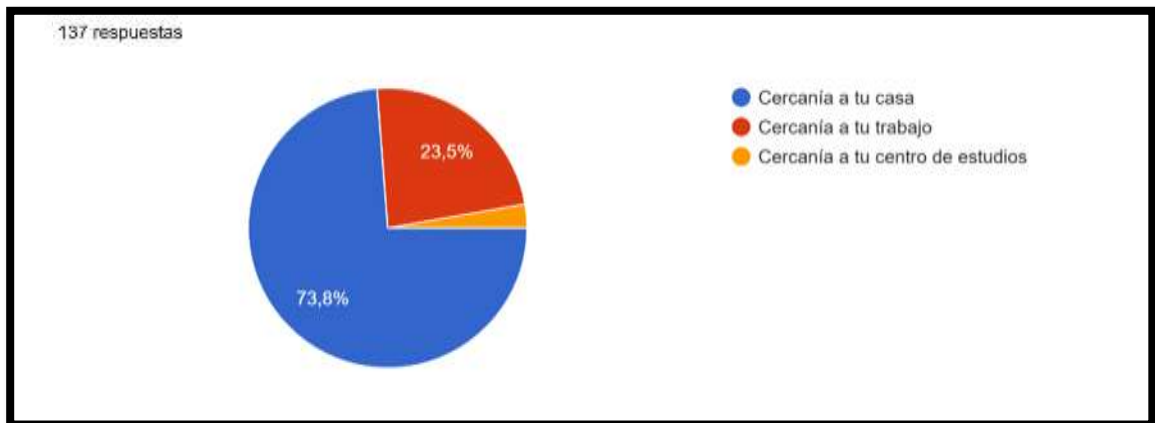


Ilustración 8. Sobre la cercanía del centro de entrenamiento

Las preferencias de ubicación de LIVRE apuntan a encontrarse cerca de la vivienda o lugar de trabajo de las personas (73.9% y 23.4% respectivamente) versus el 2.7% que prefieren encontrarlo cerca a sus centros de estudios. Este análisis nos indica que el público objetivo podría encontrarse concentrado en la zona urbana de Surquillo y los colaboradores de las empresas que operan en la zona y distritos cercanos.

Este resultado se interpreta también en la necesidad de tener horarios de atención amplios, incluso desde horas antes y después de horario de oficina para soportar la asistencia de las personas que trabajan.

Además, se infiere que la publicidad y campañas de activación puede ir dirigida a centros de trabajo de la localidad, o publicidad gráfica en la zona para las personas que viven cerca.

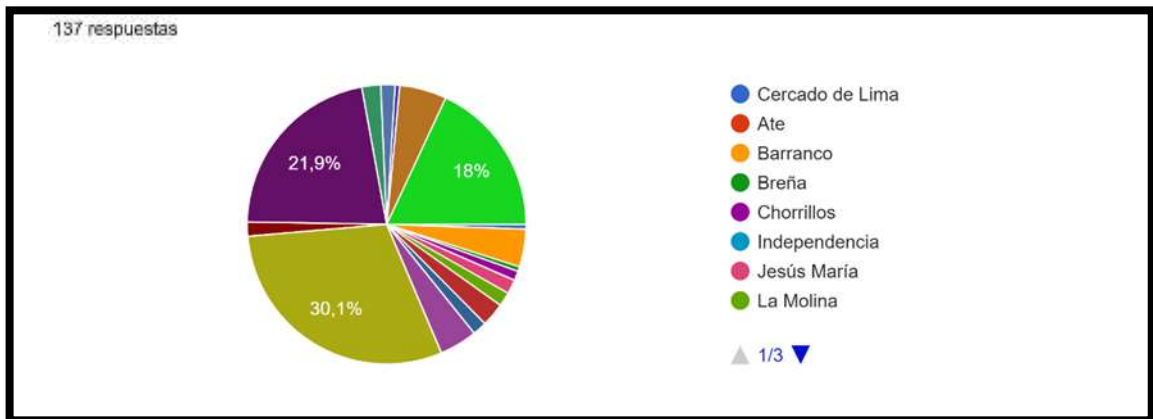


Ilustración 9. Sobre el distrito de preferencia para la ubicación del centro

Para la muestra no se filtró una ubicación de vivienda o trabajo de las personas, se buscó la mayor dispersión del público encuestado. Los resultados arrojan una concentración de preferencia por los distritos Miraflores (30.1%), San Isidro (40%), Surquillo (33%) versus respuestas muy dispersas en el resto de distritos.

Este resultado conversa en sincronía con la preferencia de las personas por la ubicación de centro de entrenamiento cercano a su centro laboral, pues son distritos con concentración de empresas. El resultado del estudio por la preferencia de esos distritos favorece a la decisión de LIVRE por establecer su sede en Surquillo, distrito céntrico con mucha presencia de centros laborales en su cercanía, además de ser zona urbana y con

mucha presencia de condominios y edificios de viviendas, que amplían el potencial mercado en menor espacio del mapa.

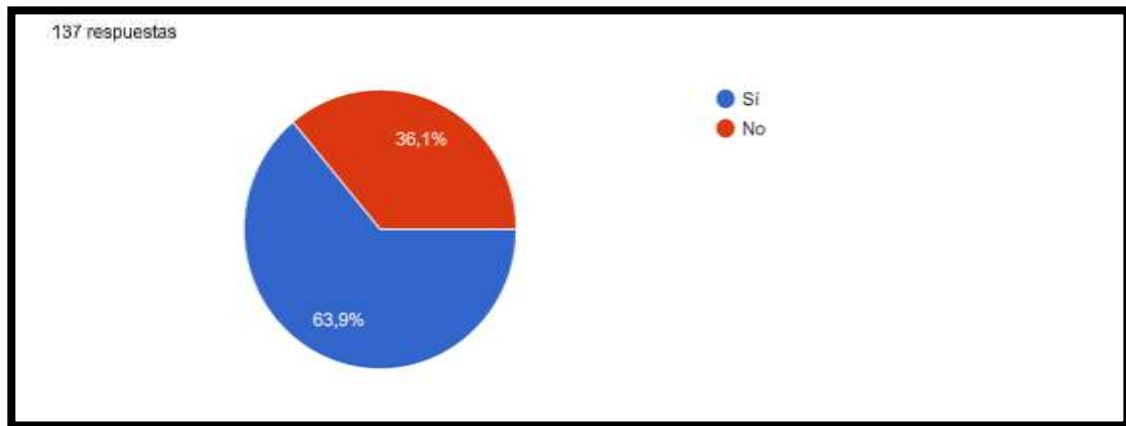


Ilustración 10. ¿Realizas algún tipo de actividad física?

Los resultados arrojan una mayoría por personas que si realizan actividad física (63.9%), esto puede ir relacionado con la mayoría joven entre los encuestados. Estos resultados dirigen a LIVRE a consolidar su propuesta complementando con la dirección al bienestar integral de la persona, test psicológicos, clases de Zumba, que son diferenciadores para considerar en la decisión de reemplazar la actividad física actual de las personas por una opción como LIVRE.

El bloque de encuestados que no realizan actividad física no es despreciable, suman un 36.1% de los encuestados, esto nos da visión de un mercado que no es consumidor de servicios de entrenamiento como gimnasios o entrenamiento propio. Sin embargo, LIVRE busca suavizar la barrera de entrada con una propuesta fresca, distante de un gimnasio regular y más orientada al bienestar integral de la persona.

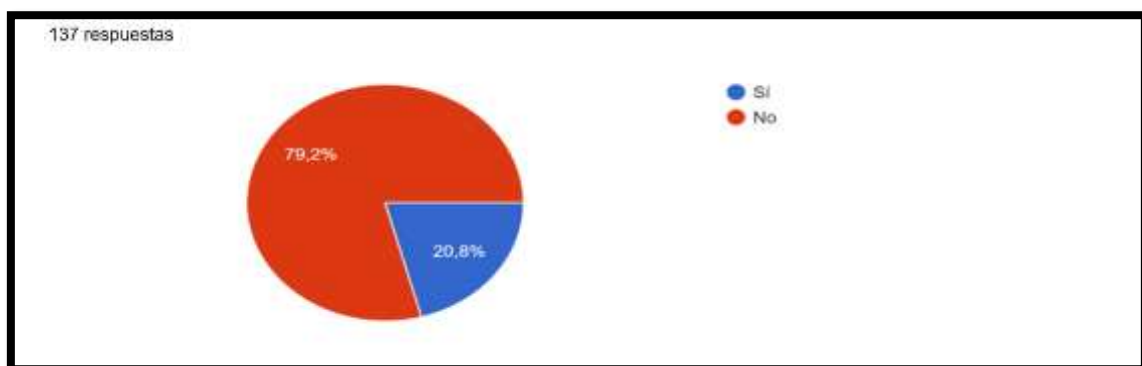


Ilustración 11. ¿Acudes a algún gimnasio?

La gran mayoría de encuestados NO asiste a algún gimnasio, esto en contraste con la mayoría que responde que SI realizan actividad física, nos indica que un importante número de personas prefiere entrenar por sus propios medios, o en alguna actividad física diferente de gimnasios. Este resultado se interpreta como el interés de las personas por realizar actividad física sin haber encontrado en gimnasios la opción que se ajuste a sus expectativas. Livre rompe con la propuesta regular de los gimnasios para centrarse en el público mujer, con valor agregado por la preocupación en el bienestar físico y mental.

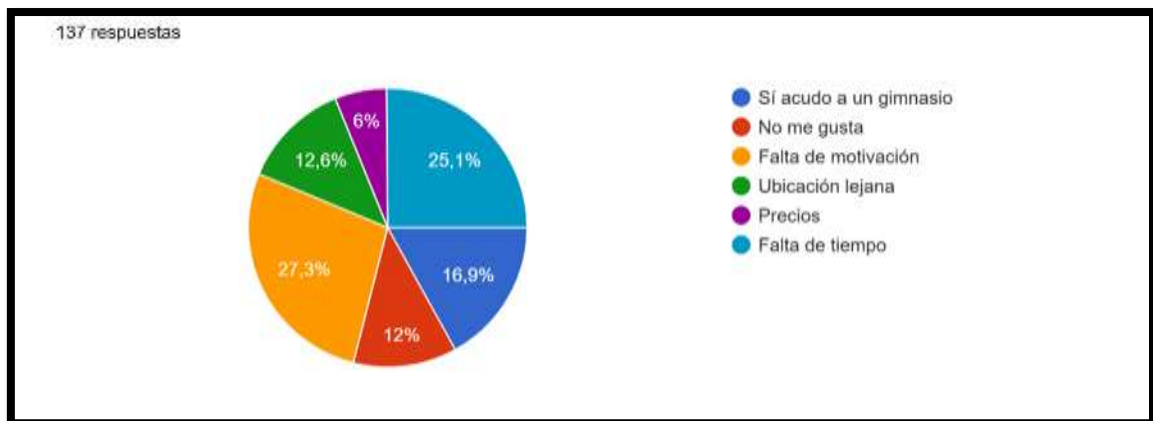


Ilustración 12. Razones por las que no acude a un gimnasio

Las respuestas de motivos para no asistir a gimnasios son dispersas, sin embargo, nos da puntos de análisis identificando los motivos con mayor y menor incidencia:

El motivo con menor presencia, precios (6%) nos indica que el precio en los gimnasios no es un factor importante, o por lo menos no el más importante, a considerar en la decisión por asistir a un gimnasio.

El motivo con mayor presencia para la no asistencia a gimnasio es la falta de motivación (27.3%) y la falta de tiempo (25.1%), estos son atacados directamente por la propuesta de Livre de evaluación psicológica y acompañamiento en el plan de entrenamiento, esto busca la motivación activa de los clientes. Además, Livre ofrecerá amplio rango horario de atención en la búsqueda de satisfacer el índice de personas que encuentran en la falta de tiempo una excusa para no asistir a un centro de entrenamiento.



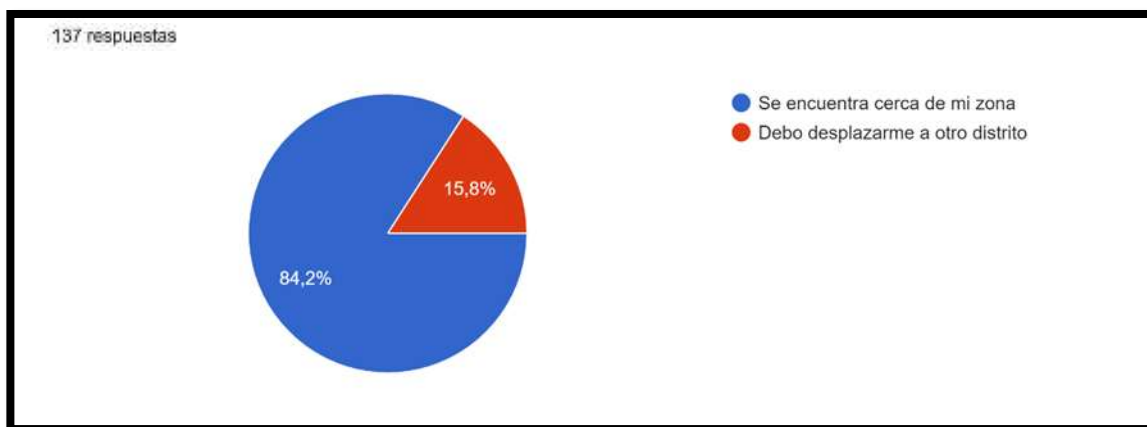


Ilustración 13. Situación del gimnasio más cercano

La gran mayoría de encuestados encuentran un gimnasio cerca de su zona (84.2%), el análisis nos dirige a la premisa de que sea cual sea la zona, las personas encontrarán con facilidad opciones en la competencia de Livre y es importante diferenciarse y presentar motivos suficientes para considerar a Livre la opción más conveniente aun cuando se tengan otras opciones cercanas.

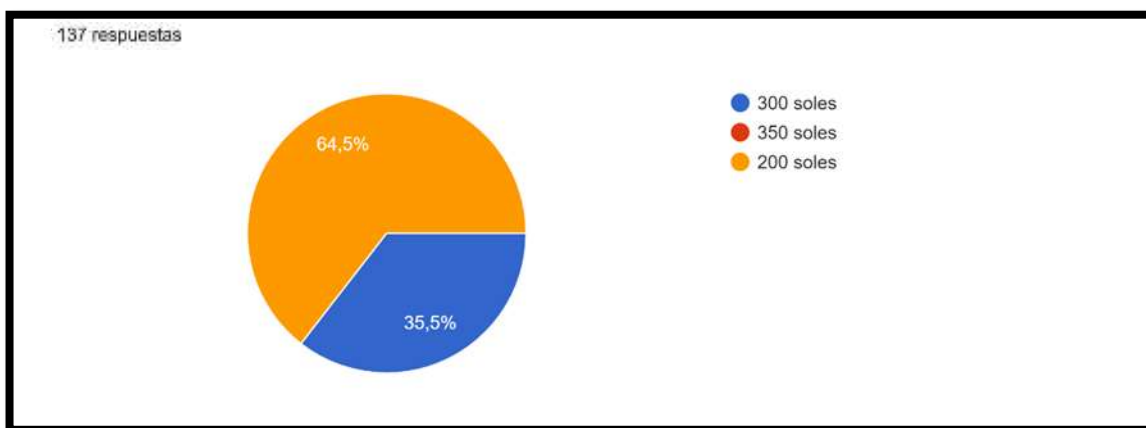


Ilustración 14. Precio estaría dispuesto a pagar por el programa integral

La gran mayoría de encuestados (64.5%) prefieren el precio más bajo de la lista, 200 soles, sin embargo, no es despreciable la cantidad de personas del muestreo que encuentran justo un precio superior, 300 soles por todo lo que ofrece Livre en su propuesta. Es necesario poner énfasis en el factor diferenciador de Livre para justificar el precio y mantenerse atractivo al mercado.

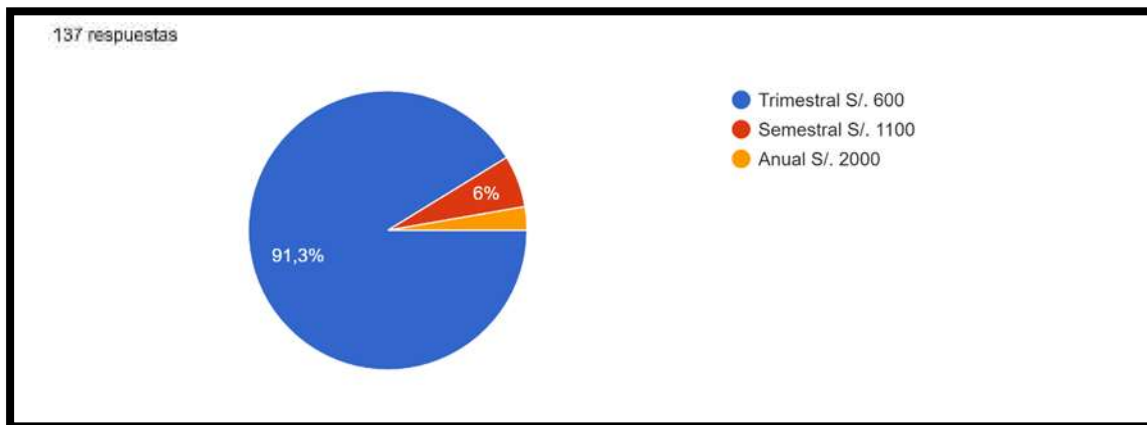


Ilustración 15. Interés en suscripción de membresía

Los resultados de esta pregunta arrojan un análisis muy resuelto sobre la preferencia de membresía. La gran mayoría (91.3%) prefiere afiliarse únicamente a un plan de membresía semestral, no están dispuestos a firmar contratos por mayor tiempo de permanencia con el servicio.

Livre dentro de su plan de ventas incluye de membresías semestrales y anuales, será necesario fidelizar al cliente para poder llegar a hacer atractiva un contrato de permanencia que además del descuento por pago total ofrezca al cliente la motivación suficiente para persistir en el tiempo con el servicio.

