



idat

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO “IDAT”

PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UN GIMNASIO

EXCLUSIVO PARA MUJERES EN TODA SU DIVERSIDAD

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título Profesional Técnico en Escuela
de Negocios**

MILAGROS ROCIO ORTEGA ESPINOZA

(0009-0005-3199-4882)

Lima – Perú

2025

Dedicatoria

*Dedico este proyecto a todas las mujeres, en su inmensa diversidad, que día a día resisten,
luchan y se cuidan en un mundo que aún les significa un peligro.*

*A la comunidad LGTBQ+, con especial cariño y reconocimiento a las mujeres trans,
quienes han sido históricamente marginadas y siguen enfrentando discriminación estructural
en el Perú. Este trabajo también es un pequeño acto de reparación y visibilización para
ustedes.*

A mi madre, que en esta última semana el cáncer la consumió.

A mis padre, por su apoyo incondicional, y a mi hijo, por entender.

.

Índice General

Resumen Ejecutivo	14
Introducción	15
Capítulo I: Definición del Negocio.	16
Capítulo II. Diagnóstico del Plan de Negocio.	33
<i>Factor Económico</i>	53
<i>Factor Político</i>	60
<i>Factor Demográfico</i>	63
<i>Factor Tecnológico</i>	65
Capítulo III. Planeamiento Estratégico.	66
<i>Matriz FODA</i>	69
Objetivos Estratégicos Generales	71
Figura 9	71
<i>Organigrama del gimnasio Refugio Fit</i>	71
Diagrama de GANTT	75
Capítulo IV. Estudio de Mercado.	82
Demanda	91
Capítulo V. Plan de Comercialización.	144
Mercado	144
Marketing Mix	151
<i>Producto</i>	151
Promoción	157
Formulación Estratégica	159
Proyección de Ventas	166
Capítulo VI. Plan Técnico.	168
Localización de la Empresa	168
Macro localización	168

Micro localización	172
Evaluación de los factores	186
Conclusión	187
Tamaño del Negocio	191
Proceso de Operación	215
Capítulo VII. Plan Organizacional, Personal y Legal.	226
Constitución de la Empresa	226
Estructura Organizacional	237
Descripción de funciones MOF	239
Capítulo VIII. Plan Económico Financiero.	252
Inversión	252
<i>Inversión Fija</i>	252
CONCLUSIONES	266
RECOMENDACIONES	268
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	269

Índice de Tablas

Tabla 1	pág. 23
Tabla 2	pág. 31
Tabla 3	pág. 33
Tabla 4	pág. 36
Tabla 5	pág. 40
Tabla 6	pág. 44
Tabla 7	pág. 48
Tabla 8	pág. 69
Tabla 9	pág. 70
Tabla 10	pág. 75
Tabla 11	pág. 80
Tabla 12	pág. 89
Tabla 13	pág. 91
Tabla 14	pág. 99
Tabla 15	pág. 101
Tabla 16	pág. 102
Tabla 17	pág. 103
Tabla 18	pág. 104
Tabla 19	pág. 105
Tabla 20	pág. 106
Tabla 21	pág. 108
Tabla 22	pág. 109
Tabla 23	pág. 111
Tabla 24	pág. 113

Tabla 25	pág. 114
Tabla 26	pág. 116
Tabla 27	pág. 117
Tabla 28	pág. 119
Tabla 29	pág. 120
Tabla 30	pág. 121
Tabla 31	pág. 124
Tabla 32	pág. 124
Tabla 33	pág. 125
Tabla 34	pág. 125
Tabla 35	pág. 125
Tabla 36	pág. 126
Tabla 37	pág. 126
Tabla 38	pág. 127
Tabla 39	pág. 127
Tabla 40	pág. 128
Tabla 41	pág. 128
Tabla 42	pág. 145
Tabla 43	pág. 146
Tabla 44	pág. 146
Tabla 45	pág. 146
Tabla 46	pág. 147
Tabla 47	pág. 148
Tabla 48	pág. 151
Tabla 49	pág. 154

Tabla 50	pág. 166
Tabla 51	pág. 167
Tabla 52	pág. 173
Tabla 53	pág. 174
Tabla 54	pág. 175
Tabla 55	pág. 176
Tabla 56	pág. 177
Tabla 57	pág. 178
Tabla 58	pág. 179
Tabla 59	pág. 180
Tabla 60	pág. 180
Tabla 61	pág. 181
Tabla 62	pág. 182
Tabla 63	pág. 183
Tabla 64	pág. 184
Tabla 65	pág. 185
Tabla 66	pág. 186
Tabla 67	pág. 187
Tabla 68	pág. 191
Tabla 69	pág. 192
Tabla 70	pág. 197
Tabla 71	pág. 198
Tabla 72	pág. 198
Tabla 73	pág. 199
Tabla 74	pág. 213

Tabla 75	pág. 224
Tabla 76	pág. 224
Tabla 77	pág. 234
Tabla 78	pág. 235
Tabla 79	pág. 236
Tabla 80	pág. 252
Tabla 81	pág. 252
Tabla 82	pág. 253
Tabla 83	pág. 254
Tabla 84	pág. 256
Tabla 85	pág. 256
Tabla 86	pág. 257
Tabla 87	pág. 258
Tabla 88	pág. 258
Tabla 89	pág. 259
Tabla 90	pág. 259
Tabla 91	pág. 262
Tabla 92	pág. 263
Tabla 93	pág. 264
Tabla 94	pág. 265

Índice de Figuras

Figura 1	pág. 18
Figura 2	pág. 18
Figura 3	pág. 37
Figura 4	pág. 38
Figura 5	pág. 39
Figura 6	pág. 41
Figura 7	pág. 42
Figura 8	pág. 43
Figura 9	pág. 45
Figura 10	pág. 46
Figura 11	pág. 47
Figura 12	pág. 49
Figura 13	pág. 50
Figura 14	pág. 51
Figura 15	pág. 52
Figura 16	pág. 54
Figura 17	pág. 54
Figura 18	pág. 55
Figura 19	pág. 57
Figura 20	pág. 58
Figura 21	pág. 58
Figura 22	pág. 60
Figura 23	pág. 61
Figura 24	pág. 62

Figura 25	pág. 63
Figura 26	pág. 65
Figura 27	pág. 71
Figura 28	pág. 84
Figura 29	pág. 86
Figura 30	pág. 88
Figura 31	pág. 90
Figura 32	pág. 95
Figura 33	pág. 97
Figura 34	pág. 99
Figura 35	pág. 100
Figura 36	pág. 101
Figura 37	pág. 102
Figura 38	pág. 103
Figura 39	pág. 105
Figura 40	pág. 106
Figura 41	pág. 107
Figura 42	pág. 108
Figura 43	pág. 111
Figura 44	pág. 113
Figura 45	pág. 114
Figura 46	pág. 116
Figura 47	pág. 118
Figura 48	pág. 119
Figura 49	pág. 120

Figura 50	pág. 122
Figura 51	pág. 129
Figura 52	pág. 135
Figura 53	pág. 149
Figura 54	pág. 150
Figura 55	pág. 151
Figura 56	pág. 153
Figura 57	pág. 159
Figura 58	pág. 169
Figura 59	pág. 169
Figura 60	pág. 170
Figura 61	pág. 188
Figura 62	pág. 189
Figura 63	pág. 189
Figura 64	pág. 190
Figura 65	pág. 190
Figura 66	pág. 193
Figura 67	pág. 194
Figura 69	pág. 115
Figura 70	pág. 196
Figura 71	pág. 200
Figura 72	pág. 201
Figura 73	pág. 202
Figura 74	pág. 203
Figura 75	pág. 204

Figura 76	pág. 205
Figura 77	pág. 206
Figura 78	pág. 207
Figura 79	pág. 208
Figura 80	pág. 209
Figura 81	pág. 210
Figura 82	pág. 211
Figura 83	pág. 215
Figura 84	pág. 216
Figura 85	pág. 216
Figura 86	pág. 217
Figura 87	pág. 218
Figura 88	pág. 218
Figura 89	pág. 219
Figura 90	pág. 220
Figura 91	pág. 221
Figura 92	pág. 221
Figura 93	pág. 222
Figura 94	pág. 223
Figura 95	pág. 227
Figura 96	pág. 228
Figura 97	pág. 229
Figura 98	pág. 230
Figura 99	pág. 231
Figura 100	pág. 232

Figura 101	pág. 238
Figura 102	pág. 239
Figura 103	pág. 240
Figura 104	pág. 241
Figura 105	pág. 250
Figura 106	pág. 251
Figura 107	pág. 255
Figura 108	pág. 255
Figura 109	pág. 256
Figura 110	pág. 260
Figura 111	pág. 261
Figura 112	pág. 261

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios tiene como finalidad evaluar la viabilidad de implementar un gimnasio llamado Refugio Fit, el cual sería exclusivo para mujeres en toda su diversidad, ubicado en el distrito de La Victoria de la ciudad de Lima. El proyecto surge como respuesta a la falta de espacios inclusivos, seguros y libres de discriminación en el ámbito del acondicionamiento físico, considerando las distintas corporalidades, identidades y etapas de vida de las mujeres. En el transcurso del informe se detalla un análisis exhaustivo que abarca la evaluación del contexto ambiental y la segmentación de mercado junto a la propuesta de valor y el plan comercial correspondiente; además de la estructura organizativa y la planificación operativa. La estrategia comercial se centra en proporcionar una experiencia personalizada y compasiva acompañada de servicios extra como consultoría nutricional y psicológica junto a talleres de autocuidado. Se establece una inversión inicial de S/ 86,821, destinada a la adecuación del local, compra de maquinaria, mobiliario y capital de trabajo. El financiamiento se proyecta a través de un crédito obtenido en condiciones favorables con la entidad Prestamype. El análisis financiero confirma la rentabilidad del proyecto, alcanzando un VAN de S/ 466,262.26 y una TIR del 95.05%, superando ampliamente el costo de capital ($WACC = 15.02\%$). Estas cifras reflejan la capacidad del negocio para generar valor y recuperar la inversión en el corto plazo. En conclusión, “Refugio Fit” no solo representa una oportunidad de negocio rentable, sino también una apuesta por el bienestar físico, emocional y social de las mujeres, en un entorno respetuoso y transformador.

Introducción

En la actualidad, la búsqueda del bienestar físico y emocional se ha convertido en una prioridad para muchas personas. Sin embargo, los espacios destinados al ejercicio físico no siempre responden a las necesidades de todos los públicos, especialmente cuando se trata de mujeres con corporalidades diversas, identidades no normativas o en diferentes etapas de su ciclo vital. Frente a esta realidad, surge la necesidad de crear espacios seguros, inclusivos y accesibles que promuevan el autocuidado desde el respeto y la autonomía.

El presente plan de negocios tiene como objetivo evaluar la factibilidad de implementar “Refugio Fit”, un gimnasio exclusivo para mujeres en toda su diversidad, ubicado en Lima Metropolitana. El proyecto propone una alternativa que va más allá del acondicionamiento físico tradicional, integrando un enfoque integral de bienestar que incorpora acompañamiento nutricional, psicológico y talleres de desarrollo personal.

A lo largo del este trabajo se desarrolla un análisis del entorno, el comportamiento del mercado objetivo, la propuesta de valor, la estructura organizativa y operativa, así como la viabilidad financiera del emprendimiento. De igual forma, se considera la importancia de construir una marca con identidad propia, que conecte con mujeres que buscan un espacio donde puedan ejercitarse y reconectar con su cuerpo sin juicios ni estereotipos.

Este trabajo no solo busca comprobar la rentabilidad del proyecto, sino también evidenciar su impacto social positivo en la calidad de vida de las mujeres, posicionando a Refugio Fit como un modelo de negocio innovador, necesario y sostenible.

Capítulo I: Definición del Negocio.

En este primer capítulo se presenta el proyecto “Refugio Fit”, desde su génesis conceptual hasta el diagnóstico de viabilidad que fundamenta su desarrollo.

Idea del Negocio.

La idea de negocio consiste en implementar un gimnasio exclusivo para mujeres en su diversidad, en el distrito de La Victoria, específicamente en la zona de Santa Catalina. La idea es que sea un espacio donde mujeres de distintas edades, cuerpos, identidades de género y experiencias personales puedan cuidar su salud física y emocional. Lo más importante es que se sientan en un ambiente seguro, con respeto y sin temor a sufrir acoso, discriminación o maltrato.

La ventaja competitiva del gimnasio radica en su enfoque original e inclusivo, que responde a una demanda creciente de espacios seguros y libres de estereotipos para mujeres diversas. A diferencia de los gimnasios convencionales, esta propuesta incluye talleres de empoderamiento, orientación sobre salud emocional, entrenadores capacitados en temas de género y una aplicación donde las usuarias podrán reservar clases e incluso acceder a consultas sobre bienestar mental. Todos estos elementos permitirán construir una comunidad donde el autocuidado y la diversidad sean parte esencial de la experiencia. El gimnasio contará con diversas áreas acondicionadas para ofrecer una experiencia integral a sus usuarias: una recepción para el control de ingresos, una cafetería con opciones saludables, un espacio para asesoría nutricional personalizada, un área de máquinas de musculación, una zona de entrenamiento funcional, una sala de relajación equipada para descanso y masajes, y un área multifuncional donde se dictarán talleres de defensa personal, clases de yoga, baile y charlas de bienestar. A su vez, el gimnasio contará con vestidores y baños adecuados, garantizando comodidad y privacidad.

El público objetivo está conformado por mujeres jóvenes, adultas y adultas mayores, con diferentes tipos de corporalidad, identidades de género y trayectorias personales. El servicio está pensado especialmente para mujeres diversas, mujeres trans, mujeres con cuerpos no normativos y todas aquellas que valoran el autocuidado y buscan entrenar en un espacio donde se sientan cómodas, seguras y bien recibidas. La mayoría de estas mujeres vive en distritos conectados con el distrito de La Victoria, como Lince, Jesús María, San Borja y San Luis. Son zonas que combinan transporte público, centros de estudio, oficinas y viviendas, lo que facilita el acceso al gimnasio.

Para hacer el servicio más accesible, se ofrecerán distintas opciones de pago: membresías mensuales, membresías trimestrales, membresías anuales o pases por día, según lo que cada usuaria prefiera o pueda asumir. Este modelo apuesta por la innovación social y busca crear un entorno donde todas las mujeres puedan ejercitarse y cuidar su salud física y mental en un espacio libre de prejuicios, con personal capacitado en enfoque de género y atención inclusiva para que cada usuaria se sienta realmente bienvenida.

Diagnóstico de la Idea del Negocio.

En la ciudad de Lima, la oferta de gimnasios exclusivos para mujeres es limitada, y aún más escasa es la presencia de espacios deportivos que integren un enfoque inclusivo real hacia la diversidad de género. Aunque algunos establecimientos se presentan como accesibles o inclusivos, en la práctica su enfoque se centra en otras poblaciones, como en el caso de Bodytech, que según Revista Review (2023), ofrece dentro de sus servicios uno principalmente para personas con discapacidad o habilidades diferentes, o como también en gimnasios de barrio exclusivamente para mujeres, como el conocido Pink Power Gym de la conocida influencer Allison Pastor (Ver Figura 2).

Figura 1

Gimnasio Bodytech en Perú

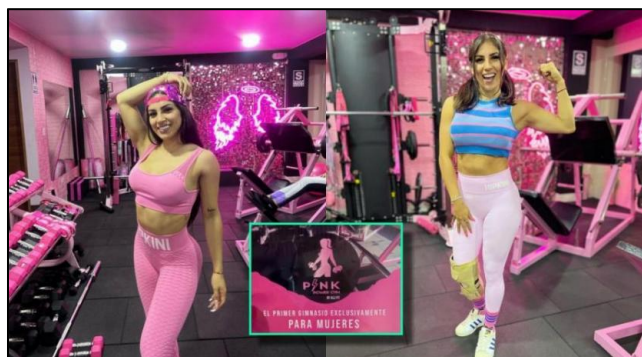


Nota: Tomado de *Bodytech cierra sus gimnasios en Perú*, de Mercado Fitness, 2024. (<https://mercadofitness.com/bodytech-cierra-gimnasios-peru/>)

Sin embargo, estas propuestas no contemplan las necesidades específicas de mujeres trans, personas no binarias o mujeres con corporalidades diversas, quienes muchas veces enfrentan acoso, miradas invasivas o ambientes hostiles en gimnasios convencionales.

Figura 2

Gimnasio Pink Power Gym inaugurado por Allison Pastor



Nota: Tomado de Allison Pastor 'la rompe' con su nuevo gimnasio tras dejar EEG: "Mi segundo local va ser en Lima Norte" - ENTREVISTA, de Isabel Gonzalez. (2022). El Popular.

El funcionamiento de los gimnasios actuales suele enfocarse únicamente en el aspecto físico del entrenamiento, dejando de lado el bienestar emocional y el contexto social de sus usuarias. La mayoría de estos espacios carece de entrenadores capacitados en temas de diversidad e inclusión, y no contemplan planes personalizados para mujeres con distintas corporalidades, orientaciones o identidades. En muchos gimnasios tradicionales también se suelen encontrar rutinas rígidas, exigencias ligadas a ciertos estándares de belleza y un enfoque centrado más en cambiar el cuerpo que en cuidar de forma integral la salud y el bienestar. Como ejemplo podemos tomar al gimnasio “Pink Power Gym” ubicado en el distrito de Surco, que se presenta como un espacio exclusivo para mujeres, pero no contempla un enfoque abiertamente inclusivo hacia la comunidad LGBTIQ+. Esta situación evidencia una carencia importante en la oferta de servicios deportivos diseñados con enfoque de género y diversidad en la capital peruana.

Asimismo, el Informe Defensorial N.º 175 de la Defensoría del Pueblo (2016), señala que en el Perú las personas LGBTIQ+ siguen enfrentando dificultades para acceder a servicios de salud y bienestar, principalmente por la discriminación y la ausencia de políticas públicas que respondan a sus necesidades.

Frente a esta situación en la que se encuentra esta parte de la población conformada por mujeres y mujeres trans, el proyecto busca poner en marcha un gimnasio exclusivo para mujeres diversas, donde el respeto, la seguridad emocional y el cuidado integral de la salud estén en el centro de la experiencia.

Este diagnóstico permite identificar una oportunidad concreta para cubrir una necesidad no atendida en el mercado limeño la cual es ofrecer un espacio seguro y libre de prejuicios, en el cual todas las mujeres, sin importar su identidad, puedan ejercitarse, relajarse y cuidar su salud integral con libertad y dignidad.

Justificación del Plan de Negocio

Oportunidad de Negocio

El actual plan de negocio surge como respuesta a una necesidad real y crecientemente presente en el mercado limeño: la falta de espacios deportivos seguros y acogedores destinados exclusivamente a mujeres en su diversidad. Según Lloyd (2024), a pesar del avance en los derechos obtenidos hasta ahora continúa existiendo un rechazo tanto institucional como social en muchos gimnasios tradicionales; esto obstaculiza el acceso de mujeres transgresoras de género y no binarias además de aquellas que poseen diversas corporalidades. Estas usuarias se enfrentan a discriminación diaria así como comentarios improcedentes y la insistente presión por cumplir normas estéticas preestablecidas. Es por esto que los espacios inclusivos han demostrado ser una herramienta eficaz para reducir estas barreras y promover un ambiente de equidad y respeto.

La oportunidad reside en establecer un lugar que no solo incorpore la parte física del ejercicio sino también el bienestar emocional y mental junto con la inclusión total de las personas en ese espacio de entrenamiento especializado. Este centro deportivo estará localizado estratégicamente en Santa Catalina; una ubicación de alto tránsito que cuenta además con una excelente accesibilidad y servicios adicionales como estacionamientos y comercios cercanos.

La creciente demanda por espacios libres de violencia simbólica o física, así como el interés social por servicios con enfoque de género, abre una ventana importante para emprender con propósito, rentabilidad y compromiso social.

Innovación y Creatividad

Este negocio no busca ser un gimnasio más. La propuesta incluye características que lo hacen distinto, como un enfoque realmente inclusivo, espacios diseñados para que las

usuarias se sientan cómodas y libres de juicios, personal con formación en temas de género y derechos humanos, y una aplicación para hacer reservas que también ofrecerá la opción de acceder a consultas sobre bienestar emocional.

Adicionalmente, se ofrecerán talleres de defensa personal, clases de yoga, charlas grupales y zonas de descanso pensadas para relajarse. La idea es brindar algo más que rutinas de ejercicio: un espacio donde cada mujer pueda cuidarse, sentirse acompañada y formar parte de una comunidad respetuosa, cercana y diversa.

A continuación, se procedió a aplicar herramientas de análisis estratégico, como las matrices de macrofiltro y microfiltro, con el fin de evaluar objetivamente la viabilidad de diversas ideas de negocio planteadas en la etapa inicial del proyecto. Ambas matrices permitieron llegar de manera técnica la elección de la propuesta de negocio.

Para iniciar el desarrollo de mi proyecto de titulación, propuse cinco ideas de negocio relacionadas con el bienestar emocional y social, que respondieran a necesidades reales en mi entorno. Estas ideas fueron:

1. Una app de acompañamiento emocional inclusivo
2. Un consultorio psicológico accesible
3. Una tienda online de productos de autocuidado emocional
4. Un gimnasio exclusivo para mujeres en su diversidad
5. Talleres sobre inclusión y diversidad dirigidos a empresas

A través de la matriz de macrofiltro, analicé cada una de estas ideas con base en criterios como las siguientes: si existe una necesidad en la comunidad, si hay un mercado disponible, si hay demanda insatisfecha, si deseo personalmente desarrollarla, si es viable en mi distrito, y si puede generar ganancias.

Este análisis me permitió tomar decisiones más objetivas y realistas sobre cuáles ideas tenían mayor potencial de ser desarrolladas como proyecto. Gracias a esta herramienta, seleccioné las tres ideas con mayor puntaje para evaluarlas en una siguiente etapa: la matriz de microfiltro.

Tabla 1*Matriz De Macrofiltro*

PREGUNTAS ORIENTADORAS / IDEAS	App de acompañamiento emocional inclusivo		Consultorio psicológico accesible inclusivo		Tienda online de autocuidado emocional		Gimnasio exclusivo para mujeres en su diversidad		Servicio de talleres sobre inclusión y diversidad para empresas	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad?	x		x			x	x		x	
¿Existe un mercado para este producto o servicio?	x		x		x		x		x	
¿Hay una demanda insatisfecha?	x		x			x	x			x
¿Quieres realizar este proyecto?	x		x			x	x		x	
¿Es posible producir el producto en tu distrito / región?	x		x		x		x		x	
¿Este proyecto permite tener ganancias?	x		x		x		x		x	
Total ideas con SÍ	6		6		3		6		5	

App móvil de acompañamiento emocional inclusivo. Se propone el desarrollo de una aplicación móvil para brindar apoyo emocional de forma cercana y accesible. Estará pensada especialmente para mujeres y personas LGTBIQ+ que enfrentan situaciones como ansiedad o tristeza, y que muchas veces no encuentran espacios seguros donde buscar ayuda.

La aplicación ofrecerá acceso a herramientas de autoayuda, espacios de conversación con profesionales, foros moderados y contenido adaptado a las necesidades emocionales de cada persona ya que en el Perú la demanda por servicios de salud mental accesibles sigue creciendo. Solo en el 2024, el Ministerio de Salud del Perú atendió más de 1.3 millones de casos vinculados a salud mental, siendo la ansiedad y la depresión los diagnósticos más comunes. También, en una encuesta de The Trevor Project (2024), se reveló que el 45 % de jóvenes LGBTQ+ en Perú que buscaron ayuda emocional durante el último año no lograron acceder a ella.

Es por esto que surge la idea de desarrollar una aplicación que permita brindar acompañamiento emocional de manera cercana, privada y accesible. Al funcionar en línea, la aplicación puede llegar a personas en cualquier lugar y momento, sin exponerlas a prejuicios o barreras.

Preguntas Orientadoras/Ideas. Las siguientes preguntas se usaron como parte del análisis en la matriz de macrofiltro desarrollada (Tabla 1), para validar ideas de negocio.

- ¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad? (Tabla1)

Sí. Muchas personas necesitan apoyo emocional inmediato y accesible en mi localidad.

- ¿Existe un mercado para este producto o servicio? (Tabla1)

Sí. La demanda por bienestar emocional ha aumentado, especialmente en plataformas digitales.

- ¿Hay una demanda insatisfecha?

Sí. Muchas personas no encuentran acompañamiento emocional inclusivo.

- ¿Quieres realizar este proyecto?

Sí. Me siento identificada con la causa y puedo gestionarlo bien.

- ¿Es posible producir el producto en tu distrito o región?

Sí. Se puede desarrollar con recursos digitales disponibles localmente y poder compartirlo virtualmente y que de esta manera cruce fronteras.

- ¿Este proyecto permite tener ganancias?

Sí. Puede ofrecer versiones gratuitas y de pago, con alto alcance.

Consultorio psicológico accesible. Esta idea de negocio consiste en la creación de un consultorio psicológico accesible en el distrito de Los Olivos de la ciudad de Lima, pensado para brindar atención en salud mental a bajo costo, especialmente a poblaciones vulnerables, como mujeres, jóvenes y personas de escasos recursos. El objetivo es ofrecer un espacio seguro y cercano donde las personas puedan recibir apoyo profesional para enfrentar trastornos como la ansiedad, la depresión, el estrés, y problemas familiares o personales.

Este servicio buscará también incorporar atención con enfoque de género, respeto a la diversidad y orientación hacia el bienestar emocional integral. Al igual que la idea de negocio anterior sobre la app, acá también tomamos los datos del Ministerio de Salud, que en 2024 se atendieron más de 1.3 millones de casos relacionados con salud mental, siendo la ansiedad y la depresión las afecciones más comunes (Ministerio de Salud, 2024). Además, según INFOBAE (2023), en zonas urbanas como Lima, el precio promedio por una sesión psicológica privada puede oscilar entre S/80 y S/150, lo cual es inaccesible para muchas

familias, es por esto que este consultorio ofrecería tarifas sociales que irían desde los 40 soles la sesión.

Preguntas Orientadoras/Ideas. Las siguientes preguntas se usaron como parte del análisis en la matriz de macrofiltro desarrollada (Tabla 1), para validar ideas de negocio.

- ¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad?

Sí. El acceso a salud mental es limitado y costoso.

- ¿Existe un mercado para este producto o servicio?

Sí. Muchas personas buscan terapia asequible.

- ¿Hay una demanda insatisfecha?

Sí. No hay suficientes consultorios accesibles ni culturalmente seguros.

- ¿Quieres realizar este proyecto?

Sí. Tengo afinidad por la psicología y deseo brindar ayuda accesible.

- ¿Es posible producir el producto en tu distrito o región?

Sí. En Lima existe disponibilidad de profesionales capacitados como entrenadoras certificadas, psicólogas y nutricionistas, además de espacios adaptables como estudios o locales comerciales que pueden ser acondicionados para Refugio Fit.

- ¿Este proyecto permite tener ganancias?

Sí. El modelo de negocio se basa en paquetes o sesiones accesibles combinados con membresías.

Tienda online de productos de autocuidado emocional. Esta tienda ofrecerá artículos diseñados para promover el bienestar, reducir el estrés y fortalecer la autoestima de

las usuarias. La propuesta está dirigida especialmente a mujeres, que buscan formas accesibles, creativas y reconfortantes de cuidarse emocionalmente desde casa. Según un informe global de McKinsey (2022), el mercado del bienestar mueve más de 1.5 billones de dólares y sigue en expansión. Es por esta razón que se pensó en abrir una tienda de este estilo.

Preguntas Orientadoras/Ideas. Las siguientes preguntas se usaron como parte del análisis en la matriz de macrofiltro desarrollada (Tabla 1), para validar ideas de negocio.

- ¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad?

Sí. Hay interés creciente por el autocuidado, pero poca oferta personalizada.

- ¿Existe un mercado para este producto o servicio?

Sí. La venta de productos para el bienestar ha crecido online.

- ¿Hay una demanda insatisfecha?

Sí. Hay productos, pero no personalizados o con enfoque emocional.

- ¿Quieres realizar este proyecto?

Sí. Me atrae el emprendimiento de productos que generen bienestar.

- ¿Es posible producir el producto en tu distrito / región?

Sí. Se pueden obtener insumos fácilmente y trabajar desde casa.

- ¿Este proyecto permite tener ganancias?

Sí. A través de ventas online con bajo costo de operación.

Gimnasio exclusivo para mujeres en su diversidad. Se propone la creación de un gimnasio exclusivo para mujeres en su diversidad, entendiendo esta diversidad como la

inclusión de mujeres con cuerpos diversos, mujeres trans, mujeres con discapacidad y aquellas que buscan un entorno respetuoso, seguro y libre de estereotipos.

Muchas mujeres han expresado sentirse incómodas o inseguras al asistir a gimnasios mixtos, por situaciones de acoso, burlas o discriminación corporal. Según El Diario Feminista (2021), un estudio de la empresa Fit Rated en 2017, sobre acoso sexual en gimnasios reveló que más del 70 % de las mujeres encuestadas había vivido experiencias incómodas o intimidantes en ese contexto que se proceden a describir: más del 90 % de las encuestadas dijo sentirse incómoda cuando alguien las observa mientras entrenan, y una cantidad similar de mujeres encuestadas, comentó que no disfrutaban cuando alguien les coquetea durante su rutina. El Diario Feminista (2021), menciona estadísticas como que el 41 % de mujeres que pasaron por situaciones de acoso en gimnasios terminó evitando ciertas zonas del local para protegerse y en el 25 % de los casos, el impacto fue tan fuerte que dejaron por completo la actividad física, solo una minoría, menos del 8 %, se animó a enfrentar directamente al agresor. (Diario Feminista, 2021).

Esta situación muestra con claridad la urgencia de crear espacios donde se priorice el bienestar emocional, la seguridad y una verdadera inclusión como parte del servicio.

Preguntas Orientadoras/Ideas. Las siguientes preguntas se usaron como parte del análisis en la matriz de macrofiltro desarrollada (Tabla 1), para validar ideas de negocio.

- ¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad?

Sí. Muchas mujeres buscan espacios donde ejercitarse sin ser juzgadas.

- ¿Existe un mercado para este producto o servicio?

Sí. Existen mujeres interesadas en entrenar en entornos inclusivos.

- ¿Hay una demanda insatisfecha?

Sí. Pocas opciones ofrecen seguridad, respeto e inclusión real.

- ¿Quieres realizar este proyecto?

Sí. Quiero crear un espacio seguro para el ejercicio que no existe actualmente en mi ciudad.

- ¿Es posible producir el producto en tu distrito / región?

Sí. Existen locales disponibles y posibilidades de equipamiento gradual.

- ¿Este proyecto permite obtener ganancias?

Sí. Se espera generar ingresos a través de las membresías mensuales, servicios complementarios y posibles convenios con instituciones o empresas..

Talleres sobre inclusión y diversidad para empresas. Esta propuesta de negocio se basa en la impartición de entrenamientos educativos centrados en la inclusión y diversidad en el lugar de trabajo y el respeto a los derechos humanos. Estos cursos están diseñados para empresas privadas y públicas así como centros educativos y organizaciones sociales que buscan mejorar su cultura empresarial y clima laboral al mismo tiempo que impulsan relaciones equitativas y respetuosas entre los empleados. Es por esto que en un contexto empresarial cada vez más exigente, las organizaciones que apuestan por la diversidad y la inclusión tienden a ser más competitivas y valoradas. Se decide trabajar en esta idea de negocio ya que según el Instituto de Estudios Sindicales (2021), “el 24.3% de trabajadores LGBTI señaló que sus pares y jefes de trabajo desconocen su orientación sexual e identidad de género. El 24% dijo haber sido acosado o discriminado en su trabajo por su condición de LGBTI, pero, el 22.9% no lo denunció; hubo un 8.6% que sí lo denunció, pero nada sucedió.” Lo que conllevó a sacar las siguientes conclusiones de acuerdo a este estudio: en muchos espacios laborales, no se garantiza el derecho a la igualdad ni a un empleo digno para las personas LGBTI, lo que evidencia formas de discriminación estructural. Ante esta realidad,

gran parte de esta población opta por mantener en reserva su orientación sexual o identidad de género por temor a ser juzgada o excluida. (IESI, 2021).

Preguntas Orientadoras/Ideas. Las siguientes preguntas se usaron como parte del análisis en la matriz de macrofiltro desarrollada (Tabla 1), para validar ideas de negocio.

- ¿Existe una necesidad que satisfacer en tu localidad?

Sí. Hay poca formación en inclusión dentro de entornos laborales.

- ¿Existe un mercado para este producto o servicio?

Sí. Las empresas están incorporando políticas de igualdad y buscan capacitación.

- ¿Hay una demanda insatisfecha?

Sí. Falta formación en temas de diversidad dentro del ámbito laboral.

- ¿Quieres realizar este proyecto?

Sí. Me interesa formar y sensibilizar sobre el respeto a la diversidad.

- ¿Es posible producir el producto en tu distrito / región?

Sí. Puedo ofrecer talleres virtuales o presenciales según demanda.

- ¿Este proyecto permite obtener ganancias?

Sí. Mediante contratos por talleres o programas educativo.

Tabla 2*Matriz De Microfiltro*

PREGUNTAS ORIENTADORAS/IDEAS	App de acompañamiento emocional inclusivo	Consultori o psicológico accesible inclusivo	Gimnasio exclusivo para mujeres en su diversida d
Disponibilidad local de materias primas	5	5	5
Existencia de demanda insatisfecha	4	4	5
Disponibilidad de mano de obra calificada	4	4	4
Disponibilidad de mano de obra a costo aceptable	3	3	4
Tecnología localmente disponible	5	5	4
¿El emprendedor tiene las habilidades para gestionarlo?	5	5	5
Puntaje Total	26	25	27

Tras aplicar la matriz de macrofiltro, se seleccionaron las tres ideas con mayor puntuación que a continuación, con el empleo de la matriz de microfiltro se profundizará en los aspectos técnicos y operativos, asegurando que los proyectos viables pudieran implementarse en Lima.

Las ideas evaluadas fueron:

App de acompañamiento emocional inclusivo. Con el desarrollo de esta idea, se busca brindar apoyo emocional a personas que atraviesan situaciones de ansiedad, estrés o tristeza, especialmente aquellas personas que no cuentan con fácil acceso a atención psicológica tradicional. La app se caracteriza por su enfoque inclusivo, dirigido a mujeres y personas LGTBIQ+, ofreciendo recursos de autoayuda, ejercicios de regulación emocional,

contenido terapéutico accesible y atención por chat con profesionales o acompañantes capacitados. El formato digital permite reducir barreras geográficas y económicas, alcanzando a una población que muchas veces sufre en silencio.

Consultorio psicológico accesible inclusivo. Este proyecto consiste en la creación de un consultorio de atención psicológica que ofrezca servicios a bajo costo, con enfoque de género, respeto a la diversidad y acompañamiento emocional para poblaciones vulnerables. Busca dar respuesta a la creciente demanda de salud mental en el Perú, donde el acceso privado resulta inaccesible para muchas personas, con precios exorbitantes que van desde 80 soles la consulta y podría llegar a 150 soles, según INFOBAE (2023).

Gimnasio exclusivo para mujeres en su diversidad. El gimnasio propuesto es un espacio seguro, accesible e inclusivo donde mujeres con diferentes identidades, cuerpos, edades y condiciones puedan ejercitarse sin miedo a ser juzgadas o acosadas. Está dirigido especialmente a mujeres trans, mujeres con cuerpos no normativos y aquellas que han sido víctimas de discriminación o violencia. A diferencia de los gimnasios tradicionales, este centro prioriza el respeto, la comunidad y el bienestar emocional, y así mismo con personal capacitado en trato respetuoso e inclusivo.

Resultados de la Matriz de Microfiltro

La idea que obtuvo el puntaje más alto fue el gimnasio exclusivo para mujeres en su diversidad, con un total de 27 puntos, lo estaría respondiendo a una necesidad concreta dentro de la comunidad.

Por otro lado, la idea de la aplicación de acompañamiento emocional alcanzó 26 puntos, lo que la posiciona como una alternativa sólida. Y la idea de negocio del consultorio psicológico obtuvo 25 puntos, mostrando también buena viabilidad, aunque presenta algunos retos, ya que su implementación implica mayor complejidad en términos de recursos.

Capítulo II. Diagnóstico del Plan de Negocio.

Este capítulo se enfoca en el entorno que rodea a "Refugio Fit", tanto desde la perspectiva de los factores cercanos conocidos como el microentorno, así como también de aquellos aspectos externos más amplios que no se controlan pero sí influyen en el éxito del proyecto conocidos como macroentorno.

Análisis del Microentorno

Tabla 3

5 fuerzas de Porter

5 Fuerzas de PORTER	Análisis
Poder de negociación de los clientes	Bajo: el público puede comparar con otros gimnasios, pero la propuesta inclusiva es única.
Poder de negociación de los proveedores	Moderado: existen varias opciones de proveedores, aunque ciertos equipos adaptados pueden tener costo más alto.
Amenaza de nuevos entrantes (competidores)	Alta: otros gimnasios pueden copiar la idea si ven que tiene demanda, aunque no con el mismo enfoque real.
Amenaza de productos sustitutos	Moderada: existen rutinas online o entrenadores personales, pero no ofrecen el componente emocional ni la comunidad.
Rivalidad entre competidores existentes	Baja a moderada: no existen aún muchos gimnasios inclusivos, pero los tradicionales podrían adaptar su imagen.

Poder de negociación de los clientes

El público al que se dirige Refugio Fit está formado por mujeres en toda su diversidad: mujeres cis, mujeres trans, personas no binarias femeninas y aquellas con corporalidades que no se ajustan a los estándares tradicionales. Muchas mujeres no se encuentran cómodas en los gimnasios tradicionales debido tanto experiencias negativas como la falta de entornos realmente inclusivos y acogedores para ellas mismas. Este segmento femenino al que la empresa está dirigida no solo busca realizar actividad física sino también sentirse apoyadas y comprendidas en un ambiente donde se les trate respetuosamente y sin temores al juicio o exclusión por parte de los demás.

Análisis. El poder de negociación de las clientas es bajo, porque en la actualidad no existen en Lima propuestas similares a Refugio Fit con un enfoque inclusivo y centrado en el bienestar físico y emocional de mujeres diversas. Las alternativas disponibles que existen en el mercado como las clases virtuales, gimnasios convencionales o entrenamiento en casa, no satisfacen plenamente las necesidades de seguridad, validación y pertenencia que este público demanda.

Esto posiciona a Refugio Fit en una posición de ventaja estratégica y permite que la marca defina su propuesta de valor, precios y experiencia sin una presión directa del mercado por sustituibilidad inmediata.

Poder de negociación de los proveedores

Refugio Fit necesitará proveedores de equipos deportivos, mobiliario, insumos de limpieza y posiblemente materiales gráficos o de merchandising. Existen muchas opciones, pero ciertos elementos como implementos inclusivos como material publicitario inclusivo, podrían requerir proveedores más especializados.

Análisis. Poder de negociación moderado. Hay variedad de proveedores, pero si se busca calidad e identidad alineada con los valores del negocio, las opciones se reducen.

Tabla 4*Proveedores de Máquinas*

Proveedores de Máquinas	Dirección	Contacto	Productos Destacados	Precios Aproximados	Ventajas	Desventajas	Poder de Negociación
Active Life Perú	Av. Tomás Marsano 4640, Surco, Lima	WhatsApp: 958 110 338 / 992 921 262	Multiestaciones, máquinas Smith, trotadoras, bancos multifuncionales	S/ 2,590 – S/ 10,900	Amplia variedad, precios competitivos, atención personalizada	Algunos modelos pueden tener tiempos de entrega prolongados	Medio
Sónico Fitness	Jr. Daniel Hernández 1269, Pueblo Libre, Lima	WhatsApp: 977 937 377 / 999 032 858	Jaulas Smith, máquinas de musculación, equipos de cardio, accesorios de entrenamiento	S/ 1,999 – S/ 5,399	Entregas rápidas (24-48h), promociones frecuentes, garantía en productos	Stock limitado en algunos productos	Bajo
Fitness Extreme Perú	Jr. Huancavelica 1015, Cercado de Lima	WhatsApp: 982 312 234	Máquinas multifuncionales, equipos para tren superior/inferior, personalización de equipos	S/ 3,000 – S/ 12,000	Fabricación nacional, personalización según necesidades, asesoría especializada	Requiere contacto directo para cotizaciones específicas	Medio

Nota: Adaptado de sus correspondientes páginas web.

Análisis de Proveedores de Máquinas de Gimnasio

Active Life Perú. Es una empresa ubicada en el distrito de Surco, Lima, especializada en la comercialización de máquinas de entrenamiento funcional, cardiovascular y fuerza. (Active Life Perú, 2025).

Según Active Life (2025), la empresa ofrece productos como multiestaciones, máquinas Smith, trotadoras eléctricas, bicicletas estáticas y bancos multifuncionales. Sus precios oscilan entre S/ 2,590 y S/ 10,900, con atención personalizada vía WhatsApp y asesoría directa al cliente.

Ventaja Competitiva. Variedad de modelos, precios accesibles y ubicación céntrica.

Limitación. Algunos equipos de alta gama pueden tener plazos de entrega extendidos.

Poder de Negociación. Medio, ya que hay disponibilidad pero la demanda de ciertos equipos puede condicionar la compra.

Figura 3

Logo Active Life



Nota: Tomado de la web de Active Life (2025).

Sónico Fitness. Según la web de Sónico Fitness (2025), la empresa está ubicada en Pueblo Libre, Lima, y ofrece una variedad de equipos para entrenamiento muscular y

cardiovascular. Entre sus productos se encuentran estaciones multifuncionales, trotadoras, elípticas y diferentes accesorios de fuerza. Sus precios van desde S/ 1,999 hasta S/ 5,399, y la empresa destaca por sus promociones frecuentes y tiempos de entrega rápidos, que oscilan entre 24 y 48 horas.

Ventaja Competitiva. Velocidad de atención, garantía, y buena relación calidad-precio.

Limitación. En ocasiones el stock disponible puede ser limitado y variar según demanda.

Poder de Negociación. Bajo, ya que es una empresa flexible que responde rápidamente a pequeñas y medianas compras.

Figura 4

Logo de Sonico Fitness



Nota: Tomado de la web de Sonico Fitness (2025)

Fitness Extreme Perú. Según Fitness Extreme Perú (s.f.), esta es una empresa nacional ubicada en el Cercado de Lima, dedicada a la fabricación y comercialización de máquinas de musculación personalizadas. Sus productos incluyen equipos para tren superior e inferior, estaciones múltiples, bancos, y máquinas especializadas. Los precios fluctúan entre S/ 3,000 y S/ 12,000 dependiendo del nivel de personalización.

Ventaja Competitiva. fabricación local, capacidad de adaptación a necesidades específicas del cliente, y asesoría técnica especializada.

Limitación. requiere coordinación previa para cotizaciones y producción bajo pedido, lo cual puede extender los plazos de entrega.

Poder de Negociación. medio, por tratarse de productos fabricados localmente que ofrecen mayor personalización, pero que requieren planeación anticipada.

Figura 5

Logo Fitness Extreme



Fuente: Tomado de la web de Fitness Extreme.

Tabla 5*Proveedores de Sillones*

Proveedor de Sillones	Dirección	Contacto	Producto Destacado	Precios Aprox	Ventajas	Des-ventajas	Poder de Negociación
Yazenda	Calle Eduardo Astete Mendoza 128, Urb. Las Lilas, Santiago de Surco, Lima	965 745 618 / www.yazenda.com	Sillón Masajeador Relaxing	S/ 1,695 – S/ 3,390	Precio más económico, opción básica funcional	Menor cantidad de funciones, gama básica	Medio
Drimer	Jr. El Polo Nro. 670 Int. C605, C.C. El Polo II, Santiago de Surco, Lima	(01) 705-2299 / www.drimer.pe	Sillón Masajeador Repose	S/ 2,999 – S/ 5,998	Buena relación calidad-precio, diseño ergonómico	Precio intermedio, funciones limitadas frente a alta gama	Medio
Ortopedia Wong	Av. Petit Thouars 4575, Miraflores, Lima	01 440 4190 / ventas@ortopediawong.com	Sillón Masajeador Theralift	S/ 3,600 – S/ 7,200	Modelo de alta gama, tecnología avanzada	Precio elevado, requiere mayor inversión	Bajo

Nota: Adaptado de sus correspondientes páginas web.

Análisis de Proveedores de Sillones de Masajes

Yazenda. Empresa ubicada en Santiago de Surco, Lima, dedicada a la venta de equipos de relajación y bienestar, destacando por su modelo “Sillón Masajeador Relaxing”. Este producto se presenta como una opción funcional a un precio accesible (S/ 1,695 por unidad), ideal espacios de relajación. La atención es directa y ofrecen contacto vía teléfono o página web.

Ventaja competitiva. Precios económicos, ubicación accesible.

Limitación. Modelo básico con funciones limitadas frente a otros del mercado; puede no ser suficiente para usuarios con mayores requerimientos terapéuticos.

Poder de negociación. Medio, al tener precios competitivos, pero con limitada gama de modelos disponibles.

Figura 6

Logo de Proveedor de Silla Masajeadora Yazenda.



Nota: Tomado de su página web.

Drimer. Drimer opera en el Centro Comercial El Polo II, en Santiago de Surco, y comercializa el modelo “Sillón Masajeador Repose”. Su producto se posiciona en un rango intermedio en cuanto a precio (S/ 2,999 por unidad), ofreciendo una buena relación entre funcionalidad y confort. La empresa tiene presencia digital y atención especializada.

Ventaja competitiva. Combinación equilibrada entre precio y prestaciones, diseño ergonómico y atención especializada.

Limitación. Aunque es más completo que otros modelos económicos, aún puede quedar corto frente a modelos premium en cuanto a funciones terapéuticas.

Poder de negociación. Medio, ya que el modelo tiene buena disponibilidad.

Figura 7

Logo de Proveedor de Silla Masajeadora Drimer.



Nota: Tomado de su página web.

Ortopedia Wong. De acuerdo a la página de Ortopedia Wong (s.f), la empresa está ubicada en Miraflores, Lima, y se especializa en equipos médicos y ortopédicos, incluyendo el “Sillón Masajeador Theralift”. Este modelo es de gama alta y su precio es el más elevado

entre los evaluados (S/ 3,600 por unidad). Está dirigido a usuarios que buscan tecnología avanzada y mayores beneficios terapéuticos.

Ventaja competitiva. Producto de alta gama con funciones avanzadas, ideal para uso continuo o en entornos profesionales como clínicas o gimnasios premium.

Limitación. Elevado costo de inversión inicial, lo cual puede restringir su adquisición para negocios con presupuesto ajustado.

Poder de negociación. Bajo, debido a que el producto es especializado y el proveedor maneja precios más rígidos con menor margen de descuento.

Figura 8

Logo de Proveedor de Silla Masajeadora Ortopedia Wong.



Nota: Tomado de su página web.

Tabla 6*Proveedores de Material Impreso*

Proveedor de Material Impreso	Dirección	Contacto	Productos Destacados	Precios Aproximados	Ventajas	Desventajas	Poder de Negociación
Perú Print	Av. Mariscal La Mar 832, Miraflores, Lima	Tel: 994 107 889 / ventas@peruprint.com	Impresión offset y digital, viniles, banners, tarjetas, folletos, libros	S/ 98 – S/ 5,900	Amplia variedad, experiencia, asesoría personalizada	Algunos productos con tiempos de entrega largos	Medio
T-Copia Soluciones	Sucursales en San Isidro, Miraflores, Jesús María, San Borja	Tel: 922 574 462 / servicioalcliente@t-copiasoluciones.pe	Impresión digital, copias, digitalización, ploteo de planos, gigantografías	S/ 0.10 – S/ 1,000+	Cobertura en Lima, servicios integrales, atención rápida	Precios varían según sucursal y servicio	Bajo
Perú Impress	Av. General Eugenio Garzón 951, Jesús María, Lima	Tel: 923 988 666 / ventas@peruimpress.com	Impresión digital y offset, volantes, gigantografías, impresión UV, copias 24h	S/ 0.50 – S/ 1,500+	Atención 24h, entrega rápida, variedad de servicios	Algunos servicios requieren cotización previa	Medio

Nota: Adaptado de sus correspondientes páginas web.

Análisis de Proveedores de Impresiones y Señalética

Perú Print. Este posible proveedor está ubicado en Miraflores, y es especialista en impresiones. Esta empresa ofrece una amplia variedad de productos lo que el gimnasio podría necesitar para su lanzamiento. Tiene experiencia en el rubro y brinda asesoría personalizada para el desarrollo de material promocional o institucional. Sus precios son variados y se adaptan a lo que el cliente solicite.

Poder de negociación. Medio. Si bien ofrece una oferta amplia, su volumen de pedidos puede condicionar tiempos de entrega más largos, lo cual debe considerarse al planificar campañas.

Figura 9

Logo de Perú Print



Nota: Tomado de la página web de Perú Print (2025).

T-Copia Soluciones. Este proveedor, según la página web de T-Copia Soluciones (2025), cuenta con varias sucursales en Lima Metropolitana y ofrece servicios como impresión digital, copias, digitalización, gigantografías y viniles publicitarios. Se caracteriza por su buena cobertura, atención rápida y precios accesibles. Es una opción práctica para la

elaboración de materiales impresos de uso diario, señalética interna y papelería institucional.
(T-Copia Soluciones, 2025)

Poder de negociación. Bajo. Debido a la competencia y la gran cantidad de proveedores similares, Refugio Fit puede negociar condiciones favorables, especialmente si mantiene una relación constante con una sucursal determinada.

Figura 10

Logo de T-Copia



Nota: Tomado de LinkedIn T-Copia.

Perú Impress. Este proveedor está ubicado en Jesús María. Además es reconocida por su atención las 24 horas y su variedad de servicios, incluyendo impresión UV, offset, gigantografías y materiales promocionales. Sus tiempos de respuesta son rápidos, lo cual la convierte en una opción viable para impresiones urgentes o lanzamientos. (Perú Impress, s.f.)

Poder de negociación. Medio. Aunque ofrece flexibilidad horaria y buena cobertura, algunos de sus servicios requieren contacto previo para cotizaciones detalladas, lo cual puede afectar la planificación inmediata de pedidos.

Figura 11

Logo de Perú Impress



Nota: Tomado de la web de Perú Impress (2025)

Tabla 7*Proveedores de Inmobiliario*

Proveedor de Inmobiliario	Dirección	Contacto	Productos Destacados	Precios Aprox.	Ventajas	Desventajas	Poder de Negociación
Estilo Oficina	Av. Central, Villa El Salvador, Lima	Tel: 938702068 / ventas@estilooficina.com	Recepciones modernas, escritorios, sillas, mesas, archivadores	S/ 1,500 – S/ 5,000	Diseño ergonómico, buena distribución, variedad de productos	Modelos con tiempos de entrega largos	Medio
MR Muebles Perú	Calle Porta 107, 2do Piso, Miraflores, Lima	Tel: 939 230 238 / contacto@mrmueblesperu.pe	Muebles de oficina, escritorios, sillas, mesas, recepciones	S/ 1,200 – S/ 4,500	Instalación y asesoría, precios competitivos, atención personalizada	Variedad limitada frente a otros proveedores	Medio
Ambercrest	San Borja, Lima	Tel: 346 2300 / 989 314 330 / proyectos@ambercrest.com.pe	Escritorios de recepción, diseño e implementación de oficinas	S/ 2,000 – S/ 6,000	Diseño sostenible, asesoría especializada, propuesta diferenciadora	Producción bajo pedido, entrega más lenta	Bajo

Nota: Adaptado de sus correspondientes páginas web

Análisis de Proveedores de Mobiliario

Estilo Oficina. Según Estilo Oficina (2025) , la empresa está ubicada en Villa El Salvador, Lima, y se dedica a la venta de muebles para oficinas y espacios de trabajo. Se distingue de otros proveedores por tener diseños actuales y prácticos, lo que facilita que los clientes encuentren opciones acordes a sus necesidades y al estilo de sus espacios.(Estilo Oficina, s.f.)

Poder de negociación. Medio. Sus productos son funcionales y de buena calidad, pero en algunos casos los tiempos de entrega pueden ser largos.

Figura 12

Logo de Estilo Oficina



Nota: Tomado de la página web de Estilo Oficina (2025).

MR Muebles Perú. Según la página web MR Muebles (2025), la empresa cuenta con sede en Miraflores, y ofrece soluciones en mobiliario de oficina, incluyendo escritorios, recepciones, sillas y mesas. Así como también se caracteriza por brindar asesoría personalizada y servicios de instalación. (MR muebles, 2025).

Poder de negociación. Medio. Sus precios competitivos y atención cercana lo hacen una opción atractiva, aunque su catálogo puede ser más limitado en comparación con otros proveedores de mayor volumen.

Figura 13

Logo de MR muebles.



Nota: tomado de la página web de MR Muebles (2025).

Ambercrest. Según la propia empresa Ambercrest (s..f) ella tiene un enfoque en el diseño e implementación de oficinas. Ofrece mobiliario personalizado, incluyendo escritorios de recepción y soluciones sostenibles adaptadas a las necesidades del cliente. Con sede en San Borja, trabaja bajo pedido, lo que permite adaptar productos a estilos específicos. (Ambercrest, 2025).

Poder de negociación. Bajo. Al tratarse de una empresa que ofrece productos hechos a medida y asesoría especializada, Refugio Fit puede negociar condiciones particulares de diseño, aunque los tiempos de entrega podrían ser mayores.

Figura 14*Logo de Ambercrest*

Nota: Tomado de la página web de Ambercrest (2025)

Amenaza de nuevos entrantes o competidores

Descripción. La amenaza de nuevos entrantes es alta. La industria fitness permite abrir centros con inversión media, especialmente si se usan espacios pequeños o se alquilan por horas. Sin embargo, replicar el enfoque inclusivo y la construcción comunitaria de nuestro gimnasio Refugio Fit no es tan fácil como copiar una estructura física.

Barreras de entrada. Moderadas. Se necesita inversión inicial, ubicación adecuada y un equipo humano sensible a las temáticas de género y diversidad.

Como ejemplo se podría hablar de un gimnasio convencional podría implementar una “clase inclusiva” como marketing, pero sin cambios reales en el trato ni en el espacio. La clave estará en que Refugio Fit mantenga coherencia entre su propuesta y su ejecución.

Amenaza de productos sustitutos

Descripción. Existen muchas formas de ejercitarse sin ir a un gimnasio: videos de YouTube, clases virtuales, entrenadores personales, aplicaciones móviles como Nike Training Club, SilBE o FitOn.

Análisis. La amenaza de sustitutos es moderada, porque aunque son opciones accesibles, no ofrecen el componente presencial, comunitario ni el enfoque emocional y de contención de Refugio Fit.

Como ejemplo se tiene a una persona que puede ejercitarse en casa, pero difícilmente encontrará en esa experiencia el espacio de aceptación, acompañamiento y empoderamiento que el gimnasio le brinda.

Rivalidad entre competidores existentes

Descripción. El sector fitness en Lima es amplio y competitivo, con gimnasios grandes como Smart Fit, Bodytech, Pink Power Gym entre otros gimnasios locales y entrenadores independientes. Sin embargo, la mayoría de estos negocios están orientados a públicos convencionales, y no contemplan las necesidades específicas de mujeres diversas. La rivalidad, entonces, es moderada, pero podría intensificarse si los competidores comienzan a adoptar un discurso inclusivo solo como estrategia de marketing, es decir, sin cambiar su cultura interna.

Figura 15

Logo de Bodytech



Nota: Tomado de la página web de Bodytech (2025)

Barreras de salida. Relativamente bajas. Un gimnasio puede cerrar operaciones vendiendo sus máquinas o alquilando o vendiendo el local, pero el impacto en reputación puede ser alto si abandona a su comunidad.

Ejemplo. En caso de baja rentabilidad, un gimnasio tradicional puede cerrar sin mayor impacto social. En el caso de Refugio Fit, al tener un enfoque social, debe pensar en la sostenibilidad no solo económica, sino también emocional y comunitaria, ya que se posiciona como un espacio de resistencia, cuidado y visibilidad para mujeres históricamente excluidas, no puede permitirse una salida repentina sin consecuencias para su imagen ni para las personas a quienes sirve.

Análisis del Macro Entorno

Factor Económico

Descripción. En los últimos años, la economía peruana ha mostrado signos de recuperación post pandemia, aunque con cierta inestabilidad. Según el BCR, el crecimiento del PBI fue de 13.4% en 2021, de 2.7% en 2022, bajó a -0.6% en 2023 y hasta el años 2024 subió un 3.1% (Figura 15), y se espera una ligera mejora o que se mantenga en el mismo porcentaje hacia el 2025. Lima Metropolitana concentra gran parte de la actividad económica, con alta densidad comercial y de consumo, especialmente en distritos como Cercado, Lince, La Victoria y Jesús María, zonas posibles de instalación para Refugio Fit. Además, la brecha de desempleo para las mujeres se ha reducido desde el año 2022 en adelante (Figura 17).

Figura 16

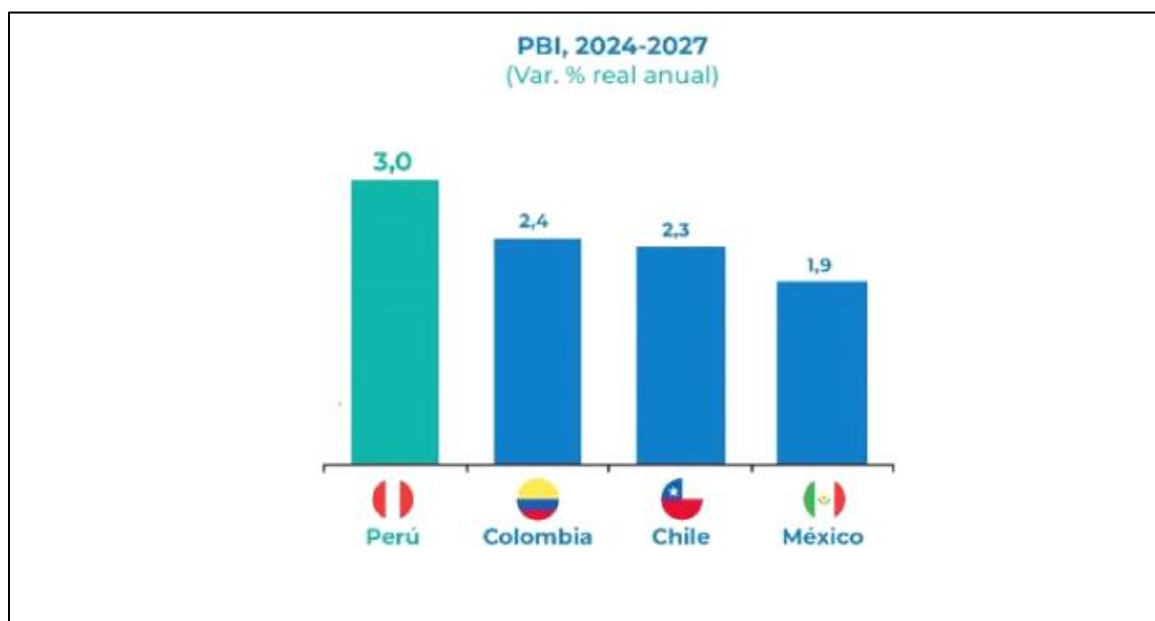
Producto Bruto Interno: Variación porcentual real anual en Perú (2017-2024)



Nota: Tomado de Banco Central de Reserva del Perú (2024).

Figura 17

Producto Bruto Interno: Variación porcentual real anual en Perú y otros países (2024-2027).



Nota: Tomado de Proyecciones MEF.

Figura 18*Población Desempleada por Género (2020-2025)*

Nota: Tomado de INEI.

Oportunidad. En el último año, según la figura 16, el mercado laboral peruano ha mostrado una constante recuperación. Un dato particularmente significativo, es la disminución del desempleo en mujeres, que bajó de 218,900 a 197,700 entre los periodos del 2024 al 2025. Esto es una señal positiva, ya que nos dice que más mujeres están reincorporándose al mercado labora, por lo tanto, están teniendo ingresos propios

Teniendo en cuenta esta mejora del empleo en el país, podemos decir que representa una gran oportunidad para negocios enfocados en mujeres. Es decir, a medida que más mujeres acceden a ingresos propios, tienen también mayor libertad para decidir en qué gastar, especialmente en servicios que mejoren su salud, bienestar y seguridad. Además, este emprendimiento no solo busca ser un lugar para hacer ejercicio, sino también un espacio que ofrezca apoyo y genere oportunidades para otras mujeres, ya sea como trabajadoras,

proveedoras o participantes en talleres y actividades. Se tiene que resaltar también que la concentración de población económicamente activa en Lima, junto con la creciente cultura de autocuidado, representa un entorno favorable para un gimnasio inclusivo. A pesar de que los precios y el costo de vida han subido en el país, muchas mujeres jóvenes y adultas, están dispuestas a invertir en su salud física y emocional, siempre que se sientan cómodas y respetadas.

Factor Cultural y Social

Descripción. La población peruana ha tomado conciencia en términos de inclusión, bienestar emocional y visibilidad de identidades diversas, especialmente en zonas urbanas de Lima. Cada vez más personas hablan abiertamente sobre salud mental, derechos LGTBIQ+ y la importancia de contar con espacios seguros, especialmente para mujeres y comunidades históricamente excluidas.

Desde un punto de vista sociocultural se nota un cambio significativo en las prioridades de muchas mujeres que ahora aprecian tanto el cuidado personal físico como emocionalmente hablando. Este cambio cultural impulsa la aparición de empresas que van más allá de solo brindar un servicio técnico y buscan conectar mediante valores como el respetuoso trato, la empatía y la sensación de pertenencia a una comunidad.

Tendencias culturales y sociales relevantes.

Mayor conciencia sobre salud física y mental. Según el Ministerio de Salud del Perú, entre enero y junio de 2024 se atendieron 900 218 casos por trastornos mentales y

psicosociales, siendo la ansiedad (220 749 casos) y la depresión (131 608 casos) las enfermedades más frecuentes. (INFOBAE, 2024). Según el mismo Ministerio de Salud (2025), indica que alrededor del 75% de los casos de depresión registrados corresponden a

población femenina, siendo la ansiedad también más frecuente entre mujeres. Esta situación está influenciada por factores como la desigual distribución de roles y las brechas de género.

Ante ello el Instituto Nacional de Salud Mental del Perú (INSM, 2025), lanzó la campaña “Mujeres fuertes, mentes fuertes” que busca visibilizar cómo los estereotipos de género afectan el bienestar psicológico de las mujeres en toda su diversidad. La iniciativa promueve el reconocimiento de sus aportes sociales y plantea como prioridad el cuidado de su salud mental desde un enfoque inclusivo.