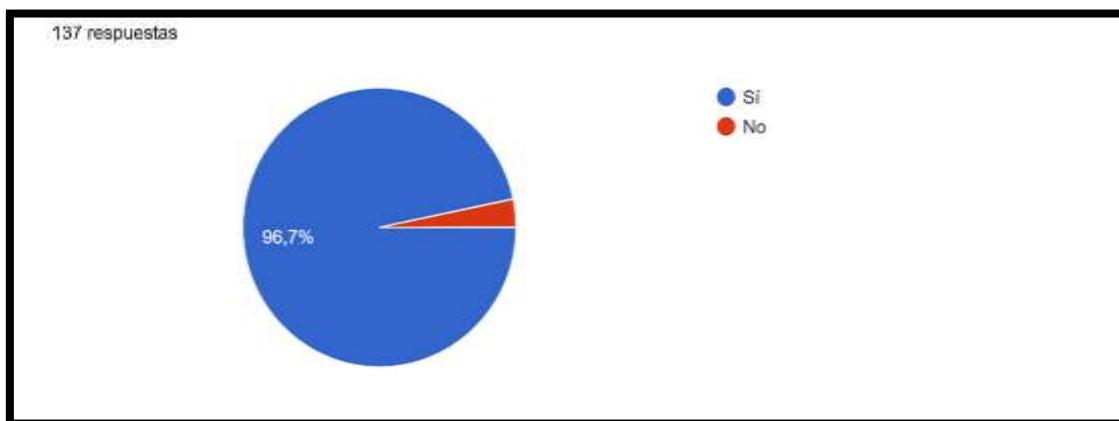


Ilustración 16. Interés en programa de recompensas por cumplir con tu programa mensual

La preferencia mayoritaria de los encuestados por recibir recompensas por sus programas mensuales confirma la idea de Livre por su plan de fidelización. Esta estrategia además

de fidelizar y ser factor de decisión por contratos de permanencia trimestrales, semestrales o anuales, contribuye también a la motivación y al logro de metas para el bienestar integral de la persona.

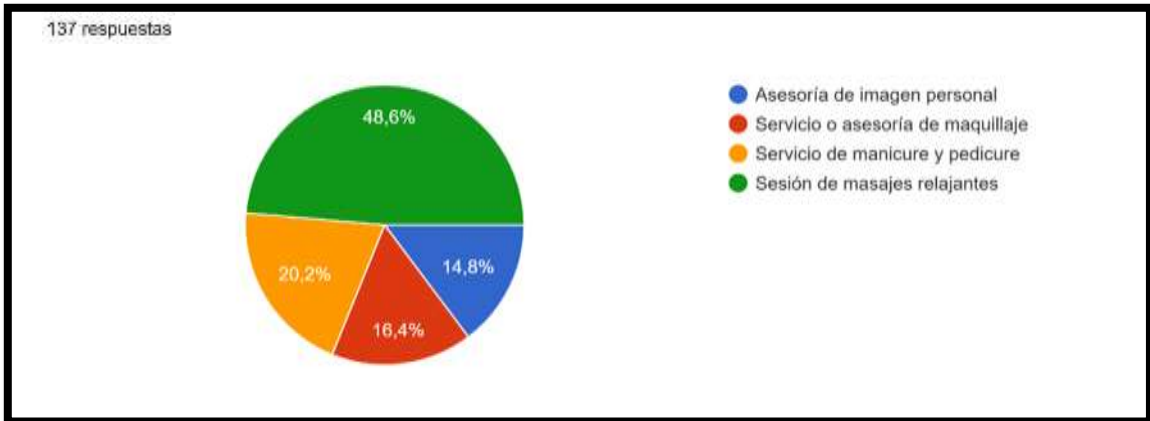


Ilustración 17. servicio por cumplimiento del programa mensual

Los resultados de preferencias de recompensas de Livre por cumplimiento de planes es disperso, desde 48.6% por sesiones de masajes hasta 16.4% por servicio o asesoría de maquillaje. Este análisis muestra la variedad de preferencias que resultan en la consideración de Livre por ofrecer opciones de recompensas diversas. De esta forma el cliente se fideliza.

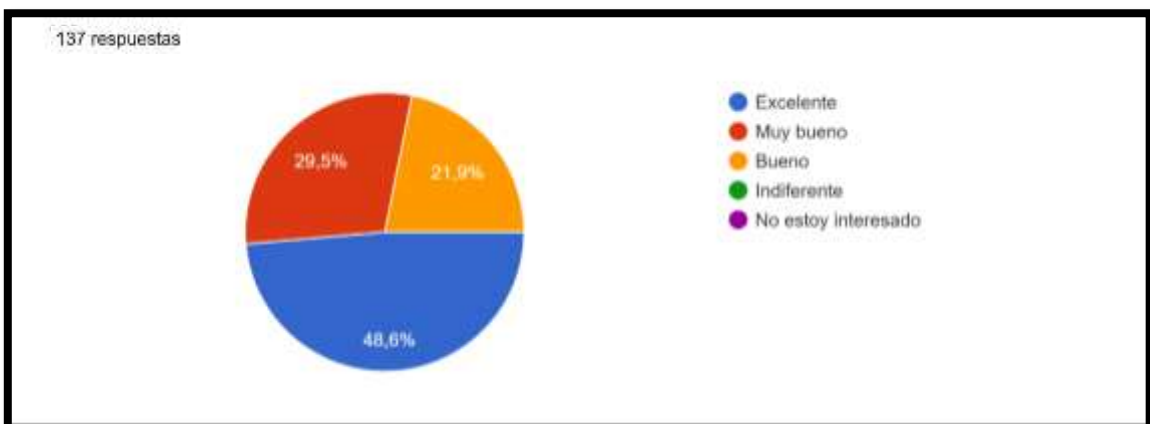


Ilustración 18. Opinión del asesoramiento mensual psicológico y nutricional para ayudar a alcanzar tus objetivos saludables

Los resultados sobre la percepción del asesoramiento mensual psicológico son dispersos, desde 48.6% para Excelente, hasta 21.9% para bueno, sin embargo, todas estas respuestas

se mantienen dentro de la percepción positiva de los usuarios por estos beneficios y confirman la aceptación de Livre en su propuesta por este valor agregado del asesoramiento mensual psicológico para cliente.

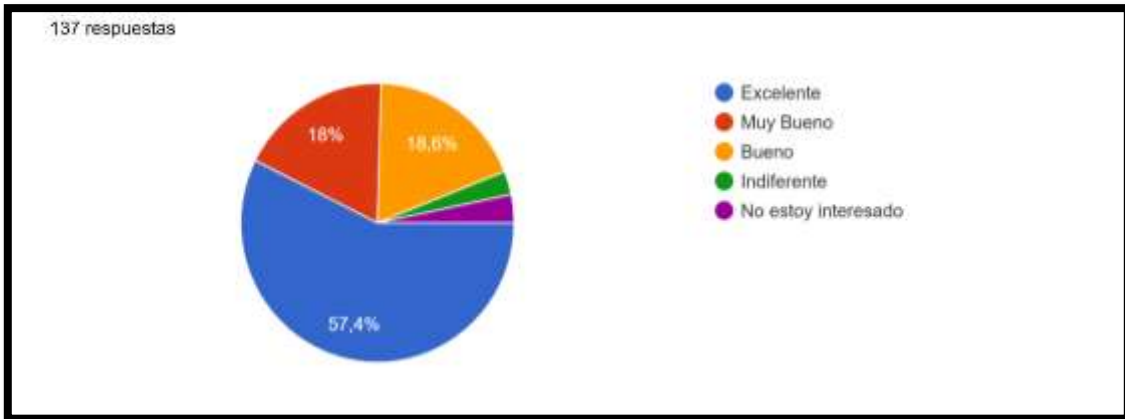


Ilustración 19. Opinión del taller de coaching (Fitness Coach) para generar estrategias y proporcionar mensaje motivacional y de soporte

Los resultados para el segundo beneficio del plan de Livre: taller de coaching (Fitness Coach) ya empiezan a mostrar resultados negativos, aunque mínimos. Los resultados positivos suman 94% (Excelente, muy bueno, bueno). Pero existe un 6% de los encuestados que se muestran indiferentes o sin interés ante este beneficio.

Aunque mínimo, este análisis dirige a plantearse la opción de canjear beneficios por recompensas o alguna otra actividad de compense que el cliente no se sienta interesado en un beneficio ofrecido.

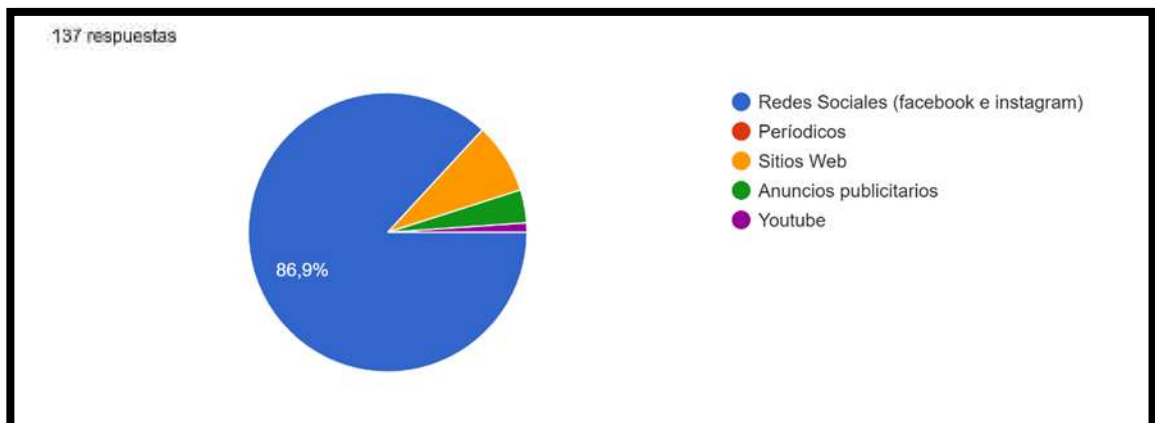


Ilustración 20. medio por el cual le gustaría enterarse de Livre (Centro de entrenamiento y salud integral)

El resultado de preferencia de medios de publicidad de Livre arroja en su gran mayoría la predilección por redes sociales. Esto conversa directamente con la mayor presencia de encuestados jóvenes. Son las redes sociales el medio que debería ser explotado para la llegada a los clientes potenciales de la propuesta de Livre.

### **3.4.2. Demanda nacional**

Lima cuenta con una población de 9, 838,251 de habitantes. Sin embargo, para la presente investigación trabajaremos con datos de los distritos de Surquillo, San Isidro, Surco, Miraflores y San Borja, lo cual nos brinda una población total de 763,954 personas.

### **3.4.3 Demanda local**

De la población de 763,954 solo se trabajará con las personas que se encuentren dentro del rango de edades de 17 a 55 años, lo cual nos da una población de 290,114 personas y luego se sacará el 39% de esta población, ya que según el Diario Gestión solo el 39% de la población realiza alguna actividad física, lo cual nos da una población final de 107,871 personas.

## **3.5. Estudio de la oferta**

### **3.5.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Según (Universidad de Alicante, 2017) Para el correcto análisis de este entorno más específico seguiremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter, herramienta desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter. El modelo considera que la rentabilidad del sector viene determinada por cinco fuentes de presión competitiva, tres de ellas a nivel horizontal (rivalidad entre los competidores actuales, amenaza de productos sustitutivos y amenaza de entrada de nuevos competidores) y dos a nivel vertical (poder negociador de los proveedores y de los clientes).




#### **A. Rivalidad entre los competidores actuales:**

Una gran competencia para LIVRE son las crecientes instalaciones de establecimientos deportivos municipales, estos son de bajo coste y accesibles para todos, sin embargo, no

tienen ningún valor agregado que sea determinante a la hora de decisión por un plan contratado de plan de gimnasio.

Es por esto que se establece en los gimnasios privados la mayor competencia para LIVRE, se detalla un cuadro para visión de las principales competencias en el mercado:

**Tabla 13. Principales gimnasios**

	Características
<p>SMART FIT</p> 	<p>En el mercado desde 2016</p> <p>Sedes: Pardo – Benavides – Real Plaza Villa María – Cuzco Real Plaza.</p> <p>Planes de 59 y 89 soles mensuales sin y con contrato de permanencia respectivamente.</p> <p>Estrategia: costos reducidos compensados con masificación</p>
<p>BodyTech</p> 	<p>En el mercado desde 2010</p> <p>Sedes: 28 de Julio – Av. Brasil – Aventura Arequipa – Aventura Trujillo – Cajamarca – El Polo – Guardia Civil – Jesus Maria – Lambramani – La Molina – Magdalena – Miraflores – Ovalo Gutierrez – Piura – Plaza la Luna – Real plaza Arequipa – Real Plaza Chiclayo – Real Plaza Trujillo – San Miguel – Surco</p> <p>Planes de 239 soles trimestral, 149 mensual, 130 mensual con beneficios dinámicos según plan.</p> <p>Estrategia: mayor cobertura de sedes, planes multisede, horarios amplios de atención</p>
<p>Vanna Coach</p> 	<p>En el mercado desde 2009</p> <p>Sedes: Miraflores – Chacarilla</p> <p>Plan de 2800 soles anual</p> <p>Estrategia: diferenciación</p>
<p>Sport Life</p> 	<p>En el mercado desde</p> <p>Sedes: La Molina – Chacarilla – Panorama – Lima Norte</p> <p>Planes desde trimestral a 689 soles</p> <p>Estrategia: múltiples actividades complementarias como musculación, funcional training, Move &amp; Energy, Athletic training, dancing, spinning, pilates, yoga, natación, Talleres para jóvenes y niños</p>

Fuente: Elaboración propia

## **B. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Es difícil establecer barreras para el ingreso de nuevos competidores en el mercado de gimnasios en el Perú, puesto que las leyes y normas fiscales promueven el establecimiento de centros de actividades deportivas.

Es necesaria para el negocio de gimnasio el diferenciarse de la competencia y de la potencial nueva competencia en aspectos difíciles de igualar y combinaciones de planes servicio que lo diferencien del resto y establezcan un valor de marca.

Hoy en día es difícil para un gimnasio nuevo hacerse de un nombre lo suficiente conocido para captar clientes que se alejen de su localidad. Esta es la principal barrera para el establecimiento de nuevos negocios de gimnasios.

### **C. Poder de negociación de los proveedores**

El mercado de gimnasios en el Perú es amplio y aun sigue en crecimiento, al volverse tan popular, las opciones de proveedores para maquinaria, indumentaria, material complementario, son varias y el poder de negociación de estos se ve reducido por la gran cantidad de competencia que tienen.

Livre no contempla en sus negociaciones la exclusividad con proveedores, esto para incentivar la competencia de precios entre estos y garantizar siempre la disponibilidad de los bienes o servicios prestados al tener más de una opción por concepto.

### **D. Poder de negociación de los clientes**

La propuesta de valor de LIVRE apunta a la diferenciación del resto de gimnasios en puntos clave que son determinantes en el momento de la decisión de los clientes. Aunque no sean muchas diferencias, las que se tienen presentan a LIVRE como una opción única en el mercado lo que limita la capacidad de negociación de los clientes.

Existe mucha competencia en el mercado de gimnasios, sin embargo, el cliente tendrá que decidir por perder beneficios únicos en LIVRE al decantar por otra opción del mercado. Servicios como asesoría nutricional, decisión por maquinaria o Zumba, acompañamiento continuo, planes personalizados, fijación de metas, son valor agregado suficiente para que el cliente no pueda negociar con argumento en alguna competencia del mercado.

Es importante también considerar que para parte de los clientes potenciales de LIVRE, este factor diferenciador no es aprovechable o no satisface su necesidad al buscar un gimnasio. Para este segmento de clientes el poder de negociación es alto pues las ofertas de gimnasios con el esquema tradicional es mucha.

## **E. Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos a los servicios de gimnasios presenciales es creciente, se identifican:

- Maquinaria de gimnasio para casa
- Deporte al aire libre
- Instalación de mini gimnasios municipales gratuitos o de bajo coste
- Aplicaciones web, móviles o de TV para el entrenamiento desde casa con planes predeterminados según metas de un catálogo de opciones preconfigurados
- Cirugía estética para logro de metas en lugar de entrenamiento
- Dietas alimenticias que incentivan la idea de la no necesidad de ejercicio para lograr metas de estado físico
- Medicación para reducción de medidas y bajar de peso
- Artefactos de asistencia para bajar de peso: fajas reductoras, fajas quemadoras de grasa, artefactos de contracción muscular, etc
- Tutoriales en redes sociales o plataformas de streaming para planes de ejercicios, planes de alimentación.

### **3.6. Determinación de la demanda insatisfecha**

La demanda se realizará en base a la búsqueda de información reciente de APEIM e INEI y se obtendrá una segmentación que permita a determinar cuál es el mercado disponible y la demanda potencial. La demanda se determinará a través de la segmentación del mercado, el cual a su vez nos ayudara a determinar la demanda potencial, cabe señalar que se ha obtenido información demográfica, económica, social sobre el número de mujeres entre las edades de 17 y 55 años que realizan actividad física y específicamente en el distrito de surquillo.



**Tabla 14.** Determinación de la demanda para el año 2021

Descripción	Cantidad
<b>N° de personas en Lima metropolitana</b>	<b>9,838,251</b>
% Total Número de Personas de los distritos Surquillo, San Isidro, Surco, Miraflores y San Borja	7.77%
Total Número de Personas de los distritos Surquillo, San Isidro, Surco, Miraflores y San Borja	763,954
% Total Número de mujeres de los distritos Surquillo, San Isidro, Surco, Miraflores y San Borja	28.35%
Total Número de mujeres de los distritos Surquillo, San Isidro, Surco, Miraflores y San Borja	216,605
% Total Número de mujeres de los distritos Surquillo	22.43%
Total Número de mujeres de los distritos Surquillo	48,584
Mujeres con poder adquisitivo entre (17-55) NSE A	2.7%
Mujeres con poder adquisitivo entre (17-55) NSE A	1,312
Mujeres con poder adquisitivo entre (17-55) NSE B	31.3%
Mujeres con poder adquisitivo entre (17-55) NSE B	15,207
Mujeres con poder adquisitivo entre (17-55) NSE C	42.3%
Mujeres con poder adquisitiva entre (17-55) NSE C	20,551
Mujeres con poder adquisitiva entre (17-55) NSE A, B y C	37,070
% mujeres entre las edades de 17 y 55 años que realizan actividad física	39.00%
Mujeres entre las edades de 17 y 55 años que realizan actividad física	14,457
Mercado disponible ( N° de mujeres) (n)	14,457
Nivel de compra (q)	2
Demanda potencial (Q)	28,914
% Mercado efectivo	85%
Mercado efectivo	24,577
Participación de mercado	4.97%
Ventas anuales	1,222

Fuente: Elaboración propia en base a APEIM

En la Tabla anterior, se determinó la demanda anual de Mujeres entre las edades de 17 y 55 años que realizan actividad física donde:

- q: es la cantidad de compras anuales.

Teniendo en consideración el mercado disponible, se ha multiplicado por el nivel de compra per cápita de cada plan (n), obteniendo así la demanda potencial (Q). Luego de

acuerdo a las encuestas el 85% afirmó estar dispuesto a comprar el servicio determinando el mercado efectivo.