Figura 19

Slogan de Campaña Mentes Fuertes Mujeres Fuertes



Nota: Tomado de Instituto Nacional de Salud Mental Noguchi.

Incremento del activismo por la diversidad. En Lima, ha crecido la visibilidad de los colectivos feministas y LGTBIQ+. Las marchas populares y las acciones locales que ya son familiares, han ayudado a que se reconozca la importancia de ofrecer servicios inclusivos para diversas manifestaciones corporales e identidades de género.

Marchas Feministas. El 8 de marzo y el 25 de noviembre, son fechas conmemorativas, donde cientos de mujeres marchan en Lima y provincias, y también alrededor del mundo para reivindicar sus derechos y exigir vivir sin violencia. (Nodal, 2016).

Figura 20

Marcha 25N (2022)



Nota: Tomado de La República.

Marcha del Orgullo LGTBQ+. Esta movilización tiene gran convocatoria de personas de la comunidad LGTBQ+ y se realiza en Lima cada año desde el 2002. (Perú 21, 2023).

Figura 21

Marcha del Orgullo LGTBQ+ en Lima 2023.



Nota: Tomado de Agencia Andina.

Estas movilizaciones evidencian un cambio cultural significativo: la sociedad exige espacios seguros, libres de discriminación y alineados con principios de respeto, equidad y sororidad. Para Refugio Fit, estos movimientos culturales validan la oportunidad de ofrecer un entorno fitness que no solo atienda la salud física, sino que también celebre la diversidad y el empoderamiento comunitario.

Oportunidad. En Lima Metropolitana, cada vez hay más interés por contar con espacios donde las mujeres puedan entrenar sin sentirse observadas ni juzgadas, y donde se respete su forma de ser. Este escenario hace que una propuesta como Refugio Fit tenga un lugar importante. El activismo en favor de la diversidad ha ido creciendo en la ciudad, y eso ha hecho que más personas apoyen iniciativas que promuevan el respeto y la inclusión.

Factor Ambiental

Descripción. En los últimos años, la conciencia ambiental ha ganado fuerza en el Perú, especialmente en zonas urbanas como Lima Metropolitana. Según una encuesta del Ministerio del Ambiente (MINAM, 2021), más del 60% de peruanos considera importante que las empresas adopten prácticas sostenibles. El acceso a la información ambiental y la participación en campañas de reciclaje o consumo responsable también han aumentado. Según un estudio realizado por el Banco Europe de Inversiones en 2023, el 93 % de los ciudadanos de Perú encuestados expresaron la creencia de que el cambio climático impactaba significativamente en su vida cotidiana.

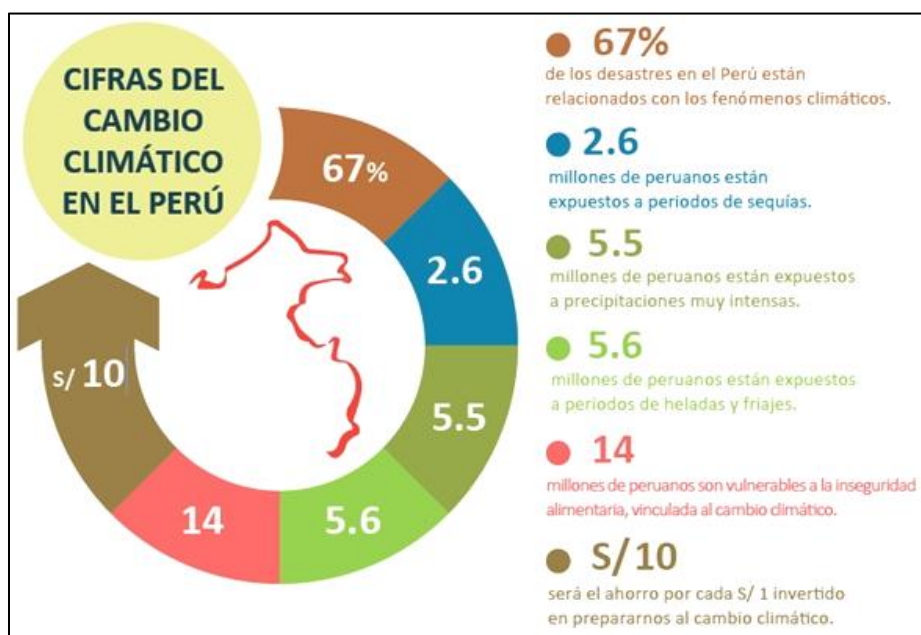
La necesidad de espacios sostenibles ha aumentado tanto en entornos comerciales como educativos y de ocio.

Oportunidad. Para Refugio Fit, este escenario representa una gran oportunidad para diferenciarse como una marca ética, comprometida y alineada con los valores de una ciudadanía más consciente. Al incorporar prácticas ecoamigables desde el inicio, el gimnasio

puede atraer a un segmento de mujeres que no solo buscan bienestar físico y emocional, sino también consumir de forma responsable y coherente con sus principios.

Figura 22

Imagen sobre la Ley Marco de Cambio Climático



Nota: Tomada de Ministerio del Ambiente del Perú (MINAM) (s.f.).

Factor Político

Descripción. En los últimos años, el Perú ha vivido una etapa bastante movida en lo político. Entre el 2020 y el 2025 pasaron cinco presidentes, por vacancias, cierre del Congreso y protestas. Todo esto generó mucha inestabilidad y afectó la confianza de los inversionistas. Sin embargo, el Ministerio de la Producción ha seguido apoyando con programas de financiamiento y espacios para emprendimientos con enfoque social.

Figura 23

Protesta contra el Gobierno de Dina Boluarte en el sur del Perú (2023)



Nota: Tomado de La Izquierda Diario.

Análisis. En un momento en el que muchas personas sienten que el Estado no les da la protección que necesitan, los negocios sociales con enfoque inclusivo empiezan a ganar confianza y respaldo. El gimnasio Refugio Fit, al estar pensado como un espacio que cuida la salud y respeta la diversidad, puede convertirse en un lugar seguro y cercano para quienes buscan algo más que solo hacer ejercicio.

A pesar de la crisis política, el tema de la igualdad y los derechos humanos, han empezado a tener más presencia, sobre todo en algunas municipalidades y ministerios como el MINSA, MIDIS o el MINMUJER. Esto representa una oportunidad para que Refugio Fit busque apoyo a través de financiamiento, ferias, programas o fondos dirigidos a negocios liderados por mujeres o que tengan una propuesta con enfoque de género.

Factor Legal

Descripción. El país cuenta con leyes que prohíben la discriminación, aunque llevarlas a la práctica sigue siendo un reto. Una de las principales es la Ley N.º 27270, que castiga actos de discriminación por razones como género, raza, religión, idioma o situación

económica (Congreso de la República del Perú, 2000). También está el Decreto Supremo N.º 027-2007-PCM, que promueve la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en distintos espacios de la vida social (Congreso de la República del Perú, 2017). Más adelante, en 2017, el Decreto Legislativo N.º 1323 incorporó sanciones por discriminación hacia personas por su orientación sexual o identidad de género.

A nivel local, la Ordenanza N.º 2160 obliga a los locales abiertos al público a prevenir y sancionar cualquier acto discriminatorio, y exige colocar carteles visibles que informen que no se permitirá exclusión por motivos como raza, género u orientación sexual (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2019).

Figura 24

Gráfica de Derechos Humanos y No Discriminación



Nota: Imagen tomada de Ernesto Jerardo (2022).

Aunque se han logrado algunos avances, todavía hay muchas desigualdades en la práctica. Muchas personas LGTBIQ+ siguen encontrando obstáculos para acceder a ciertos espacios y, en varios casos, reciben un trato hostil tanto en lugares públicos como privados.

Oportunidad. Estas normativas respaldan legalmente el propósito inclusivo de Refugio Fit. Tener protocolos claros de atención respetuosa, señalética inclusiva, lenguaje no

sexista y personal capacitado no solo es ético, sino también estratégico y preventivo, ya que disminuye el riesgo de sanciones, denuncias o conflictos legales.

Además, Refugio Fit puede posicionarse como modelo de cumplimiento y buenas prácticas en igualdad, lo cual es valorado por entidades públicas, ONGs y potenciales aliadas en campañas institucionales o fondos de apoyo.

Factor Demográfico

Descripción. Según estimaciones del INEI para 2025, Lima Metropolitana alberga aproximadamente el 31% de la población total del país, superando los 10 millones de habitantes. En cuanto a la distribución por edades, los grupos de 20 a 44 años son los más representativos en Lima, lo que coincide con el perfil objetivo de Refugio Fit: mujeres jóvenes y adultas activas, en edad productiva y con interés creciente en el bienestar físico, emocional y social.

Figura 25

Distribución de la población en Lima Metropolitana por su 490° aniversario



Nota: Imagen tomada del Facebook del INEI (2025).

Adicionalmente, según datos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), 6 de cada 10 mujeres han declarado haber sido objeto de discriminación en espacios públicos o privados por razones relacionadas con su cuerpo, edad, orientación sexual o identidad de género (MIMP, 2022). Esta realidad demuestra lo importante que es contar con lugares donde las mujeres puedan moverse con libertad, sentirse seguras y no tener miedo de ser juzgadas o maltratadas.

Oportunidad. Estas particularidades demográficas presentan una clara oportunidad estratégica para la instalación de Refugio Fit. La cantidad de personas que viven en la zona y la variedad de mujeres en distintos grupos etarios y tipos de cuerpos contribuyen a formar un grupo importante de posibles clientas que buscan lugares más acogedores y seguros.

En el caso de centrarse en áreas urbanas muy pobladas y con buen acceso al transporte público como Lince o Jesús María en La Victoria o San Luis, Refugio Fit tiene la capacidad de:

- Alcanzar una mayor visibilidad entre su público objetivo.
- Satisfacer una demanda concreta de servicios inclusivos.
- Diferenciarse de otros gimnasios que no abordan la discriminación ni la salud emocional.

Además, el crecimiento sostenido de mujeres que trabajan, estudian o lideran hogares en Lima incrementa su autonomía y capacidad de decisión de consumo, lo cual refuerza el potencial de fidelización a largo plazo si el servicio responde genuinamente a sus valores y necesidades.

Factor Tecnológico

Descripción. En los últimos años, el Perú ha avanzado bastante en temas de conectividad digital. Según el INEI (2023), más del 87% de los hogares urbanos en Lima Metropolitana ya cuentan con acceso a internet, y la mayoría de personas se conecta a través de sus celulares. Asimismo, señalan que cada vez más mujeres jóvenes y adultas usan redes sociales como Instagram y TikTok.

Figura 26

Clasificación de aplicaciones móviles según su funcionalidad



Nota: Imagen tomada de ISIL (2025)

Oportunidad. Refugio Fit puede aprovechar las redes y herramientas tecnológicas para crear comunidad, ofrecer contenido exclusivo, y diferenciarse como gimnasio con identidad propia y accesible virtualmente. A través de plataformas como Instagram, TikTok o WhatsApp, Refugio Fit puede generar una comunidad inclusiva y cercana.

Capítulo III. Planeamiento Estratégico.

Este capítulo establece las bases de la dirección estratégica de Refugio Fit, alineando misión, visión y valores con el diagnóstico realizado DAFO, y sentando el camino a seguir en cada decisión.

Misión

Definición

“Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí””. (Thompson et al., 2012., p. 26).

Nuestra Misión

Somos un gimnasio inclusivo ubicado en Lima, que promueve el bienestar físico y emocional de mujeres en toda su diversidad. Brindamos un espacio seguro y libre de discriminación, donde las mujeres pueden ejercitarse, cuidarse y reconectar con su cuerpo desde el respeto y la autonomía.

Visión

Definición

“Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”. (Thompson et al., 2012., p. 23).

Nuestra Visión

En un plazo de 5 años, posicionarnos como el gimnasio inclusivo más reconocido de Lima Metropolitana, siendo referentes en el acompañamiento físico y emocional de mujeres en su diversidad, con una propuesta innovadora, accesible y libre de discriminación.

Valores

Definición

“Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.” (Thompson et al., 2012., p. 27).

Valores orientados a los trabajadores

Compromiso con la inclusión. Cada colaborador/a se forma y actúa desde el respeto a la diversidad de cuerpos, identidades y trayectorias personales.

Responsabilidad profesional. Cumplimos con ética, puntualidad y calidad nuestros deberes, brindando un servicio seguro y confiable.

Empatía. Promovemos un ambiente interno donde se prioriza el respeto, el cuidado mutuo y la comunicación horizontal.

Capacitación constante. Apostamos por el aprendizaje continuo en temas de salud, género, diversidad, bienestar y atención al cliente.

Valores orientados a las clientas

Respeto. Valoramos todas las identidades, corporalidades y experiencias de vida, sin emitir juicios ni estereotipos.

Seguridad emocional. Creamos un ambiente donde las mujeres puedan moverse, expresarse y ejercitarse sin miedo a ser observadas ni discriminadas.

Autonomía. Fomentamos que cada clienta reconecte con su cuerpo desde su propio ritmo, decisión y motivación personal.

Bienestar integral. Ofrecemos experiencias que van más allá del ejercicio físico, integrando lo emocional, lo social y lo comunitario.

Tabla 8*Matriz FODA*

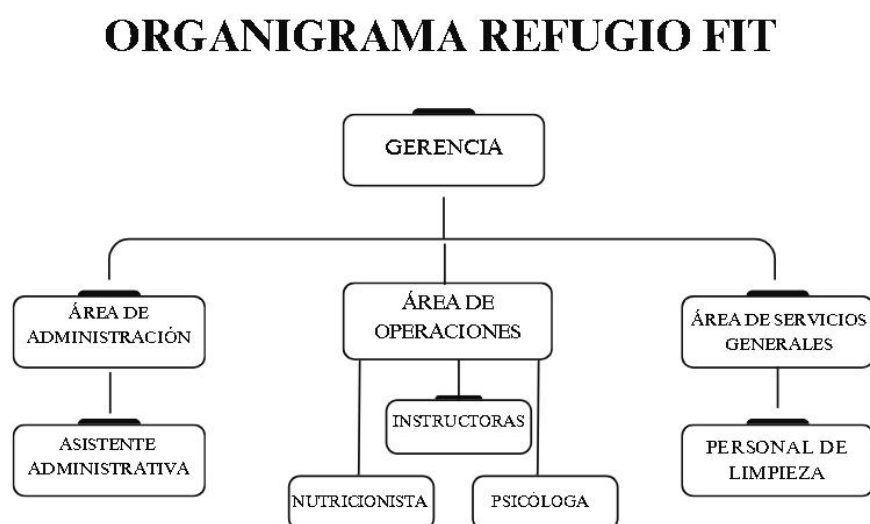
ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
● Gimnasio con enfoque inclusivo real para mujeres en su diversidad. ● Ambiente seguro y libre de discriminación. ● Personal capacitado en enfoque de género y diversidad. ● Compromiso social y ético. ● Posicionamiento en distrito estratégico y accesible. ● Lenguaje y comunicación inclusiva. ● Presencia en redes sociales que genera conexión auténtica con nuestro público objetivo.	● Mayor sensibilidad social hacia el autocuidado y la salud mental. ● Concentración de mujeres jóvenes y adultas en Lima Metropolitana, de 20 a 44 años, con autonomía económica creciente. ● Existencia de marcos legales que respaldan la igualdad y sancionan la discriminación. ● Demanda insatisfecha por parte de mujeres que no se sienten representadas ni seguras en gimnasios tradicionales. ● Creciente conciencia sobre el respeto a la diversidad de género, corporal y sexual. ● Amplio acceso a internet y redes sociales en Lima.
DEBILIDADES	AMENAZAS
● Reconocimiento limitado de la marca en el sector fitness local. ● Capital limitado para la implementación inicial del negocio. ● Relación con proveedores aún en proceso de consolidación.	● Inestabilidad política. ● Presencia de sectores conservadores que rechazan el enfoque de género y diversidad.

		social. ● Fortalecer el vínculo con la comunidad local para generar respaldo social.
--	--	---

Objetivos Estratégicos Generales

Figura 27

Organigrama del gimnasio Refugio Fit



Los objetivos estratégicos generales del gimnasio Refugio Fit guiarán el desarrollo del negocio largo plazo.

Área de Gerencia

- Consolidar el posicionamiento de Refugio Fit como el gimnasio inclusivo líder en Lima Metropolitana en un plazo de 5 años, alcanzando una base activa de al menos 500 socias fidelizadas y una calificación mínima de 4.5/5 en encuestas de satisfacción.

- Desarrollar una cultura organizacional basada en la inclusión, el respeto y la ética, logrando que el 100 % del personal reciba al menos 2 capacitaciones anuales en enfoque de género, diversidad y atención al cliente.
- Establecer convenios institucionales con al menos 5 entidades estratégicas (municipalidades, ONGs, colectivos) para fortalecer el alcance social del proyecto en los primeros 24 meses de funcionamiento.
- Asegurar la sostenibilidad financiera del gimnasio desde el segundo año, mediante estrategias de diversificación de ingresos.

Área de Administración

- Establecer un sistema administrativo eficiente que garantice una gestión adecuada de los recursos financieros y logísticos en un plazo máximo de seis meses, reduciendo en un treinta por ciento el tiempo promedio dedicado tanto interna como externamente para la atención.
- Transformar todos los procedimientos administrativos y contables a un formato digital al 100 %, buscando mejorar la eficiencia y minimizar errores en el proceso.
- Fortalecer la capacidad operativa a través de la capacitación constante del personal administrativo anualmente.
- Mantener un control financiero sostenible que permita tomar decisiones basadas en indicadores clave de gestión.

Área de Operaciones

- Asegurar una atención inclusiva y de calidad en el 100 % de los servicios ofrecidos, a través de protocolos diseñados con enfoque de género.

- Renovar y adaptar las rutinas y servicios del gimnasio cada 6 meses según las necesidades del público objetivo.
- Ampliar progresivamente la oferta de talleres complementarios (baile, yoga, defensa personal) hasta llegar a 10 clases regulares en 1 mes.
- Promover un ambiente laboral positivo entre el personal de instructores y especialistas en nutrición y psicología mediante la creación de espacios para la comunicación interna y el bienestar en el trabajo.

Área de Marketing

- Alcanzar al menos 10,000 seguidores en redes sociales en los primeros 18 meses, con un crecimiento mensual del 15 % en alcance.
- Colocar la marca Refugio Fit como líder en el ámbito del bienestar completo y la inclusión en medios digitales y encuentros públicos.
- Realizar 2 campañas de fidelización por año para mantener la tasa de retención de clientas por encima del 60 % anual.
- Desarrollar 4 campañas de contenido emocional e inclusivo al año, que generen interacción, visibilidad y posicionamiento de los valores del gimnasio.

Estrategia Genérica de Porter

Según Michael Porter (1985), existen tres estrategias genéricas que las empresas pueden utilizar para obtener una ventaja competitiva en el mercado. Estas son:

Liderazgo en costos:

Estrategia que busca ser el productor o proveedor de menor costo en su sector. Según la teoría de Porter (1985), esto implica maximizar los recursos disponibles y disminuir los

costos operativos para poder ofrecer precios más competitivos sin comprometer la calidad mínima requerida. Es común en grandes empresas con producción masiva o automatización eficiente.(Porter, 1985).

Diferenciación:

Centra su atención en proporcionar un producto o servicio distintivo y valioso para los clientes que se destaque claramente de la competencia. Permite fidelizar al cliente y cobrar un precio superior. (Porter, 1985).

Enfoque o concentración:

Consiste en atender un segmento específico del mercado, ya sea un grupo de consumidores particular, una zona geográfica o un nicho no cubierto por los competidores. (Porter, 1985).

Sabiendo esto, se decidió escoger las siguientes estrategias de Porter:

Estrategia de Diferenciación y Enfoque. Se sabe que el mercado fitness en Lima está saturado de gimnasios que repiten el modelo tradicional que incluye rutinas estandarizadas, con enfoque físico y estético como principal motivación, razón por la cual existe un vacío importante respecto a espacios realmente inclusivos y seguros para mujeres en toda su diversidad. Refugio Fit se diferencia del resto porque ofrece una experiencia integral, centrada no solo en el ejercicio físico, sino también en el bienestar emocional, el respeto por la diversidad y el sentido de comunidad. Su propuesta incluye entrenadores capacitados en enfoque de género y una comunicación totalmente libre de estereotipos.

Entonces la ventaja diferencial es:

“Gimnasio inclusivo diseñado especialmente para mujeres en su diversidad, donde se

Subactividades

Para continuar, se presenta una tabla con las subactividades correspondientes a cada etapa del cronograma general. Este detalle permite comprender mejor las acciones específicas que se deben ejecutar dentro de cada actividad principal del proyecto.

Surgimiento de la idea de negocio

Esta etapa marca el punto de partida del proyecto, en donde se identifica una necesidad real del entorno. A partir de ello, se genera una propuesta que busca responder a esa problemática con un enfoque innovador e inclusivo.

Subactividades:

- Identificación del problema o necesidad no atendida.
- Lluvia de ideas y análisis de alternativas.
- Formulación inicial del concepto de Refugio Fit.

Estudio de mercado

Aquí se busca comprender mejor al público objetivo, conocer la competencia y validar si la idea tiene viabilidad en el entorno real. Esta etapa sustenta las decisiones futuras.

Subactividades:

- Recolección de información sobre gimnasios convencionales.
- Encuestas o entrevistas a mujeres potenciales usuarias.
- Análisis de tendencias en bienestar, inclusión y diversidad.

Formalización Legal del Negocio

Es fundamental que el proyecto cuente con respaldo legal y cumpla con todos los requisitos formales para operar de manera segura y confiable.

Subactividades:

- Búsqueda de asesoría legal o municipal.
- Elección del tipo de empresa (persona natural o jurídica).
- Registro en SUNARP, RUC en SUNAT y licencia municipal.

Búsqueda de financiamiento

Para poner en marcha el gimnasio, se requiere asegurar los recursos necesarios. Esta fase se enfoca en identificar opciones de financiamiento acordes al perfil del negocio.

Subactividades:

- Revisión de requisitos de fondos concursables o créditos.
- Elaboración de propuesta técnica y económica.
- Postulación a programas de financiamiento o microcréditos.

Selección y acondicionamiento del local

El espacio físico del gimnasio debe ser adecuado, accesible y seguro. Por ello, se lleva a cabo una búsqueda estratégica que permita una correcta implementación del proyecto.

Subactividades:

- Búsqueda de espacios en zonas estratégicas de Lima.
- Evaluación de accesibilidad, tamaño y entorno.
- Firma del contrato y adecuación del local (pintura, iluminación, seguridad).

Contratación y Capacitación del Personal

Tener un equipo humano capacitado es clave para garantizar un servicio de calidad. Esta etapa asegura que el personal esté alineado con los valores y objetivos del gimnasio.

Subactividades:

- Publicación de convocatorias inclusivas.
- Proceso de selección con enfoque de género.
- Capacitaciones en atención inclusiva, diversidad y protocolos del gimnasio.

Diseño e Implementación de la Estrategia de Marketing

La comunicación con el público es vital. En esta fase se construye la identidad del gimnasio y se desarrollan campañas para atraer y conectar con las clientas potenciales.

Subactividades:

- Definición de identidad visual y tono de comunicación.
- Creación de perfiles en redes sociales y página web.
- Campaña de expectativa e interacción con la comunidad.

Adquisición de Equipos y Mobiliario

Se seleccionan e instalan los elementos necesarios para brindar un servicio completo y seguro, considerando la funcionalidad y comodidad del espacio.

Subactividades:

- Cotización de máquinas, pesas, colchonetas, mobiliario, lockers, etc.
- Compra e instalación según plano de distribución.
- Verificación del estado y funcionalidad de los equipos.

Apertura Oficial del Gimnasio

La cual se llevará a cabo en octubre con las siguientes actividades:

- Evento de inauguración
- Promociones de apertura
- Actividades de bienvenida

Evaluación y retroalimentación de las clientas

Una vez iniciado el funcionamiento, es necesario recoger opiniones para mejorar el servicio. Esta etapa es clave para el crecimiento y adaptación del gimnasio.

Subactividades:

- Aplicación de encuestas de satisfacción.
- Reuniones de retroalimentación con el equipo.
- Ajustes en la propuesta de valor o servicios

Capítulo IV. Estudio de Mercado.

Este capítulo analiza en profundidad el mercado para el proyecto, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos para comprender la oferta, la demanda, y las percepciones reales del público objetivo.

Oferta

Antes de implementar un nuevo gimnasio como Refugio Fit, es obligatorio conocer qué ofrecen actualmente los competidores en el mercado. Este análisis permite identificar fortalezas y debilidades de otras empresas del sector fitness, tanto a nivel local como general, y evaluar qué elementos están cubiertos y cuáles representan oportunidades no atendidas. A continuación se detallan las principales características de los competidores directos y competidores potenciales.

Competidores Directos

Para el análisis de los competidores directos, se investigaron tres competidores relevantes dentro del rubro fitness en Lima: Smart Fit, Bodytech y Pink Power Gym. La información acerca de los servicios que ofrecen así como sus tarifas y horarios se obtuvo directamente de sus sitios web oficiales para garantizar que se trate de datos precisos y representativos de sus ofertas comerciales.

Smart Fit

Historia. Cadena internacional de gimnasios fundada en Brasil, presente en Perú desde 2015. Apunta a ofrecer servicios masivos a precios accesibles. (Smart Fit Perú, 2024)

Misión. Hacer del fitness una actividad accesible para todos.

Visión. Ser el gimnasio más grande de América Latina.

FODA

Fortalezas.

- Amplia red de locales en Lima y provincias, con alta cobertura.
- Precios bajos y accesibles al público masivo (desde S/ 69 mensuales).
- Acceso flexible: puedes usar cualquier sede con un solo plan.
- Infraestructura moderna y ambiente limpio.

Debilidades.

- Poca atención personalizada: trato impersonal por volumen de clientela.
- Ausencia de enfoque inclusivo o con perspectiva de género.
- Saturación en horarios pico (dificultad para acceder a máquinas).

Estrategia. Liderazgo en costos.

Productos. Máquinas modernas, clases colectivas, app.

Precios. Desde S/ 69 mensuales.

Promociones. 2x1 en temporadas, cero matrícula en campañas.

Horarios. Lunes a domingo de 6 a.m. – 11 p.m.

Diseño. Minimalista y funcional.

Colaboradores. Entrenadores generales, pocos asesores personalizados.

Figura 28

Imagen de Smart Fit



Nota: Imagen tomada de Forbes Perú.

BODYTECH

Historia. BODYTECH es una cadena de gimnasios colombiana que comenzó a operar en Perú en el año 2008 y se presenta como un centro deportivo y médico enfocado en la salud y el bienestar completo. Cuenta con sedes en Lima en distritos como San Borja, Miraflores, Surco y La Molina, y apunta a un público de nivel socioeconómico medio-alto. (Bodytech Perú, 2024).

Misión. Contribuir al bienestar integral de sus socios a través de un servicio profesional de actividad física, nutrición y salud.

Visión. Ser la red de clubes médico-deportivos líder en América Latina, reconocida por su calidad, innovación y aporte a la salud.

FODA

Fortalezas

- Servicios integrales (gimnasio, fisioterapia, nutrición).
- Instalaciones modernas y amplias.

- Atención personalizada.

Debilidades

- Costos elevados para el público general.
- Mayor enfoque en estética física que en diversidad o inclusión.

Estrategia. Diferenciación por calidad, tecnología y respaldo profesional en salud y deporte.

Productos. Entrenamiento con máquinas de última generación. Clases dirigidas de spinning, yoga, pilates y funcional. Evaluación médica, nutricional y fisioterapia.

Precios. Desde S/ 220 hasta S/ 450 mensuales según la sede y plan.

Promociones. Mes de prueba, descuento por matrícula.

Horarios. Lunes a viernes de 5:00 a.m. a 10:00 p.m. Sábados de 6:00 a.m. a 6:00 p.m. Domingos y feriados de 8:00 a.m. a 2:00 p.m

Diseño. Espacios amplios, modernos, con áreas diferenciadas. Decoración sobria y elegante.

Colaboradores. Entrenadores certificados. Personal médico, nutricionistas y fisioterapeutas. Recepcionistas y asesores comerciales.

Figura 29

Sede Bodytech



Nota: tomada de La FM Radio.

Pink Power Gym

Historia. El Pink Power Gym es un gimnasio diseñado especialmente para mujeres que fue creado para ofrecer un lugar donde las usuarias puedan sentirse cómodas y seguras en todo momento. La persona detrás de esta iniciativa es la popular influencer Allison Pastor y el gimnasio tiene una sucursal ubicada en el distrito de Surco. Su enfoque se centra en la salud personal y la belleza combinando sesiones de ejercicio físico y servicios de bienestar para mejorar la confianza de cada persona que asiste al gimnasio. (Instagram Pink Power Gym, 2024).

Misión. Ofrecer un espacio exclusivo donde las mujeres puedan ejercitarse, sentirse bien consigo mismas y alcanzar sus objetivos físicos en un ambiente respetuoso, seguro y motivador.

Visión. Convertirse en el gimnasio femenino más reconocido del país, promoviendo el empoderamiento de la mujer a través del ejercicio físico.

FODA.***Fortalezas***

- Exclusividad para mujeres.
- Personal femenino capacitado.
- Clases enfocadas en zonas específicas del cuerpo.
- Buen ambiente, cercano y de confianza.

Debilidades.

- Espacio reducido.
- Falta de atención a diversidad corporal o identidades no normativas.
- Ausencia de servicios como nutrición o acompañamiento emocional.

Estrategia. Enfoque en un nicho de mercado femenino, con diferenciación por comodidad, estética y comunidad.

Productos.

- Clases de tonificación, funcional, step, twerking, zumba.
- Programas de entrenamiento por zonas del cuerpo.

Precios. S/ 130 a S/ 180 mensuales según el plan.

Promociones.

- 2x1 en fechas especiales.
- Descuentos por referidas.
- Membresías sin matrícula por campañas específicas.

Servicio.

- Solo para mujeres.
- Ambiente cercano y motivacional.
- Rutinas grupales en horarios definidos.

Horarios. Lunes a viernes: 6:00 a.m. – 10:00 p.m. Sábados: 7:00 a.m. – 2:00 p.m.

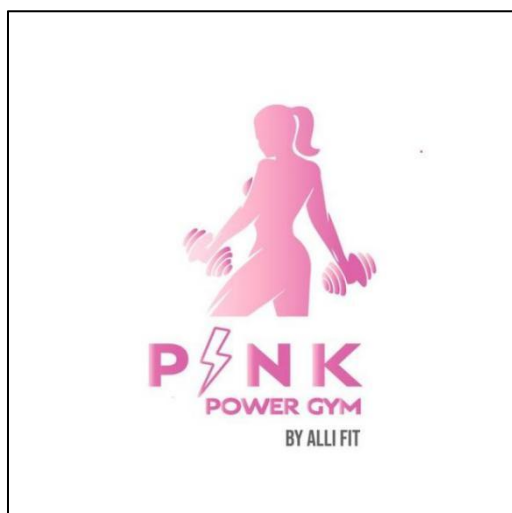
Domingos: cerrado.

Diseño. El lugar está decorado con tonalidades rosadas y grandes espejos que refuerzan el ambiente acogedor y funcional acompañado de frases motivadoras iluminadas con luz cálida.

Colaboradores. Entrenadoras de género femenino para mujeres incluyendo instructoras mujeres y personal de limpieza en el entrenamiento.

Figura 30

Logo Pink Power Gym



Nota: Tomado del Instagramde Pink Power Gym.

Matriz Resumen de Empresas Competidoras

Tabla 12

Matriz Empresas Competidoras

Variables	Smart Fit	Bodytech	Pink Power Gym
Producto	Clases colectivas, entrenamiento libre, app	Entrenamiento guiado, fisioterapia, nutrición	Clases femeninas por zonas.
Precio	Desde S/ 69 mensuales	Desde S/ 220 hasta S/ 450 mensuales	S/ 130 – 180 mensuales
Promociones	2x1 en campañas, cero matrícula	Descuentos anuales, convenios corporativos	2x1 en campañas, descuentos por referidas
Servicio	Atención masiva, autogestionada	Atención personalizada, enfoque médico-deportivo	Solo mujeres, atención cercana y motivadora
Horarios	Lunes a domingo, 6:00 a.m. – 11:00 p.m.	Lunes a viernes: 5 a.m. – 10 p.m.; sábados y domingos reducidos	Lunes a viernes: 6 a.m. – 10 p.m.; sábados hasta 2 p.m.
Diseño del local	Moderno, minimalista, funcional	Espacios amplios, modernos, con zonas especializadas	Decoración en rosa, espejos, frases motivacionales
Colaboradores	Entrenadores generales, pocos asesores	Personal médico, entrenadores certificados, nutricionistas	Instructoras mujeres, personal de limpieza y recepción

Competidores Potenciales

En esta sección se encuentran esos lugares que aunque no tengan la misma dedicación y enfoque exclusivo que Refugio Fit ofrecieran servicios parecidos y pudieran atraer cierta parte del público objetivo por motivos como la proximidad geográfica o el costo asequible o

la familiaridad con el ambiente. En el caso de los gimnasios locales ubicados en áreas próximas al distrito de La Victoria se ofrecen programas básicos de ejercicios a tarifas más accesibles. Si bien no compiten directamente en términos de propuesta de valor, ofrecerían una opción factible para mujeres en busca de espacios económicos y accesibles, por lo que deberían ser tenidos en cuenta en el análisis estratégico del mercado.

Gimnasios independientes en Lima

Descripción. Espacios pequeños, con equipamiento básico, orientados a precio bajo y entrenamiento general. (El Comercio, s.f.)

Figura 31

Gimnasio local



Nota: Imagen tomada de El Comercio.

Producto. Ejercicio libre, clases grupales básicas.

Precios. S/ 60–100 mensuales.

Promociones. Mes de prueba, descuento por matrícula.

Servicio. Poca personalización, atención limitada.

Colaboradores. Uno o dos entrenadores por turno.

Matriz Resumen de Empresas Potenciales

Tabla 13

Gimnasios Independientes en Lima

Variables	Gimnasios independientes de Lima
Producto	Entrenamiento libre, clases grupales básicas
Precio	S/ 60 – S/ 100 mensuales
Promociones	Mes de prueba, descuentos en matrícula
Servicio	Atención generalizada, poco personalizada
Horarios	Lunes a sábado: 6:00 a.m. – 9:00 p.m.
Diseño del local	Locales pequeños, con equipamiento básico
Colaboradores	1 o 2 entrenadores por turno, personal limitado

Demanda

Objetivo General

Conocer las preferencias, expectativas y condiciones sociales y económicas que influyen en la decisión de mujeres y personas con identidad femenina para asistir a un gimnasio inclusivo como Refugio Fit, en el distrito de La Victoria. Esta información ayudará a confirmar la factibilidad del proyecto y adaptar la propuesta de valor al público objetivo.

Objetivos Específicos

1. Pregunta filtro: ¿Te identificas como mujer o persona con identidad femenina?

Objetivo específico: Comprobar si la persona encuestada encaja dentro del público objetivo del gimnasio Refugio Fit.

2. ¿Actualmente realizas alguna actividad física o deporte?

Objetivo específico: Entender cuántas veces la audiencia objetivo realiza ejercicio físico.

3. ¿Qué tipo de actividad física prefieres?

Objetivo específico: Identificar las actividades físicas más atractivas para el público objetivo.

4. ¿Con qué frecuencia te gustaría ejercitarte en un gimnasio?

Objetivo específico: Determinar la posible cantidad de asistencia necesaria cada semana.

5. ¿Qué aspecto valoras más en un gimnasio?

Objetivo específico: Identificar los aspectos determinantes que impactan en la selección de centro deportivo.

6. ¿Cuál sería un precio justo que estarías dispuesta a pagar por un gimnasio con enfoque inclusivo?

Objetivo específico: Identificar el rango de precios que sea asequible y adecuada para el público objetivo.

7. ¿Te sentirías más cómoda en un gimnasio exclusivo para mujeres y personas con identidades femeninas?

Objetivo específico: Evaluar la aceptación y preferencia de un gimnasio para mujeres inclusivo y acogedor.

8. ¿Has dejado de ir a algún gimnasio por sentirte incómoda o juzgada?

Objetivo específico: Detectar malas experiencias anteriores en gimnasios convencionales que podrían respaldar la idea de Refugio Fit.

9. ¿Qué otros servicios te interesarían además del entrenamiento físico?

Objetivo específico: Entender cuáles son los servicios extra que podrían mejorar la oferta del gimnasio.

10. ¿Qué horarios prefieres para asistir al gimnasio?

Objetivo específico: Identificar las franjas horarias de mayor preferencia para programar los servicios del gimnasio.

11. ¿Usas redes sociales para seguir contenido fitness o de bienestar?

Objetivo específico: Evaluar el comportamiento digital del público objetivo en relación con contenido de salud y ejercicio.

12. ¿Te gustaría que el gimnasio tenga una app o plataforma para agendar clases?

Objetivo específico: Investigar el grado de atracción hacia herramientas tecnológicas que potencien la calidad de atención al cliente.

13. ¿Qué factores influirían más en tu decisión de inscribirte en un gimnasio inclusivo como Refugio Fit?

Objetivo específico: Investigar las razones sociales y personales que influyen en la elección de ir al gimnasio.

Metodología

Para conocer la demanda y validar la viabilidad del gimnasio Refugio Fit, se elaboró y aplicó un cuestionario estructurado dirigido a mujeres y personas con identidad femenina mayores de 18 años, residentes o trabajadoras en el distrito de La Victoria y zonas cercanas.

Esta población fue definida en base al enfoque de la propuesta de negocio Refugio Fit, que busca crear un gimnasio inclusivo, seguro y respetuoso, donde mujeres de distintas edades, corporalidades, identidades de género y trayectorias personales puedan ejercitarse y cuidar tanto su salud física como emocional.

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado de 18 preguntas, de las cuales:

- 1 pregunta filtro para identificar si la persona pertenece al público objetivo.
- 5 preguntas de datos personales o sociodemográficos como la fecha de aplicación de la encuesta, edad, distrito, nivel educativo, ocupación.
- 12 preguntas cerradas o de opción múltiple sobre hábitos, preferencias y expectativas en torno a la actividad física.

La encuesta se elaboró en formato digital mediante Google Forms y se compartió de manera virtual mediante redes sociales y contactos personales. Se tiene previsto aplicar el cuestionario entre los días del 10 al 25 de mayo de 2025, y se espera alcanzar un mínimo de 367 encuestadas válidas con un nivel de confianza de 95%.

La muestra será no probabilística por conveniencia, es decir, se aplicará a personas que cumplan con el perfil objetivo y estén disponibles para responder voluntariamente. Los datos recolectados permitirán analizar los hábitos, preferencias, necesidades y condiciones sociales del público femenino respecto a los servicios de un gimnasio inclusivo.

Tamaño Muestral

Según la proyección del INEI para el año 2025, el distrito de La Victoria cuenta con una población estimada de 96,450 mujeres. Considerando que, según el Censo Nacional 2017,

aproximadamente el 76 % de las mujeres tienen 18 años o más, se estima que la población objetivo es de 73,302 mujeres mayores de edad para el año 2025.

Proyección para el año 2025

- Total estimado de mujeres: 96,450
- Aplicamos el mismo porcentaje (76%) para estimar a las mayores de 18 años:

$$96,450 \times 0.76 = 73,302$$
- En el distrito de La Victoria, en el año 2025, hay aproximadamente 73,302 mujeres mayores de 18 años.

Para determinar el tamaño muestral, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas:

Figura 32

Fórmula

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

$N = 73,302$ (población femenina mayor de edad en La Victoria)

$Z = 1.96$ (nivel de confianza del 95 %)

$p = 0.5$ (proporción esperada)

$q = 0.5 (1 - p)$

$d = 0.05$ (margen de error del 5 %)

Sustituyendo en la fórmula:

$$N = \frac{73302 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (73302 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$N = \frac{70378.5}{191.06 + 0.9604}$$

$$N = \frac{70378.5}{192.02} = 366.6$$

El tamaño muestral requerido es de 367 encuestas.

Cuestionario

Con el propósito de conocer mejor las preferencias, necesidades y percepciones del público objetivo, se elaboró un cuestionario de 18 preguntas, dirigido a mujeres y personas con identidad femenina, la cual lleva por título: “Encuesta - Gimnasio para Mujeres en toda su Diversidad”.

Figura 33

*Encuesta Dirigida a Mujeres en Toda su Diversidad***Encuesta - Gimnasio para Mujeres en toda su Diversidad**

Estimada participante:

Le agradecemos por dedicar unos minutos de su tiempo para responder esta encuesta, que forma parte de un estudio académico orientado a evaluar la viabilidad de implementar un gimnasio inclusivo en el distrito de La Victoria.

El objetivo es conocer las preferencias, necesidades y expectativas de mujeres y personas con identidad femenina respecto a los servicios de actividad física y bienestar. Su participación es completamente voluntaria, y las respuestas que proporcione serán tratadas de forma confidencial y utilizadas únicamente con fines académicos.

Le solicitamos que responda con sinceridad y de acuerdo con su experiencia y opinión personal.

1) FECHA: __/__/__

2) EDAD

☐ 18-24

☐ 25-34

☐ 35-44

☐ 45-54

☐ 55 a +

3) DISTRITO DE RESIDENCIA O TRABAJO:

☐ La Victoria

☐ Jesús María

☐ San Borja

☐ Lince

☐ Cercado de Lima

☐ Otro

4) NIVEL EDUCATIVO:

☐ Primaria completa

☐ Secundaria completa

☐ Superior técnica

☐ Superior Universitaria

☐ Posgrado

5) OCUPACIÓN ACTUAL:

☐ Estudia

☐ Trabaja

☐ Ninguna de las anteriores

6) ¿TE IDENTIFICAS COMO MUJER O PERSONA CON IDENTIDAD FEMENINA? (PREGUNTA FILTRO)

☐ Sí

☐ No → Gracias por tu tiempo. Esta encuesta está dirigida a mujeres o personas con identidad femenina.

7) ¿ACTUALMENTE REALIZAS ALGUNA ACTIVIDAD FÍSICA O DEPORTE?

☐ Sí, de forma regular

☐ Sí, pero ocasionalmente

☐ No

8) ¿QUÉ TIPO DE ACTIVIDAD FÍSICA PREFIERES? (PUEDES MARCAR MÁS DE UNA)

☐ Clases grupales (zumba, baile, funcional)

☐ Ejercicio en máquinas (cardio, pesas)

☐ Yoga, pilates o meditación

☐ Entrenamiento personalizado

9) ¿CON QUÉ FRECUENCIA TE GUSTARÍA EJERCITARTE EN UN GIMNASIO?

☐ 1 vez por semana

☐ 2-3 veces por semana

☐ 4-5 veces por semana

☐ Todos los días

10) ¿QUÉ ASPECTO VALORAS MÁS EN UN GIMNASIO? (ELIGE MÁXIMO 2)

☐ Precio accesible

☐ Trato respetuoso y buen ambiente

☐ Diversidad de clases

☐ Higiene y limpieza

☐ Equipos modernos

☐ Cercanía a mi casa o trabajo

11) ¿CUÁL SERÍA UN PRECIO JUSTO QUE ESTARÍAS DISPUESTA A PAGAR POR UN GIMNASIO CON ENFOQUE INCLUSIVO Y CLASES INTEGRALES?

☐ Menos de S/ 100

☐ Entre S/ 100 y S/ 150

☐ Entre S/ 150 y S/ 200

☐ Más de S/ 200

12) ¿TE SENTIRÍAS MÁS CÓMODA EN UN GIMNASIO EXCLUSIVO PARA MUJERES Y PERSONAS CON IDENTIDADES FEMENINAS?

☐ Sí, mucho más cómoda

☐ Me es indiferente

☐ No, prefiero espacios mixtos

13) ¿HAS DEJADO DE IR A ALGÚN GIMNASIO POR SENTIRTE INCÓMODA O JUZGADA?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Prefiero no responder

14) ¿QUÉ OTROS SERVICIOS TE INTERESARÍAN ADEMÁS DEL ENTRENAMIENTO FÍSICO? (PUEDES MARCAR MÁS DE UNO)

- ☐ Nutrición
- ☐ Talleres de autocuidado o salud emocional
- ☐ Espacios de descanso
- ☐ Charlas o clases educativas
- ☐ Ninguno

15) ¿QUÉ HORARIOS PREFIERES PARA ASISTIR AL GIMNASIO?

- ☐ Mañanas (6:00 a.m. – 10:00 a.m.)
- ☐ Mediodía (11:00 a.m. – 2:00 p.m.)
- ☐ Tardes (3:00 p.m. – 6:00 p.m.)
- ☐ Noches (7:00 p.m. – 10:00 p.m.)

16) ¿USAS REDES SOCIALES PARA SEGUIR CONTENIDO FITNESS O DE BIENESTAR?

- ☐ Sí
- ☐ No

17) ¿TE GUSTARÍA QUE EL GIMNASIO TENGA UNA APP O PLATAFORMA PARA AGENDAR CLASES O RECIBIR RUTINAS PERSONALIZADAS?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No lo considero necesario

18) ¿QUÉ FACTORES INFLUIRÍAN MÁS EN TU DECISIÓN DE INSCRIBIRTE EN UN GIMNASIO INCLUSIVO COMO REFUGIO FIT? (PUEDES MARCAR MÁS DE UNA OPCIÓN)

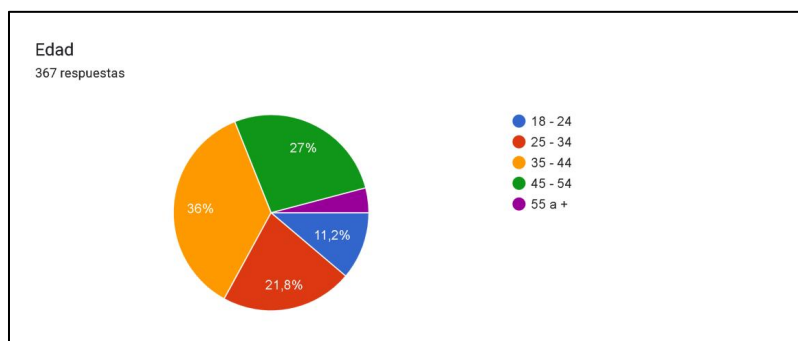
- ☐ Que sea un espacio seguro, libre de discriminación o juicios.
- ☐ Que el precio sea accesible y justo para mi situación económica.
- ☐ Que reciba apoyo emocional y motivación en el proceso.
- ☐ Que promueva el respeto por la diversidad de cuerpos e identidades.
- ☐ Que pueda asistir con una amiga, familiar o red de apoyo.
- ☐ Que existan facilidades de pago o promociones por inscripción.
- ☐ Que el ambiente no esté enfocado únicamente en lo estético.

Resultados e Interpretación

Como parte del estudio de mercado del presente proyecto, se aplicó una encuesta en línea a mujeres de distintas edades y características, con el fin de recoger información relevante sobre sus necesidades, percepciones y expectativas frente a la creación de un gimnasio inclusivo. Se logró recolectar un total de 367 respuestas válidas, las cuales se muestran a continuación y servirán como base para el análisis y la toma de decisiones del negocio.

Figura 34*Encuestas Totales en Google Forms**Datos de las Encuestadas***Edad.****Tabla 14***Rango de Edad*

Rango de Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
18 - 24	41	11.17
25 - 34	80	21.8
35 - 44	132	35.97
45 - 54	99	26.98
55 a +	15	4.09

Figura 35*Edad*

Interpretación. La mayoría de personas encuestadas se encuentra en el rango de 35 a 44 años (35.97%), seguido del grupo de 45 a 54 años (26.98%). Esto indica que el público adulto maduro ha tenido mayor participación en la encuesta, superando ampliamente a los grupos de jóvenes y adultos jóvenes.

Análisis. El predominio de personas encuestadas en los rangos de 35 a 44 años y 45 a 54 años evidencia que el público objetivo interesado en el gimnasio Refugio Fit está compuesto principalmente por mujeres adultas maduras. Esto resulta valioso para el negocio, ya que permite orientar las estrategias de comunicación, horarios y servicios hacia este grupo etario, que suele buscar espacios seguros, saludables y cómodos para ejercitarse. Además, este segmento etario suele contar con mayor autonomía económica, lo cual podría traducirse en una mayor disposición a pagar por servicios diferenciados y personalizados.

Distrito de Residencia o Trabajo

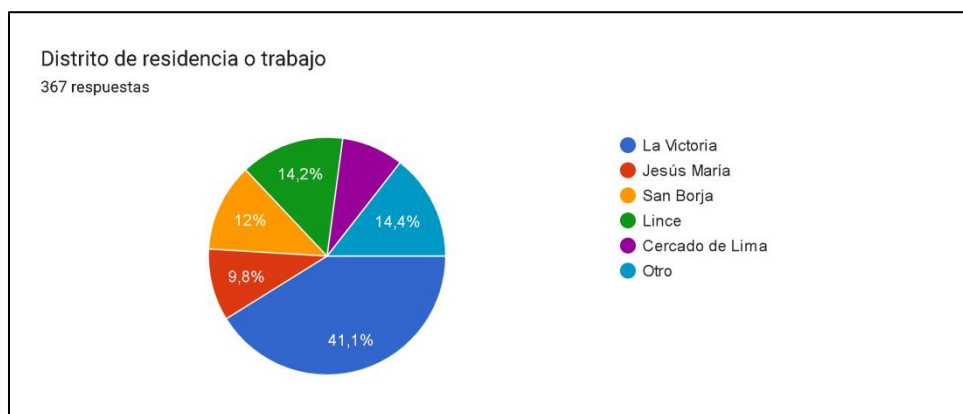
Tabla 15

Distritos

Distritos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
La Victoria	151	41.14
Lince	52	14.17
San Borja	44	11.99
Jesús María	36	9.81
Cercado de Lima	31	8.45
Otro	53	14.44

Figura 36

Distritos de Residencia



Interpretación: Los resultados indican que la mayoría abrumadora de los encuestados vive o trabaja en el distrito de La Victoria y luego en distritos cercanos como Lince, Jesús María y Cercado de Lima. Esto indica una clara concentración de la muestra en zonas aledañas al lugar donde se planea implementar el gimnasio.

Análisis. Este resultado valida la elección de La Victoria como distrito de enfoque para el negocio, ya que demuestra una alta representatividad en la muestra. Además, la participación de residentes de distritos cercanos sugiere un posible mercado secundario en zonas con buena conectividad. Esto puede ser clave para definir estrategias de ubicación, publicidad local y horarios de atención adecuados.

Nivel Educativo

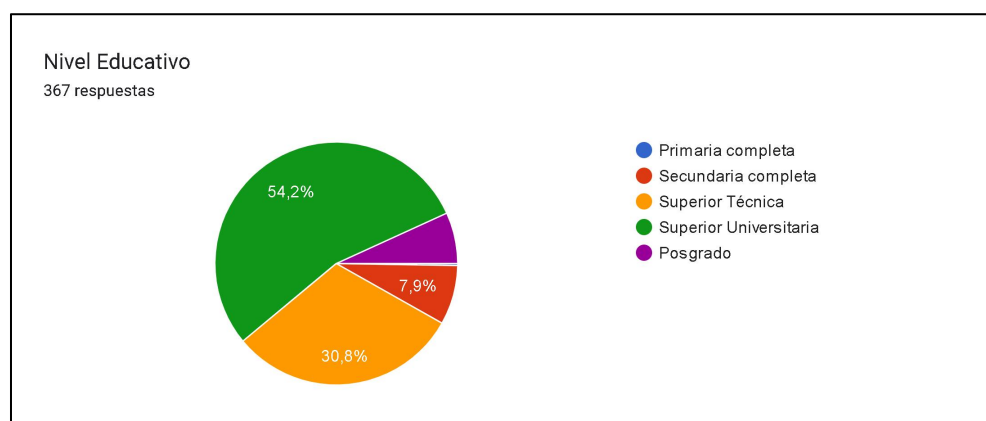
Tabla 16

Nivel Educativo

Nivel Educativo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Superior Universitaria	199	54.22
Superior Técnica	113	30.79
Secundaria completa	29	7.9
Posgrado	25	6.81
Primaria completa	1	0.27

Figura 37

Nivel Educativo



Interpretación. La mayoría de las personas encuestadas tienen estudios universitarios completos, seguidas por quienes tienen estudios técnicos completos. Esto evidencia una alta presencia de personas con formación profesional o en proceso de culminarla.

Análisis. El perfil educativo de las encuestadas sugiere que el público objetivo cuenta con un nivel de instrucción que le permite comprender la propuesta de valor de un gimnasio inclusivo y tomar decisiones informadas sobre salud y bienestar. Además, este perfil puede estar vinculado a mayor acceso a información sobre autocuidado y a un poder adquisitivo intermedio o superior, lo cual es clave para diseñar servicios y estrategias de comunicación efectivas.

Ocupación Actual

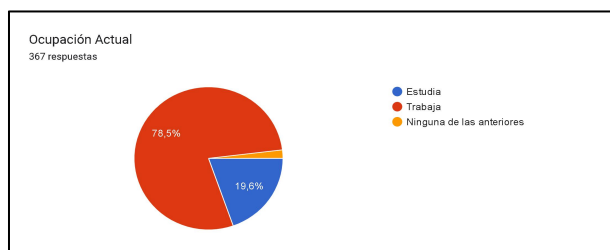
Tabla 17

Ocupación Actual

Ocupación Actual	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Trabaja	288	78.47
Estudia	72	19.62
Ninguna de las anteriores	7	1.91

Figura 38

Ocupación Actual



Interpretación. La mayoría de las personas encuestadas se encuentran actualmente trabajando (78.47 %), seguidas por un grupo que aún está estudiando (19.62 %). Solo una minoría indicó no estar realizando ninguna actividad laboral ni académica (1.91 %).

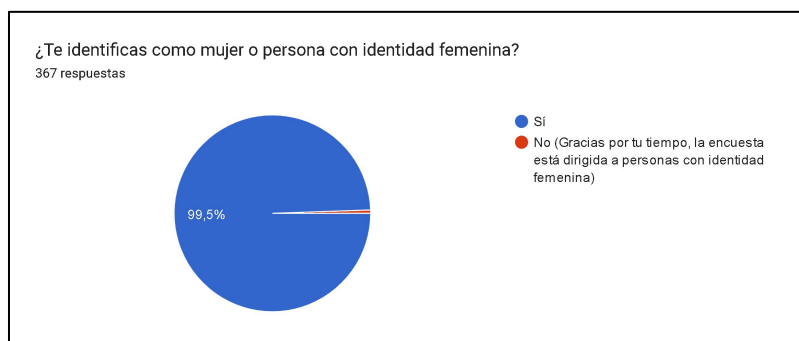
Análisis. Este hallazgo indica que la mayoría de las personas a las que apunta el gimnasio inclusivo Refugio Fit son mujeres y personas con identidad femenina activas económicamente o estudiantes, lo cual es importante para el plan de negocio. Tener una clientela que trabaja o estudia permite identificar horarios ideales de atención (como antes o después del trabajo o clases) y también sugiere que pueden disponer de ingresos propios o apoyo económico para invertir en servicios de bienestar. Además, evidencia la necesidad de ofrecer opciones accesibles y flexibles para personas con rutinas ocupadas.

¿Te identificas como mujer o persona con identidad femenina?

Tabla 18

Identidad de Género

Identidad de Género	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí	365	99.46
No (Gracias por tu tiempo, la encuesta está dirigida a personas con identidad femenina)	2	0.54

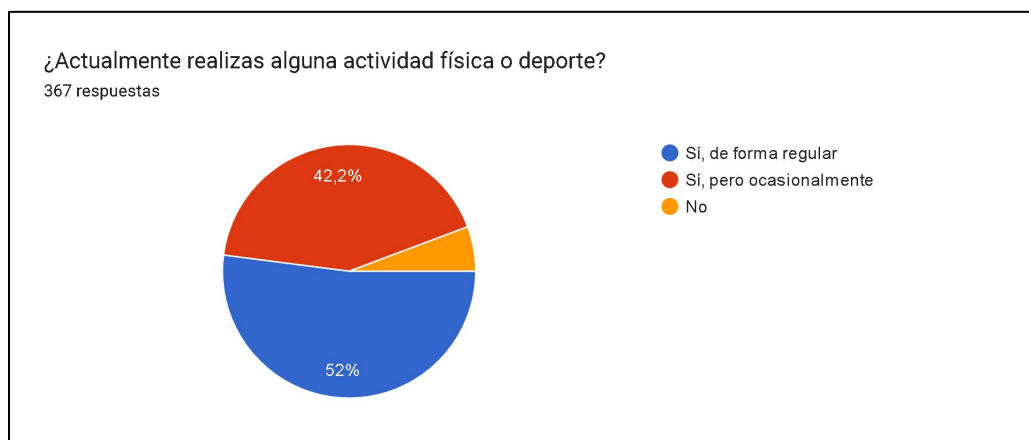
Figura 39*Identidad de las Usuaris*

Interpretación. El 99.46 % de las encuestadas se identifican como mujeres o personas con identidad femenina, lo cual confirma que la gran mayoría de las participantes cumple con el criterio filtro establecido para esta encuesta. Solo un 0.54 % no cumplía con este criterio y, por tanto, su participación no fue considerada para las preguntas siguientes.

Análisis. Este resultado valida que el instrumento fue correctamente dirigido al público objetivo de Refugio Fit: mujeres y personas con identidad femenina. La alta tasa de respuesta afirmativa refleja una adecuada segmentación y aplicación del cuestionario, lo cual garantiza la fiabilidad de los datos recopilados para la toma de decisiones estratégicas del negocio.

¿Actualmente realizas alguna actividad física o deporte?**Tabla 19***Actividad Física*

Actividad Física Actual	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí, de forma regular	191	52.04
Sí, pero ocasionalmente	155	42.23
No	21	5.72

Figura 40*Actividad Física*

Interpretación. La mayoría de las encuestadas (52,04%) practica ejercicio físico de manera habitual, mientras que un 42,23 % lo hace de vez en cuando. Solo un 5,72 % no realiza ningún tipo de actividad física.

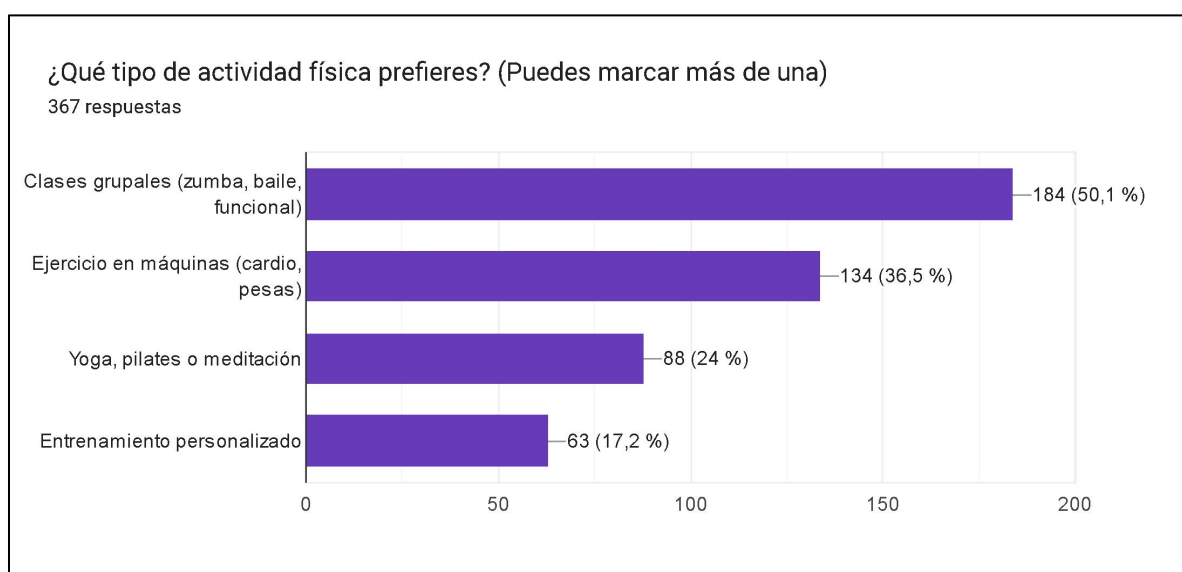
Análisis. Este hallazgo sugiere que existe un fuerte interés o una costumbre establecida en relación con la actividad física entre el público objetivo; esto representa un indicador positivo para el proyecto. La presencia de un sector que ya cuenta con hábitos establecidos, da la idea de que el gym podría atraer de forma rápida a mujeres activas. Además, el conjunto de individuos que se ejercitan de vez en cuando ofrece una oportunidad para construir lealtad a través de un enfoque motivador y que promueva la inclusión.

¿Qué tipo de actividad física prefieres? (Puedes marcar más de una)

Tabla 20*Actividad Física Preferida*

Preferencia de Actividad Física	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
---------------------------------	---------------------	-------------------------

Clases grupales (zumba, baile, funcional)	184	50.14
Ejercicio en máquinas (cardio, pesas)	134	36.51
Yoga, pilates o meditación	88	23.98
Entrenamiento personalizado	63	17.17

Figura 41*Actividad Física Preferida*

Interpretación. Las opciones más seleccionadas fueron clases grupales como zumba, baile y funcional con un 50.14 % de menciones. Les siguen el ejercicio en máquinas como cardio y pesas, con un 36.51 %. Esto demuestra una preferencia clara por actividades físicas grupales y dinámicas.

Análisis. Los resultados reflejan que el público objetivo busca un ambiente activo, motivador y social, donde puedan compartir con otras personas mientras se ejercitan. Este interés en clases grupales también sugiere que valoran la guía de un instructor y la posibilidad de mantener una rutina entretenida. Para el proyecto, esto implica priorizar una oferta amplia y diversa de clases grupales (zumba, funcional, etc.), con horarios accesibles y enfocadas en crear comunidad. Asimismo, aunque en menor proporción, no debe dejarse de lado el acondicionamiento físico con máquinas, pues sigue siendo valorado por más de un tercio de las encuestadas.

¿Con qué frecuencia te gustaría ejercitarte en un gimnasio?