De ese total la empresa ha tomado una cuota del mercado para el 2021, que será de acuerdo a la demanda que tenga el servicio, la capacidad económica, la capacidad financiera y la capacidad de gestión. Por lo tanto, se ha calculado la demanda que va a comercializar la empresa en el primer año.

### 3.7. Proyecciones y provisiones para comercializar

Para el cálculo de la demanda proyectada, se tomará en cuenta los datos de la frecuencia de mujeres que asisten a gimnasios en los últimos cinco años; evaluando si hubo crecimiento o no durante ese periodo de tiempo. En la tabla siguiente se observa la demanda de los años 2015 al 2019

**Tabla 15.** Frecuencia de mujeres que asisten a gimnasios de 2015 - 2019 en Lima metropolitana

Años	2015	2016	2017	2018	2019
Mujeres	971,008	1,328,134	1,535,628	1,669,161	1,854,624
<b>Total</b>	971,008	1,328,134	1,535,628	1,669,161	1,854,624

Fuente Euromonitor Internacional (2019)

Elaboración: Propia

Según la tabla anterior se observa que el histórico de la demanda de los últimos cinco años es creciente, por lo que la proyección que más se adecua es la de regresión lineal. Además, mediante la aplicación del método de mínimos cuadrados se calcula la variable independiente a y la variable dependiente b; de modo que a través de la fórmula de proyección lineal  $Y=a+bx$  se pueda proyectar la demanda de los próximos cinco años. En la tabla siguiente se observa la aplicación del método de mínimos cuadrados, y en la tabla N° 16 se verifica el cálculo de las variables a y b.

**Tabla 16** Aplicación del método de mínimos cuadrados

X	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
2015	1	971,008	971,008	1
2016	2	1,328,134	2,656,268	4
2017	3	1,535,628	4,606,884	9
2018	4	1,669,161	6,676,644	16
2019	5	1,854,624	9,273,120	25
Total	15	7,358,555	24,183,924	55

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17.** Formula de regresión Lineal

$$A = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} ; B = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

Elaboración Propia

**Tabla 18** Calculo de las variables a y b

Variables		Calculo
Variable Dependiente	B	210,826
Variable Independiente	A	839,233

Fuente: Elaboración Propia

Con la información calculada en la tabla anterior y aplicando la fórmula de proyección lineal se ha calculado la proyección de los próximos cinco años; en la tabla N° 17 se observa el análisis realizado, donde se verifica la proyección para cada año.

**Tabla 19,** Proyección de frecuencia de mujeres que asisten a gimnasios

	2021	2022	2023	2024	2025
	2,315,015	2,525,841	2,736,666	2,947,492	3,158,318
Crecimiento del Mercado		9.11%	8.35%	7.70%	7.15%

Fuente: Elaboración Propia

Según la proyección calculada en la tabla anterior, se observa que hay un crecimiento anual promedio de 8.08 %, información que ayudará a la empresa para calcular la

demanda que tendrá la frecuencia de mujeres que asisten a gimnasios para los próximos cinco años.

### **3.7.1 Estrategia de producto / servicio**

#### **A. Programa Completo**

Se ofrecerá 5 tipos de programas de duración mensual de tal manera que se adapten a la comodidad de los usuarios, garantizándoles cumplimiento de metas de entrenamiento de acuerdo a la evaluación psicológica y nutricional, horarios durante todo el día con la posibilidad de cambiar de técnica de entrenamiento cuando el usuario lo considere.

#### **B. Propuesta ecológica**

Se ofrecerá instalaciones con equipos y máquinas de alta tecnología (todas funcionales), las cuales demuestran la generación de energía y el aporte al medio ambiente. Esto alentará a los miembros a utilizar nuestras instalaciones, aumentar la energía y a la vez maximizar su salud, siguiendo la tendencia actual de proteger el medio ambiente.

#### **C. Salas de clases de zumba**

Técnica alternativa de entrenamiento para dos tipos de público objetivo. Mujeres entre los 17 a 40 años y de 40 años a más. Ya que existen dos técnicas para cada target.

##### **1. Zumba Toning**

Un programa de ejercicios avanzados que tiene el objetivo de tonificar los músculos de los muslos, los brazos y el vientre.

##### **2. Zumba Gold-Toning**

Esta variante de la zumba es la más recomendable para mejorar la fuerza y la movilidad en personas mayores.

### **3.7.2 Estrategia de precio**

#### **Inscripción opcional con o sin membresía**

Los usuarios de LIVRE podrán inscribirse de una manera sencilla y sin complicaciones, de tal manera que puedan realizar un pago mensual el cual no esté sujeto a un estricto contrato.

Y también opciones de paquetes o membresía que incluye precios menores al dividirlo por mes.

### Tarifas

Realizando un Benchmarking se podrá obtener un promedio de las tarifas con respecto a los principales competidores.

**Tabla 20.** Tarifas mensuales de los principales competidores

Gimnasios				Precio Promedio
Tarifa Mensual (S/.)	266.00	239.90	89.90	179.43

Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar, que, según nuestras encuestas, los usuarios afirman que estarían dispuestos a pagar un promedio de S/. 300,00 (ver Anexo 2), lo cual tenemos que tomar en consideración, ya que nuestro público está valorando los beneficios que nuestro Centro de entrenamiento y salud integral ofrece.

En el primer año se utilizará la estrategia de Introducción, esto debido a que nuestro público objetivo está considerado dentro de los Early Adopters. Por lo tanto, al ser LIVRE una marca nueva, se desea penetrar el mercado brindando precios promocionales. Para ello, se realizó un benchmarking de los precios de los principales competidores lo cual nos dio un promedio de S/.179.43 como pago mensual, pero al ser un programa que ofrece 5 módulos completos hemos decidido lanzarnos al mercado con un precio de S/256, este precio será establecido durante los 6 primeros meses de lanzamiento.

### **3.7.3 Estrategia de plaza**

#### **Punto de venta:**

Se contará con un primer local en Surquillo, debido a que la concentración del público objetivo vive en este distrito y distritos aledaños. Cerca al centro financiero de San Isidro y al centro de Miraflores.

#### **Activaciones en empresas:**

Se realizarán campañas dentro de las principales empresas de los distritos empresariales (San Isidro, Miraflores). Para esto se instalarán módulos donde los colaboradores puedan probar uno de nuestros equipos y ver la cantidad de energía producida mediante el ejercicio. Además, se brindará información sobre el centro de entrenamiento y salud integral.

### **3.7.4 Estrategia de promoción**

#### **Promoción**

Para llevar a cabo las estrategias de comunicación, LIVRE establecerá lo siguiente:

Realizaremos una estrategia mediante técnicas Pull Marketing, teniendo como finalidad comunicar a los potenciales clientes de LIVRE, que esta propuesta es realizada debido a la necesidad existente de aquellas personas que desean contar con un Centro de entrenamiento y salud integral que les permita mantener un buen estado físico y mantener un seguimiento de asesoría personalizada.

En cuanto a las estrategias de promoción de ventas, Livre Bienestar & Salud Integral S.A.C. iniciará con la aplicación de cinco principales tipos de promociones, puesto que al ser una empresa nueva en el mercado necesita enfocar sus actividades en la captación de clientes que estén interesados en el producto.

- **Promoción en revistas municipales**

La promoción en revista constituye una estrategia que brinda la posibilidad de llegar a segmentos de público definidos. Además, un anuncio ofrece a la empresa prestigio,

credibilidad y calidad frente a los consumidores o personas que lo leen, y resultan un medio de larga duración pues generalmente las revistas son pasadas “de mano en mano” lo que genera que se pueda llegar a una mayor cantidad de lectores.

Livre promocionará sus servicios mediante las revistas municipales del distrito de Surquillo, esto con la intención de darse a conocer geográficamente. Cabe mencionar que la operatividad que tienen estas revistas hace que la distribución de las mismas sea de forma gratuita, pues las empresas pagan por la publicidad que se colocará en la revista; el costo aproximado por colocar un anuncio en esta revista es de S/. 300, y Livre pagará por este servicio de forma mensual.

### **Mediante la distribución de folletos:**

Que serán distribuidos en vías públicas de alta concurrencia como la Av. Arequipa cdra 36 lugar estratégico, ya que se encuentra en el cruce con la Av. Andrés Aramburú.. También se distribuirán en la calle las Begonias en San isidro. Asimismo, se hará en el Parque Kennedy de Miraflores y también en el Open Plaza Angamos.

### **Marketing Digital**

El Marketing digital se define como la aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de Marketing, dirigidas a lograr captar la atención de los clientes y aumentar las ventas de un producto o servicio (UNIVERSIDAD DE CHILE, 2010). La necesidad de aplicar este tipo de marketing surge a partir del actual contexto mundial de influencia que hace el Internet, el avance tecnológico y las nuevas herramientas online en las actividades diarias de las personas en todo el mundo; por tal motivo en la actualidad los negocios tienen que desarrollar estrategias de marketing digital que les permita estar presentes en los medios de comunicación que ofrece Internet. Las ventajas que obtiene Livre por el uso de este tipo de marketing se mencionan en la tabla siguiente.

**Tabla 21.** Ventajas del Marketing digital para Livre

<b>Marketing Digital</b>	<b>Información</b>
Es medible	Se puede medir el impacto y la repercusión de una campaña publicitaria.
Es más económico	Al ser una pequeña empresa los medios tradicionales de publicidad son elevados, mientras que los de internet son relativamente más bajos y medibles.
Tiene capacidad de segmentación	Se puede definir a qué tipo de cliente Livre dirigirá su mensaje, centrándose en clientes potenciales.
Es rápido y flexible	Las campañas son más flexibles de aplicar e incluso logran tener una respuesta más rápida que la tradicional.
Interacción directa	Livre podrá recoger información de sus posibles clientes para elaborar una oferta atractiva.
Funciona 24/7	El marketing digital está disponible todo el tiempo, facilitando la interacción entre cliente y empresa.

Fuente: (UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, 2013)

Elaboración: Propia

Livre aplicará una serie de estrategias digitales que van desde la creación de una página web, hasta la aplicación de herramientas online.

### **Mediante página web:**

La creación de una página web supone una de las principales estrategias de marketing con la que una empresa en la actualidad debe contar, pues se ha convertido en uno de los medios tecnológicos y de comunicación preferidos por los clientes para encontrar información suficiente sobre la marca, características, beneficios y usos de producto en específico o simplemente para hacer compras online. Una página web debe ser lo suficientemente accesible y de utilidad para el consumidor pues solo así podrá influir en la decisión de compra del producto.

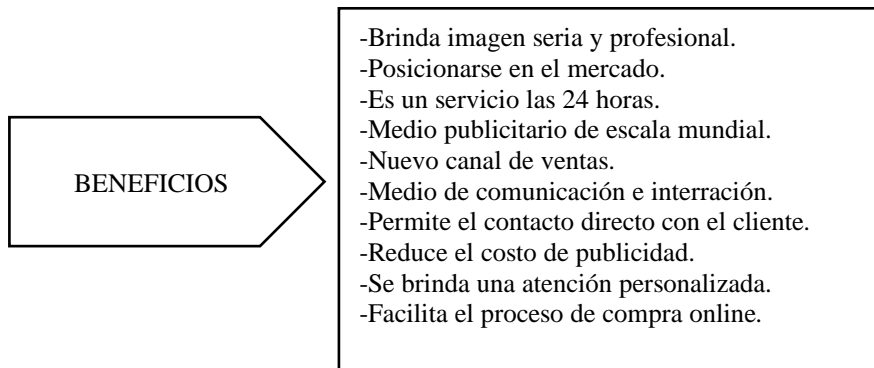
La página web que diseña Livre tendrá una serie de herramientas que buscan atraer la atención de los consumidores, tales como

- Información de planes de membresía y precios.
- Blog con información de nutrición sana y tips de preparación y entrenamiento.



- Vídeos tutoriales que brinden información sobre los entrenamientos.
- Secciones de contacto, suscripción email y consulta, donde Livre brindará información completa sobre la empresa para que el cliente pueda llamar o escribir sobre alguna duda que pueda tener.
- Secciones de promociones, concursos o suscripción a los talleres de coaching.

Los beneficios que obtendrá Livre de contar con una página web interactiva y capaz de brindar la información suficiente del producto están en la figura siguiente.



- Brinda imagen seria y profesional.
- Posicionarse en el mercado.
- Es un servicio las 24 horas.
- Medio publicitario de escala mundial.
- Nuevo canal de ventas.
- Medio de comunicación e interacción.
- Permite el contacto directo con el cliente.
- Reduce el costo de publicidad.
- Se brinda una atención personalizada.
- Facilita el proceso de compra online.

Ilustración 21. Beneficios de contar con una página web

Fuente: (UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, 2013)

Elaboración: Propia

El costo para el diseño de una página web será de S/. 600.00

Además, los clientes podrán hacer consultas de interés como; beneficios al inscribirse en LIVRE, precios, modalidad mensual o membresía, tiempos que pueden asistir al gimnasio e información sobre los instructores y profesionales en psicología y nutrición.

### **Mediante redes sociales facebook e instagram:**

Se contará con una página de Facebook e Instagram en la que se harán actualizaciones de manera continua, permitiendo a los usuarios conocer las últimas tendencias en cuanto a equipos (máquinas funcionales) especiales que disminuirán el riesgo de lesiones en la espalda, columna, piernas que por lo general presentan un riesgo en los gimnasios regulares que no cuentan con este tipo de máquinas.

Se tratarán temas de interés como rutinas de ejercicios, comida saludable y locales donde expende comida sana.

También se trabajará con influencers que fomenten en sus redes la vida Fitness y estilo de vida saludable para la promoción de LIVRE.

Livre busca estar presente en las principales redes sociales, de donde se buscan contar con una gran cantidad de contactos / seguidores de manera que se establezca un canal de comunicación y contacto más directo con potenciales clientes. Además, ayudará a que la empresa brinde información, publicidad, promociones, beneficios para captar clientes. Entre las redes sociales que existen, Livre estará presente en 3 principales:

✓ Facebook

Livre contará con un perfil en Facebook denominado Fan Page, con el cual le permita contactar directamente con el cliente y aprovechar una serie de beneficios que se generan; en la figura Nro. 57 se muestran los 4 puntos principales.



Ilustración 22. Uso de facebook para Livre

Fuente: (INSTAGRAM COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA, 2015)

Elaboración: Propia

Además, según Juan Vicente Oltra de la Universidad de Valencia menciona que esta red social beneficia en los siguientes puntos principales (UNIVERSIDAD DE VALENCIA, 2012):

- Tiene duración en el tiempo
- Es visible ante cualquier usuario y es de fácil uso para los clientes
- Ayuda a medir las estrategias de marketing: Facebook identifica que tipo de usuarios acceden e interactúan con la página y brinda estadísticas sobre esto
- Se obtiene un número de seguidores ilimitados y se puede enviar información a clientes de forma segmentada
- Permite crear anuncios y publicaciones de forma rápida
- Posibilidad de enlazar aplicaciones con el Fan Page.
- Para tener un buen uso de esta red social, Livre debe considerar los siguientes pasos:
  - Crear página para la empresa, en ella agregar contenido interesante para el público.
  - Introducir el código HTML que ayudará a crear pestañas externas y personalizadas dentro de la página de Facebook.
  - Contar y compartir contenido especial.
  - Crear eventos, aplicaciones y videos; Livre hará uso de las aplicaciones que ofrece Facebook, tales como FMBL, Promotions, Youtube, Poll, presentaciones, archivos multimedia y pdf.
  - Participar de los anuncios patrocinados de Facebook; con la intención de llegar a la audiencia más segmentada posible.

## **Instagram**

Livre tendrá una página oficial en Instagram, que es considerada en los últimos años como una de las redes con mayor presencia en el ámbito digital. Una de las claves de su éxito pudiera estar en que se trata de una plataforma donde la publicidad no tiene un carácter muy intrusivo, dado que es el propio usuario el que decide si desea o no recibir publicidad. Esta libertad de elección puede estar generando una mayor capacidad de interacción y

aceptación por parte de sus seguidores. (INSTAGRAM COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA, 2015).

Libre utilizará esta red será como un canal de comunicación entre la empresa y el cliente, y como la forma más efectiva de afirmar la presencia y visibilidad en el mercado. Esta herramienta ayudará:

- Servicio al cliente: brindar un canal online de soporte técnico y de consultas para los clientes.
- Canal de información: informa sobre la empresa y las promociones que tiene; conocer en tiempo real la opinión de los clientes; recibir sugerencias; hacer encuestas online
- Medio para impulsar las ventas, captar nuevos cliente e interactuar con ellos.
- Hacer networking con las empresas del sector y posibles clientes; permite seguir a cuentas de empresas del sector para contar con información al día sobre su participación en el mercado.
- Distribución de noticias y contenido: compartir enlaces, videos, fotos, audios, historias o links de interés para los consumidores.

#### **Promoción de ventas: Free-Pass:**

Ofrecer pases libres a los clientes potenciales que acuden al local en busca de información. Asimismo, se entregará pases a los inscritos en el centro de entrenamiento y salud integral para que puedan traer invitados.

#### **3.7.5 Estrategia orientada a las personas**

Un buen servicio al cliente es un punto crítico de diferenciación en el mercado y cuando se combina con enfoque claro en el mercado meta, estaremos asegurando la construcción de un negocio rentable. Por ello, uno de nuestros factores diferenciales es el asesoramiento; de los entrenadores, especialistas en psicología y nutrición disponibles en el momento que los usuarios lo deseen.

Flexibilidad en el horario de los últimos servicios mencionados. El programa incluye la evaluación mensual de ellos, pero siempre podrán tramitar una cita para ser atendidas cuando lo requieran.

### **3.8. Descripción de la política comercial:**

#### **3.8.1 Política de Calidad**

LIVRE, trabaja con el compromiso de conocer y satisfacer las necesidades de los usuarios, brindándoles la oportunidad de poder contar con un gimnasio con una propuesta diferente en cuanto al fitness. Nuestra propuesta es la que se detalla:

- Brindar un servicio que satisfaga las necesidades de los usuarios.
- Brindar servicios completos para el logro de objetivos y metas personales.
- Promover el cuidado del aspecto físico, la salud y mentalidad en favor de la ecología.
- Brindar servicios de calidad a través de máquinas funcionales.
- Reducir costos a través del aprovechamiento de la energía renovable generada por los propios usuarios.

#### **3.8.2 Política de atención al cliente**

Con el fin de brindar un servicio de calidad en el Centro de Entrenamiento y Salud Integral, se consideraron los siguientes aspectos importantes:

- Cómodos ambientes para que los usuarios realicen los ejercicios.
- Máquinas funcionales especiales para las rutinas de ejercicios.
- Supervisión del orden y limpieza de las máquinas después de las rutinas de los usuarios.
- Supervisión del orden y limpieza permanente de todos los ambientes para evitar la propagación de bacterias que afecten la salud.
- Programa de mantenimiento preventivo para el área de máquinas y salón de zumba para asegurar su buen funcionamiento.
- Encuestas periódicas de satisfacción de los clientes.