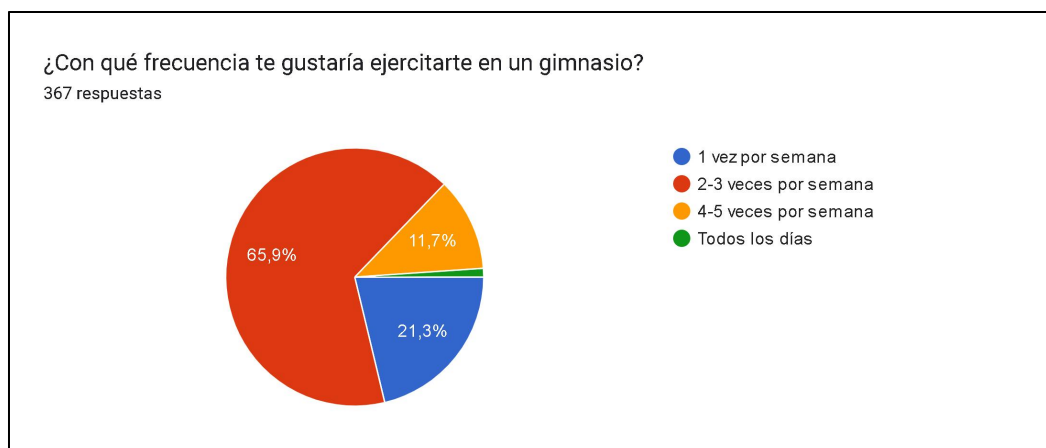
Tabla 21

Frecuencia de Asistencia al Gimnasio

Frecuencia	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
1 vez por semana	78	21.3%
2-3 veces por semana	242	65.9%
4-5 veces por semana	43	11.7%
Todos los días	4	1.1%
Total	367	100%

Figura 42

Frecuencia de Asistencia al Gimnasio



Interpretación. La gran mayoría de las encuestadas (65.9 %) desea ejercitarse entre 2 a 3 veces por semana, lo cual indica una frecuencia moderada y realista para sus rutinas. Un grupo menor (21.3 %) opta por una sola vez por semana, mientras que solo un 11.7 % aspira a entrenar entre 4 a 5 veces, y una mínima parte iría todos los días.

Análisis. Este descubrimiento sugiere que la mayoría de las mujeres no optan por hacer entrenamientos intensos o diarios, sino que prefieren integrar el ejercicio de manera equilibrada en su semana rutinaria. Estas consideraciones serán muy importantes para Refugio Fit al planificar un programa de clases y horarios que satisfagan esta demand. El deseo de hacer ejercicio 2 o 3 veces por semana también está vinculado con mantener la motivación sin que ir al gimnasio parezca una carga pesada. Por ello, el gimnasio debe ofrecer experiencias agradables, motivadoras y flexibles para mantener la constancia.

Quienes desean ir una sola vez o entrenar más de 4 veces por semana también representan segmentos que pueden ser atendidos con planes más simples o avanzados, respetando sus tiempos y expectativas.

¿Qué aspecto valoras más en un gimnasio? (Elige máximo 2)

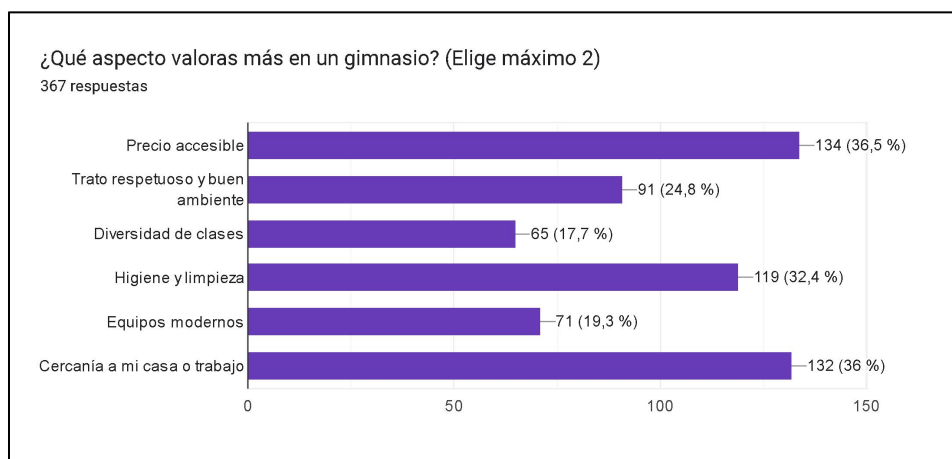
Tabla 22

Aspecto más Valorado

Aspecto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Trato respetuoso y buen ambiente	91	24.8%
Cercanía a mi casa o trabajo	132	36%
Diversidad de clases	65	17.7%
Precio accesible	134	36.5%
Higiene y limpieza	119	32.4%
Equipos modernos	71	19.3%
Total	612	100%

Figura 40

Aspecto más Valorado



Interpretación. Los aspectos más valorados por las encuestadas al momento de elegir un gimnasio son el precio accesible (36.5 %) y la cercanía a su casa o trabajo (36 %), seguidos de la higiene y limpieza (32.43%). El trato respetuoso y buen ambiente también son

aspectos importantes (24, 3 %), aunque se le dio menos importancia a la diversidad de clases (17,2 %).

Análisis. Los resultados indican que las mujeres encuestadas priorizan principalmente la accesibilidad económica y geográfica en sus elecciones de ubicación; esto podría relacionarse con las responsabilidades laborales o familiares que enfrentan. Además de esto se da muchísima importancia a la limpieza y a un ambiente respetable; esto destaca la urgencia de crear áreas seguras donde puedan hacer ejercicio sin sentir que las juzgan o incomodadas. Esto valida la propuesta de Refugio Fit como un gimnasio inclusivo y cercano, que prioriza el respeto y la accesibilidad económica.

¿Cuál sería un precio justo que estarías dispuesta a pagar mensualmente por un gimnasio con enfoque inclusivo y clases integrales?

Tabla 23

Precio

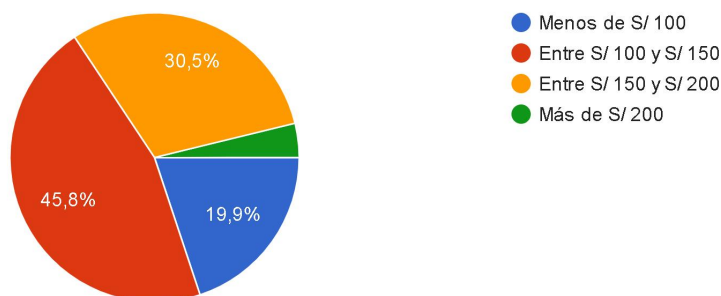
Rango de Precio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Entre S/ 100 y S/ 150	168	45.8%
Entre S/ 150 y S/ 200	112	30.5%
Menos de S/ 100	73	19.9%
Más de S/ 200	14	3.8%
Total	367	100%

Figura 43

Precio

¿Cuál sería un precio justo que estarías dispuesta a pagar mensualmente por un gimnasio con enfoque inclusivo y clases integrales?

367 respuestas



Interpretación. La mayoría de las encuestadas (45.8%) considera que un precio justo para un gimnasio con enfoque inclusivo y clases integrales está en el rango de S/ 100 a S/ 150. Un 30.5% estaría dispuesta a pagar entre S/ 150 y S/ 200, mientras que un 19.9% prefiere un precio menor a S/ 100. Solo un pequeño grupo (3.8%) estaría dispuesto a pagar más de S/ 200.

Análisis. Este gráfico deja en claro que el rango de S/ 100 a S/ 150 es el punto ideal para fijar la membresía mensual: casi la mitad de las encuestadas se sienten cómodas con ese monto. Además, un 30.5 % está dispuesta a pagar incluso más, lo que abre la posibilidad de ofrecer paquetes premium, con servicios diferenciados (como nutrición, talleres exclusivos o sesiones personalizadas).

Por otra parte el 20 % de las mujeres estaría más inclinada en desembolsar menos de S/ 100; esto sugiere que aunque valoren la propuesta del gimnasio la capacidad económica continúa siendo un factor clave en su decisión de compra; por ende se plantean posibles estrategias como descuentos en horarios de menor demanda promociones especiales para universitarios o planes de pago flexibles. En resumen, el precio óptimo inicial debería situarse en S/ 150, con opciones de entrada más accesibles y planes superiores para quienes busquen más beneficios. Esta forma adaptable permitiría que Refugio Fit se mantenga inclusivo y competitivo de manera sostenible.

¿Te sentirías más cómoda en un gimnasio exclusivo para mujeres y personas con identidades femeninas?

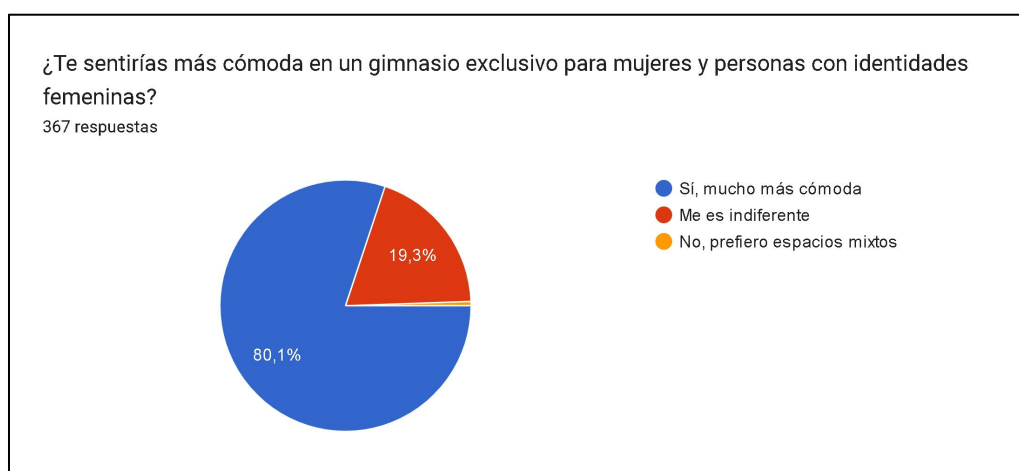
Tabla 24

Comodidad de las Usuarías

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Sí, mucho más cómoda	294	80.1 %
Me es indiferente	71	19.3 %
No, prefiero espacios mixtos	2	0.6 %
Total	367	100 %

Figura 44

Comodidad de las Usuarías



Interpretación. El 80,3% de las mujeres encuestadas expresó que se sentiría más a gusto en un gimnasio diseñado exclusivamente para mujeres y personas que se identifican como femeninas.

Análisis. Este resultado es contundente y confirma una necesidad latente en el público objetivo: la búsqueda de espacios seguros, no mixtos, donde puedan ejercitarse con tranquilidad y sin sentirse observadas, juzgadas o incómodas.

La baja preferencia por los espacios mixtos refuerza la propuesta del gimnasio Refugio Fit, cuyo valor diferencial se basa precisamente en la exclusividad para mujeres y personas con identidades femeninas. Esta preferencia también revela que no se trata solo de acceso al ejercicio físico, sino del entorno emocional y social en el que se realiza. Además, aunque hay un grupo que declara indiferencia, eso no representa una amenaza para el modelo de negocio, ya que no rechazan el enfoque inclusivo, sino que están abiertas a él.

¿Has dejado de ir a algún gimnasio por sentirte incómoda o juzgada?

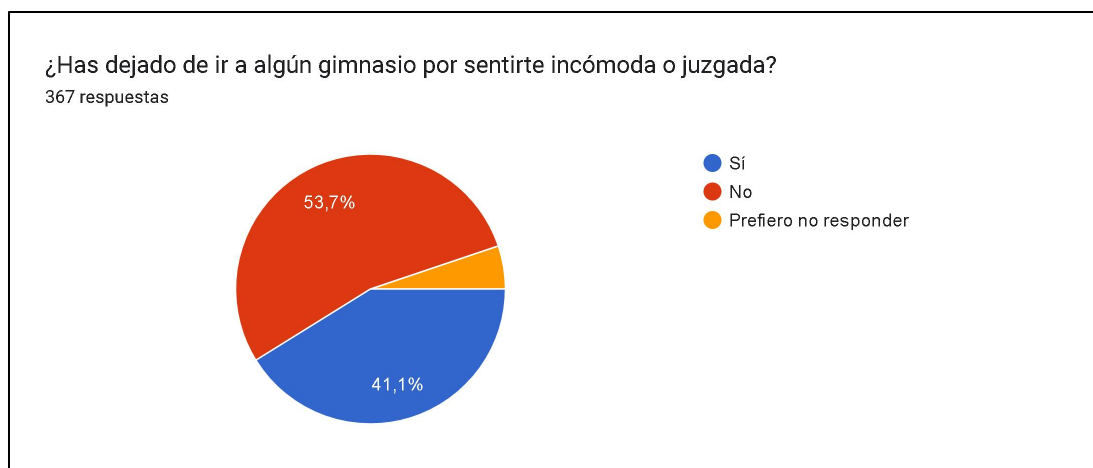
Tabla 25

Incomodidad en un Gimnasio

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
No	197	53.7 %
Sí	151	41.1 %
Prefiero no responder	19	5.2 %
Total	367	100 %

Figura 45

Incomodidad en un Gimnasio



Interpretación. El 41.1 % de las encuestadas ha dejado de asistir a algún gimnasio por sentirse incómoda o juzgada. La mayoría, un 53.7 %, indica que no ha pasado por esa experiencia, y un 5.2 % prefirió no responder.

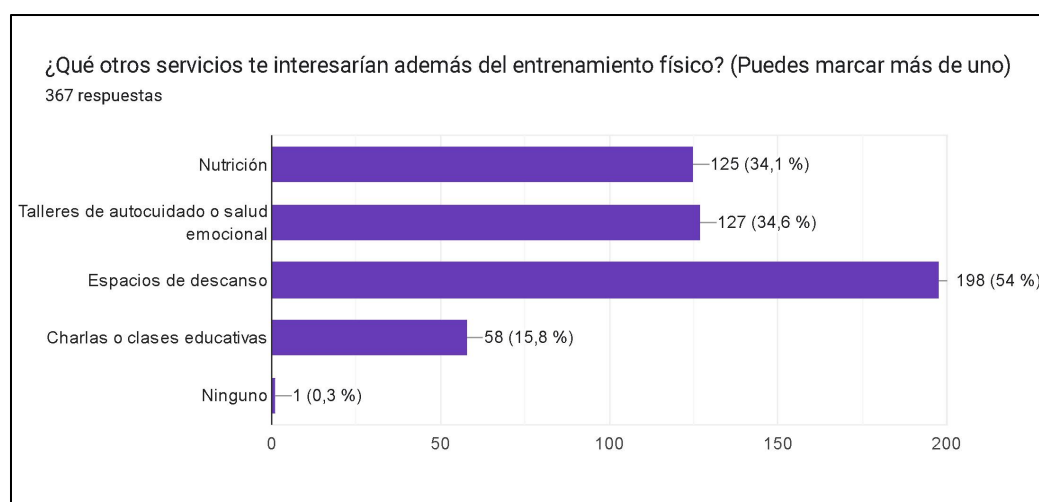
Análisis: Este dato es especialmente relevante para Refugio Fit: más de 4 de cada 10 mujeres han abandonado espacios de entrenamiento por razones emocionales o sociales relacionadas con juicio, incomodidad o discriminación. Está claro que los gimnasios tradicionales no siempre son lugares seguros o respetuosos para las mujeres; es por eso que muchas prefieren alejarse en lugar de enfrentar esa incomodidad. Aunque la mayoría no ha tenido esta experiencia, el porcentaje que sí la ha vivido es lo suficientemente alto como para justificar la creación de un espacio realmente inclusivo y sin juicios, que no solo ofrezca máquinas o clases, sino también un ambiente de aceptación y bienestar emocional.

Adicionalmente, el 5, 2 % que decidió no contestar podría estar relacionado a vivencias dolorosas o complicadas de compartir, lo cual subraya aún más la importancia de abordar este tema mostrando empatía y dedicación en el desarrollo del servicio.

¿Qué otros servicios te interesarían además del entrenamiento físico? (Puedes marcar más de uno)

Tabla 26*Servicios de Interés*

Servicio adicional	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Espacios de descanso	198	54%
Talleres de autocuidado o salud emocional	127	34.6%
Nutrición	125	34.1 %
Charlas o clases educativas	58	15.8 %
Ninguno	1	0.3 %

Figura 46*Servicios de Interés*

Interpretación: Más de la mitad de las encuestadas (54 %) están interesadas en contar con espacios de descanso, seguidas por un interés casi igual en talleres de autocuidado o salud emocional (34.6 %) y en nutrición (34.1 %). En menor medida, algunas valoran las

charlas o clases educativas (15.8 %), mientras que solo una persona indicó que no le interesa ningún servicio adicional.

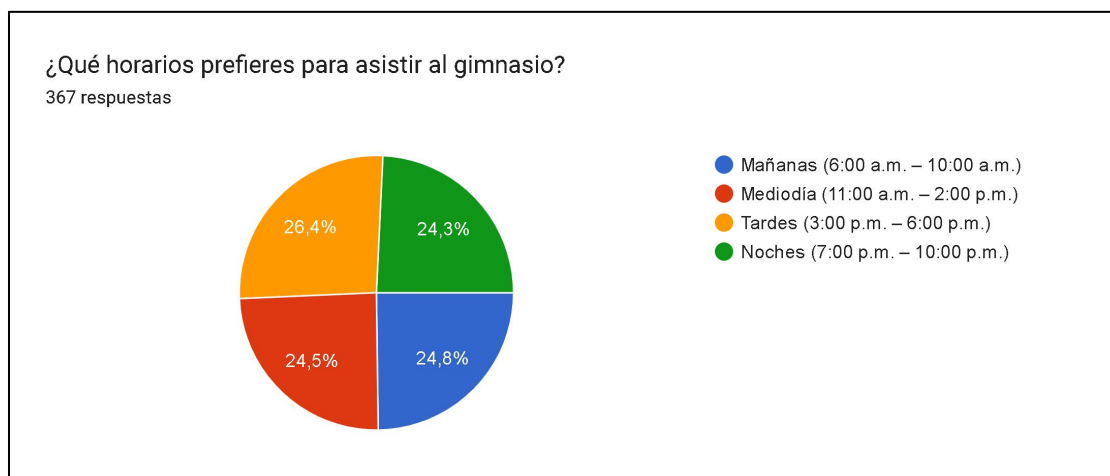
Análisis. Este gráfico muestra que las mujeres buscan no solo un sitio para hacer ejercicio sino también un ambiente que se preocupe por su bienestar en general. El valor que se le da a los momentos de descansos destaca la importancia de tomar pausas para relajarse y sentirse seguros en nuestro entorno físico. Estos hallazgos respaldan la idea de que Refugio Fit es un verdadero santuario donde no solo se ejercita el cuerpo sino también se descansa y se atiende la salud emocional escuchando las necesidades del cuerpo. Además del crecientemente alto interés en temas como la nutrición y las actividades emocionales que demuestran una mayor conciencia sobre el cuidado personal integral. El gimnasio debería considerar la inclusión de estos servicios en su oferta principal ya sea a largo plazo o a través de asociaciones externas para aumentar su influencia y mantener la fidelidad entre sus usuarias.

¿Qué horarios prefieres para asistir al gimnasio?

Tabla 27

Horario Preferido

Horario preferido	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Tardes (3:00 p.m. – 6:00 p.m.)	97	26.4 %
Mediodía (11:00 a.m. – 2:00 p.m.)	90	24.5 %
Mañanas (6:00 a.m. – 10:00 a.m.)	91	24.8 %
Noches (7:00 p.m. – 10:00 p.m.)	89	24.3 %
Total	367	100 %

Figura 47*Horario Preferido*

Interpretación. Las preferencias horarias están muy distribuidas de manera equilibrada, aunque las tardes (3:00 p.m. – 6:00 p.m.) tienen una ligera ventaja con el 26.4 % de las respuestas. Los horarios de mañana, mediodía y noche se mantienen prácticamente al mismo nivel, cada uno representando entre el 24 % y el 25 % de la muestra.

Análisis. Este resultado muestra que las usuarias de Refugio Fit tienen hábitos diversos y que no existe un horario único dominante, lo cual representa tanto un reto como una oportunidad para la planificación operativa del gimnasio.

Para responder a esta demanda heterogénea, el gimnasio debe implementar una programación de clases y atención que cubra todo el rango del día, desde la mañana hasta la noche. Esto no solo aumentará las posibilidades de captación, sino que también permitirá evitar la saturación de grupos en horarios específicos. Además, la preferencia por la tarde sugiere que muchas mujeres pueden tener disponibilidad después del trabajo o antes de volver a casa, lo cual puede combinarse con servicios como zonas de descanso, nutrición o talleres breves.

¿Usas redes sociales para seguir contenido fitness o de bienestar?

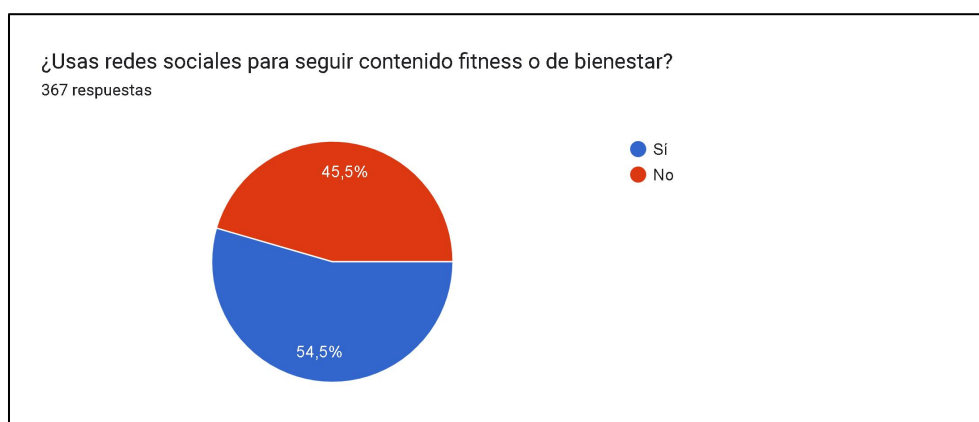
Tabla 28

Uso de Redes Sociales

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Sí	200	54.5 %
No	167	45.5 %
Total	367	100 %

Figura 48

Uso de Redes Sociales



Interpretación. El 54.5 % de las encuestadas respondió que sí utiliza redes sociales para seguir contenido relacionado con fitness o bienestar. El 45.5 % indicó que no lo hace.

Análisis. Este resultado refleja que más de la mitad del público objetivo ya consume activamente contenido vinculado al cuidado personal, ejercicio y salud emocional en redes sociales. Esto es muy positivo para Refugio Fit, ya que su estrategia de marketing puede apoyarse fuertemente en plataformas como Instagram, Facebook o TikTok para generar

conexión emocional, difundir contenido educativo y promocionar sus servicios. Sin embargo, el 45.5 % que no sigue este tipo de contenido también representa una oportunidad: mediante una comunicación cercana y clara, se podría acercar a este segmento que quizás no ha encontrado propuestas que le resulten relevantes o seguras.

¿Te gustaría que el gimnasio tenga una app o plataforma para agendar clases o recibir rutinas personalizadas?

Tabla 29

App o Plataforma

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Sí	232	63.2 %
No	79	21.5 %
No lo considero necesario	56	15.3 %
Total	367	100 %

Figura 49

App o Plataforma



Interpretación. La gran mayoría de encuestadas 63,2 % manifestó su interés en que el gimnasio disponga de una aplicación o plataforma digital para programar clases o recibir planes personalizados de entrenamiento físico. Un 21,5 % indicó que no lo desea y un 15,3 % opina que no es imprescindible.

Análisis. Este resultado revela que la tecnología puede ser una gran aliada para Refugio Fit. Gran parte del público objetivo se muestra abierta y favorable a utilizar herramientas digitales para organizar sus rutinas para una experiencia más personalizada, flexible y ordenada.

Contar con una aplicación o sistema online no solo facilita la logística (agendamiento, cambios, recordatorios), sino que aumenta la percepción de valor del servicio. Si bien hay un 36.8 % que no la considera necesaria o no la usaría, este grupo también puede beneficiarse si se ofrecen alternativas accesibles como atención presencial, asistencia telefónica o rutinas impresas. La clave estará en mantener la opción digital como un plus, no como una obligación.

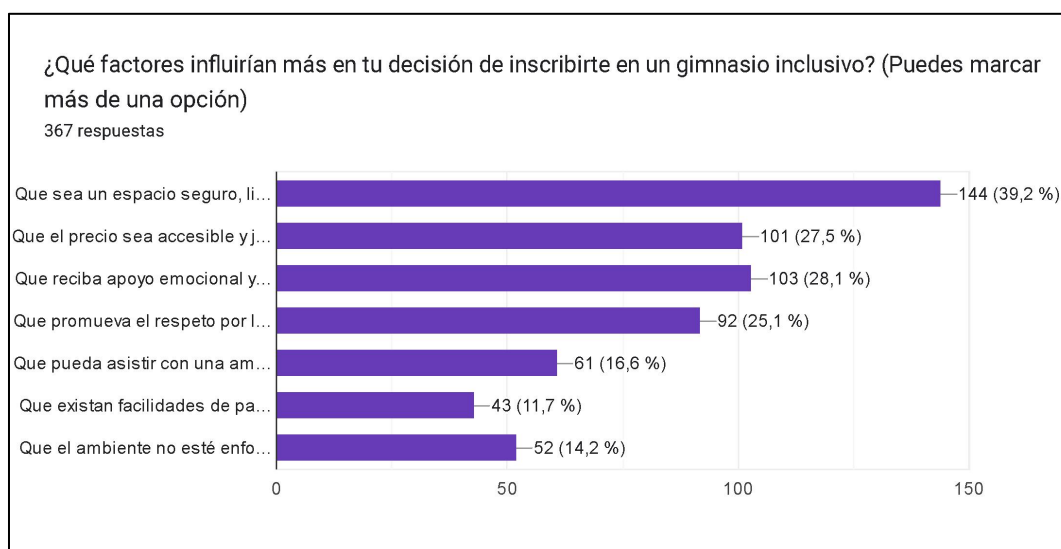
¿Qué factores influirían más en tu decisión de inscribirte en un gimnasio inclusivo? (Puedes marcar más de una opción)

Tabla 30

Factores Influyentes en la Decisión de las Usuaris

Factor decisivo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)
Que sea un espacio seguro, libre de discriminación o juicios	144	39.2 %
Que reciba apoyo emocional y motivación en el proceso	103	28.1 %

Que el precio sea accesible y justo para mi situación económica	101	27.5 %
Que promueva el respeto por la diversidad de cuerpos e identidades	92	25.1 %
Que pueda asistir con una amiga, familiar o red de apoyo	61	16.6 %
Que el ambiente no esté enfocado únicamente en lo estético	52	14.2 %
Que existan facilidades de pago o promociones por inscripción	43	11.7 %

Figura 50*Factores Influyentes en la Decisión de las Usuaris*

Interpretación. El factor más influyente en la decisión de inscribirse en un gimnasio es que sea un espacio seguro, libre de juicios y discriminación (39.2 %). Le siguen el apoyo emocional y motivacional (28.1 %) y la accesibilidad económica (27.5 %). También destaca el interés por que el gimnasio promueva el respeto a la diversidad corporal y de identidades (25.1 %).

Análisis. Este resultado deja en evidencia que la audiencia busca no solo un gimnasio funcional sino también un lugar seguro emocionalmente y respetable socialmente. La idea de Refugio Fit se ajustaría perfectamente a esta necesidad, ofreciendo un lugar donde las mujeres y aquellas personas que se identifican como femeninas puedan cuidarse sin preocuparse por ser juzgadas o sufrir violencia.

El alto interés por el apoyo emocional y el respeto a la diversidad sugiere que el gimnasio debe ir más allá del ejercicio físico como incluir dinámicas grupales, lenguaje inclusivo, entrenadoras empáticas y protocolos claros de convivencia será clave para conectar con las usuarias. Por otra parte, el costo accesible continúa siendo un aspecto crucial, lo que sugiere que si bien el valor emocional es importante, la viabilidad económica del público también lo es. Ofrecer distintas modalidades de pago o promociones puede marcar la diferencia.

Finalmente, los factores menos mencionados (como ir con una amiga o que el ambiente no esté centrado en lo estético) siguen siendo importantes, pero secundarios frente a la necesidad de seguridad, inclusión y bienestar emocional.

Proyección de la Demanda

La estimación de la demanda se construyó a partir del análisis detallado, en el cual se combinó información demográfica oficial del distrito de La Victoria con los resultados obtenidos en las encuestas.

Este análisis permitió definir el tamaño del mercado potencial, el mercado disponible y el mercado efectivo, con base en dos preguntas clave: la autoidentificación como mujer o persona con identidad femenina, y la disposición a asistir a un gimnasio exclusivo para mujeres. Finalmente, se proyectó el mercado objetivo considerando una captación estimada del 3% del mercado efectivo para el primer año y los 5 años siguientes.

A continuación, se presentan los cuadros que sustentan esta proyección.

Tabla 31

Estudio de la Población

	2025
POBLACIÓN PERUANA	34,350,000
Lima Metropolitana**	12,411,000
La Victoria	207,000
Tasa de crecimiento	1.50%

Nota: tomado de CPI - INEI 2025

Tabla 32

Nivel Socioeconómico C y D del distrito de La Victoria

La Victoria	
Por NSE*	%
C	55.1%
D	17.8%
Total	72.9%

Nota: tomado de APEIM.

Tabla 33*Población Mayor de Edad del Distrito de La Victoria 2025*

La Victoria	
Por Edad*	%
18 - 60+	68.00%
Total	68.00%

Nota: tomado de CPI**Tabla 34***Porcentaje de Mujeres en el Distrito de La Victoria 2025*

La Victoria	
Por Sexo	%
Mujeres	50.6%
Total	50.6%

Nota: tomado de INEI**Mercado Potencial**

El mercado potencial del gimnasio Refugio Fit serían las mujeres entre 18 y 60 años a + pertenecientes al NSE C y D del distrito de La Victoria.

Tabla 35*Mercado Potencial Refugio Fit*

La Victoria						
POBLACIÓN	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	207,000	210,105	213,257	216,455	219,702	222,998

Entre 18 y 60 años +	68.0%	68.0%	68.0%	68.0%	68.0%	68.0%
Nivel Socioeconómico C y D	72.9%	72.9%	72.9%	72.9%	72.9%	72.9%
Sexo: Mujeres	50.6%	50.6%	50.6%	50.6%	50.6%	50.6%
TOTAL	51,923	52,702	53,492	54,294	55,109	55,935

Información de la Encuesta

Se presentan los resultados de dos preguntas aplicadas al público objetivo, fundamentales para identificar a la población interesada y compatible con el servicio.

Tabla 36

Pregunta Filtro de la Encuesta

¿Te identificas como mujer o persona con identidad femenina?	
SI	99%
NO	1%

Tabla 37

Idea de Negocio según la Encuesta

¿Te sentirías más cómoda en un gimnasio exclusivo para mujeres y personas con identidades femeninas?	
SI	80%
NO	1%
INDIFERENTE	19%

En cuanto al mercado disponible encontramos a las mujeres entre 18 y 60 años + pertenecientes al NSE C y D del distrito de La Victoria que se identifica como mujer o persona con identidad femenina.

Tabla 38

Mercado Disponible

	La Victoria					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
MERCADO POTENCIAL	51,923	52,702	53,492	54,294	55,109	55,935
Se identifica como mujer o persona con identidad femenina	99%	99%	99%	99%	99%	99%
TOTAL	51,642	52,417	53,203	54,001	54,811	55,633

En cuanto al mercado efectivo, encontramos que las mujeres entre 18 y 60 años + pertenecientes al NSE C y D del distrito de La Victoria que se sentirían más cómodas en un gimnasio exclusivo para mujeres y personas con identidades femeninas.

Tabla 39

Mercado Efectivo

	La Victoria					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
MERCADO DISPONIBLE	51,642	52,417	53,203	54,001	54,811	55,633
Se sentirían más cómodas en un gimnasio exclusivo para mujeres y personas con identidades femeninas	80%	80%	80%	80%	80%	80%
TOTAL	41,365	41,986	42,616	43,255	43,904	44,562

En cuanto al mercado objetivo, se espera captar el 3% del mercado efectivo.

Tabla 40

Mercado Objetivo

MERCADO OBJETIVO						
*Se espera captar el 3% del mercado efectivo						
	La Victoria					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
MERCADO EFECTIVO	41,365	41,986	42,616	43,255	43,904	44,562
Esperamos captar 3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
TOTAL MERCADO OBJETIVO	1,241	1,260	1,278	1,298	1,317	1,337

Finalmente, es así como llegamos a la proyección de la demanda para los 5 años siguientes.

Tabla 41

Proyección de la Demanda

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA 2026 -2030					
OFERTA	2026	2027	2028	2029	2030
Mercado Objetivo	1,260	1,278	1,298	1,317	1,337
cuatrimestre x año	3	3	3	3	3
Demanda anual*	3,779	3,835	3,893	3,951	4,011

Entrevistas

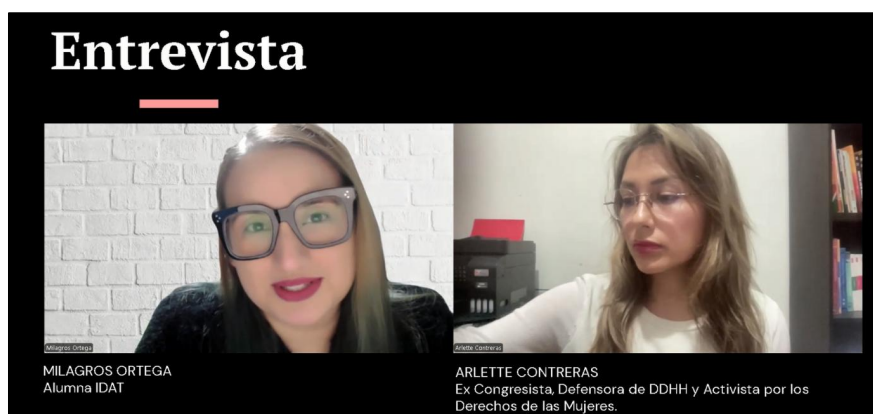
Entrevista a Arlette Contreras

Como parte del estudio de mercado, se realizó una entrevista (ver imagen 29) a la activista y ex-congresista Arlette Contreras, defensora de los derechos de las mujeres, para conocer su opinión sobre la importancia de crear espacios seguros, inclusivos y libres de discriminación como Refugio Fit. Se deja el enlace para el video en youtube:

<https://www.youtube.com/watch?v=rTITSE1qLLM>

Figura 51

Entrevista con Arlette Contreras



Nota: Captura de video de la entrevista realizada a Arlette Contreras. 2025.

Entrevistadora: Buenas noches Arlette. Gracias por aceptar esta entrevista.

Como ya le comenté, la razón de ser de esta entrevista es porque estoy desarrollando mi proyecto para poder titularme sobre un gimnasio inclusivo. ¿Está pensado para mujeres en su diversidad? Bueno, esto va a incluir mujeres y mujeres trans no binarias femeninas y bueno, mujeres con corporalidades diferentes o diversas.

Me gustaría contar su mirada como activista, ya que su trabajo por los derechos de las mujeres. Me inspira y sé que puede enriquecer este proyecto. Entonces empecemos con la primera pregunta.

Desde su experiencia como activista y defensora de Derechos Humanos, ¿por qué considera importante que exista espacios seguros para mujeres y disidencias.

Arlette Contreras: Bueno, a ver te voy a dar mi punto de vista como activista, pero además también. Como usuario de un gimnasio porque sí. Hace no mucho he decidido ir al gimnasio y hacer algo de actividad física que ayuda bastante, no? Yo creo que podrían resultar siendo espacios más seguros, no para algunas mujeres. Y, creo que para grupos específicos, no o sea De hecho, por ejemplo en mi caso, para mí ha sido un tanto difícil al inicio integrarme en un espacio diferente. Y creo yo que para las mujeres no que con una experiencia peculiar no restringen mucho su círculo de confianza, entonces les cuesta también socializar con otras personas, no más aún si han sido. No sé, pues sobrevivientes supervivientes de algún tipo de violencia o de transgresión de sus derechos, no, pero es algo que felizmente he podido. Resolver con el tiempo. Sin embargo, lo que mencionas es bastante interesante, no proponer una alternativa como como ésta, De hecho, me me resulta siendo para mí no una idea bastante atractiva, no así que te felicito para empezar por el tema de tu tesis, porque es algo que no necesariamente muchas otras personas lo pueden ver, no?

Entrevistadora: Gracias. Bueno, en su opinión, ¿qué rol juegan los espacios de autocuidado ya sea como éste, gimnasio o algunos centros de bienestar en el empoderamiento de mujeres diversas?

Arlette Contreras: Bueno, yo creo que un espacio dirigido no a un grupo de personas de de manera específica siempre ayuda porque las personas podrían sentirse mucho más en

confianza no? Y de alguna u otra forma también eso puede ayudar a afinar. Ciertas ciertas experiencias. La interacción, la misma interacción es distinta, es diferente, no? Y sucede todo el tiempo, por ejemplo en el gimnasio al que yo acudo.

Es más frecuente la interacción entre mujeres? No, bueno en mi caso en específico, no socializo más con mujeres que con hombres. No, eso no quiere decir que no lo haga. Pero sí frecuento mis conversaciones mayoritariamente con con mujeres no o compartimos, por ejemplo, máquina con mujeres o entre mujeres, no, o estamos en espacios, por ejemplo, como las clases de zumba. Con mujeres o con personas que tienen algunos una orientación sexual diferente y también hay hombres, no, pero siempre. Teniendo en consideración de que estos espacios no resultan siendo como que más afines para las personas con quienes conectamos mejor o tenemos ciertas coincidencias, no? Gracias muchas veces los espacios tradicionales no consideran la diversidad corporal ni de género.

Entrevistadora: ¿Qué cambios le parecen urgentes o necesarios para que eso se transforme?

Arlette Contreras: Es cierto lo que mencionas porque incluso no... y te pongo un ejemplo, hay hombres que que solo miran las clases de zumba no y que no se animan a entrar, por ejemplo en una clase de zumba y también he visto que si en algún momento un hombre se animó, es que sus amigos no sé. Lo molestan o y empieza como que avergonzarse y prefiere simplemente no hacerlo no y? Yo creo que... Nos falta corregir ciertas cosas al momento de abordar situaciones como esa no? ¿Entonces, si todavía vivimos en una sociedad machista no, y eso no nos permite, por ejemplo, ver con naturalidad que los hombres pueden estar en todos los espacios y las mujeres también, no, entonces? Y es más no los grupos este. Que de manera particular también pertenecen o tienen una orientación sexual diferente o tienen una apariencia o o cuerpos diferentes, no muchas veces también. Suelen agruparse entre ellos, no?

Entonces creo que porque hay ciertas...No sé, cómo decirlo, no sé qué término usar, pero siento que no hay la suficiente apertura. De parte de otras personas.

Heterosexuales no que son heterosexuales como para incluirlas en el grupo, no?

Entonces creo que es un problema y lo que tú dices y propones en tu trabajo me parece interesante porque sería un espacio bastante. Acogedor no. Y exclusivo además. Pero sobre todo acogedor. Yo creo que bastante acogedor para las personas que comparten sus afinidades no tienen, no lo sé, cosas más en común y pueden sentirse más en confianza. ¿También es una muy buena opción, no?

Aunque eso no signifique que en los gimnasios tradicionales, pues también debieran sentirse con en esa confianza. Y sentirse completamente libres, no?

Entrevistadora: Ok, continuando con la entrevista, ¿qué impacto cree que tendría un gimnasio inclusivo en la salud emocional y la autoestima de quienes han sido históricamente excluidas o juzgadas?

Arlette Contreras: Bueno, yo creo que sería bastante interesante ver. Cómo cómo resultaría esto? No, no he visto, por ejemplo, un gimnasio como el que tú propones.

No sé si existe en Perú para hacerte honesta, pero esta propuesta de yo creo no que es este es bastante interesante y resultaría siendo sólida. Porque? Muchas veces las personas suelen sentirse excluidas por otras personas.

Que de repente las ven de manera diferente y no solamente las ven de manera diferente, sino las tratan de manera diferente. ¿No? Entonces, ese es un tipo de discriminación más sutil que puede pasar desapercibida. Y que definitivamente es algo que no debería de suceder, no, pero si hablamos por ejemplo de espacios seguros.

Es claro que las personas no se podrían sentir más cómodas entre ellas y obviamente fortalecer también ciertas. Cuestiones en en relación a a sentirse más seguras, no de sí mismas, sobre todo porque. Sí pues, resulta incómodo si hasta para mí, siendo mujer, me resulta incómodo que de pronto me observen tanto en algún momento imagínate lo que resulta. Siendo incómodo también para para otras personas que las ven, pues no, no solamente por no lo sé, no porque puedan parecer este interesantes atractivas, sino muchas veces esas miradas. Son de alguna otra forma hasta cierto punto discriminatorias? No, claro, hay casos y casos también, no? O sea, yo siempre es importante resaltar de que obviamente no en todos los gimnasios sucede y no todas las personas actúan de la misma manera. Pero también sucede no o sea, también hay casos y mientras existan esos casos, pues se tiene que pensar en esos problemas, no?

Entrevistadora: ¿Cómo cree que iniciativas como esta podrían aportar a una sociedad más justa, empática y libre de violencias?

Arlette Contreras: Uff, enormemente, por supuesto no.

O sea, creo que trasladar conciencia y parte de la lucha en relación al reconocimiento de los derechos, no en especial el de la igualdad de derechos para todas las personas, es sumamente importante y valioso, no? Entonces sí, yo creo que esa mirada y ese enfoque es, es algo que se tiene que tener mucho en consideración y que se tiene que discutir y se tiene que plantear y se tendría que lograr no para lograr este bueno, finalmente valga la redundancia de espacios más seguros. Para las personas no? Y creo que de alguna u otra forma invisibilizar el problema y no, no ayuda, no suma a la lucha este de derechos en igualdad de condiciones para todas las personas. ¿No?

Entonces tu propuesta me parece bastante interesante y además justa.

Entrevistadora: Gracias, Arlette. Y ya para terminar, ¿qué mensaje le daría jóvenes emprendedoras que están apostando por proyectos con enfoque social y de género en el Perú?

Arlette Contreras: Bueno, yo les diría no que continúen adelante, que no desistan, no que le pongan mucha energía, mucha fuerza a sus proyectos y que me gustaría verla súper exitosa siempre.

Entrevistadora: Ay! muchas gracias por compartir su tiempo y su voz en este proceso. Este proyecto, como sabe, busca aportar a una cultura de bienestar y respeto y sus palabras, pues fortalece.

Arlette Contreras: Muchísimas gracias a ti.

Análisis de la Entrevista a Arlette Contreras

En el marco de la investigación de mercado de enfoque cualitativo se llevó a cabo una entrevista a Arlette Contreras destacada por su labor como activista y defensoras de los derechos femeninos para conocer su punto de vista acerca del valor que tienen espacios inclusivos como el gimnasio propuesto en este proyecto. Sus respuestas reflejaron un compromiso profundo y empático hacia los desafíos que deben afrontar las mujeres diversas y las oportunidades que pueden surgir a partir de iniciativas como Refugio Fit.

Durante la entrevista conversamos sobre las vivencias de Arlette como asistente a un gimnasio y reflexionamos acerca de las dificultades que enfrentan muchas mujeres al ingresar a lugares públicos; especialmente aquellas que han experimentado situaciones de violencia o marginación social. Resaltó la importancia de contar lugares seguros donde se respete la diversidad y se priorice el bienestar emocional ya que estos pueden marcar una gran diferencia en el proceso de empoderamiento y recuperación de la confianza personal. En lo

que respecta al papel que desempeñan los espacios dedicados al autocuidado se menciona que estos pueden favorecer la interacción social entre individuos que comparten vivencias similares y fortalecer las redes de apoyo emocional mutuo. Se destaca que el contacto entre mujeres u personas afines les brinda un ambiente donde se pueden sentir más cómodas y libres de prejuicios en comparación a lo experimentado en los gimnasios convencionales. Además se hace hincapié en la persistencia de actitudes machistas y discriminatorias o situaciones excluyentes tanto hacia las mujeres como hacia quienes tienen identidades o corporalidades diversas.

Arlette también resaltó la relevancia de desarrollar opciones que pongan de manifiesto estas necesidades; dado que en muchas ocasiones la discriminación pasa desapercibida de forma sutil y normalizada. En este sentido planteó que una iniciativa como Refugio Fit podría generar un impacto sumamente positivo no solo en el bienestar emocional y la confianza en sí mismas de las usuarias, sino también en la creación de una sociedad más equitativa y comprensiva.

Al finalizar su discurso inspirador a las mujeres emprendedoras comprometidas en cuestiones sociales y de género les animó a perseverar sin rendirse nunca y a continuar avanzando firmemente y decididas en apoyar proyectos que fomenten el respeto mutuo y la equidad para el beneficio de todos.

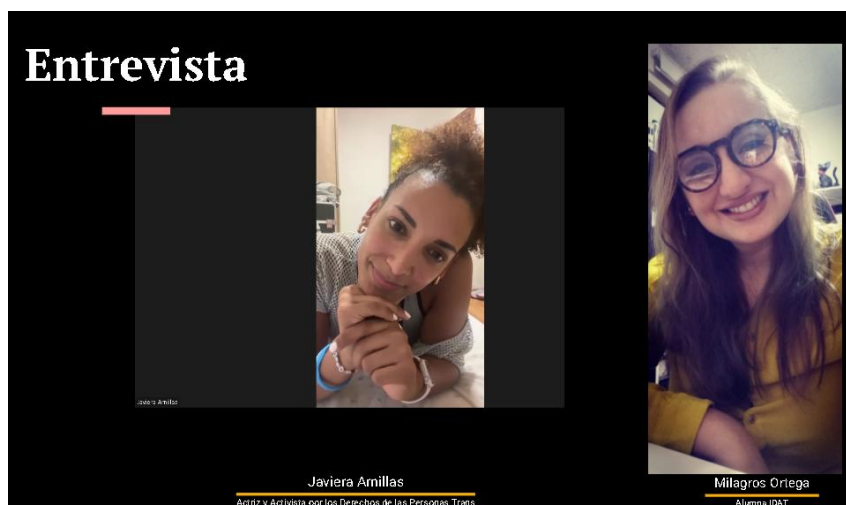
Entrevista a Javiera Arnillas

Se llevó a cabo una entrevista a la actriz y activista por los derechos de las mujeres trans, Javiera Arnillas, para explorar la importancia social y emocional de un gimnasio inclusivo en la comunidad. (Ver figura xx). Se deja el enlace al video en youtube:

<https://www.youtube.com/watch?v=c1byKeb4v9w>

Figura 52

Entrevista con Javiera Arnillas



Nota: Captura de video de la entrevista realizada a Javiera Arnillas. 2025.

Entrevistadora: Buenas tardes, Javiera. Muchas gracias por acompañarme hoy en esta entrevista. Como le comenté, me encuentro desarrollando un proyecto de plan de negocios para el gimnasio inclusivo, pensado especialmente para mujeres en toda su diversidad. En este contexto me pareció fundamental poder contar con su valiosa opinión con su valiosa perspectiva como actriz y activista por los derechos de las mujeres. Personas trans. Ya, que su voz representa a muchas personas que históricamente han sido excluidas de espacios como estos. Entonces empecemos con la primera pregunta,

Javiera: perfecto.

Desde su experiencia como activista por los derechos de las personas trans, cuáles considera usted que son las principales barreras que enfrentan las mujeres trans al buscar espacios seguros donde puedan ejercitarse y cuidar de su salud física?

Javiera: Mira, yo creo que hay dos incluso más, pero te voy a mencionar dos principales problemas, el primero, te diría que es la violencia simbólica, no?

Que esto es algo que a veces no se percibe, no a qué nos referimos con violencia simbólica, es la constante negación de la identidad de las mujeres trans.

Es algo que vemos todos los días. Es algo que experimentamos en cada comentario que leemos en redes sociales.

En cada mirada de desaprobación hacia nuestra identidad porque nosotras en una sociedad tan conservadora como la peruana, desafiamos justamente la norma, desafiamos el status quo al decidir vivir nuestra vida en libertad y autenticidad.

Entonces, claro, para mucha gente nosotros nacimos, entre comillas, nacimos “hombres” y sin embargo decidimos hacer todo lo que está en nuestras manos para poder vivir. Según cómo nos sentimos dentro de nuestra mente y para ello, pues recurrimos a diferentes.

Digamos hormonación, cirugías y tal para poder exteriorizar nuestra identidad sentida por dentro, pero muchas personas, desde tu perspectiva biologicista no y binaria.

Pues niegan que nosotras seamos mujeres y nos reducen solamente el sexo asignado al nacer el sexo biológico, no cuando el género es algo que va más allá que nuestros genitales y nuestros cromosomas. Entonces esa violencia simbólica que está fundamentada en en esta idea biologicista, no de lo que es una persona, es lo que produce que se nos niegue constantemente nuestra identidad y esa negación de identidad se extrapola a todos los diferentes campos que no nos permitan entrar a los baños que no nos permitan. Tener un documento que nos representen, pero bueno, concretamente en el tema de un gimnasio tiene que ver con esto.

Cuando una mujer puede entrar en un espacio como un gimnasio, va a haber siempre miradas de desaprobación. ¿Va a haber mucho crítica, gente juzgando, hablando a nuestras espaldas, no?

Entonces eso es algo que normalmente en un gimnasio que no está sensibilizado con el tema, puede pasar esto por un lado, por la violencia simbólica y por el otro lado.

Está el tema de la falta de sensibilización. Del personal que trabaja en un gimnasio.

No para mí es importante que claro, para que un gimnasio, un lugar de ejercicio se vuelva un espacio seguro, las personas que trabajan en ese lugar tienen que estar sensibilizados con respecto a la diversidad de género, a la diversidad en general, pero la diversidad de género a la diversidad sexual no y sobre todo, que tenga un enfoque inclusivo, no que permita que las mujeres trans, pues nos podamos sentir cómodas en esos espacios.

Entrevistadora: Gracias javiera. ¿Qué tan importante considera usted que es contar con un gimnasio pensado desde el respeto, la inclusión y la diversidad corporal, especialmente para mujeres trans y otras mujeres dentro de la comunidad LGT bicás que han sido históricamente excluidas de estos espacios?

Javiera: Mira para mí. Para mí, lo importante de esto es que de alguna manera para mucha gente no lo entiende y lo ve como hay.

Estamos separando a la gente, no estamos haciendo como no porque hay mucha gente que piensa, todos somos iguales, pero es que realmente no todos somos iguales, no todos partimos desde la misma. En base no entonces hay una en mi opinión, hay una deuda histórica, no por toda la discriminación, por toda la marginación que tantos años hemos pasado a las personas trans, no sobre todo las mujeres trans, no lamentablemente.

Bueno, según si investigamos la base de la discriminación hacia la mujer trans es el hecho de que somos vistas como hombres que renuncian a la masculinidad que renuncian a esa situación de privilegio para pasar al otro lado, que es la feminidad, que si nos fijamos históricamente siempre ha sido visto como lo débil, no siempre ha sido visto como algo que es motivo de vergüenza, no, y sobre todo, cuando un hombre entre comillas decide pasarse a ese otro lado y dejar su privilegio.

Muchos hombres y mucha gente lo ve como una traición a la masculinidad y al machismo, entonces eso provoca reacciones de ese tipo, ¿no?

Y de años es una cosa de años, esto es una cosa de años, de años, de años, no?

Entonces hemos sido burla, hemos sido motivo de discriminación y generar espacios como estos son importantes justamente para saldar esa deuda histórica de tantos años de discriminación que tenemos las mujeres trans. ¿No?

Entonces, a mí me parece como super importante eso que hay espacios en los cuales podamos ejercitarnos con libertad con dignidad y sin miedos, ¿no? Entonces por eso me parece que es súper importante.

Entrevistadora: ¿Qué significado podría tener desde su perspectiva que una mujer trans encuentre un gimnasio como el del proyecto donde se respete su identidad y corporalidad sin juicios?

Javiera: Claro para mí, el significado que tiene es sí es un transformador, diría yo. O sea, permite que todo el miedo que hay a ser discriminada. Se transforme no en empoderamiento, más bien no saber que tienes un lugar en el cual puedes ser tú misma que no te van a juzgar porque lo que nos pasa todo el tiempo, nosotros siempre estamos a la defensiva de que si se

dio cuenta que soy trans o no me va a juzgar o no me va a respetar mi identidad o no. Siempre estamos con ese miedo de que cualquier persona en cualquier momento tenga o se sienta con el derecho de negarnos nuestra identidad porque precisamente está avalada por el estado porque no tenemos ley de identidad de género, entonces mucha gente puede venir y decir como me ha pasado hace poco que viene un idiota y me comenta, eres hombre y entonces y la gente lo defiende. ¿Por qué? Porque dicen “Ay! Que para el Estado peruano eres hombre, entonces no te está insultando”. ¿Sabes? Entonces el significado es ese, es un significado como transformador y de empoderamiento, sobre todo para que nosotras podamos como ejercitarnos en un espacio donde prime la dignidad de cada una, que nuestra dignidad sea respetada y sobre todo, un espacio donde la empatía sea el pilar fundamental, cosa que nos permita estar incluidas en estos espacios.

Entrevistadora: ¿Qué aspectos cree usted que son fundamentales para que un gimnasio sea realmente un entorno?

Libre de discriminación, prejuicios o violencias simbólicas hacia mujeres trans y otras identidades diversas. Mira para mí, creo que es fundamental. Que sobre todo el personal, porque claro, pueden venir personas a entrenar, ¿no?. Y quizá no conocen no y quizá pueden ver una persona atrás y no saber cómo tratarla, pero si el personal del gimnasio no bien sea la recepción y el o la recepcionista, los entrenadores, no los profesores de baile, lo que sea de suma lo que sea que estén capacitados, que estén sensibilizados. Con la diversidad de género creo que ese aspecto. Es fundamental porque eso va a marcar la diferencia, no para que cualquier incidente que pueda haber pueda ser corregido para que no hayan, porque siempre va a haber, siempre va a haber en algún momento alguien que discrimine. ¿O sea eso es eso, es inevitable, no? Pero si el personal está capacitado, la autoridad del lugar no tiene las herramientas para. Impedir la discriminación y si es que sucede, pues corregirla. ¿Creo que

eso es fundamental, ¿no? Eso, por un lado y por otro lado, sería súper bueno que este gimnasio contara quizá con autoridades o personas que sean trans.

También creo que eso también es muy poderoso, no que que la claro que que haya no sé. Una profesora de zumba trans, no o que o que haya una recepcionista trans o alguien una figura ahí que que que represente no a las a las a las mujeres que están queriendo. Espacios eso me parece también estamos esos dos sí me parecen importantes esos dos aspectos. Tanto en la representación, sea que haya personas trans y que la gente que está ahí también está sensibilizada con los temas trans.

Entrevistadora: Claro, finalmente, ¿Qué mensaje le daría usted a quienes aún cuestionan la necesidad de espacios inclusivos como éste, alegando que deberían ser iguales para todos sin distinciones?

Ah, y eso que me dices es tanto lo que escuchas, tanto sea por el tema de los dueños inclusivos como para cualquier iniciativa de de inclusión.

Siempre la gente siempre alguien sale con esta con este argumento de que no, pero todos somos iguales y eso es un inclusivo estás.

Estás estás partiendo del hecho de que no somos iguales y es que es que Dios tú que tú digas que somos iguales, es una utopía porque no es verdad, no es real.

O sea, de años de años no hay una igualdad.

Se busca así que haya una equidad. ¿Y por qué se busca una equidad? Porque realmente no somos iguales, pues no venimos de la misma condición socioeconómica, no venimos de la misma condición sexual de género. Me entiendes entonces la diversidad de Estado y las diferencias están lo que hay que buscar es encontrar espacios para poder poco a poco ir

generando equidad, reconociendo nuestras diferencias y que me diga que no todos somos iguales según la Constitución.

Claro, ese es el ideal.

Pero no es la realidad lamentablemente, y para y para que se vuelva una realidad, que esas diferencias y esas desigualdades poco a poco se acorten, pues una manera, justamente es propiciar espacios de inclusión como como ese gimnasio y como muchos proyectos no de inclusión que podrían representar. La lucha por la equidad y la igualdad en la sociedad, sí.

Entrevistadora: **Javiera muchísimas gracias por su tiempo y por compartir con nosotras nosotros y nosotras experiencias y sus reflexiones.**

Sus palabras aportan un valor muy importante a este proyecto y refuerzan la necesidad de construir espacios donde todas las mujeres podamos sentirnos seguras, respetadas y acompañadas.

Javiera: Perdón, que algo que quería agregar, no el tema de los baños fundamental.

¿Lamentablemente estamos, es un Perú, es es es de Perú, verdad?

Entrevistadora: **sí.**

Javiera: El tema de los baños creo que eso es lo más importante porque lamentablemente, pero se acaba de legislar una, o sea, acaban de poner una ley que le permite a la gente fiscalizar quién entra al baño y quién no entra al baño. ¿Entonces genera un espacio así, es súper importante, ¿no?; y sobretodo que se celebre la diversidad corporal, como mencionas en tu en las preguntas, me parece fundamental, ¿no? y eso que por más que el Estado diga una cosa, pues que el que este espacio privado no abre sus puertas a la inclusión no y a la celebración de la diversidad corporal y de género, me parece súper súper importante.

Entrevistadora: Gracias Javiera. Te deseo muchos éxitos en tu labor artística y en tu lucha constante por la igualdad y la dignidad de las personas.

Javiera: Muchísimas gracias a ti.

Análisis de la Entrevista a Javiera Arnillas

En esta entrevista, la actriz y defensora de los derechos de las personas trans, resalta la urgencia de eliminar las barreras que siempre han existido en los espacios deportivos, especialmente para mujeres trans y mujeres LGBTIQ+. Identifica como principales obstáculos la falta de infraestructura inclusiva, la presencia de prejuicios y discriminación y la invisibilización de estas identidades en entornos como los gimnasios.

Además resalta la importancia de tener un gimnasio diseñado considerando el respeto hacia la diversidad de cuerpos y la seguridad para que estas mujeres puedan cuidar no solo su salud física sino también fortalecer su autoestima y confianza corporal y sentirse parte de algo importante.

Capítulo V. Plan de Comercialización.

Mercado

Para definir correctamente al cliente objetivo de Refugio Fit, es necesario analizar no solo su ubicación geográfica, sino también su nivel socioeconómico, estilo de vida y preferencias. De esta manera, se podrá comprender de forma más integral a quién está dirigido el servicio y cómo adaptar la propuesta de valor a sus verdaderas necesidades.

Nivel Socioeconómico

El público objetivo de Refugio Fit está compuesto mayoritariamente por mujeres y personas con identidad femenina que pertenecen a los niveles socioeconómicos medio bajo, medio y medio alto, residentes en el distrito de La Victoria y zonas aledañas como Lince, Jesús María y Cercado de Lima. Este segmento suele contar con ingresos moderados que deben distribuir entre múltiples responsabilidades, por lo que valora especialmente los servicios con precios accesibles, buena relación costo-beneficio y facilidades de pago.

Estilo de Vida

Se trata de personas activas que buscan equilibrar su vida laboral, familiar y personal. Muchas de ellas tienen jornadas exigentes y valoran los espacios donde puedan ejercitarse, relajarse y sentirse comprendidas. Prefieren centrarse en su salud física y emocional en lugar de seguir los estándares convencionales de estar en forma y priorizan ambientes acogedores donde puedan ejercitar sin presiones ni preocupaciones de ser juzgadas o acosadas.

Gustos y Preferencias

Las encuestas realizadas revelan que este público valora actividades como las clases grupales (zumba, funcional, baile), el entrenamiento con propósito, y los talleres de autocuidado emocional o nutricional. Buscan un ambiente amigable, diverso, que no se

enfoque únicamente en lo estético, sino en la conexión con su cuerpo, el respeto a su identidad y la posibilidad de construir comunidad. También aprecian servicios tecnológicos complementarios como agendar clases por app o recibir rutinas personalizadas.

Mercados

Estudio del Mercado

Mercado Potencial. El mercado potencial del gimnasio Refugio Fit serían las mujeres entre 18 y 60 años a + pertenecientes al NSE C y D del distrito de La Victoria.

Tabla 42

Mercado Potencial Refugio Fit

POBLACIÓN	La Victoria					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	207,000	210,105	213,257	216,455	219,702	222,998
Entre 18 y 60 años +	68.0%	68.0%	68.0%	68.0%	68.0%	68.0%
Nivel Socioeconómico C y D	72.9%	72.9%	72.9%	72.9%	72.9%	72.9%
Sexo: Mujeres	50.6%	50.6%	50.6%	50.6%	50.6%	50.6%
TOTAL	51,923	52,702	53,492	54,294	55,109	55,935

Información de la Encuesta

En primer lugar, tenemos la pregunta filtro.

Tabla 43*Pregunta Filtro de la Encuesta*

¿Te identificas como mujer o persona con identidad femenina?	
SI	99%
NO	1%

Tabla 44*Idea de Negocio según la Encuesta*

¿Te sentirías más cómoda en un gimnasio exclusivo para mujeres y personas con identidades femeninas?	
SI	80%
NO	1%
INDIFERENTE	19%

En cuanto al mercado disponible encontramos que el 99% de las personas encuestadas entre 18 y 60 años + pertenecientes al NSE C y D del distrito de La Victoria que se identifica como mujer o persona con identidad femenina.

Tabla 45*Mercado Disponible*

	La Victoria					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
MERCADO POTENCIAL	51,923	52,702	53,492	54,294	55,109	55,935
Se identifica como mujer o persona con identidad femenina	99%	99%	99%	99%	99%	99%

TOTAL	51,642	52,417	53,203	54,001	54,811	55,633
--------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

En cuanto al mercado efectivo, encontramos que las mujeres entre 18 y 60 años + pertenecientes al NSE C y D del distrito de La Victoria que se sentirían más cómodas en un gimnasio exclusivo para mujeres y personas con identidades femeninas.

Tabla 46

Mercado Efectivo

	La Victoria					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
MERCADO DISPONIBLE	51,642	52,417	53,203	54,001	54,811	55,633
Se sentirían más cómodas en un gimnasio exclusivo para mujeres y personas con identidades femeninas	80%	80%	80%	80%	80%	80%
TOTAL	41,365	41,986	42,616	43,255	43,904	44,562

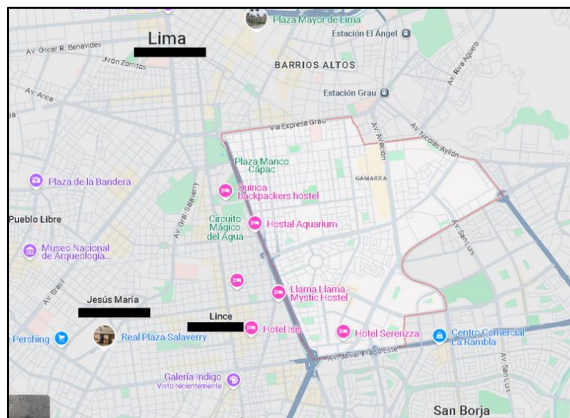
En cuanto al mercado objetivo, se espera captar el 3% del mercado efectivo.