- Respeto y buen clima laboral para los entrenadores, nutricionistas y personal en general.
- Atención inmediata de dudas y reclamos a través de página web, Facebook e Instagram.
- Brindar excelente trato a los clientes y proveedores.
- Llevar a cabo reuniones periódicas con los colaboradores para establecer objetivos, logro de resultados y atención de los clientes.
- Contar bolsas biodegradables y tachos de basura para el reciclamiento de botellas de vidrio, plástico, papel y orgánicos.
- Minimizar el uso de agua a través de sanitarios y caños ahorradores.
- Incentivar el uso responsable del papel higiénico, papel toalla ecológico y el agua.
- Identificación y control de peligros y riesgos existentes en las instalaciones para los colaboradores y clientes.
- Fomentar el uso responsable de los equipos de protección en el personal de limpieza y mantenimiento, a través de procedimientos preestablecidos por el Centro de Entrenamiento

### **3.8.3 Políticas post venta**

Mediante las siguientes políticas, daremos cumplimiento a los procesos:

- Recepción de clientes y visitantes al gimnasio.
- Inscripción de clientes nuevos. Los pagos se realizarán al 100% al inicio de cada mes, fomentando el uso de medio de pagos digitales, también se aceptarán pagos con tarjetas.
- Monitoreo de los resultados de los clientes que ya realizan rutinas en LIVRE
- Resguardar información proporcionada por los clientes.
- Supervisión del cumplimiento de los entrenadores en cuanto a horarios y rutinas establecidas para los clientes.
- Supervisión del cumplimiento de los nutricionistas en cuanto a la generación metas mediante las cartillas con plan nutricional de acuerdo con las necesidades de los clientes.

- Encuestas de satisfacción del cliente.

### 3.9. Cuadro de la demanda proyectada para el negocio a 5 AÑOS

Según el análisis de la encuesta se define a surquillo como el distrito elegido para el establecimiento de la sede de Livre. Los distritos aledaños de los que Livre tendrá los potenciales clientes tiene su población de mujeres distribuida de la siguiente manera (CENSO 2017):

**Tabla 22.** Población de mujeres

PROVINCIA/ DISTRITO	15-24	25-34	35-44	45-54	55-69	POB FEMENINA RANGO ACTIVIDAD
TOTAL	112,558	117,350	112,117	107,614	122,574	572,213
JESUS MARIA	10,437	10,658	10,052	10,253	12,530	53,930
MIRAFLORES	10,474	12,897	11,274	12,111	15,383	62,139
SAN BORJA	16,523	17,369	16,433	15,835	19,774	85,934
SAN ISIDRO	6,774	7,631	7,921	8,075	10,175	40,576
SANTIAGO DE SURCO	53,943	53,742	53,490	49,072	50,822	261,069
SURQUILLO	14,407	15,053	12,947	12,268	13,890	68,565

Fuente: INEI

De este análisis se considera como universo de clientes potenciales a las mujeres en el rango de edad de 15 a 55 años, que viven en los distritos: Jesús María, Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, Surquillo, por un total de 572,213 personas. Además, es importante considerar que existe una población con vivienda en otros distritos y que tienen sus centros de labores en los distritos mencionados y que deben ser considerados parte del universo de clientes potenciales según los resultados de la encuesta realizada que define la preferencia de los clientes por buscar gimnasios en zonas cercanas a sus centros de labores.

Según los resultados de la encuesta también se obtiene la preferencia por planes mensuales en lugar de los planes con contrato de permanencia por tiempo, es así que se proyecta la siguiente distribución para la cantidad de usuarios por plan:

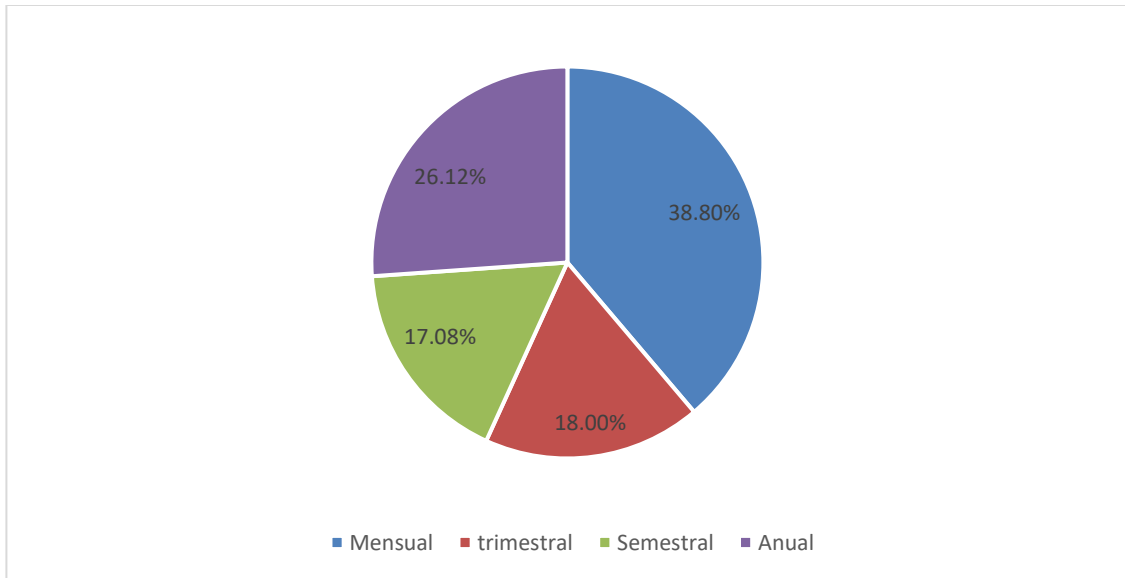


Ilustración 23. Distribución de planes

Según la distribución los usuarios por plan, y en consideración con la población segmentada como clientes potenciales de Livre, se establecen números de clientes al primer año en la distribución: 110 Plan mensual, 20 plan trimestral, 12 plan semestral y 8 plan anual. Y a su vez se proyecta un crecimiento de 40% anual para todos los planes de Livre.

**Tabla 23.** Proyección de ventas por planes

Plan	2021	2022	2023	2024	2025
Mensual	890	926	972	1,030	1,102
trimestral	170	177	186	197	211
Semestral	88	92	96	102	109
Anual	74	77	81	86	92
<b>Total</b>	<b>1,222</b>	<b>1,271</b>	<b>1,334</b>	<b>1,414</b>	<b>1,514</b>
Tendencia de crecimiento		4.00%	5.00%	6.00%	7.00%

Fuente: Elaboración propia



## **4. ESTUDIO TÉCNICO**

### **4.1. Tamaño del negocio, Factores determinantes**

#### **4.1.2. Brecha a cubrir**

El mercado objetivo del plan de negocio está dimensionado por mujeres de 17 a 55 años que busquen mantener o hacer cambios en su estilo de vida, el cual se caracteriza por ser moderno y progresista. Pertenecientes al departamento y ciudad de Lima que residan en el distrito de Surquillo o distritos colindantes como San isidro, Miraflores, San Borja y Surco.

Corresponden a los niveles socioeconómicos A, B, C+ con un ingreso entre S/. 2500 y S/. 6000 soles mensuales.

Factores determinantes:

- Distritos por rango de edad (15 a 55 años): que residen en los distritos de Jesús María, Miraflores, San Borja, San Isidro, Santiago de Surco, Surquillo, por un total de 763,954 personas.
- Centro de labores: es importante considerar que existe una población con vivienda en otros distritos y que tienen sus centros de labores en los distritos mencionados y que deben ser considerados parte del universo de clientes potenciales
- Preferencias: según los resultados de la encuesta realizada los clientes por buscan gimnasios en zonas cercanas a sus centros de labores.

### **4.2. Proceso y Tecnología**

#### **Descripción resumida del negocio**

El presente trabajo consiste en la realización de un plan de negocios de un centro de entrenamiento y salud integral en el distrito de Surquillo. El centro se llamará LIVRE y a partir de los resultados de este plan de negocio se verificará la viabilidad del proyecto.

El programa comprende de 5 módulos (Valor agregado diferenciador):

1. Evaluación Psicológica
2. Evaluación Nutricional
3. Elección de la disciplina de entrenamiento
  - Máquinas funcionales especiales que disminuyen riesgos de lesión con un bajo impacto en espalda y articulaciones. Utilizando como herramienta el propio peso corporal y fuerza de gravedad.
  - Rutina aeróbica
4. Taller de Coaching: Integra a todos los participantes del programa en actividades de integración y motivación personal. Dos veces al mes a cargo de asesores especializados.
5. Masajes terapéuticos / Asesoría en imagen personal

El programa tiene una duración mensual, elemento importante para que el usuario obtenga resultados en tiempos cortos. De ese modo el usuario puede llevar la cantidad de programas que desee, ya sea fortaleciendo la meta inicial o generando nuevas metas. Tendrá una motivación y percepción de logro a corto plazo.

### **Situación actual**

Se evaluó al mercado potencial de clientes de Livre y de las preferencias que tengan con el servicio que se les puede ofrecer, a fin de tener referencia para la definición de lo que el servicio incluirá, costos, plan de fidelización (recompensas).

La muestra se hizo sobre un grupo de 137 mujeres en el rango de edad de 15 a 61 años, no se filtraron escala de ingresos familiares, nivel de educación, ocupación, ubicación de vivienda, para garantizar la dispersión de la muestra y el realismo de los resultados.

### **Procesos**

Con el fin de brindar un servicio de calidad en el gimnasio, se consideraron los siguientes aspectos importantes:

- Cómodos ambientes para que los usuarios realicen los ejercicios.
- Máquinas de última tecnología para las rutinas de ejercicios.

- Supervisión del orden y limpieza de las máquinas después de las rutinas de los usuarios.
- Supervisión del orden y limpieza permanente de todos los ambientes para evitar la propagación de bacterias que afecten la salud.
- Programa de mantenimiento preventivo para el área de máquinas y piscina para asegurar su buen funcionamiento.
- Encuestas periódicas de satisfacción de los clientes.
- Respeto y buen clima laboral para los entrenadores, nutricionistas y personal en general.
- Atención inmediata de dudas y reclamos a través de página web y Facebook.
- Brindar excelente trato a los clientes y proveedores.
- Llevar a cabo reuniones periódicas con los colaboradores para establecer objetivos, logro de resultados y atención de los clientes.
- Contar bolsas biodegradables y tachos de basura para el reciclamiento de botellas de vidrio,
- plástico, papel y orgánicos.
- Minimizar el uso de agua a través de sanitarios y caños ahorradores.
- Incentivar el uso responsable del papel higiénico, papel toalla ecológico y el agua.
- Identificación y control de peligros y riesgos existentes en las instalaciones para los colaboradores y clientes.
- Fomentar el uso responsable de los equipos de protección en el personal de limpieza y mantenimiento, a través de procedimientos preestablecidos por el gimnasio.

## **Planificación**

Mediante las siguientes políticas, daremos cumplimiento a los procesos:

1. Recepción de clientes y visitantes al centro de entrenamiento y salud integral
2. Inscripción de clientes nuevos. Los pagos se realizarán al 100% al inicio de cada mes, en efectivo o a través de tarjeta de crédito o débito visa, también se aceptará tarjeta MasterCard

3. Monitoreo de los resultados de los clientes que ya realizan rutinas en el centro de entrenamiento.
4. Resguardar información proporcionada por los clientes.
5. Supervisión del cumplimiento de los entrenadores en cuanto a horarios y rutinas establecidas para los clientes.
6. Supervisión del cumplimiento de los nutricionistas en cuanto a la generación de cartillas con plan nutricional de acuerdo a las necesidades de los clientes.
7. Encuestas de satisfacción del cliente.

**Inventario:**

Se trabajará con máquinas de acuerdo a la capacidad del local. Por tal motivo, no se tendrá maquinas grandes en un almacén. Si se planifica, contar con máquinas especiales totalmente funcionales, pequeñas pesas, pelotas, colchonetas y cuerdas.

De estos implementos menores se ejecutará un inventario de activos que estará a cargo del administrador y como política, será de manera trimestral. Esto permitirá controlar estas existencias y ver el estado en el que se encuentran, a fin de verificar si deben ser reemplazados o no.

#### 4.2.1. Descripción y diagrama de los procesos

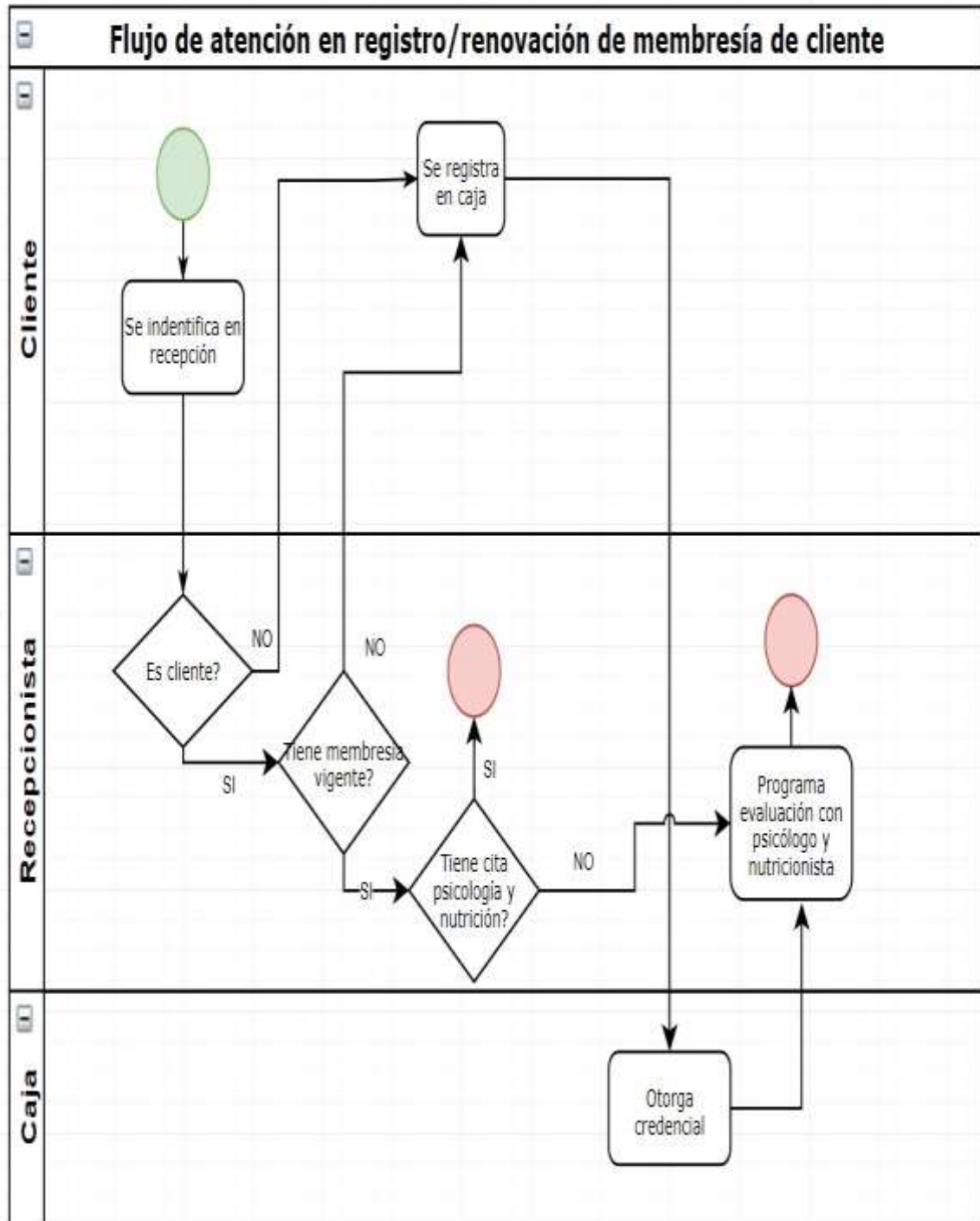


Ilustración 24. Flujo de atención en registro/renovación de membresía.