Tabla 47*Mercado Objetivo*

MERCADO OBJETIVO						
*Se espera captar el 3% del mercado efectivo						
	La Victoria					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
MERCADO EFECTIVO	41,365	41,986	42,616	43,255	43,904	44,562
Esperamos captar 3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
TOTAL MERCADO OBJETIVO	1,241	1,260	1,278	1,298	1,317	1,337

Segmentación del Mercado

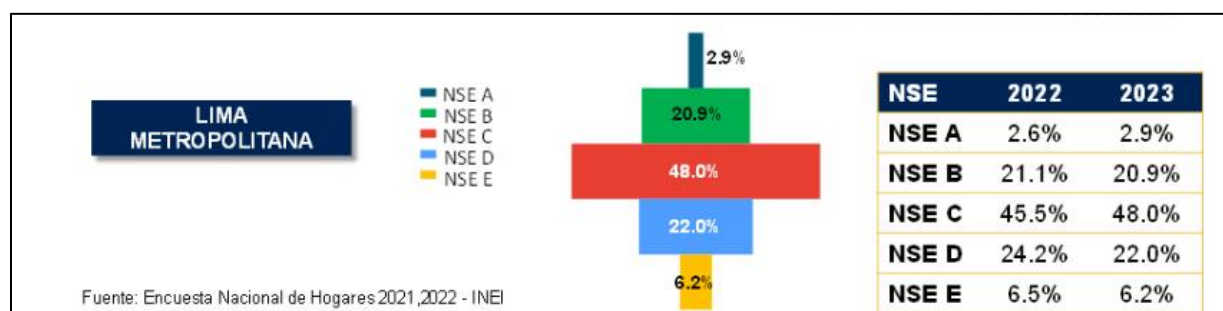
Segmentación geográfica. Refugio Fit estará ubicado en el distrito de La Victoria, uno de los más transitados y estratégicamente conectados de Lima Metropolitana. Se buscará atender también a clientas provenientes de distritos colindantes como Lince, Jesús María, Cercado de Lima y San Borja, zonas con buena accesibilidad y con una población femenina activa que busca servicios accesibles y con valor agregado.

Figura 53*Mapa distrito de La Victoria*

Nota: Tomado de Google Maps. 2025.

Segmentación demográfica. El grupo al que se apunta llegar son mujeres y personas que se identifican como femeninas en edades comprendidas entre los 18 y 60 años; también consideramos incluir adultas mayores que compartan la visión del gimnasio. Se busca atraer tanto a universitarias como a mujeres trabajadoras y madres que sean independientes y estén centradas en el cuidado personal.

Segmentación socioeconómica. El estrato socio-económico más común será el NSE C y D; estos grupos buscan servicios de buena calidad a precios justos. No se descarta atraer clientas del NSE B que valoren los espacios inclusivos y seguros. Refugio Fit ofrece precios asequibles y ofertas especiales para incentivar a sus miembros a quedarse más tiempo.

Figura 54*Nivel Socioeconómico de Lima Metropolitana*

Nota: tomado de IPSOS. 2022.

Segmentación conductual. Las clientas potenciales valoran:

- Un ambiente seguro, libre de acoso y juicios.
- La atención personalizada y el acompañamiento emocional.
- El acceso a clases grupales, relajación, y entrenamiento funcional.
- La flexibilidad de horarios y modalidades de pago.

Se dirigen a este gimnasio no solo por la necesidad de entrenar, sino también por el deseo de sentirse aceptadas, acompañadas y motivadas.

Segmentación psicográfica. El perfil psicográfico está compuesto por mujeres que priorizan su bienestar integral, que creen en la diversidad, el respeto y la inclusión. Son personas que buscan un entorno donde no se las juzgue por su cuerpo, edad o condición. Valoran la empatía, la sororidad y el crecimiento emocional tanto como el físico.

Tabla 48*Segmento Identificado*

Variable	Segmento Identificado
Geográfica	La Victoria y distritos colindantes: Lince, San Borja, Jesús María, Cercado de Lima
Demográfica	Mujeres y personas con identidad femenina entre 18 y 60 años
Socioeconómica	NSE C y D principalmente
Conductual	Busca seguridad, acompañamiento emocional, precios justos, clases variadas
Psicográfica	Valora la inclusión, el respeto, la diversidad y el bienestar integral

*Tabla 13. Segmentación.***Marketing Mix***Producto*

Refugio Fit es un gimnasio que se enfoca en promover el bienestar físico y emocional de mujeres en todas sus distintas formas y expresiones. Su enfoque se destaca por brindar más que solo clases y equipamiento; también ofrece un espacio libre de prejuicios donde se fomenta el respeto mutuo y la empatía emocionalmente segura.

Figura 55*Recepción Refugio Fit.*

Objetivos Específicos

- Proporcionando un entorno seguro y justo para el entrenamiento físico de mujeres y personas que se identifican como femeninas.
- Promover la solidaridad y la unión entre las participantes.
- Proporcionar programas personalizados y horarios flexibles que se ajustan a diversos estilos de vida.
- Incorporar herramientas tecnológicas para facilitar la programación de clases y seguimiento del progreso.

Valor Agregado

- Un espacio completamente dedicado a mujeres y personas con identidad fememina único al 100%.
- Personal capacitado en enfoque de género e inclusión.
- Clases grupales, relajación, autocuidado y talleres emocionales.
- Áreas de descanso diseñadas para la desconexión y la reconexión personal.
- Membresías accesibles con promociones solidarias y facilidades de pago.
- La tecnología inclusiva permite utilizar una aplicación para programar clases y recibir rutinas personalizadas.
- Comunicación que valora el respeto mutuo y la diversidad corporal con empatía genuina.

Eslogan

El eslogan escogido para el gimnasio es: "Entrena a tu ritmo, vive en libertad."

Logotipo

El logo que se muestra a continuación representa nuestra identidad central: fortaleza, atención, variedad y la libertad de ser auténtico.

Figura 56

Logo Refugio Fit



Precio

La estrategia de precios de Refugio Fit ha sido diseñada para ser inclusiva y accesible, teniendo en cuenta la situación económica de su audiencia objetivo (NSE C y D), así como los gastos operativos del gimnasio y las tarifas ofrecidas por los competidores directos e indirectos.

Objetivos Específicos

- Proporcionar tarifas asequibles que se adapten al nivel socioeconómico del público meta (NSE C y D).
- Garantizar la sostenibilidad financiera del gimnasio cubriendo los costos operativos básicos.

- Aumentar el número de afiliadas mediante tarifas atractivas y promociones personalizadas.
- Incentivar la fidelización a través de descuentos, promociones y planes de pago flexibles.
- Reforzar el compromiso con la inclusión económica con tarifas justas y transparentes.

Estrategia y Estructura de Precios

La estrategia de fijación de precios que se desarrollará será de fijación basada en el valor percibido, ya que se ofrece un ambiente seguro, inclusivo y con enfoque emocional además del entrenamiento físico. Se aplicará también la fijación por paquetes, considerando descuentos por contratación anticipada o en grupo.

Los precios se establecerán teniendo en cuenta los costos internos, el análisis de la competencia (Bodytech, Smart Fit, Pink Power Gym) y los resultados de la encuesta realizada a mujeres potenciales usuarias.

Además, todos los planes incluyen acceso a clases grupales, zona de máquinas, espacios de autocuidado y acompañamiento emocional.

Tabla 49

Membresías Refugio Fi

Tipo de Membresía	Descripción	Precio
Plan mensual estándar	Acceso completo durante 30 días	S/ 130
Suscripción trimestral (3 meses)	Pago anticipado por 3 meses	S/ 200
Pase diario	Acceso por un solo día (ideal para prueba)	S/ 30

Políticas de Descuento

Se aplicarán descuentos únicamente en los siguientes casos:

- **Descuento por apertura:** Hasta un 25 % en la mensualidad durante el primer mes (válido para las primeras 50 afiliadas).
- **Plan dúo:** Si se inscriben dos personas juntas, la suscripción trimestral será de S/ 340 en total.
- **Estudiantes:** 15 % de descuento en la mensualidad presentando carnet universitario o técnico vigente.
- **Tarifa social:** Membresía mensual a S/ 100 previa evaluación de situación económica o social.

Políticas de Cobranza

Las siguientes políticas de cobranza se implementarán en Refugio Fit para asegurar el cumplimiento sin perjudicar el acceso equitativo:

- Todos los planes (mensual, trimestral y pase diario) se pagan por adelantado, al momento de la inscripción o renovación.
- La membresía mensual se renueva automáticamente al cumplirse los 30 días, debiendo ser abonada nuevamente el mismo día de vencimiento para continuar con el acceso.
- El abono diario debe hacerse antes de acceder al gimnasio el mismo día.
- Se aceptarán pagos por Yape, Plin, transferencia bancaria y en efectivo en el local.

Plaza

Objetivos Específicos

- Garantizar un lugar conveniente y seguro estratégicamente ubicado para mujeres de diferentes áreas de Lima; específicamente en el distrito de La Victoria y sus alrededores.
- Asegurar que la experiencia en persona sea cómodamente accesible mediante transporte público y caminos peatonales.
- Ampliar la visibilidad de la marca Refugio Fit mediante el uso de plataformas digitales y asociaciones estratégicas a largo plazo.

Estrategia y Diseño de Distribución

- Punto físico principal:
Refugio Fit contará con un local ubicado en el distrito de La Victoria, en una zona de fácil acceso para mujeres que residen o trabajan en distritos aledaños como Lince, Jesús María, San Borja y Cercado de Lima. Este espacio contará con áreas diferenciadas para entrenamiento físico, bienestar emocional y talleres complementarios.
- Distribución directa:
Las mujeres pueden disfrutar de los servicios en persona sin necesidad de intermediarios en el gimnasio físico; las suscripciones y las actividades se manejan tanto en el centro como a través del sitio web oficial de la marca.
- Canales digitales de apoyo:
 - Página web oficial con información del gimnasio, agendamiento de clases, reservas de talleres y pagos en línea.
 - Redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok) para difundir contenido educativo, promociones, eventos y testimonios.
 - WhatsApp Business para atención personalizada, consultas y confirmación de citas.

- Alianzas locales:

Se intentará negociar acuerdos de colaboración colectiva con organizaciones vecinales, compañías o entidades gubernamentales que muestren interés en el bienestar de sus empleadas o clientas, posibilitando el acceso al gimnasio o a los talleres mediante tarifas preferenciales.

Selección de Proveedores

La selección de proveedores para Refugio Fit estará basada en criterios que garanticen la eficiencia operativa, el respeto a los valores inclusivos del gimnasio y la calidad del servicio ofrecido a nuestras usuarias.

- **Criterios principales de selección:**

-Entrega oportuna y cumplimiento en la distribución de equipos de trabajo y suministros necesarios.

-La calidad de los productos que se ofrecen ha sido verificada meticulosamente; en especial en lo que respecta a equipos de entrenamiento físico y seguridad personal y también muebles ergonómicos.

-Atención efectiva y personalizada que responde rápidamente a consultas sobre devoluciones o mantenimiento.

-Ofertas atractivas y opciones de pago flexibles disponibles para compras al por mayor.

Promoción

La estrategia de marketing de Refugio Fit tiene como objetivo posicionar el gimnasio como un lugar seguro y acogedor para mujeres de todas las edades y perfiles diversos en un ambiente inclusivo y respetuoso.

Objetivos Específicos

- Lograr visibilidad en el distrito de La Victoria y zonas cercanas, en los primeros 3 meses de apertura.
- Atraer al menos 100 clientas potenciales interesadas en los servicios antes del primer mes de funcionamiento.
- Promover el enfoque inclusivo y de bienestar integral como principal propuesta de valor.
- Crear comunidad y fidelización a través de campañas educativas y de autocuidado.

Estrategias Promocionales

- **Marketing digital en redes sociales:** Campañas en Instagram, Facebook y TikTok orientadas a mujeres jóvenes y adultas. Se publicarán videos motivacionales, testimonios, rutinas, frases de empoderamiento y contenido educativo.
- **Promociones de lanzamiento:** Descuentos por preinscripción, clases abiertas gratuitas durante la primera semana y sorteos por redes.
- **Alianzas estratégicas:** Con organizaciones de mujeres, colectivos feministas, centros comunitarios, y emprendimientos liderados por mujeres, para impulsar el alcance del mensaje.

Canales de Comunicación

- Redes sociales oficiales de Refugio Fit.
- WhatsApp Business para agendamiento, consultas y seguimiento.
- Página web con información del gimnasio, agenda de clases, suscripciones y artículos de interés.
- Promoción boca a boca, a través de la comunidad que se forme en torno al gimnasio.

Figura 57

Página de Instagram de Refugio Fit



Estrategia de Posicionamiento

Refugio Fit se posicionará como el primer gimnasio en Lima enfocado exclusivamente en el bienestar físico y emocional de mujeres en toda su diversidad, ofreciendo un ambiente seguro, respetuoso y libre de juicios.

El posicionamiento que se busca en la mente de las clientas será: “Refugio Fit no es solo un gimnasio. Es un espacio donde me siento segura, respetada y libre para reconectar con mi cuerpo a mi manera”.

Formulación Estratégica

La planificación estratégica nos ayuda a establecer las acciones que guiarán el crecimiento y la continuidad de Refugio Fit al considerar tanto nuestras fortalezas internas como las

circunstancias externas que nos rodean. Tras analizar nuestra situación mediante el método DAFO, hemos identificado algunas estrategias fundamentales que detallamos más adelante junto a las medidas específicas para llevarlas a cabo.

Estrategia FO (Fortalezas + Oportunidades)

Estrategia F1:

Capacitar continuamente al equipo para reforzar el trato respetuoso e inclusivo y diferenciarse frente a la competencia tradicional.

Acciones:

- Realizar talleres mensuales sobre atención inclusiva, diversidad corporal, y salud mental con especialistas en género y psicología.
- Elaborar un manual de buenas prácticas inclusivas para el personal operativo y administrativo
- Evaluar periódicamente la calidad del trato mediante encuestas anónimas a las usuarias y ajustar la formación según resultados.

Estrategia FO 2

Desarrollar material informativo y promocional alineado con la normativa legal y principios de no discriminación.

Acciones:

- Crear afiches, volantes y publicaciones digitales con mensajes inclusivos, legales y educativos que refuercen la misión del gimnasio.
- Diseñar una guía impresa y digital sobre los derechos de las usuarias y las políticas del gimnasio frente a la discriminación.

- Incluir frases de empoderamiento y normativas visibles en las zonas comunes del gimnasio (vestuarios, salas, recepción).

Estrategia FO 3

Ofrecer talleres integrales de autocuidado físico y emocional.

Acciones:

- Organizar talleres mensuales gratuitos o de bajo costo sobre autoestima, manejo del estrés, alimentación intuitiva y movimiento consciente.
- Invitar profesionales del ámbito psicológico y nutricional con enfoque de género y diversidad.
- Integrar los talleres dentro del plan de fidelización de clientas como valor agregado a la membresía.

Estrategia FO 4

Implementar campañas digitales con contenido inclusivo que refleje la misión del gimnasio y atraiga al público objetivo.

Acciones:

- Diseñar un calendario mensual de publicaciones en redes sociales con videos, testimonios y frases motivadoras que conecten emocionalmente con el público.
- Utilizar Instagram y TikTok para mostrar las instalaciones, clases, entrevistas con el personal y participación de clientas.
- Lanzar una campaña de apertura bajo el lema: “Refugio Fit no es solo un gimnasio. Es un espacio donde me siento segura, respetada y libre para reconectar con mi cuerpo a mi manera”, utilizando hashtags inclusivos y colaboraciones con influencers afines.

Estrategia DO (Debilidades + Oportunidades)

Estrategia DO 1

Fortalecer la presencia digital para mejorar el reconocimiento de marca.

Acciones:

- Desarrollar una identidad visual coherente (logo, colores, frases) para aplicarla en todas las redes sociales y materiales gráficos.
- Publicar contenido regular en Instagram, TikTok y Facebook, incluyendo historias reales de clientas, beneficios del entrenamiento inclusivo y detrás de cámaras del gimnasio.
- Crear una página web con información sobre el gimnasio, servicios, horarios, precios, blog con consejos y formulario de contacto.

Estrategia DO 2

Ofrecer membresías promocionales para atraer y fidelizar clientas.

Acciones:

- Ejecutar promociones de lanzamiento como “Dúos de Membresía” o “Adquier e 2 meses y obtén una clase grupal gratis”.
- Establecer un programa de incentivos por recomendación donde si una cliente refiere a otra persona ambas obtienen una recompensa (como un descuento adicional o una clase extra).
- Diseñar planes flexibles de pago (quincenales, mensuales o trimestrales) para adaptarse a diferentes realidades económicas.

Estrategia DO 3

Establecer convenios con instituciones o colectivos inclusivos.

Acciones:

- Contactar a organizaciones feministas, trans y de salud mental para proponer colaboraciones en eventos, talleres o difusión mutua.
- Firmar acuerdos con universidades o centros de estudios para ofrecer promociones a estudiantes o colaboraciones académicas.
- Realizar clases o talleres gratuitos en espacios comunitarios para visibilizar el gimnasio y atraer nuevas clientas.

Estrategia FA (Fortalezas + Amenazas)

Estrategia FA 1

Capacitar al personal en enfoque de género e inclusión constantemente.

Acciones:

- Establecer un plan anual de capacitaciones internas con especialistas en diversidad, género y trato empático.
- Incluir formación obligatoria en protocolos antidiscriminación y manejo de situaciones sensibles.
- Evaluar periódicamente el desempeño del personal mediante encuestas de satisfacción y retroalimentación de las clientas.

Estrategia FA 2

Diseñar una política de comunicación clara y ética frente a la crítica.

Acciones:

- Elaborar un protocolo interno para responder comentarios negativos o discriminatorios en redes y en el local, priorizando el respeto y la firmeza.
- Crear una sección en la web o redes sociales con “Preguntas frecuentes” donde se expliquen los principios inclusivos del gimnasio.
- Generar alianzas con comunicadoras, activistas o influencers para reforzar públicamente el mensaje de respeto e inclusión frente a sectores conservadores.

Estrategia DA (Debilidades + Amenazas)**Estrategia DA 1**

Implementar el negocio por etapas para reducir costos iniciales.

Acciones:

- Iniciar operaciones solo con los servicios esenciales: máquinas básicas, zona de entrenamiento funcional y talleres grupales semanales.
- Preferir alquilar el espacio en vez de adquirirlo y enfocarse en áreas que sean accesibles y seguras para el público objetivo.
- Establecer un plan de crecimiento que involucre la adición gradual de nuevos equipos, servicios y empleados en función de la demanda y los ingresos.

Estrategia DA 2

Buscar financiamiento ético o inversionistas con enfoque social.

Acciones:

- Solicitar financiamiento de instituciones públicas y privadas para proyectos emprendedores con un enfoque en generar impactos sociales positivos incluyendo iniciativas dirigidas a apoyar el emprendimiento femenino.
- Presentar el proyecto a organizaciones no gubernamentales o grupos centrados en la igualdad de género que podrían colaborar en la financiación de actividades específicas.
- Presentar un modelo de negocio atractivo en eventos de innovación social o sesiones de inversión de impacto, requiere un pitch bien elaborado.

Estrategia DA 3

Fortalecer el vínculo con la comunidad local para generar respaldo social.

Acciones:

- Organizar jornadas abiertas una vez al mes con clases gratuitas, conversatorios y actividades comunitarias.
- Invitar a vecinas, lideresas comunitarias, personal de salud local y autoridades municipales a conocer el gimnasio y participar en actividades.
- Realizar campañas en redes y en espacios barriales que promuevan mensajes como “Refugio Fit también es tu espacio”.

Proyección de Ventas

Tabla 50

Proyección de Ventas 2026-2030

UNIDADES A VENDER						
Servicio	PARTICIPACIÓN	2026	2027	2028	2029	2030
Suscripción Diaria	5%	189	192	195	198	201
Suscripción Mensual	35%	1,323	1,342	1,363	1,383	1,404
Suscripción Trimestral	60%	2,267	2,301	2,336	2,371	2,406
TOTAL		3,779	3,835	3,893	3,951	4,011

Tabla 51*Pronóstico de Ventas*

PRONÓSTICO DE VENTAS						
PRODUCTO	VALOR DE VENTA	2026	2027	2028	2029	2030
Suscripción Diaria	S/. 30.00	S/. 5,668.11	S/. 5,868.19	S/. 5,956.21	S/. 6,045.56	S/. 6,136.24
Suscripción Mensual	S/. 130.00	S/. 171,932.60	S/. 178,001.82	S/. 180,671.84	S/. 183,381.92	S/. 186,132.65
Suscripción Trimestral	S/. 200.00	S/. 453,448.61	S/. 469,455.34	S/. 476,497.17	S/. 483,644.63	S/. 490,899.30
TOTAL		S/. 631,049.31	S/. 653,325.35	S/. 663,125.23	S/. 673,072.11	S/. 683,168.19

Nota: se trabajó con una inflación del 2% a partir del año 2027.

Capítulo VI. Plan Técnico.

En este capítulo, se describe los aspectos operativos y físicos vitales para su implementación, buscando garantizar eficiencia y sostenibilidad desde la apertura.

Localización de la Empresa

Objetivo

La meta al elegir la ubicación de un gimnasio es encontrar un lugar estratégico que ofrezca accesibilidad y seguridad a las usuarias mientras se prioriza su proximidad al mercado objetivo. La localización debe considerar aspectos como accesos fáciles y costos razonables en un entorno acogedor que permita adaptaciones para promover la inclusión y el bienestar de forma privada. Es de esta manera que se busca una zona que favorezca la proyección del gimnasio como un espacio seguro, libre de juicios y con potencial de crecimiento dentro del contexto urbano de Lima.

Macro localización

Alternativas

- a) Primera alternativa de localización: Roncal 148, Santa Catalina, La Victoria.

Figura 58

Local Cedesa.



Nota: tomado de Urbania 2025

b) Segunda alternativa de localización: Av. Canadá 1290, Santa Catalina, La Victoria.

Figura 59

Local en Alquiler



Nota: tomado de Urbania 2025

- c) Tercera alternativa de localización: Av. Canadá con Av. Parinacochas, Santa Catalina, La Victoria.

Figura 60

Local en alquiler en La Victoria.



Nota: tomado de Urbania 2025

Factores Condicionantes:

- F1: Cercanía a avenidas principales y transporte público.
- F2: Espacio adecuado para distribución funcional de áreas.
- F3: Presencia de estacionamiento o espacio de parqueo cercano.
- F4: Posibilidad de obtener licencia de funcionamiento comercial.

Alternativa “A”: Roncal 148, Santa Catalina, La Victoria

- F1: ubicada cerca de calles como San Eugenio y vías peatonales, aunque menos conectada que Canadá o Nicolás Arriola.

F2: 260 m² de terreno, con 800 m² construidos y varios ambientes de 4 pisos y 5 baños, ofrece oportunidad para zonificar espacios funcionales.

F3: solo 2 estacionamientos, podría ser reducido para una clientela que llega en auto.

F4: la venta está sobre zonificación compatible con uso comercial.

Alternativa “B”: Av. Canadá 1290, Santa Catalina, La Victoria.

F1: está sobre la avenida Canadá, un cruce comercial y cerca del nudo de transporte y Metro Canadá.

F2: propuesta ofrece 311 m² en tres pisos, con espacios abiertos y baños – excelente para diferenciar zonas.

F3: incluye 2–3 estacionamientos dentro del inmueble; ventaja para clientas que usan vehículo.

F4: está en un edificio, zonificado CZ para comercio y usos comunitarios, favorable para licencia.

Alternativa “C”: Av. Canadá con Av. Parinacochas, Santa Catalina, La Victoria.

F1: en un cruce altamente comercial, con acceso a varias avenidas como Aviación, Nicolás Arriola, Vía Expresa; y existe transporte cercano.

F2: local de 351 m² con 6 ambientes y 4 baños en tres niveles, adaptable fácilmente.

F3: permite estacionar 4–5 carros en su cochera dentro del local, lo que brinda buena comodidad para las clientas.

F4: también se ubica en edificación CZ (comercio zonal), con uso comercial permitido.

Micro localización

Alternativas

- a) Primera alternativa de localización: Roncal 148, Santa Catalina, La Victoria.
- b) Segunda alternativa de localización: Av. Canadá 1290, Santa Catalina, La Victoria.
- c) Tercera alternativa de localización: Av. Canadá con Av. Parinacochas, Santa Catalina, La Victoria.

Factores Condicionantes:

F1: Precio de alquiler o compra.

F2: Condiciones estructurales del local (modificaciones necesarias).

F3: Estado de los servicios higiénicos.

F4: Disponibilidad de servicios básicos (agua, luz, internet).

F5: Costos municipales y de licencia de funcionamiento.

F6: Seguridad del local.

Análisis de Costos

Alternativa “A”: Roncal 148, Santa Catalina, La Victoria

F1: Este local se encuentra con un alquiler mensual aproximado de S/ 12,200. El precio de alquiler anual proyectado alcanzaría los S/. 146 400; esto lo sitúa como una alternativa intermedia dentro del mercado de locales de tamaño y características similares.

F2: Respecto a las condiciones estructurales, el local está en buen estado y cuenta con cuatro niveles. Sin embargo, se proyecta una inversión de S/ 20,000 para la adecuación de los ambientes según las necesidades del gimnasio: recepción, zona de ejercicios, baños

diferenciados, duchas privadas y ambiente para talleres de bienestar emocional. Estas modificaciones son esenciales para cumplir con el enfoque inclusivo y funcional del proyecto.

Tabla 52

Conceptos de adecuación.

Concepto de adecuación	Detalle	Costo estimado (S/)
Adecuación de zonas de entrenamiento	Colocación de pisos de goma, divisores de ambiente, espejos de pared	5,500
Implementación de vestuarios y cambiadores	Instalación de divisiones, bancos, lockers, ventilación básica	4,000
Señalética inclusiva y accesibilidad (rampas)	Señales visibles, indicaciones inclusivas, mejoramiento de accesos	2,000
Mejoras en iluminación y ventilación general	Sustitución de luminarias y ventiladores en zonas comunes	2,500
Zona de recepción y oficina administrativa	Mobiliario básico, división del ambiente, instalación de counter	3,500
Pintura general e imagen institucional interna	Pintura en colores acogedores y branding interno	2,500
TOTAL		S/ 20,000

F3: El local cuenta con cinco servicios higiénicos distribuidos en sus cuatro niveles, sin embargo, no todos están en condiciones óptimas ni adaptados para el uso en un gimnasio. Se considera necesario remodelar un espacio en el 1er nivel para garantizar accesibilidad universal y adecuar 4 baños y 4 duchas individuales con privacidad. Esta mejora está

alineada con el enfoque inclusivo del proyecto. El costo estimado de adecuación es de S/ 29,600, incluyendo cerámica, grifería, divisiones, agua caliente y ventilación.

Tabla 53

Conceptos de adecuación de SSHH

Categoría	Costo mínimo (S/)	Costo máximo (S/)	Subtotal promedio (S/)
Infraestructura base	10000	14000	12000
Mano de obra albañilería	6000	8000	7000
Equipamiento de baños (inodoros, lavatorios, grifería)	2000	3000	2500
Mamparas/divisiones baños	800	1200	1000
Accesorios baños (espejos, dispensadores, etc.)	600	1000	800
Equipamiento de duchas (bases, duchas eléctricas/termales)	2000	3500	2750
Divisiones duchas (acrílico, vidrio)	1200	2000	1600
Accesorios duchas (perchas, pisos antideslizantes)	500	800	650
Instalaciones sanitarias y eléctricas	5000	7000	6000
Extras (extractores, ventilación)	500	800	650
Accesibilidad universal	1000	1500	1250
TOTAL	29600	42800	36200

F4: Los servicios básicos como agua, energía eléctrica e internet representarán un gasto mensual aproximado de S/ 1370. Estos servicios son esenciales para el día a día del gimnasio tanto en la parte administrativa como en la parte de acción.

Tabla 54*Coste de Servicios*

Servicio	Costo mensual
Electricidad	S/ 700
Agua	S/ 450
Internet	S/ 120
Otros (insumos)	S/ 100
Total	S/ 1,370

F5: El proceso para obtener la autorización para operar un gimnasio y los permisos requeridos por la Municipalidad La Victoria tiene un costo aproximado que asciende a unos 2 886 soles. Este monto contempla el pago por la licencia de funcionamiento para locales mayores a 500 m², el Certificado ITSE emitido por Defensa Civil, el procedimiento de compatibilidad de uso y zonificación, tasas administrativas por formularios y expedientes, así como los honorarios técnicos por planos, declaración jurada de seguridad y otros documentos exigidos. También se incluyen gastos menores como legalizaciones y traslados.

Estos trámites son indispensables para garantizar el cumplimiento normativo del local, asegurar la viabilidad técnica del proyecto y obtener la autorización oficial para iniciar operaciones de manera formal.

Tabla 55*Costos en trámites municipales.*

Concepto	Costo estimado (S/)
Licencia de Funcionamiento (categoría >500 m²)	416
Certificado ITSE Detalle (Defensa Civil)	120
Compatibilidad de uso / Zonificación	200
Tasa administrativa / formularios / expediente	150
Honorarios técnicos (plano, asesoría, DJ seguridad)	1800
Otros (copias legalizadas, traslados)	200
TOTAL ESTIMADO	2886

F6: En lo referente a la seguridad del local, se ha proyectado una inversión aproximada de S/ 3,030, destinada a implementar medidas esenciales para la prevención de riesgos y la protección de las usuarias. Este monto contempla la adquisición e instalación de 4 extintores multipropósito, 8 detectores de humo, 6 luminarias de emergencia, y señalética de evacuación, todos ellos alineados con los requerimientos mínimos establecidos por Defensa Civil.

Asimismo, se incluye un botiquín de primeros auxilios y un sistema de videovigilancia con cuatro cámaras de seguridad y DVR, con el fin de monitorear áreas clave del establecimiento. Esta infraestructura se complementa con medidas de señalización complementaria y refuerzo en los accesos.

Estas acciones son fundamentales no solo para cumplir con la normativa vigente, sino también para brindar un ambiente seguro, ordenado y confiable dentro del gimnasio.

Tabla 56*Costo Implementos de Seguridad.*

Concepto	Costo estimado (S/)
Extintores multipropósito (x4)	600
Detectores de humo (x8)	480
Luminarias de emergencia (x6)	600
Señalética de evacuación y seguridad	300
Botiquín de primeros auxilios	250
Cámaras de seguridad (x4 + DVR)	800
TOTAL ESTIMADO	3030

Alternativa “B”: Av. Canadá 1290, Santa Catalina, La Victoria.

F1: Este local está en alquiler y tiene un precio mensual de S/ 10,000, lo que representa un costo anual de S/ 120,000. Teniendo en cuenta que el inmueble cuenta con 311 m², se considera un precio razonable para la zona comercial de Santa Catalina, con buena visibilidad y tránsito peatonal.

F2: El local presenta una estructura moderna, con divisiones adecuadas y buena iluminación natural. No obstante, se estima una inversión de S/ 10,000 en modificaciones menores para adaptar los ambientes al funcionamiento de un gimnasio inclusivo. Las adecuaciones incluirán ambientación interna, instalación de espejos, separación de zonas para entrenamiento, recepción y vestidores.