Elaboración propia

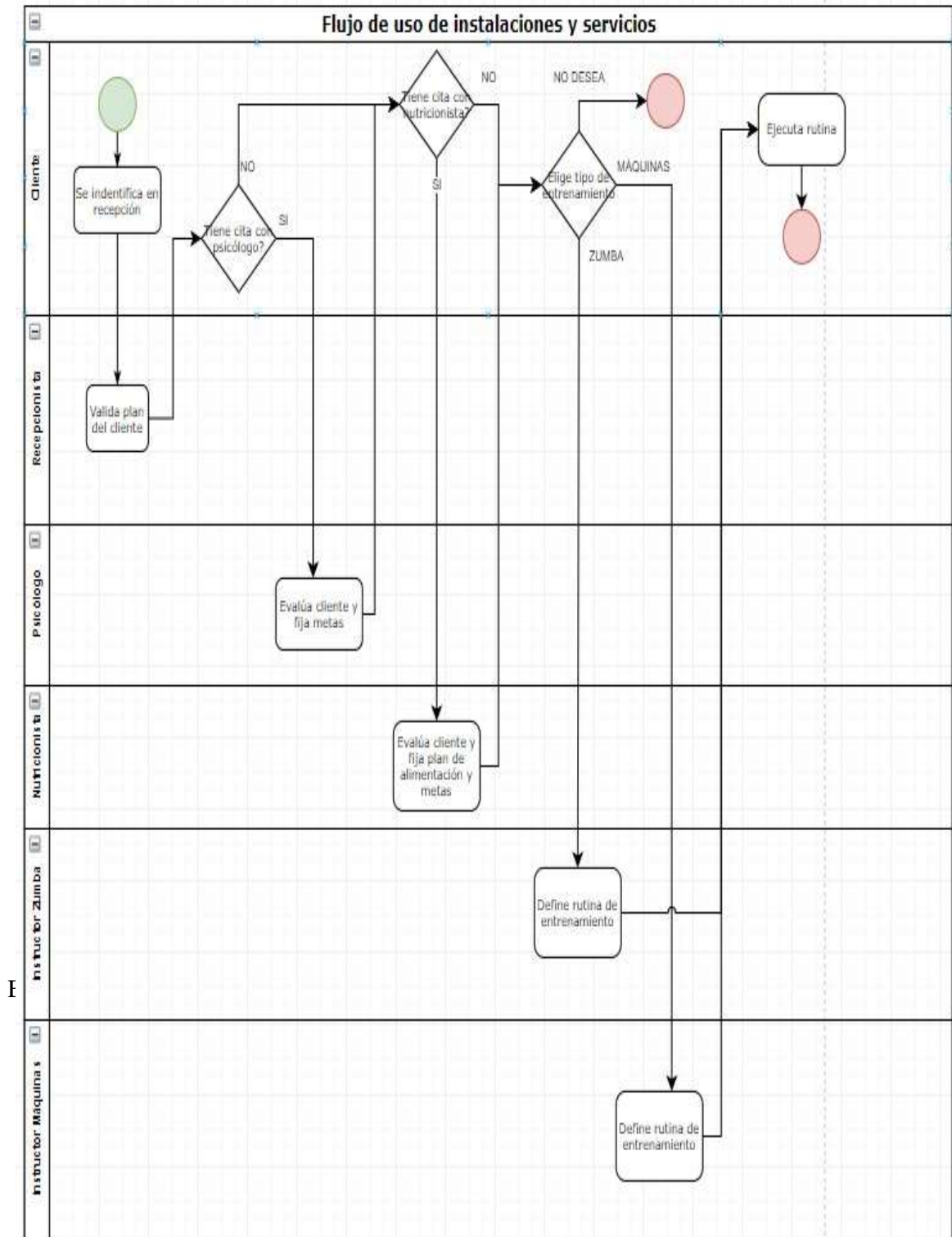


Ilustración 25. Flujo de atención en registro/renovación de membresía

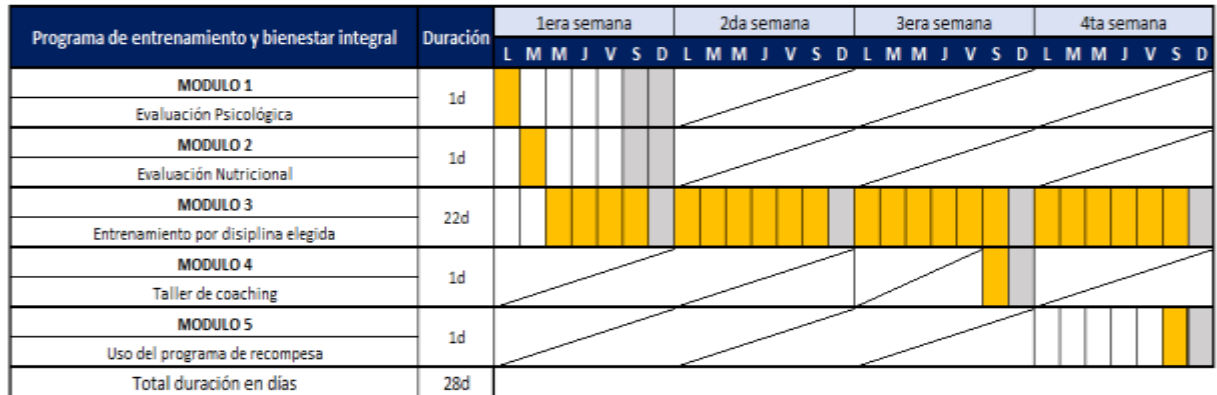


Ilustración 26. Diagrama de Gantt la descripción del programa por módulos.  
Elaboración propia

#### 4.2.2. Capacidad instalada y operativa

Se han considerado los siguientes datos Para el cálculo de la capacidad instalada:

**Tabla 24.** Horarios de atención

Horario		
Lun - Vie	6am - 11 pm	85 horas
Sab	6am - 7 pm	13 horas
<b>Total horas a la semana</b>		<b>98</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25.** Semanas de atención anual

Semanas de atención	
Semanas al año	52
Feridos (semanas)	2
<b>Semanas de atención</b>	<b>50</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 26.** Cálculo de aforo semanal de las instalaciones

Cálculo de Aforo			
Zonas	metros2	coeficiente m2/personas	Promedio de personas
Maquinas	71	1.29	55
Zumba	104	1.49	70
Baño mujeres	15	3.00	5
Baño hombres	14	3.50	4
Oficina nutricionista	13	3.25	4
Oficina psicólogo	13	3.25	4
Oficinas administrativas	55	5.50	10
Recepción y hall	96	9.60	10
<b>Aforo</b>		<b>162</b>	

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, la capacidad en horas del gimnasio es de 834,300 horas al año

$$162 \text{ personas} \times 50 \text{ semanas/año} + 103 \text{ horas/semanales} = 834,300 \text{ Horas al año}$$

Para la utilización del gimnasio por parte de los clientes se usó la siguiente fórmula:

$$1222 \text{ matriculados} \times 9 \text{ meses} \times 4 \text{ días la semana} \times 2 \text{ horas al día} \times 4 \text{ semanas} = 351936 \text{ horas de utilización (año 2021)}$$

**Tabla 27.** Porcentaje de Utilización del Local

Año	Personas matriculadas	Horas de funcionamiento	Periodo de asistencia (meses)	Promedio asistencia semanal (Días)	Tiempo promedio entrenamiento (horas)	Utilización (horas)	% Utilización
2021	1,222	834300	9	4	2	351936	42%
2022	1271	834300	9	4	2	366048	44%
2023	1334	834300	9	4	2	384192	46%
2024	1414	834300	9	4	2	407232	49%
2025	1514	834300	9	4	2	436032	52%

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de utilización se halló dividiendo las horas de utilización al año entre las horas disponibles del Centro de entrenamiento (tabla anterior).

Como resultado se obtiene que la capacidad instalada del Centro de entrenamiento es suficiente para cubrir la demanda de personas desde el año 2021 al 2025. Para llevar a cabo el negocio se cuentan con principales recursos para el servicio como las máquinas y el personal de trabajo, los cuales son pieza fundamental al momento de brindar el servicio.

### Número de máquinas

Para el número de máquinas de musculación hemos considerado un aproximado de 15, las cuales están entre las más importantes para trabajar todos los músculos del cuerpo.

Si bien existe una gama muy variada de máquinas, se tomaron únicamente las más funcionales, que todo gimnasio debe tener como mínimo. En esta lista se incluyen bancos



(pesos libres) y máquinas con platos incluidos. Se tienen además 2 fajas trotadoras y 4 bicicletas elípticas para realizar ejercicios cardiovasculares. Además, se tendrá seis máquinas para trabajar abdominales. De ser necesario se deberá aumentar esta cantidad, dependiendo de la frecuencia de uso que los clientes les den a dichas máquinas.

#### 4.2.3. Cuadro de requerimientos de bienes de capital, personal e insumos

Dentro de la tecnología la empresa Livre Entrenamiento & Salud Integral S.A.C. utilizará los siguientes recursos: 5 computadoras HP, el cual estarán asignadas respectivamente para: Gerente General, Administrador, Recepcionista, Nutricionista y Psicólogo.

**Tabla 28.** Requerimiento de Computadoras

COMPUTADORAS	AREAS SOLICITADAS	PRINCIPALES FUNCIONES
Computadora 1	<b>Gerente General</b>	Evaluar la gestión de la empresa a través de indicadores de gestión a cada una de las áreas de la empresa.
		Controlar que todo el proceso de la empresa se esté desarrollando de la mejor manera.
Computadora 2	<b>Administrador</b>	Efectuar transferencias bancarias de pago a los proveedores y a los colaboradores a través de la cuenta bancaria de la empresa.
		Gestionar y procesar los pedidos compras necesarios, para apoyar al funcionamiento del negocio y no exista inconvenientes de stock en algún producto.
		Cuadre de caja al cierre del establecimiento
Computadora 3	<b>Recepcionista</b>	Controlar el ingreso y salida de los clientes
		Captación de clientes a través de promociones en la red social
		Gestionar el email de atención de clientes de la empresa
		Programar talleres con los clientes
Computadora 4	<b>Nutricionista</b>	Programar entrevistas con los clientes
		Registrar planes de alimentación a los clientes
		Registrar historial de avance a los clientes
Computadora 5	<b>Psicólogo</b>	Programar entrevistas con los clientes
		Registrar historial de avance a los clientes
		Registrar observaciones e indicaciones a los clientes

Fuente: Elaboración propia

- ✓ 1 impresora multifuncional para por emitir una boleta o factura cuando el cliente asiste al local a comprar un producto u otro canal de comercialización. Y para impresión de documentos de la empresa y de la gestión con los clientes.
- ✓ Internet será importe para obtener información y para cumplirlas funciones que tenemos por cada área.

Por el presente se detalla el costo unitario y total de los bienes tangibles, necesarios para el inicio de las actividades del negocio.

**Tabla 29.** Requerimientos de bienes de capital

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo
<b>Muebles y enseres</b>			
Escritorios	5	250.00	1,250
Sillas giratorias	5	100.00	500
Muebles de espera	1	1000.00	1,000
Estante de madera	1	350.00	350
Lookers	30	250.00	7,500
<b>Equipos</b>			
Laptops	5	1250.00	6,250
Ventiladores	4	130.00	520
Impresora Multifuncional	1	400.00	400
Microondas	1	300.00	300
<b>Maquinas</b>			
Faja Trotadora	5	3000.00	15,000
Bicicleta Estacionaria	5	1300.00	6,500
Elíptica	5	1299.00	6,495
Maq. Glúteos	5	1200.00	6,000
Prensa Piernas	5	1800.00	9,000
Rack para Mancuernas	3	600.00	1,800
Rack para Discos	3	600.00	1,800
Maq. Abdominales	5	225.00	1,125
Colchonetas	30	55.00	1,650
Pesas para brazos (set)	40	375.00	15,000
Pesas para tobillo (set)	40	300.00	12,000
<b>Costo de equipos y maquinarias</b>			<b>94,440</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 30** Gastos Fijos

Descripción	Mensual	Anual
Pago de alquiler de local 500 mts	10,200.00	122,400.00
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	1,000.00	12,000.00
<b>Total Gastos fijos</b>	<b>11,200</b>	<b>134,400</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 31.** Materiales indirectos

Materiales de limpieza	Cantidad	Precio unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Recogedor (unidad)	1	7.00	7.00	14.00
Escoba (unidad)	1	11.00	11.00	22.00
Detergente ( kg)	10	8.00	80.00	960.00
Jabón líquido (bolsa)	4	6.00	24.00	288.00
Paños (paquete)	1	8.00	8.00	96.00
Lejía (galón)	2	9.00	18.00	216.00
Papel Higiénico (paquete por rollos grandes)	2	15.00	30.00	360.00
<b>Total</b>			<b>178.00</b>	<b>1956.00</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra los sueldos totales que incurrirá la empresa como gasto de personal por el trabajo realizado.

**Tabla 32.** Requerimiento de personal

Descripción	N° de empleados	Remuneración	Pago mensual	Pago anual	CTS 1 Sueldo	Gratificación 2 sueldos	Vacaciones	Sub total	SIS	Total anual
Gerente General	1	2,800.00	2,800.00	32,200.00	0	0	1,400	33,600.00	180.00	33,780.00
Administrador	1	2,300.00	2,300.00	26,450.00	0	0	1,150	27,600.00	180.00	27,780.00
Recepcionista	1	1,000.00	1,000.00	11,500.00	0	0	500	12,000.00	180.00	12,180.00
Entrenadores máquinas funcionales	5	1,400.00	7,000.00	83,300.00	0	0	700	84,000.00	180.00	84,180.00
Entrenador zumba	2	1,400.00	2,800.00	32,900.00	0	0	700	33,600.00	180.00	33,780.00
Nutricionista	1	1,900.00	1,900.00	21,850.00	0	0	950	22,800.00	180.00	22,980.00
Psicólogo	1	1,900.00	1,900.00	21,850.00	0	0	950	22,800.00	180.00	22,980.00
Mantenimiento y limpieza	2	930.00	1,860.00	21,855.00	0	0	465	22,320.00	180.00	22,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>					<b>0</b>				<b>260,160.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 33.** Requerimiento de la Municipalidad

Servicios	Descripción	Costo
<b>Permisos Municipales</b>	Obligaciones como permisos para el inicio de actividad	496.10
<b>Pago de Arbitrios</b>	Obligaciones de la municipalidad	50.00

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4. Infraestructura y características físicas

El espacio en donde operará la empresa Livre Entrenamiento & Salud Integral S.A.C. será alquilado y estará ubicado en el distrito de surquillo y tiene un área de 500 m<sup>2</sup>. Las áreas para considerar son:

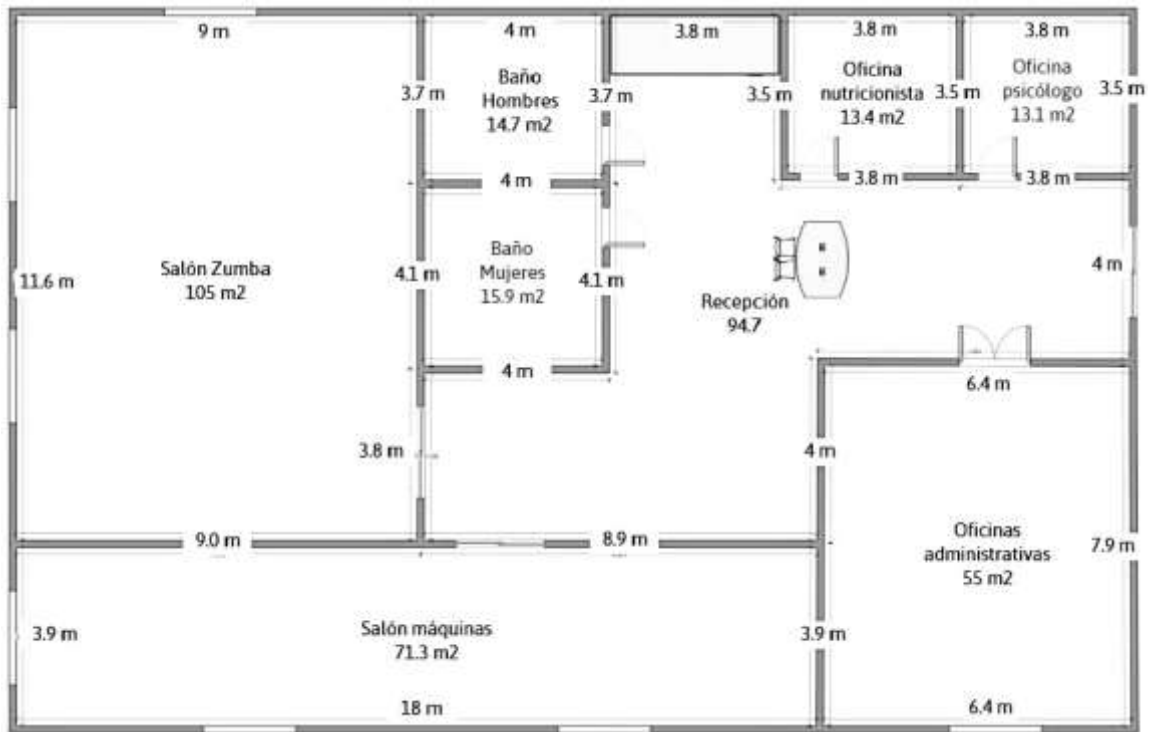



Figura 16: Plano del local Livre  
Elaboración propia

#### 4.3. Localización del negocio, Factores determinantes

LIVRE iniciará sus operaciones en el distrito de Surquillo, debido a que la concentración del público objetivo vive en este distrito de acuerdo con nuestras encuestas realizadas.

Para la elección del local adecuado para LIVRE, se han tomado en cuenta 1 inmueble el cuál será evaluado mediante diversos factores de acuerdo con lo que la empresa requiere. A continuación, detallaremos las características de cada uno:

**Tabla 34.** Localización del centro de entrenamiento

Características del local	Foto del lugar
Local: av. Andrés Aramburú 355 -Surquillo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de local con permiso de modificaciones internas y construcción.</li> <li>• 500 mt2</li> <li>• S/ 10,200.00 mensuales</li> <li>• A 3 cuadras de la Av. Arequipa</li> </ul>	

Elaboración propia

### Factores que influyen en la localización

Los Factores que influyen más comúnmente en la decisión de la Localización de un Proyecto se analizan en este apartado.

**Tabla 35.** Localización de las operaciones

Factor	Peso (%)	Miraflores		San Isidro		Surquillo	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Cercanía al público objetivo	35	5	1.75	4	1.40	5	1.75
Costo y disponibilidad de terrenos	25	8	0.80	3	0.30	3	0.30
Proximidad a proveedores	10	4	0.40	7	1.75	8	2.00
Pobl. por genero	20	5	1.00	7	0.70	4	0.40
Accesibilidad	10	5	1.00	6	1.20	6	1.60
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>4.95</b>		<b>5.35</b>		<b>6.05</b>

Fuente: Elaboración propia

El análisis de factores de localización arroja el resultado de que la mejor opción para la ubicación del centro de entrenamiento y salud integral sería en el distrito de Surquillo. En la Av. Aramburú, lugar que colinda con los distritos también mencionados en el análisis ya que los 3 pertenecen a Lima moderna, clasificación que cumple con los requerimientos de nuestro público objetivo, sobre todo por el nivel socioeconómico.

## 5. CAPITULO IV: ESTUDIO DE LA INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

### 5.1 Inversión fija

#### 5.1.1 Inversión Tangible

**Tabla 36.** Inversión Tangible (Expresado en soles)

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo
<b>Muebles y enseres</b>			
Escritorios	5	250.00	1,250
Sillas giratorias	5	100.00	500
Muebles de espera	1	1000.00	1,000
Estante de madera	1	350.00	350
Lookers	30	250.00	7,500
<b>Equipos</b>			
Laptops	5	1250.00	6,250
Ventiladores	4	130.00	520
Impresora Multifuncional	1	400.00	400
Microondas	1	300.00	300
<b>Maquinas</b>			
Faja Trotadora	5	3000.00	15,000
Bicicleta Estacionaria	5	1300.00	6,500
Elíptica	5	1299.00	6,495
Maq. Glúteos	5	1200.00	6,000
Prensa Piernas	5	1800.00	9,000
Rack para Mancuernas	3	600.00	1,800
Rack para Discos	3	600.00	1,800
Maq. Abdominales	5	225.00	1,125
Colchonetas	30	55.00	1,650
Pesas para brazos (set)	40	375.00	15,000
Pesas para tobillo (set)	40	300.00	12,000
<b>Costo de equipos y maquinarias</b>			<b>94,440</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior, se muestra la inversión tangible que la empresa necesitará para llevar a cabo sus funciones. Esta inversión tangible está formada por la inversión en muebles y enseres dentro de los cuales encontramos escritorios, sillas giratorias; muebles de espera, estante de madera, lookers y mesas, asimismo contando con la inversión en

equipos lo cual está formado por las laptops, ventiladores, impresora multifuncional y microondas obteniendo como inversión tangible en soles 94,440.00 soles.

### 5.1.2 Inversión Intangible

**Tabla 37.** Inversión Intangible (Expresado en soles)

Datos de inversión	Inversión
Diseño de página web	600.00
Marca	667.15
Constitución de empresa	802.26
Defensa Civil	0.00
Licencia de funcionamiento	496.10
<b>Inversión intangible</b>	<b>2,565.51</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior, se puede observar que la inversión intangible es todo aquello no material, por lo que dentro de esta inversión se cuenta con el Diseño de página web, Registro de Marca, Constitución de empresa, Licencia de funcionamiento y defensa civil.

### 5.2. Capital de Trabajo

**Tabla 38.** Capital de trabajo (Expresado en soles)

Capital de trabajo en soles			
Concepto	Costo unitario	Costo mensual	Costo bimestral
Total capital de trabajo		58,619	94,359
Capital de trabajo		53,619	89,359
Caja		5,000	5,000
<b>Gasto de personal</b>		<b>21,560.00</b>	<b>43,120.00</b>
Gerente General	2,800	2,800	5,600
Administrador	2,300	2,300	4,600
Recepcionista	1,000	1,000	2,000
Entrenadores máquinas funcionales	7,000	7,000	14,000
Entrenador zumba	2,800	2,800	5,600
Nutricionista	1,900	1,900	3,800
Psicólogo	1,900	1,900	3,800
Mantenimiento y limpieza	1,860	1,860	3,720
<b>Materiales indirectos</b>		<b>148.00</b>	<b>278.00</b>
Recogedor (unidad)	7.00	7.00	7.00



Escoba (unidad)	11.00	11.00	11.00
Detergente ( kg)	8.00	80.00	160.00
Jabón líquido (bolsa)	6.00	24.00	48.00
Paños (paquete)	8.00	8.00	16.00
Lejía (galón)	9.00	18.00	36.00
Papel Higiénico (paquete por rollos grandes)	15.00	30.00	60.00
<b>Gastos fijos</b>		<b>11,200.00</b>	<b>22,400.00</b>
Pago de alquiler de local	10,200	10200.00	20,400
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	1,000	1000.00	2,000
<b>Gastos administrativos</b>		<b>2,960.50</b>	<b>5,810.50</b>
Hojas bond (millar)	12.00	12.00	12
Archivadores (unidades)	5.50	44.00	44
Lapiceros (cajas)	9.00	9.00	9
Lápices (caja)	8.00	8.00	8
Perforador (unidades)	6.00	18.00	18
Engrapador (unidades)	6.50	19.50	20
Masajista y asesor de imagen	1,200.00	1,200.00	2,400
Coach motivacional	1,500.00	1,500.00	3,000
Contador	150.00	150.00	300
<b>Gastos de ventas</b>		<b>7,550.00</b>	<b>7,550</b>
Página web	350	350	
Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos) + Muestras	2000	2000	
Facebook	3000	3000	
Instagram	1200	1200	
Twiter	1000	1000	
<b>Exigible</b>		<b>10,200.00</b>	<b>10,200</b>
Garantía de Local	10,200.00	10,200.00	

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior, se puede apreciar que el costo mensual de trabajo es de S/ 58,619.00, esto debido a que hemos realizado el caculo correspondiente para hallarlo, la cual es la suma de hallar el gasto de personal, materiales indirectos, gastos fijos, gastos administrativos y gastos de ventas; añadiéndole la caja chica que mensualmente la empresa tendrá, el cual asciende a S/ 5,000. Asimismo, se ha calculado en forma trimestral el costo de capital de trabajo el cual asciende a S/ 94,359.00 ya que es la inversión de capital necesaria para ser frente a nuestros gastos operativos hasta que nuestros ingresos puedan cubrir los egresos de los 2 primeros meses. |

### 5.3 Inversión Total

**Tabla 39.** Inversión total (Expresado en soles)

Datos de inversión	Inversión
Diseño de página web	600.00
Marca	667.15
Constitución de empresa	802.26
Licencia de funcionamiento + Defensa civil	496.10
<b>Inversión intangible</b>	<b>2,565.51</b>
Equipos	7,470
Maquinas	76,370.00
Muebles y enseres	10,600.00
<b>Inversión Tangible</b>	<b>94,440.00</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>94,359</b>
<b>Inversión Total</b>	
Inversión tangible	94,440.00
Inversión intangible	2,565.51
Capital de trabajo	94,358.50
<b>Total</b>	<b>191,364.01</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior, se explica la inversión total que será necesaria para poner en funcionamiento la empresa. Es importante precisar que la inversión total parte de sumar el cálculo de la inversión intangible, inversión tangible y el capital de trabajo; de los cuales el que mayor representa es el capital de trabajo ya que cuenta con un 49.3 % del total, seguido por la inversión tangible el cual es el 49.4 % del total y finalmente inversión intangible que representa el 1.3 % del total.

### 5.4 Estructura de la inversión y financiamiento

**Tabla 40.** Estructura de la inversión y financiamiento (Expresado en soles)

Datos de financiamiento	
% Aporte propio	52%
% Financiado	48%
Préstamo a mediano plazo	91,855
Aporte propio	99,509
<b>Total</b>	<b>191,364</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior se puede apreciar la estructura de financiamiento, en donde se detalla cuál será el aporte propio y cuánto será financiado por una entidad financiera. Cabe señalar que esta estructura está constituida por el aporte del capital propio de un 52% que es necesario para poder vender el producto y un 48% financiado por la caja Arequipa. Asimismo, es importante indicar que el capital propio es de 99,509.00 soles, mientras que el aporte financiado es de 91,855.00 soles.

## 5.5 Fuentes Financieras

La inversión total para el presente proyecto es de S/. **191,364.00** para lo cual la empresa ha decidido financiar el 48% de la inversión total con la caja Arequipa, esto con el propósito de obtener una mayor rentabilidad en lo invertido con el capital propio, además de hacer uso del escudo fiscal y de obtener un apalancamiento financiero, ya que al adquirir el préstamo se tendría que pagar intereses como un costo por el financiamiento, lo cual reduciría el impuesto a la renta. Cabe indicar que para una microempresa que recién inicia sus actividades ninguna entidad financiera estaría dispuesto a financiarle el total del préstamo requerido, a menos que se cuente con un aval financiero que respalde el préstamo. Por ende, la empresa creyó necesario aportar el 52% de su capital para poder vender los diferentes planes. Asimismo, la empresa ha adquirido el préstamo de la caja Arequipa, ya que ofrece dicho financiamiento con aval y con una tasa preferencial, a continuación, se detalla las tasas efectivas anuales que cobran las diferentes cajas municipales.

**Tabla 41.** Tasas de intereses anuales de capital de trabajo para micro empresas  
(Expresado en soles)

Tasa Anual (%)	CMAC Arequipa	CMAC Cusco	Banco BBVA	CMCP Lima
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	32.61	30.76	13.65- 35	35.23

**Fuente:** Superintendencia de banca y seguro

Elaboración propia

La tabla anterior se puede apreciar las tasas de intereses que ofrecen las distintas entidades financieras elegidas para tomar la decisión de financiamiento, muestran por ejemplo que

en Caja Lima ofrece el 35.23% de tasa efectiva anual, sin embargo, no accedimos porque era una tasa alta y como empresa que recién inicia actividades no conviene acceder. Se decidió financiarse por la caja municipal Arequipa debido a que nos ofrece un 32,61% de tasa efectiva anual, el cual es relativamente baja en comparación con las otras cajas municipales evaluadas.

## 5.6 Condiciones de Crédito

**Tabla 42.** Condiciones de crédito (Expresado en soles)

Préstamo	91,855
Tiempo (mensual)	36
Tasa interés mensual	2.38%
Periodo de gracia con pago de intereses	0
<b>Valor de la Cuota</b>	<b>3,827</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior se puede apreciar cuales son las características del préstamo, dentro de los cuales encontramos que se realizará un préstamo de la caja municipal Arequipa de S/ 91,855soles, el cual será pagado en un plazo de 3 años, con un costo de interés mensual de 2.38% %. Cabe indicar que no hay un periodo de gracia con pago de intereses y el valor de la cuota asciende 3,827.00 soles.

**Tabla 43.** Cronograma de pagos (Expresado en soles)

Meses	Saldo deudor	Interés	Amortización	Renta	Ahorro tributario	Servicio de deuda
<b>0</b>	<b>91,855</b>				<b>Escudo Fiscal</b>	
1	90,214	2,186.05	1,641.18	3,827	218.60	3,608.62
2	88,533	2,146.99	1,680.23	3,827	214.70	3,612.52
3	86,813	2,107.00	1,720.22	3,827	210.70	3,616.52
4	85,052	2,066.06	1,761.16	3,827	206.61	3,620.62
5	83,249	2,024.15	1,803.07	3,827	202.41	3,624.81
6	81,403	1,981.24	1,845.99	3,827	198.12	3,629.10
7	79,513	1,937.30	1,889.92	3,827	193.73	3,633.49
8	77,578	1,892.33	1,934.90	3,827	189.23	3,637.99
9	75,597	1,846.28	1,980.95	3,827	184.63	3,642.60
10	73,569	1,799.13	2,028.09	3,827	179.91	3,647.31
11	71,493	1,750.87	2,076.36	3,827	175.09	3,652.14

12	69,367	1,701.45	2,125.77	3,827	170.15	3,657.08
13	67,191	1,650.86	2,176.36	3,827	165.09	3,662.14
14	64,962	1,599.07	2,228.16	3,827	159.91	3,667.32
15	62,681	1,546.04	2,281.19	3,827	154.60	3,672.62
16	60,346	1,491.75	2,335.48	3,827	149.17	3,678.05
17	57,955	1,436.17	2,391.06	3,827	143.62	3,683.61
18	55,507	1,379.26	2,447.96	3,827	137.93	3,689.30
19	53,000	1,321.00	2,506.22	3,827	132.10	3,695.12
20	50,435	1,261.36	2,565.87	3,827	126.14	3,701.09
21	47,808	1,200.29	2,626.93	3,827	120.03	3,707.19
22	45,118	1,137.77	2,689.45	3,827	113.78	3,713.45
23	42,365	1,073.77	2,753.46	3,827	107.38	3,719.85
24	39,546	1,008.24	2,818.99	3,827	100.82	3,726.40
25	36,660	941.15	2,886.07	3,827	94.11	3,733.11
26	33,705	872.46	2,954.76	3,827	87.25	3,739.98
27	30,680	802.14	3,025.08	3,827	80.21	3,747.01
28	27,583	730.15	3,097.07	3,827	73.01	3,754.21
29	24,412	656.44	3,170.78	3,827	65.64	3,761.58
30	21,166	580.98	3,246.24	3,827	58.10	3,769.13
31	17,842	503.72	3,323.50	3,827	50.37	3,776.85
32	14,440	424.63	3,402.60	3,827	42.46	3,784.76
33	10,956	343.65	3,483.57	3,827	34.36	3,792.86
34	7,390	260.74	3,566.48	3,827	26.07	3,801.15
35	3,738	175.87	3,651.36	3,827	17.59	3,809.64
36	0	88.97	3,738.26	3,827	8.90	3,818.33

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior se detalla el flujo del préstamo que realizó la empresa, lo cual como se muestra el saldo deudor irá disminuyendo en medida que se vaya amortizando la deuda. La renta está realizada en cuotas iguales y es constante en el plazo en el que se tenga planeado pagar la deuda, cabe señalar que la renta está constituida por la suma del interés y la amortización. Asimismo, la empresa aprovechará el escudo fiscal que produce el préstamo a través de la disminución en el impuesto a la renta que la empresa tendrá que pagar.

## 6. CAPITULO V. ESTUDIO DE LOS COSTOS, INGRESOS Y EGRESOS

### 6.1 Presupuesto de los gastos

**Tabla 44.** Presupuesto de materiales indirectos (Expresado en soles)

Materiales de limpieza	Cantidad	Precio unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Recogedor (unidad)	1	7.00	7.00	14.00
Escoba (unidad)	1	11.00	11.00	22.00
Detergente ( kg)	10	8.00	80.00	960.00
Jabón líquido (bolsa)	4	6.00	24.00	288.00
Paños (paquete)	1	8.00	8.00	96.00
Lejía (galón)	2	9.00	18.00	216.00
Papel Higiénico (paquete por rollos grandes)	2	15.00	30.00	360.00
<b>Total</b>			<b>178.00</b>	<b>1956.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 45** Presupuesto de gasto de personal (Expresado en soles)

Descripción	N° de empleados	Sueldo	Pago mensual	Pago anual	Vacaciones	Sub total	SIS	Total anual
Gerente General	1	2,800.00	2,800.00	32,200.00	1,400	33,600.00	180.00	33,780.00
Administrador	1	2,300.00	2,300.00	26,450.00	1,150	27,600.00	180.00	27,780.00
Recepcionista	1	1,000.00	1,000.00	11,500.00	500	12,000.00	180.00	12,180.00
Entrenadores máquinas funcionales	5	1,400.00	7,000.00	83,300.00	700	84,000.00	180.00	84,180.00
Entrenador zumba	2	1,400.00	2,800.00	32,900.00	700	33,600.00	180.00	33,780.00
Nutricionista	1	1,900.00	1,900.00	21,850.00	950	22,800.00	180.00	22,980.00
Psicólogo	1	1,900.00	1,900.00	21,850.00	950	22,800.00	180.00	22,980.00
Mantenimiento y limpieza	2	930.00	1,860.00	21,855.00	465	22,320.00	180.00	22,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>							<b>260,160.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior, se muestra los gastos de planilla en los cuales incurrirá la empresa y como somos un microempresa que no sobrepasará las ventas de 150 UIT al año, permitirá acogerse a un régimen especial, lo cual permitirá a la empresa reducir costos.

**Tabla 46.** Gastos Fijos (Expresado en soles)

Descripción	Mensual	Anual
Pago de alquiler de local 500 mts	10,200.00	122,400.00
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	1,000.00	12,000.00
<b>Total Gastos fijos</b>	<b>11,200</b>	<b>134,400</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 47.** Presupuesto de gastos administrativos (Expresado en soles)

Materiales de oficina	Costo unitario	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Hojas bond (millar)	12.00	1	12.00	36.00
Archivadores (unidades)	5.50	8	44.00	132.00
Lapiceros (cajas)	9.00	1	9.00	9.00
Lápices (caja)	8.00	1	8.00	8.00
Perforador (unidades)	6.00	3	18.00	18.00
Engrapador (unidades)	6.50	3	19.50	19.50
Masajista y asesor de imagen	1200.00	1	1,200.00	14,400.00
Coach motivacional	1500.00	1	1,500.00	18,000.00
Contador	150.00	1	150.00	1,800.00
<b>Total gastos administrativos</b>			<b>2,960.50</b>	<b>34,422.50</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 48.** Presupuesto de gasto de ventas (Expresado en soles)

Descripción	Total
Página web	350.00
Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos)	2000.00
Facebook	3000.00
Instagram	1200.00
Twitter	1000.00
<b>Gasto de venta total</b>	<b>7550.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla anterior se puede apreciar que los gastos de ventas a los que incurre la empresa son altos, debido a ser una empresa nueva que recién inicia actividades, es importante invertir para poder introducir el producto al sector donde se va a dirigir ya que es necesario y esencial poder aumentar las ventas e ir captando nuevos clientes.

## 6.2 Punto de Equilibrio

**Tabla 49.** Gastos fijos (Expresado en soles)

Materiales indirectos	1,956
Gastos fijos	134,400
Gastos administrativos	34,423
<b>Gasto fijo Total</b>	<b>170,779</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede apreciar a todos los gastos fijos de la empresa. Estos gastos fijos son gastos que la empresa debe pagar así opere o no, es decir así la empresa venda o no venda estos egresos deben ser pagados. Los gastos fijos de la empresa están conformados por gasto de personal, materiales indirectos, gastos indirectos, gastos administrativos y gastos de ventas, lo que generan un total de S/.211,139.00 soles al primer año de operación.

**Tabla 50.** Gasto Variables (Expresado en soles)

Gasto de personal	260,160.00
Gasto de ventas	7,550.00
<b>Gasto variable total</b>	<b>267,710.00</b>

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla, se muestra el cálculo del precio que se ha establecido para la venta de los diferentes planes que ofrece la empresa, donde se ha establecido un margen de ganancia de 12 y 15% respectivamente sobre el costo total unitario.

**Tabla 51.** Estructura de los precios por servicio

Plan	Peso	Costo Total	Costo unitario	Margen	Valor de venta en soles	IGV	Precio de venta
Mensual	38.80%	170,140.97	191.17	14.00%	222.29	40.01	262.30
Trimestral	18.00%	78,925.75	464.27	15.00%	546.20	98.32	644.51
Semestral	17.08%	74,902.08	851.16	15.00%	1001.36	180.25	1181.61
Anual	26.12%	114,519.71	1,547.56	15.00%	1820.66	327.72	2148.38
Total	100.00%	438,488.50					

Fuente: Elaboración propia



Para hallar el Punto de equilibrio se usó la fórmula de multiservicios debido a que mi plan de negocios consiste en cuatro planes a comercializar.

**Tabla 52.** Punto de equilibrio por multiservicio

Servicio	Cantidad Anual	Partic	Precio de venta	Costo variable unitario	Marg Contr (S/.)	MC*p	Punto de Equilibrio-Cantidad Anual	Punto de Equilibrio en Soles
Mensual	890.00	72.83%	262.30	116.71	145.6	106.03	449	117,859.3
trimestral	170.00	13.91%	644.51	283.45	361.1	50.23	86	55,316.3
Semestral	88.00	7.20%	1,181.61	519.66	662.0	47.67	44	52,496.2
Anual	74.00	6.06%	2,148.38	944.83	1,203.5	72.88	37	80,262.9
	1,222.00	100%				276.82	617	305,934.7

Fuente: Elaboración propia

Ajuste- para hallar punto de equilibrio en cantidad	616.94
---	--------

### 6.3 Estado de Ganancias y Pérdidas

**Tabla 53.** Depreciación de activos tangibles (Expresado en soles)

Concepto / Periodo	Valor inicial	Tasa Anual	1	2	3	4	5
Laptops	6,250	0	1,563	1,563	1,563	1,563	0
Faja Trotadora	15,000	0	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Bicicleta Estacionaria	6,500	0	650	650	650	650	650
Elíptica	6,495	0	650	650	650	650	650
Maq. Glúteos	6,000	0	600	600	600	600	600
Prensa Piernas	9,000	0	900	900	900	900	900
Rack para Mancuernas	1,800	0	180	180	180	180	180
Rack para Discos	1,800	0	180	180	180	180	180
Maq. Abdominales	1,125	0	113	113	113	113	113
Colchonetas	1,650	0	165	165	165	165	165
Pesas para brazos (set)	15,000	0	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Pesas para tobillo (set)	12,000	0	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Muebles y enseres	10,600	0	1,060	1,060	1,060	1,060	1,060
<b>Total</b>			<b>10,260</b>	<b>10,260</b>	<b>10,260</b>	<b>10,260</b>	<b>8,697</b>

Fuente: Elaboración propia en base (SUNAT)

**Tabla 54.** Amortización de activos intangibles (Expresado en soles)

Cuadro de Amortización de Activos Intangibles							
Concepto / Periodo	Valor inicial	Tasa Anual	1	2	3	4	5
Amortización intangibles	2565.51	20%	513.10	513.10	513.10	513.10	513.10
Acumulado			513.10	1,026.20	1,539.31	2,052.41	2,565.51

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 55.** Estado de ganancias y pérdidas (Expresado en soles)

Estado de Ganancias y pérdidas					
Periodo	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	605,979	630,218	661,729	701,433	750,533
<b>Ingresos</b>	<b>605,979</b>	<b>630,218</b>	<b>661,729</b>	<b>701,433</b>	<b>750,533</b>
Gastos de ventas	7,550	7,910	8,364	8,925	9,611
Gastos fijos	134,400	135,974	137,570	139,190	140,832
Gasto de personal	260,160	262,762	265,389	268,043	270,724
materiales indirectos	1,956	2,013	2,072	2,132	2,194
gastos administrativos	34,423	35,797	37,582	39,830	42,608
Depreciación	10,260	10,260	10,260	10,260	8,697
Amortización	513	513	513	513	513
<b>Utilidad operativa</b>	<b>156,718</b>	<b>174,990</b>	<b>199,979</b>	<b>232,541</b>	<b>275,354</b>
Gastos Financieros	29,299	20,132	7,976		
<b>Utilidad Ante de Impuestos</b>	<b>127,419</b>	<b>154,858</b>	<b>192,003</b>	<b>232,541</b>	<b>275,354</b>
Impuesto a la renta	12,742	15,486	19,200	23,254	27,535
<b>Utilidad neta</b>	<b>114,677</b>	<b>139,372</b>	<b>172,803</b>	<b>209,287</b>	<b>247,819</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior, se muestra el estado de ganancias y pérdidas que inicia con el ingreso por ventas, esto quiere decir el monto total en soles de las ventas durante el periodo del cual se disminuye los demás gastos. La utilidad operativa de S/156,718.00 que resulta en el primer año, representa el monto restante para cubrir los gastos operativos, financieros y fiscales. Se incluyen los gastos de ventas, los gastos fijos, gastos de personal, materiales indirectos, gastos administrativos depreciación y amortización que se deducen de los ingresos. Después la empresa obtuvo S/ 127,419.00 de utilidad neta antes de impuestos. Posteriormente se calculan los impuestos a las tasas fiscales adecuadas y se deducen para determinar la utilidad neta después de impuesto. La utilidad neta después de impuesto de la empresa es de S/ 114,677.00.

## 6.4 Presupuesto de Ingresos

**Tabla 56** Presupuesto de Ingresos (Expresado en soles)

Planes	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Cantidad de usuarios</b>					
Mensual	890	926	972	1,030	1,102
trimestral	170	177	186	197	211
Semestral	88	92	96	102	109
Anual	74	77	81	86	92
<b>Precio</b>					
Mensual	262.30	262.30	262.30	262.30	262.30
trimestral	644.51	644.51	644.51	644.51	644.51
Semestral	1,181.61	1,181.61	1,181.61	1,181.61	1,181.61
Anual	2,148.38	2,148.38	2,148.38	2,148.38	2,148.38
<b>Ingresos</b>					
Mensual	233,449	242787.2022	254926.5623	270222.156	289137.7069
trimestral	109,568	113950.2053	119647.7156	126826.5785	135704.439
Semestral	103,982	108140.9792	113548.0281	120360.9098	128786.1735
Anual	158,980	165339.5136	173606.4893	184022.8786	196904.4801
<b>Ventas</b>	<b>605,979</b>	<b>630,218</b>	<b>661,729</b>	<b>701,433</b>	<b>750,533</b>
Tasa de crecimiento	0	4.00%	5.00%	6.00%	7.00%

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla anterior, las ventas reflejan los cinco años proyectados de la evaluación del negocio. El valor representado por los ingresos por las ventas del primer año es de S/ 605,979.00 el cual se explica así:

Para el primer plan mensual se comercializará 890 servicios el primer año. A la par se ha evaluado el precio de venta por servicio y este es igual a S/ 262,30. Luego de estas dos premisas se puede conocer la venta del plan mensual del primer año es S/ 233,449.

Para el plan trimestral se comercializará 170 servicios el primer año. A la par se ha evaluado el precio de venta por servicio y este es igual a S/ 644.51. Luego de estas dos premisas se puede conocer la venta del plan trimestral del primer año es S/ 109,568.

Para el plan semestral se comercializará 88 servicios el primer año. A la par se ha evaluado el precio de venta por servicio y este es igual a S/ 1,181.61. Luego de estas dos premisas se puede conocer la venta del plan semestral del primer año es S/ 103,982.

Para el plan anual se comercializará 74 servicios el primer año. A la par se ha evaluado el precio de venta por servicio y este es igual a S/ 2,148.38. Luego de estas dos premisas se puede conocer la venta del plan anual del primer año es S/ 158,980.

**Tabla 57.** Crédito fiscal (Expresado en soles)

Años	0	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos administrativos		223	229	236	243	250
Gasto de ventas		7,550	7,910	8,364	8,925	9,611
Materiales indirectos		1,956	2,013	2,072	2,132	2,194
Costos con IGV de compras		9,729	10,152	10,671	11,299	12,054
Base imponible de ventas		513,541	534,083	560,787	594,434	636,045
Base imponible de compras		8,244	8,603	9,043	9,576	10,216
IGV de ventas 18%		92,437	96,135	100,942	106,998	114,488
IGV Compras 18%		1,484	1,549	1,628	1,724	1,839
IGV de inversiones	17,461					
Diferencias de IGV	17,461	90,953	94,586	99,314	105,275	112,649
Devolución del IGV		73,492	94,586	99,314	105,275	112,649

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior se observa el crédito fiscal que es la diferencia del I.G.V. de ventas menos el I.G.V. El pago del I.G.V. de ventas se considera dentro de los egresos en el flujo de caja económico.

## 6.5 Presupuesto de Egresos

**Tabla 58.** Tasa de inflación de los últimos 5 años

años	2015	2016	2017	2018	2019
inflación	3.50%	3.60%	2.80%	2.48%	2.20%

**Fuente:** BCR  
Elaboración propia

La tasa de inflación es la elevación sostenida de los precios de los bienes y servicios. En la tabla anterior se muestra la información histórica de la tasa de inflación de los últimos cinco años según el BCR.

**Tabla 59.** Presupuesto de materiales indirectos (Expresado en soles)

Materiales de limpieza	2021	2022	2023	2024	2025
Útiles de limpieza	1956.00	2013.0	2071.7	2132.1	2194.3
<b>Total de materiales indirectos</b>	<b>1,956.00</b>	<b>2,013.04</b>	<b>2,071.74</b>	<b>2,132.15</b>	<b>2,194.32</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 60.** Presupuesto de gasto de personal (Expresado en soles)

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Gerente General	33,780	34,118	34,459	34,804	35,152
Administrador	27,780	28,058	28,338	28,622	28,908
Recepcionista	12,180	12,302	12,425	12,549	12,675
Entrenadores máquinas funcionales	84,180	85,022	85,872	86,731	87,598
Entrenador zumba	33,780	34,118	34,459	34,804	35,152
Nutricionista	22,980	23,210	23,442	23,676	23,913
Psicólogo	22,980	23,210	23,442	23,676	23,913
Mantenimiento y limpieza	22,500	22,725	22,952	23,182	23,414
<b>Gasto de personal total</b>	<b>260,160</b>	<b>262,762</b>	<b>265,389</b>	<b>268,043</b>	<b>270,724</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior figuran los gastos de planilla en los cuales incurrirá la empresa. Siendo una micro empresa que no sobrepasará las ventas de 150 UIT al año, permitirá acogerse a un régimen especial de microempresa, lo cual permitirá a la empresa reducir costos.

**Tabla 61.** Gastos fijos (Expresado en soles)

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Pago de alquiler de local	122,400.00	123,624.00	124,860.24	126,108.84	127,369.93
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	12,000.00	12,349.92	12,710.04	13,080.67	13,462.10
<b>Total Gastos Indirectos</b>	<b>134,400.00</b>	<b>135,973.92</b>	<b>137,570.28</b>	<b>139,189.51</b>	<b>140,832.03</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 62.** Presupuesto de gastos administrativos (Expresado en soles)

Materiales de oficina	2021	2022	2023	2024	2025
Útiles de oficina	222.50	228.99	235.67	242.54	249.61
Masajista y asesor de imagen	14,400.00	14,976.00	15,724.80	16,668.29	17,835.07
Coach motivacional	18,000.00	18,720.00	19,656.00	20,835.36	22,293.84
Contador	1,800.00	1,872.00	1,965.60	2,083.54	2,229.38
<b>Total de gastos administrativos</b>	<b>34,422.50</b>	<b>35,796.99</b>	<b>37,582.07</b>	<b>39,829.72</b>	<b>42,607.90</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 63.** Presupuesto de gasto de ventas (Expresado en soles)

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Página web	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos) + Muestras	2000.00	2100.00	2226.00	2381.82	2572.37
Facebook	3000.00	3150.00	3339.00	3572.73	3858.55
Instagram	1200.00	1260.00	1335.60	1429.09	1543.42
Twitter	1000.00	1050.00	1113.00	1190.91	1286.18
<b>Total gasto de ventas</b>	<b>7,550.00</b>	<b>7,910.00</b>	<b>8,363.60</b>	<b>8,924.55</b>	<b>9,610.52</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla anterior se observa que los gastos de ventas a los que incurre la empresa son altos, ya que por ser una empresa nueva que recién da inicio a sus actividades, es importante que promocióne para poder introducir el servicio al sector donde se va a dirigir pudiendo aumentar las ventas e ir captando nuevos clientes.

## 6.6 Flujo de caja proyectado

A continuación, se detalla el cálculo del costo de oportunidad:

El costo de oportunidad (COK) o también nombrado como tasa de descuento, es lo mínimo que el inversionista espera ganar en un negocio. El COK es aquel indicador de donde las empresas esperan obtener algún valor que sea beneficioso para el titular, ya que los retornos del proyecto de inversión se esperan que sean iguales o mayores. En un grupo de posibilidades de inversión, el inversionista debe establecer una comparación entre todas las posibilidades que tiene, ya que es necesario que mida el riesgo de retorno de cada decisión que tome.

**Tabla 64.** Cálculo del Beta

d	48%
e	52%
d/e	92.3%
Tx	10.00%
beta	1.07
<b>beta apalancado</b>	<b>1.85</b>

Fuente: Sunat, Damodaran

<b>K<sub>proy</sub>=</b>	<b>R<sub>f</sub>+B(R<sub>m</sub>-R<sub>f</sub>)+R<sub>P</sub></b>
--------------------------	---

**Tabla 65.** Cálculo del cok por el método CAPM

KPROY	Costo de capital propio	16.97%
Rf	Tasa libre de riesgo	1.77%
B	Beta del sector	1.85
Rm - Rf	Prima por riesgo del mercado	8.21%
Rp	Prima por riesgo país	0

Fuente: BCR, Damodaran

A continuación, se detalla el cálculo de la tasa promedio ponderado de capital:

CPPC:  $(\text{Deudas de terceros} / \text{total de financiamiento}) * (\text{costos de la deuda}) * (1 - \text{tasa de impuesto}) + (\text{capital propio} / \text{total de financiamiento}) * (\text{costos de capital propio})$

**Tabla 66.** Costo promedio ponderado de Capital

- Capital	52.00%
- Deuda	48.00%
- Cok	16.97%
- Costo de la deuda	32.61%
- Tax Perú	10.00%
- WACC	22.91%

Fuente: Elaboración propia

### 6.6.1 Flujo de caja económico

El flujo de caja o dinero en efectivo, es un informe financiero que muestra el flujo o movimiento de dinero que se recibe a través de los ingresos netos u otras fuentes y lo que se gasta. El saldo de esta diferencia dará el flujo de efectivo excedente o deficiente, dependiendo si la cantidad de resultado es positiva o negativa.

**Tabla 67.** Flujo de Caja Económico

Período (años)	0	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas		605,979	630,218	661,729	701,433	750,533
<b>Ingresos Operativos</b>		<b>605,979</b>	<b>630,218</b>	<b>661,729</b>	<b>701,433</b>	<b>750,533</b>
Gastos de ventas		7,550	7,910	8,364	8,925	9,611
Gastos fijos		134,400	135,974	137,570	139,190	140,832
Gasto de personal		260,160	262,762	265,389	268,043	270,724
materiales indirectos		1,956	2,013	2,072	2,132	2,194
gastos administrativos		34,423	35,797	37,582	39,830	42,608
Impuesto a la renta		13,328	15,888	19,360	23,254	27,535
IGV de ventas		73,492	94,586	99,314	105,275	112,649
<b>Egresos Operativos</b>		<b>525,309</b>	<b>554,930</b>	<b>569,651</b>	<b>586,648</b>	<b>606,153</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>80,670</b>	<b>75,288</b>	<b>92,078</b>	<b>114,785</b>	<b>144,380</b>
Inversiones en Activo Fijo Tangible	94,440					
Inversiones en Activos Fijo intangible	2,566					
Inversiones en Capital de Trabajo	94,359					94,359
Valor residual						43,485
<b>Total flujo de Inversiones</b>	<b>191,364</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>137,844</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-191,364</b>	<b>80,670</b>	<b>75,288</b>	<b>92,078</b>	<b>114,785</b>	<b>282,223</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior se observa el flujo de caja económico, el cual se constituye por los ingresos operativos menos los egresos operativos, detallados en el estado de ganancias y pérdidas.



## 6.6.2 Flujo de caja financiero

**Tabla 68.** Flujo de caja financiero (Expresado en soles)

Período (años)	0	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Flujo de Caja Económico</b>	-191,364	80,670	75,288	92,078	114,785	282,223
<b>Flujo de deuda</b>						
- Ingresos por préstamos	91,855					
Intereses		23,439	16,106	6,381		
Amortización		22,488	29,821	39,546		
Escudo fiscal		2,344	1,611	638.09		
Total flujo de deuda	91,855	43,583	44,316	45,289	0	0
<b>Total Flujo de Caja Financiero</b>	<b>-99,509</b>	<b>37,087</b>	<b>30,971</b>	<b>46,790</b>	<b>114,785</b>	<b>282,223</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior, se observa el flujo de caja financiero el cual incluye la deuda por préstamo, así también dentro del egreso por servicio a la deuda, está considerado el escudo fiscal por el ahorro tributario, que se encuentra mejor detallado en el cronograma de pagos del préstamo.

## 6.7 Balance General

**Tabla 69.** Balance General (Expresado en soles)

Activo		Pasivo	
<b>Caja y bancos</b>	94358.50	Préstamos Bancarios	91854.72
		<b>Total Pasivo</b>	<b>91854.72</b>
<b>Muebles y enseres</b>	10600.00	<b>Patrimonio</b>	
<b>Maquinaria y equipo</b>	83840.00	Capital	99509.28
<b>Activos intangibles</b>	2565.51	<b>Total Patrimonio</b>	<b>99509.28</b>
<b>Total activo</b>	<b>191364.01</b>	<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>191364.01</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta el balance general de la empresa donde se muestra la situación patrimonial de la empresa, lo cual nos ayuda a entender la estructura financiera que la compone, es decir los recursos con los que cuenta y la manera en que están siendo aprovechados en un periodo determinado de tiempo.

La empresa cuenta con una inversión total de S/. 191,364.01, una inversión a corto plazo de 94,358.51 y una inversión a largo plazo de 34,843.70, La inversión en activos no corrientes de la empresa es a largo plazo, debido a la adquisición de equipo y muebles y enseres.

El financiamiento total de la empresa es de S/ 91,854.72 el cual se divide en financiamiento de terceros a través de un aval financiero, ya que la empresa recién inicia sus operaciones y no cuenta con capacidad crediticia ante la caja municipal Arequipa. Asimismo, el patrimonio está formado por el capital social de los accionistas y es de S/. 99,509.28. La estructura de capital social está formado por el 70% del primer accionista, 20% el segundo accionista y el 10% del tercer accionista.

Finalmente, el balance cumple el principio básico de la contabilidad: el Activo siempre tiene que ser igual al Pasivo y Patrimonio ( $191,364.01 = 191,364.01$ ).

## 7. CAPITULO VI. EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA

### 7.1 Evaluación Económica, Parámetros de Medición

**Tabla 70.** Periodo de recuperación económica

Periodo de recuperación	0	1	2	3	4	5
FCE	-191,364	65,631	49,838	49,593	50,300	100,608
FCE Acumulado		65,631	115,469	165,063	215,363	315,971

**Fuente:** Elaboración propia

Periodo de recuperación económica: 42 meses

En la tabla anterior se observa el periodo de recuperación económica, y se tiene en cuenta el CPPC de 22.91%. Entonces, actualizando los flujos futuros al presente y teniendo en cuenta el CPPC, la inversión se recuperará en 42 meses.

**Tabla 71.** Resultados Económicos

VANE)	S/. 124,606.75
TIRE	45.08%
B/C (FCE)	1.65

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior, se observa la evaluación económica de la empresa y con ello se puede concluir que este proyecto es rentable, ya que el flujo de efectivo económico cumple con las condiciones para que un proyecto pueda ser aceptado, dando como resultado VANE igual a S/ 124,606.75 un TIRE de 45.08 % y un beneficio/costo de 1.65, esto significa que se cumple la regla para que un proyecto sea rentable:

### 7.2 Evaluación Financiera, Parámetros de Medición

**Tabla 72.** Periodo de recuperación económica

Periodo de recuperación	0	1	2	3	4	5
FCE	-99,509	31,705	22,640	29,243	61,321	128,882
FCE Acumulado		31,705	54,346	83,589	144,910	273,792

**Fuente:** Elaboración propia

Periodo de recuperación económica: 39 meses

En la tabla anterior se señala el cuadro de periodo de recuperación financiera teniendo el costo de oportunidad de 16.97%. Asimismo, actualizando los flujos futuros al presente y teniendo en cuenta el costo de oportunidad, la inversión se recuperaría en 39 meses.

**Tabla 73.** Resultados financieros.

VANF	174,282.48
TIRF	55.64%
B/C (FCE)	2.75

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior se puede apreciar la evaluación financiera de la empresa, en la cual se muestra que el presente plan de negocios es rentable, ya que el flujo financiero cumple con las condiciones para que un proyecto pueda ser considerado y aceptado. El VANF nos arrojó la cantidad de S/. S/ 174,282.48 soles, la TIRF es igual a 55.64% y un beneficio / costo de 2.75, lo que indica que cumple con las reglas de  $VAN > 0$ ,  $TIR > COK$ ,  $B/C > 1$ . Finalmente, para concluir podemos señalar que por cada sol invertido se gana 1.75.

## **8. CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **8.1. Conclusiones**

De lo que se ha podido investigar y concluir es que el plan de negocios es rentable y viable debido a las siguientes razones:

#### **De la Organización y Aspectos Legales:**

- La estructura orgánica jerárquica permitirá tener en claro, las funciones y/o responsabilidades de cada empleado ante un superior inmediato.
- La empresa se ha acogido a la forma jurídica de la Sociedad Anónima Cerrada, sigla “S.A.C”, debido a que se acomoda más a las microempresas que recién inician sus actividades, protege la privacidad de transferencia de acciones y el proceso no tiene demora. En comparación a una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), dichas transferencias son de conocimiento público y el proceso es mucho más engorroso.
- La ubicación del local determinara en gran decisión la clientela, la duración y los factores acerca de la competitividad de la empresa.

#### **Del Estudio de Mercado:**

- Las proyecciones de la demanda que hemos establecido toma como referencia el promedio de crecimiento del mercado de 8.08%, que resultado de la proyección lineal, pero al ser un negocio nuevo nuestras proyecciones son escuetas y esto ha servido como referencia para que la empresa pueda proyectar sus ventas en los próximos años a tasas de 4%, 5%, 6% y 7%. Colocándonos en un escenario conservador.

#### **Estudio Técnico:**

- Es importante que se identifique los procesos, porque de esta forma podemos observar si la cadena que se sigue es la correcto o si es que se puede minimizar

ciertos procesos que demandan demasiado tiempo para la empresa, la cual nos ayudaría a ser más eficientes y eficaces teniendo el control de los procesos y cumplir con los objetivos planteados.

- La localización del negocio permite reducir costos a la empresa, ya que se encuentra próximo de su principal proveedor y clientes.

#### **Del estudio de la Inversión:**

- La empresa ha decidido financiarse con un aporte propio de 52% y a través de la Caja Arequipa 48%, para lo cual se necesitó un aval financiero, para que no haga más factible el préstamo con una tasa menor en comparación a otras Cajas Municipales, permitiendo rentabilizar el negocio.
- Realizando el cálculo del presupuesto, podemos observar que se ha invertido fuertemente en los gastos de ventas, con un importe de S/ 7,550, por lo cual la empresa ha decidido aumentar sus ventas a través de un fuerte marketing, usando estrategia de promoción y de esta forma cumplir con los objetivos planteados.

#### **Del estudio de costos, ingresos y egresos:**

- Como somos una microempresa que no sobrepasara en ventas los 150 UIT al año, permitirá que la empresa se acoja a un régimen especial, lo cual permitirá a la empresa reducir costos. Uno de los factores determinantes para la reducción de los costos es la tercerización del área contable y dos de los servicios ofrecidos en nuestros planes.
- Se ha podido determinar en el estado de ganancias y pérdidas que las utilidades antes de impuestos de la empresa es S/ 133,279.00

#### **De la Evaluación económica / Financiera:**

- El costo promedio pondero de capital “WACC” se halló a través de la formula y el resultado obtenido es 22.91%.

- En la evaluación económica se concluyó que el negocio es rentable ya que la TIRE es 45.08%, el VANE asciende a S/ S 124,606.75 y B/C es 1.65
- El costo de oportunidad “COK” se halló a través de la formula y el resultado obtenido es 16.97%.
- En la evaluación financiera se concluyó que el negocio es rentable ya que la TIRFes 55.64%, el VANF asciende a S/ S 174,282.48 y B/C es 2,75

Por lo que podemos concluir que optar por un financiamiento es la propuesta con mayor rentabilidad.

## **8.2. Evaluación social/ambiental:**

- La evaluación ambiental debe entenderse según el capital de trabajo de la empresa para evaluar el real impacto de una empresa respecto a su contribución al uso cuidadoso de los recursos.
- En la evaluación social la empresa estará contribuyendo a la generación de empleos dignos, otorgando un salario justo y de esta forma mejorar el nivel de vida de las personas. Se realizará un incremento salarial d 1% anual.
- En la evaluación ambiental la empresa ira buscando criterios de desarrollo sostenible, los residuos serán desechados de manera adecuada a través de basureros para residuos orgánicos, papel y plásticos. Esto para no causar ningún daño ambiental.

## **8.3. Recomendaciones**

- Aquellas personas que por primera vez van a iniciar un negocio, se recomienda que deben elegir cuidadosamente la forma jurídica, el régimen tributario y régimen laboral, ya que deben conocer los diferentes beneficios que ofrece el marco legal, porque le permitirá ahorrar en costos.

- Se recomienda seguir con las estrategias de promoción a fin de que nos garantice alcanzar el objetivo de ventas.
- Se recomienda cumplir con todas las políticas, valores y cultura organizacional que se establecieron, de esta forma garantizar un óptimo clima laboral y óptimo funcionamiento de la empresa.
- Se recomienda realizar una inversión en los gastos de venta, esto incluye la página web, google adwords, merchandising. Asimismo, se recomienda invertir en el presupuesto de marketing (estrategia de comunicaciones, publicidad, campañas para el incremento de ventas, campañas de fidelización y lealtad) para poder aumentar las ventas y lograr que la empresa sea rentable.
- Si recién estamos iniciando como empresa y no se tiene un histórico crediticio, se sugiere que, si pensamos financiarnos por un banco, busquemos un aval quien pueda afrontar dicha responsabilidad o de lo contrario optar por alguna entidad bancaria con la que tengamos historial crediticio.
- Para poder determinar si el proyecto es rentable o no, es necesario realizar mediciones económicas y financieras como TIR, VAN y Retorno de inversión.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acción de democracia. (2019). *Principios y Valores*. Obtenido de <http://americo.usal.es/oir/opal/Documentos/Venezuela/AD/PrincipiosAD.pdf>
2. Ardiseny. (2017). *El entorno de las organizaciones: Micro y Macro Entorno*. Obtenido de <https://www.ardiseny.es/wordpress/el-entorno-de-las-organizaciones-micro-y-macro-entorno/>
3. Centro Peruano de Fomento y Desarrollo de Pymes. (s.f.). *Empresa como persona jurídica*. Obtenido de <https://cepefodes.org.pe/blog/ventajas-de-ser-persona-juridica/>
4. compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública . (2019). *Estructura socioeconómica de la población*. Obtenido de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
5. DEFINICIONABC. (2017). *FODA*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/negocios/foda.php>
6. EAE Business School. (2017). *Análisis PEST: factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>
7. Gestión. (2019). *La cultura organizacional en el Perú*. Obtenido de <https://gestion.pe/opinion/cultura-organizacional-peru-267307-noticia/>
8. GONZALO Abad. (2019). *Modalidades y tipos de contrato de trabajo que quedan en vigor en 2020*. Obtenido de <https://www.sage.com/es-es/blog/modalidades-y-tipos-de-contrato-de-trabajo-que-quedan-en-vigor/>
9. Hernandez, G. d. (2013). *Pilares Humanos: Principios, valores y virtudes*. Libros en Red.
10. Hirt, G. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Madrid: McGraw-Hill.
11. Horna, A. A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa*. Obtenido de <http://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentación.pdf>
12. INDECOPI. (s.f.). *Preguntas Frecuentes*. Recuperado el 16 de Junio de 2017, de <https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/preguntas-frecuentes>
13. INSTAGRAM COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA. (2015). *INSTAGRAM COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN PUBLICITARIA*. Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de

[https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/41561/TFG\\_cristinaSEPT4b.compressed.pdf;jsessionid=A18F68A88093AE9A0B1EBFA13606847E?sequence=1](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/41561/TFG_cristinaSEPT4b.compressed.pdf;jsessionid=A18F68A88093AE9A0B1EBFA13606847E?sequence=1)

14. Jack Fleitman. (2016). *Misión y Visión*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
15. Juan Carlos Jimenez. (2016). *El valor de los valores en las organizaciones*. Obtenido de <https://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>
16. Municipalidad de Surquillo. (2020). *Requisitos para la obtención de la licencia de funcionamiento*. Obtenido de [http://munisurquillo.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2016/12/FORMATO\\_LICENCIA\\_FUNCIONAMIENTO.pdf](http://munisurquillo.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2016/12/FORMATO_LICENCIA_FUNCIONAMIENTO.pdf)
17. Peruano, C. (1997). [http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1997/r\\_codigos/civil/reforma/libro7/libro7.htm](http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1997/r_codigos/civil/reforma/libro7/libro7.htm). Recuperado el 29 de Junio de 2017, de [http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1997/r\\_codigos/civil/reforma/libro7/libro7.htm](http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1997/r_codigos/civil/reforma/libro7/libro7.htm)
18. PRO INVERSION. (2016). *Régimen Laboral de la actividad privada en el Perú*. Recuperado el 17 de Junio de 2017, de <http://www.proinversion.gob.pe/apec/pdf/4%20Regimen%20Laboral.pdf>
19. Programa de las naciones Unidas. (2019). *Indicadores de desarrollo humano*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20pobreza/PNUD%20Peru%20-%20EI%20Reto%20de%20la%20Igualdad.pdf>
20. QUISPE Magda. (07 de Mayo de 2019). *Cómo constituir tu empresa en 6 pasos*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1464332-sunarp-constituir-empresa-6-pasos/>
21. RAMIREZ Walter. (2011). *Dirección general de mype y cooperativas*. Ministerio de la Producción.
22. Sumarán, C. A. (2013). La Ley N° 30056 y sus modificaciones laborales al. *Actualidad empresarial N°285*, VI-4. Obtenido de [https://mep.pe/intranetvirtual/Constitucion-y-Fomalizacion/tramites\\_laborales/MEP\\_Formalizacion\\_TramitesLaborales\\_ReporteEstudio-LeyMYPEyLey30056.pdf](https://mep.pe/intranetvirtual/Constitucion-y-Fomalizacion/tramites_laborales/MEP_Formalizacion_TramitesLaborales_ReporteEstudio-LeyMYPEyLey30056.pdf)
23. SUNAFIL. (AGOSTO de 2019). Obtenido de <https://www.sunafil.gob.pe/noticias/item/3822-planilla-electronica.html>
24. SUNAT. (2016). *Planilla Electrónica*. Recuperado el 16 de Junio de 2017, de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla->

electronica/informacion-general-planilla-electronica/3196-01-concepto-planilla-electronica

25. SUNAT. (2020). *clasificación industrial internacional*. Obtenido de <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/ruc-personas/inscripcion-al-ruc-personas/6745-03-tablas-anexas-ruc-personas>
26. SUNAT. (2020). *Clasificación industrila internacional uniforme*. Obtenido de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/ruc-personas/inscripcion-al-ruc-personas/6745-03-tablas-anexas-ruc-personas>
27. SUNAT Regimen Laboral Mypes. (2020). Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>
28. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2019). *¿Cómo me inscribo en el RUC?* Obtenido de <http://emprender.sunat.gob.pe/como-me-inscribo-en-el-ruc>
29. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administracion Tributaria. (2019). *Regímenes tributarios*. Obtenido de <https://www.gob.pe/280-superintendencia-nacional-de-aduanas-y-de-administracion-tributaria-regimenes-tributarios>
30. Tipos de sociedades mercantiles. (s.f.). S.A.C. Obtenido de <https://tiposdesociedades.info/sociedad-anonima/cerrada/>
31. Tomas, U. S. (2019). *La segmentación de mercado* . Obtenido de [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/2momento\\_admoncomercialymercadeo/concepto\\_de\\_segmentacin.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/2momento_admoncomercialymercadeo/concepto_de_segmentacin.html)
32. Universidad de Alicante. (2017). *Análisis del micro-entorno en la empresa: el modelo de Porter, Bartolomé Marco*. Obtenido de <https://www.unniun.com/analisis-del-micro-entorno-la-empresa-modelo-porter-bartolome-marco-master-direccion-gestion-empresas-universidad-alicante-mde/>
33. UNIVERSIDAD DE BARCELONA. (2012). *La estructura orgánica de la empresa*. Recuperado el 12 de Junio de 2017, de [http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemes-dinformacio/fitxers/tema-4/Estructura\\_Empresa.pdf](http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemes-dinformacio/fitxers/tema-4/Estructura_Empresa.pdf)
34. UNIVERSIDAD DE CHILE. (2010). *Marketing digital: Tendencias en su apoyo al e-commerce y sugerencias de implementación*. Recuperado el 12 de Agosto de 2017, de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/ec-cangas\\_jp/pdfAmont/ec-cangas\\_jp.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/ec-cangas_jp/pdfAmont/ec-cangas_jp.pdf)
35. UNIVERSIDAD DE VALENCIA. (2012). *Redes sociales y Marketing*. Recuperado el 2017, de

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17406/Memoria.pdf;jsessionid=75E1AD9E875979F900B85B9528EA0592?sequence=1>

36. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. (2013). *El marketing digital y las estrategias on line de las microempresas colombianas*. Recuperado el 12 de Agosto de 2017, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10857/1/documento%20academico%20marketing%20digital.pdf>
37. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA. (2003). *El entorno empresarial y la teoría de las 5 fuerzas de Porter*. Recuperado el 19 de Agosto de 2017, de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/download/7385/4397>

## ANEXOS

### **Anexo 1: Contrato de trabajo de naturaleza temporal por inicio o incremento de nueva actividad**

Conste por el presente documento el Contrato de Trabajo a plazo fijo bajo la modalidad de “Contrato por inicio o incremento de actividad” que celebran al amparo del Art. 57° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. N° 003-97-TR y normas complementarias, de una parte (1)....., con R.U.C. N°.....y domicilio fiscal en ....., debidamente representada por el señor (2) .....con D.N.I. N°....., a quien en adelante se le denominará simplemente **EL EMPLEADOR**; y de la otra parte don (3).....; con D.N.I. N°....., domiciliado en.....a quien en adelante se le denominará simplemente **EL TRABAJADOR**; en los términos y condiciones siguientes:

**PRIMERO:** EL EMPLEADOR (4) .....requiere cubrir las necesidades (colocar la justificación del uso de esta modalidad)

**SEGUNDO:** Por el presente documento EL EMPLEADOR contrata a plazo fijo bajo la modalidad ya indicada, los servicios de EL TRABAJADOR quien desempeñará el cargo de (5)....., en relación con las causas objetivas señaladas en la cláusula anterior.

**TERCERO:** El plazo de duración del presente contrato es de.....(máximo tres años), y rige desde el .....del 2020, fecha en que debe empezar sus labores EL TRABAJADOR hasta el ....de .....del 2020, fecha en que termina el contrato.

**CUARTO:** EL TRABAJADOR estará sujeto a un período de prueba de tres meses, la misma que inicia el .....de ..... del 2020 y concluye el.....de.....del 2020.

**QUINTO:** EL TRABAJADOR cumplirá el horario de trabajo siguiente: De lunes a..... de.....horas a..... horas.

**SEXTO:** EL TRABAJADOR deberá cumplir con las normas propias del Centro de Trabajo, así como las contenidas en el Reglamento interno de Trabajo (en caso cuente con uno debidamente registrado ante la AAT) y en las demás normas laborales, y las que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración de la empresa, de conformidad con el Art. 9° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. N° 003-97-TR.

**SETIMO:** EL EMPLEADOR abonará al TRABAJADOR la cantidad de S/.....como remuneración mensual, de la cual se deducirá las aportaciones y descuentos por tributos establecidos en la ley que le resulten de aplicación.

**OCTAVO:** Queda entendido que EL EMPLEADOR no está obligado a dar aviso alguno adicional referente al término del presente contrato, operando su extinción en la fecha de su vencimiento conforme la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonara al TRABAJADOR los beneficios sociales que le pudieran corresponder de acuerdo a ley.

**NOVENO:** Este contrato queda sujeto a las disposiciones que contiene el TUO del D. Leg. N° 728 aprobado por D. S. N° 003-97-TR Ley de Productividad y Competitividad Laboral, y demás normas legales que lo regulen o que sean dictadas durante la vigencia del contrato.

Como muestra de conformidad con todas las cláusulas del presente contrato firman las partes, por triplicado a los.....días del mes de.....del año 2020.

-----  
EL EMPLEADOR

-----  
EL TRABAJADOR

## ANEXO 2: Encuestas

¿Cuál es tu rango de edad? \*

1. 15 - 24 años
2. 25 - 34 años
3. 35 - 44 años
4. 45 - 54 años
5. 55 años a más

2. ¿En qué lugar sería conveniente para ti encontrar a LIVRE? \*

1. Cercanía a tu casa
2. Cercanía a tu trabajo
3. Cercanía a tu centro de estudios

3. ¿En relación con la pregunta anterior en que distrito sería conveniente encontrar el gimnasio? \*

Elige

- Cercado de Lima
- Ate
- Barranco
- Breña
- Chorrillos

¿Realizas algún tipo de actividad física? \*

- Sí
- No

¿Acudes a algún gimnasio? \*

- Sí
- No

¿Cuál es la situación del gimnasio más cercano? \*

- Se encuentra cerca de mi zona
- Debo desplazarme a otro distrito

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el programa integral? \*

- 300 soles
- 350 soles
- 200 soles



¿Cuáles son las razones por las que no acudes a un gimnasio? \*

Elige

Sí acudo a un gimnasio

No me gusta

Falta de motivación

Ubicación lejana

Precios

Falta de tiempo

¿A cuál de éstas membresías te suscribirías? \*

Trimestral S/. 600

Semestral S/. 1100

Anual S/. 2000

¿Te gustaría obtener recompensas por cumplir con tu programa mensual? \*

Sí

No

¿Cual de los siguientes servicios te gustaría recibir por cumplir tu programa mensual? \*

Elige

Asesoría de imagen personal

Servicio o asesoría de maquillaje

Servicio de manicure y pedicure

Sesión de masajes relajantes

¿Qué opinas del asesoramiento mensual psicológico y nutricional para ayudar a alcanzar tus objetivos saludables? \*

Elige

Excelente

Muy bueno

Bueno

Indiferente

No estoy interesado

¿Por cuál de estos medios te gustaría enterarte de Livre (Centro de entrenamiento y salud integral)? \*

Elige

Redes Sociales (facebook e instagram)

Perifoneos

Sitios Web

Anuncios publicitarios

Youtube

¿Qué opinas de recibir un taller de coaching (Fitness Coach) que te ayude a generar estrategias y proporcionar mensajes motivacionales y de soporte? \*

Elige

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Indiferente

No estoy interesado