Tabla 57*Conceptos de adecuación.*

Concepto de adecuación	Detalle	Costo estimado (S/)
Ambientación interna	Pintura, decoración, colores institucionales y acogedores	2,000
Instalación de espejos en zona de entrenamiento	Espejos de seguridad	1,800
División de zonas de entrenamiento	Mamparas, separadores móviles o fijos, alfombrado de áreas	2,000
Recepción y counter de atención	Mobiliario básico y señalización	2,000
Zona de vestuarios/cambiadores	Colocación de divisiones, bancos y ventilación	2,200
TOTAL		S/ 10,000

F3: El edificio tiene baños en buen estado de funcionamiento pero no están diseñados para un uso intensivo como en un gimnasio.. Se planea adaptar 4 baños para que sean accesibles para todas las personas e instalar dos duchas individuales que ofrezcan privacidad y confort óptimos.. Estas mejoras requieren una inversión estimada de S/. 26 600 e incluyen ajustes en los sanitarios, duchas, sistemas de agua caliente y ventilación.

Tabla 58*Conceptos de adecuación de SSHH.*

Categoría	Costo mínimo (S/)	Costo máximo (S/)	Subtotal promedio (S/)
Infraestructura base	8000	12000	10000
Mano de obra albañilería	5000	7000	6000
Equipamiento de baños (inodoros, lavatorios, grifería)	2000	3000	2500
Mamparas/divisiones baños	800	1200	1000
Accesorios baños (espejos, dispensadores, etc.)	600	1000	800
Equipamiento de duchas (bases, duchas eléctricas/termales)	2000	3500	2750
Divisiones duchas (acrílico, vidrio)	1200	2000	1600
Accesorios duchas (perchas, pisos antideslizantes)	500	800	650
Instalaciones sanitarias y eléctricas	5000	7000	6000
Extras (extractores, ventilación)	500	800	650
Accesibilidad universal	1000	1500	1250
TOTAL	26600	39800	33200

F4: El local cuenta con instalaciones activas para agua potable, energía eléctrica trifásica e internet. El gasto mensual estimado por estos servicios es de S/ 1370.

Tabla 59*Coste de Servicios.*

Servicio	Costo mensual (estimado)
Electricidad	S/ 700
Agua	S/ 450
Internet	S/ 120
Otros (insumos)	S/ 100
Total	S/ 1,370

F5: El trámite de la licencia de funcionamiento y los permisos municipales correspondientes para el local de 311 m², ubicado en el distrito de La Victoria, implica un costo estimado de S/ 2,610. Este monto incluye el pago por la licencia de funcionamiento, correspondiente a locales cuya área construida se encuentra entre 250 y 500 m², así como el Certificado ITSE. También se consideran los procedimientos de compatibilidad de uso y zonificación, el pago de tasas administrativas por expedientes y formularios, además de los honorarios técnicos por elaboración de planos, declaración jurada de seguridad y otros documentos exigidos por la normativa vigente. Finalmente, se contemplan gastos adicionales como legalizaciones, copias certificadas y traslados.

Tabla 60*Costo trámites municipales.*

Concepto	Costo estimado (S/)
Licencia de Funcionamiento (categoría 250-500 m²)	360
Certificado ITSE Básico o Detalle (según giro)	100
Compatibilidad de uso / Zonificación	200

Tasa administrativa / formularios / expediente	150
Honorarios técnicos (plano, asesoría, DJ seguridad)	1600
Otros (copias legalizadas, traslados, etc.)	200
TOTAL ESTIMADO	2610

F6: Para garantizar la seguridad en el local de 311 m², ubicado en un solo piso dentro de un edificio, se proyecta una inversión aproximada de S/ 1,940 destinada a implementar medidas esenciales de prevención y vigilancia. Dada la distribución en una sola planta y el entorno estructurado del edificio, se han reducido ciertos componentes sin comprometer la funcionalidad ni el cumplimiento normativo. La inversión incluye la instalación de 2 extintores multipropósito, 4 detectores de humo, 4 luminarias de emergencia, y señalética de evacuación, así como un botiquín de primeros auxilios. También se contempla la implementación de un sistema de videovigilancia básico, compuesto por dos cámaras de seguridad y DVR, suficiente para cubrir los accesos y zonas clave del gimnasio.

Tabla 61

Costo Implementos de Seguridad

Concepto	Costo estimado (S/)
Extintores multipropósito (x2)	300
Detectores de humo (x4)	240
Luminarias de emergencia (x4)	400
Señalética de evacuación y seguridad	250
Botiquín de primeros auxilios	250

Cámaras de seguridad (x2 + DVR)	500
TOTAL ESTIMADO	1940

Alternativa “C”: Av. Canadá con Av. Parinacochas, Santa Catalina, La Victoria.

F1: Este local se encuentra en alquiler por un monto mensual de S/ 12,000. Dado que el inmueble cuenta con aproximadamente 351 m² y con excelente ubicación en un cruce comercial estratégico, se considera una inversión elevada, pero coherente con su potencial de posicionamiento.

F2: El inmueble presenta una estructura amplia, con ambientes adaptables por nivel. Para el funcionamiento de Refugio Fit, se estima una inversión de S/ 15,000 para adecuar los espacios: recepción, zona de entrenamiento funcional, vestuarios, zona administrativa y sala para talleres.

Tabla 62

Conceptos de adecuación.

Concepto de adecuación	Detalle	Costo estimado (S/)
Recepción y counter de ingreso	Implementación de módulo de atención al cliente	2,500
Zona de entrenamiento funcional	Piso de goma, delimitación de espacios, instalación de espejos	5,000
Vestidores y zona de duchas	Divisiones internas, bancos, ventilación	3,000
Oficina administrativa	Habilitación de un espacio cerrado con mobiliario básico	2,000
Sala para talleres y pausas activas	Adecuación acústica básica, delimitación del ambiente	2,500
TOTAL		S/ 15,000

F3: El local dispone actualmente de 4 servicios higiénicos, sin embargo, estos no cumplen con los requerimientos para un gimnasio inclusivo. Se considera necesario adaptar dos baños para accesibilidad universal y habilitar dos duchas individuales con privacidad. Por ello, se estima una inversión de S/ 26,600, que incluye adecuaciones de plomería, cerámica, divisiones, sistema de agua caliente y ventilación.

Tabla 63

Conceptos de adecuación de SSHH.

Categoría	Costo mínimo (S/)	Costo máximo (S/)	Subtotal promedio (S/)
Infraestructura base	8000	12000	10000
Mano de obra albañilería	5000	7000	6000
Equipamiento de baños (inodoros, lavatorios, grifería)	2000	3000	2500
Mamparas/divisiones baños	800	1200	1000
Accesorios baños (espejos, dispensadores, etc.)	600	1000	800
Equipamiento de duchas (bases, duchas eléctricas/termales)	2000	3500	2750
Divisiones duchas (acrílico, vidrio)	1200	2000	1600
Accesorios duchas (perchas, pisos antideslizantes)	500	800	650
Instalaciones sanitarias y eléctricas	5000	7000	6000
Extras (extractores, ventilación)	500	800	650
Accesibilidad universal	1000	1500	1250
TOTAL	26600	39800	33200

F4: El local cuenta con todos los servicios básicos habilitados. Se estima un gasto mensual de S/1370 en consumo de agua, energía eléctrica e internet.

Tabla 64

Coste de Servicios

Servicio	Costo mensual (estimado)
Electricidad	S/ 700
Agua	S/ 450
Internet	S/ 120
Otros (insumos)	S/ 100
Total	S/ 1,370

F5: El trámite para obtener la autorización de funcionamiento y los permisos municipales necesarios para el local de 351 m² en el distrito de La Victoria tiene un costo aproximado de S/. 2 730. Este importe incluye el pago por la licencia de funcionamiento para locales que tienen una superficie construida entre 250 y 500 m² y también el Certificado ITSE que exige Defensa Civil debido al tipo de actividad comercial desarrollada en el establecimiento. Además se consideran los gastos relacionados al proceso para verificar la adecuación del uso del suelo y la zonificación urbana; los costos administrativos asociados a la presentación de formularios y documentos; así como los honorarios técnicos por planos y la declaración jurada correspondiente a la seguridad y demás documentación requerida por el municipio. Finalmente, se consideran gastos menores como legalizaciones y traslados de documentos.

Tabla 65*Costos de trámites municipales.*

Concepto	Costo estimado (S/)
Licencia de Funcionamiento (categoría 250-500 m²)	360
Certificado ITSE Detalle (Defensa Civil)	120
Compatibilidad de uso / Zonificación	200
Tasa administrativa / formularios / expediente	150
Honorarios técnicos (plano, asesoría, DJ seguridad)	1700
Otros (copias legalizadas, traslados)	200
TOTAL ESTIMADO	2730

F6: En el caso del local de 351 m², distribuido en tres niveles y con cochera interna, se proyecta una inversión aproximada de S/2,510 destinada a implementar medidas de seguridad fundamentales. Se ha realizado una inversión que abarca la colocación de 3 extintores versátiles de incendios y 6 detectores de humo junto a 5 luces de emergencia en puntos estratégicos de cada nivel y áreas comunes siguiendo las normativas proporcionadas por Defensa Civil. También se contempla la colocación de señalética de evacuación, un botiquín de primeros auxilios y un sistema básico de videovigilancia con tres cámaras de seguridad y DVR, que permitirá monitorear accesos y puntos críticos del establecimiento.

Tabla 66*Costo Implementos de Seguridad.*

Concepto	Costo estimado (S/)
Extintores multipropósito (x3)	450
Detectores de humo (x6)	360
Luminarias de emergencia (x5)	500
Señalética de evacuación y seguridad	300
Botiquín de primeros auxilios	250
Cámaras de seguridad (x3 + DVR)	650
TOTAL ESTIMADO	2510

Evaluación de los factores

Con el fin de evaluar la opción más viable para la implementación del gimnasio inclusivo, se ha realizado una comparación detallada de los costos involucrados en seis factores clave.

Tabla 67*Factores Condicionantes.*

FACTORES	ALTERNATIVA A	ALTERNATIVA B	ALTERNATIVA C
F1	12,200.00	10,000.00	12,000.00
F2	20,000.00	10,000.00	15,000.00
F3	29,600.00	26,600.00	26,600.00
F4	1,370.00	1,370.00	1,370.00
F5	2,886.00	2,610.00	2,730.00
F6	3,030.00	1,940.00	2,730.00
TOTAL	S/ 69,086.00	S/ 52,520.00	S/ 60,430.00

Conclusión

Después de revisar los gastos mensuales y los aspectos técnicos de cada lugar en detalle se determinó que la opción A - ubicada en la Calle Roncal 148 en Santa Catalina - La Victoria es la elección óptima para establecer el gimnasio Refugio Fit. A pesar de que esta alternativa implica una inversión total más elevada(S/. 69 086), sus ventajas estructurales y operativas justifican plenamente el monto asignado. Esta alternativa brinda 800 metros cuadrados repartidos en cuatro niveles; una ventaja evidente en términos de espacio y distribución amplia del área disponible para facilitar el desarrollo óptimo de todas las secciones planificadas del gimnasio: zona de entrenamiento; vestuarios; recepción; áreas destinadas a talleres y oficina administrativa.

Adicionalmente a esto lugar ya se encuentra listo para la práctica de actividades físicas ya que anteriormente fue usado como un centro de recuperación física. Tiene ascensor, pisos resistentes divisiones funcionales y una buena iluminación lo cual disminuye significativamente los gastos en renovaciones y tiempos de ajustes. Esto convierte al edificio

en una propiedad con condiciones perfectas para comenzar las actividades de forma más veloz y eficiente.

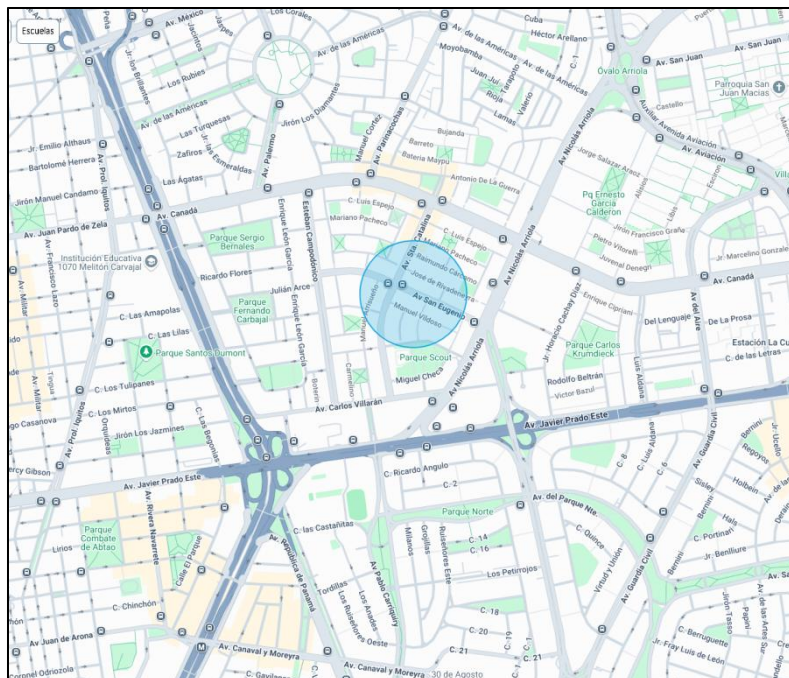
Por último aportando seguridad y confort a las clientas al estar situado en una zona urbanizada y comercial del distrito de La Victoria; el gimnasio se establece como un espacio confiable y accesible en la comunidad.

Por todas estas consideraciones se opta por la Alternativa A como la mejor elección para avanzar con el proyecto; manteniendo un equilibrio adecuado entre la inversión mensual y los beneficios estructurales y estratégicos que proporciona.

Ubicación de la alternativa escogida para el gimnasio.

Figura 61

Localización del local a alquilar.



Nota: tomado de Google maps 2025.

Ubicación por fuera del local elegido.

Figura 62

Local en Santa Catalina

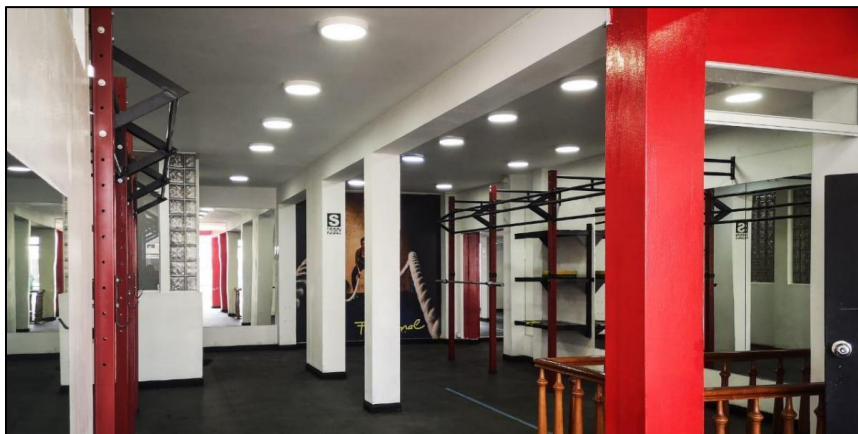


Nota: tomado de Urbania 2025.

Vista del local por dentro.

Figura 63

Local en Santa Catalina.



Nota: tomado de Urbania 2025.

Figura 64

Local en Santa Catalina.



Nota: tomado de Urbania 2025.

Figura 65

Local en Santa Catalina



Nota: tomado de Urbania 2025.

Tamaño del Negocio

Aquí se describe cómo se distribuye el espacio en función de las diferentes áreas de uso en cada nivel del lugar establecido y su organización está basada en funcionalidad y comodidad para las personas que lo utilizan para garantizar una circulación eficiente entre las distintas partes del recinto.

Tabla 68

Alternativas

Categoría	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C
Área del local	800 m ² / 4 pisos	311 m ² / 1 piso	351 m ² / 3 pisos
Máquinas y Equipos Zonas de Ejercicio	Caminadoras eléctricas (2)	Caminadoras eléctricas (2)	Caminadoras eléctricas (2)
	Bicicletas estáticas (2)	Bicicletas estáticas (2)	Bicicletas estáticas (2)
	Máquinas elípticas (2)	Máquinas elípticas (2)	Máquinas elípticas (2)
	Máquinas de pecho (1)	Máquinas de pecho (1)	Máquinas de pecho (1)
	Racks de pesas (1)	Racks de pesas (1)	Racks de pesas (1)
	Máquina de remo (1)	Máquina de remo (1)	Máquina de remo (1)
	Prensa (1)	Prensa (1)	Prensa (1)
	Elevación de Pelvis (1)	Elevación de Pelvis (1)	Elevación de Pelvis (1)
	Juego de mancuernas (128 kg)	Juego de mancuernas (128 kg)	Juego de mancuernas (128kg)
	Polea Alta y Baja (1)	Polea Alta y Baja (1)	Polea Alta y Baja (1)
	Máquina Abductor (1)	Máquina Abductor (1)	Máquina Abductor (1)
	Rack de Sentadillas (1)	Rack de Sentadillas (1)	Rack de Sentadillas (1)
	Colchonetas (10)	Colchonetas (10)	Colchonetas (10)
	Steps aeróbicos (10)	Steps aeróbicos (10)	Steps aeróbicos (10)

	Muñecos defensa personal (2)	Muñecos defensa personal (2)	Muñecos defensa personal (2)
	Equipo de sonido + parlantes (1)	Equipo de sonido + parlantes (1)	Equipo de sonido + parlantes (1)
	Sillones de masaje (2)	Sillones de masaje (2)	Sillones de masaje (2)
Equipo para Cafetería	Mesas (4) con sillas (8)	Mesas (2) con sillas (4)	Mesas (3) con sillas (6)
	Escritorio (1)	Escritorio (1)	Escritorio (1)
Equipo para Oficina	Sillas giratorias (2)	Sillas giratorias (2)	Sillas giratorias (2)
	Laptops	Laptops	Laptops
Personal estimado	8 personas (administración, limpieza, entrenadoras)	8 personas (administración, limpieza, entrenadoras)	8 personas (administración, limpieza, entrenadoras)
Turnos	6:00 am – 9:00 pm	7:00 am – 9:00 pm	6:00 am – 9:00 pm
Capacidad promedio mensual (usuarias)	Hasta 300 usuarias	Hasta 180 usuarias	Hasta 220 usuarias

Tabla 69*Distribución de Áreas*

Nivel	Área	Cantidad (m²)
1er Nivel	Recepción	20
	Cafetería	40
	SS.HH.	10
	Duchas	10
	Lockers	10
	Área de Relajación	110
2do Nivel	Zona de máquinas	170
	SS.HH.	10

	Lockers	20
	Zona de baile	130
3er Nivel	Zona de talleres	50
	SS.HH.	20
	Zona funcional	150
4to Nivel	Consultorio de nutrición	35
	SS.HH.	15

Tabla . Distribución de Áreas.

Figura 66

1er nivel del Gimnasio.

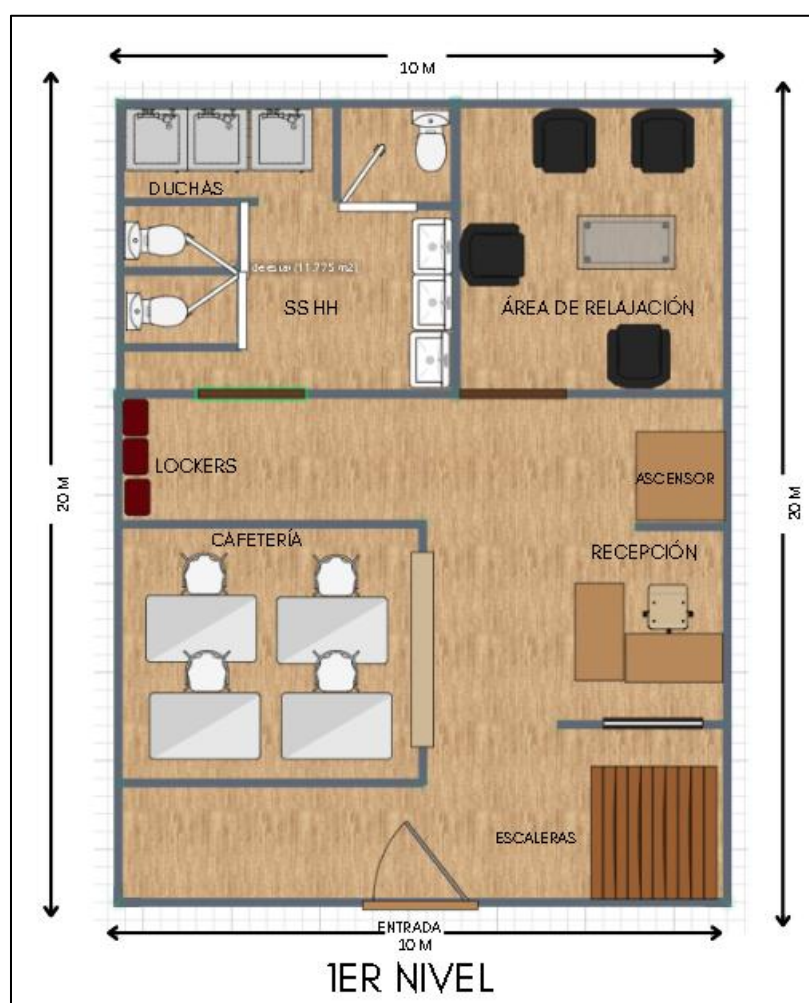


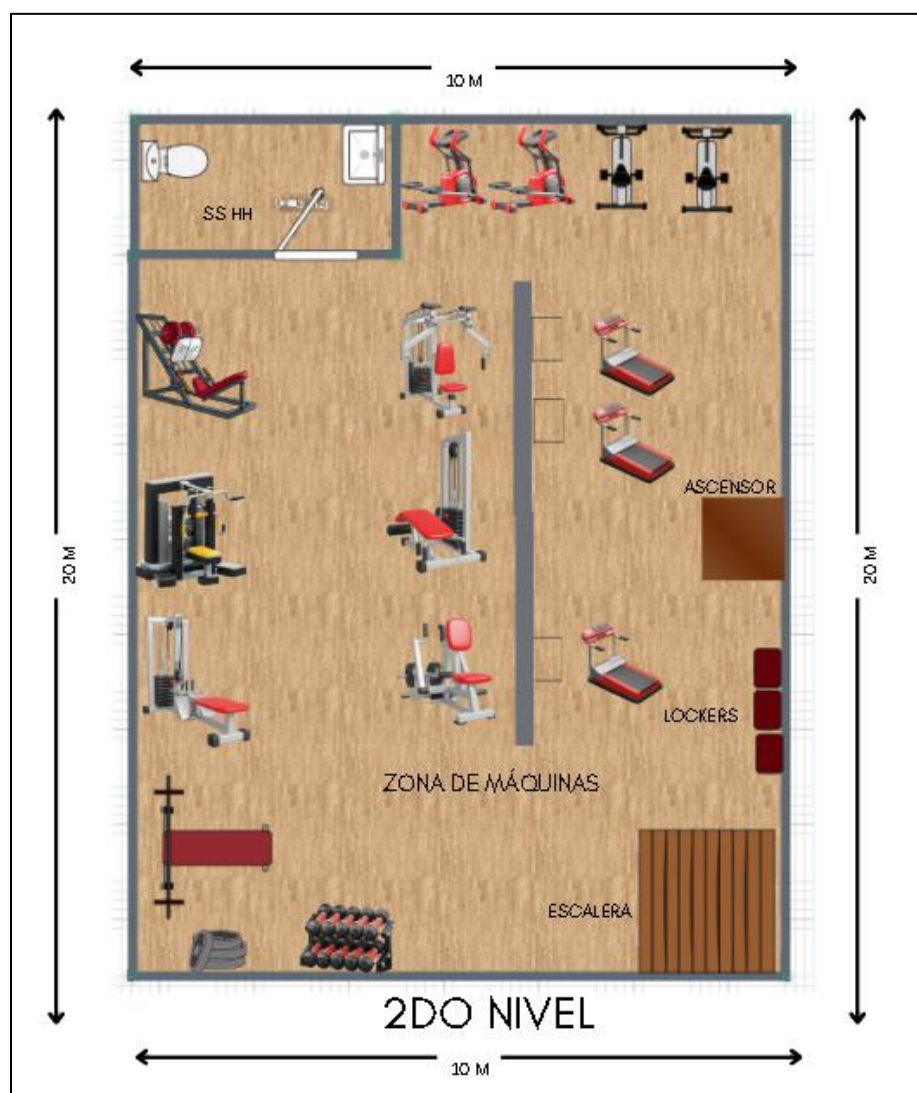
Figura 67*2do nivel del Gimnasio*

Figura 69

3er nivel del Gimnasio.

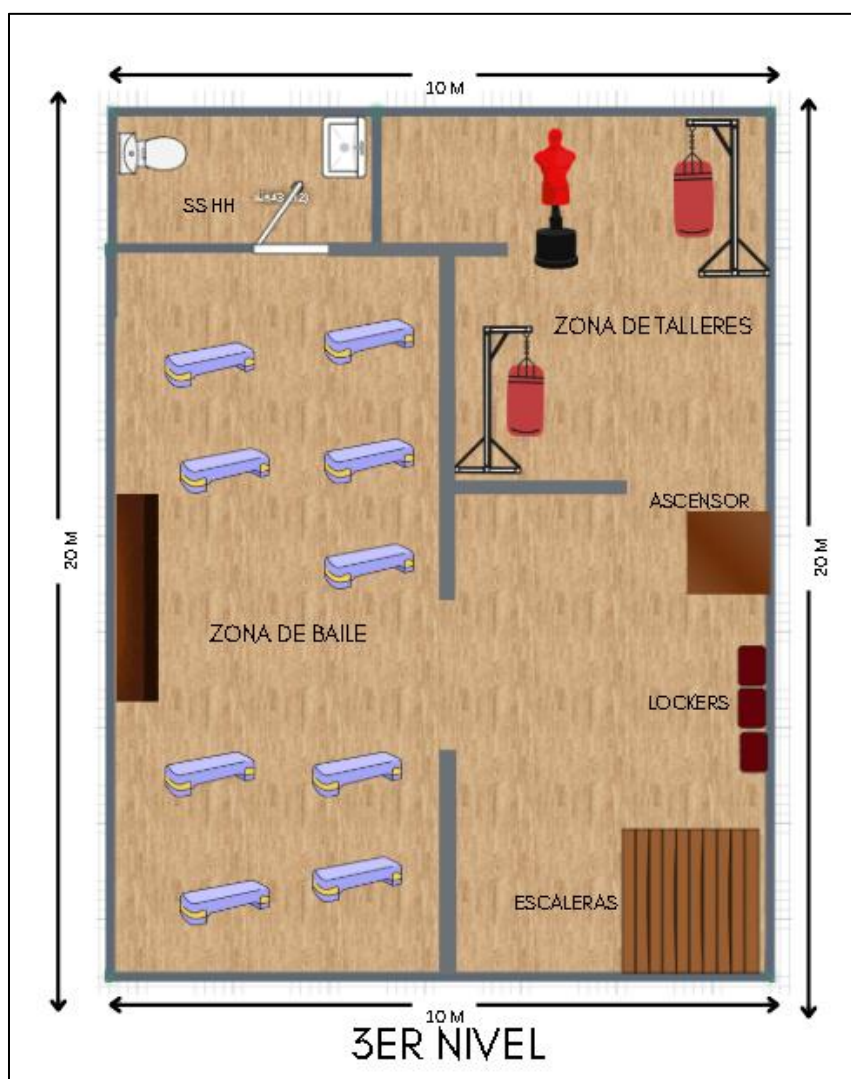


Figura 70*4to nivel del Gimnasio.****Necesidades***

La correcta identificación y planificación de los recursos necesarios es un pilar fundamental para la viabilidad y el éxito de Regufio Fit. Esta sección detalla los requerimientos específicos en términos de maquinaria, equipos, mobiliario, personal y materia prima e insumos, que son indispensables para la operatividad del gimnasio y para garantizar un servicio de calidad a nuestras usuarias.

Tabla 70*Máquinas y Equipos*

Maquinaria y Equipos	Cantidad	Precio Unitario S/	Precio Total S/
Cintas de Correr	2	1290	2580
Bicicletas Estáticas	2	690	1380
Elípticas	2	2490	4980
Prensa de Piernas	1	4790	4790
Máquina de Pecho	1	7500	7500
Remo	1	2490	2490
Elevación de Pelvis	1	3990	3990
Polea Alta y Baja	1	2690	2690
Máquina Abductor	1	5990	5990
Rack de Sentadillas	1	699	699
Mancuernas x kg	128	10	1280
Steps	10	99	990
Colchoneta	10	60	600
Sillón Masajeador	2	1695	3390
Muñeco Defensa Personal	1	1299	1299
Laptop	2	750	1500
Equipo de sonido	1	450	450
TOTAL			46598

Tabla 71*Muebles y Enseres*

Muebles y Enseres	Cantidad	Precio Unitario S/	Precio Total S/
Escritorio	1	300	300
Mesas	4	200	800
Silla cafetería	8	80	640
Silla escritorio	2	149	298
Locker 20 casilleros	2	800	1600
TOTAL			3638

Tabla 72*Personal Necesario para la Empresa*

Personal	Cantidad	Sueldo S/	Total Mensual S/	Total Anual S/
Gerenta General	1	2500	2500	30000
Administradora	1	2000	2000	24000
Entrenadora	2	2000	4000	48000
Nutricionista	1	2000	2000	24000
Psicóloga	1	2000	2000	24000
Limpieza	2	1500	3000	36000
TOTAL			15500	186000

Tabla 73*Insumos Necesarios*

Insumos	Cantidad	Precio Unitario S/	Precio Total S/
Banner	1	150	150
Tarjetas (millar)	1	350	350
Papel toalla	50	2.5	125
Papel higiénico	200	1	200
Jabón líquido	10	7	70
Detergente	5	6	30
TOTAL			925

Con el objetivo de estimar adecuadamente los costos de implementación de “Refugio Fit”, se identificaron las principales necesidades de equipamiento y maquinaria. Se solicitó proformas de manera virtual a proveedores mayoristas del rubro fitness. Sin embargo, ante la ausencia de respuestas formales en el plazo establecido, se procedió a la elaboración de proformas simuladas, basadas en información pública y precios referenciales obtenidos de catálogos digitales y sitios web oficiales de proveedores de máquinas, equipos, muebles e impresiones. Estas proformas fueron elaboradas tomando en cuenta criterios técnicos, realistas y con precios promedio del mercado.

Figura 71*Proforma de Proveedor Active Life*



FECHA	11	06	25
-------	----	----	----

PROFORMA
N° 01234

Cliente: Milagros Ortega

Dirección: Santa Catalina - La Victoria

Teléfono: 961518244

Correo: milagros8919@gmail.com

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO	TOTAL
2	Cintas de Correr	1290	2580
2	Bicicletas Estáticas	690	1380
2	Elípticas	2490	4980
1	Prensa de Piernas	4790	4790
1	Máquina de Pecho	7500	7500
1	Remo	2490	2490
1	Elevación de Pelvis	3990	3990
1	Polea Alta y Baja	2690	2690
1	Máquina Abductor	5990	5990
1	Rack de Sentadillas	699	699
128	Mancuernas x kg	10	1280
10	Steps	99	990
10	Colchoneta	60	600

Total: S/ 39,959

CONTACTO:

📍 Av. Santiago de Surco 4640, Santiago de Surco

🌐 www.activelife.pe
☎ 998 129 783



Nota: Proforma elaborada con precios de la página y catálogo de Active Life.

Figura 72*Proforma de Proveedor Sonico Fitness*
PROFORMA
N° 0185

FECHA	12	06	25
-------	----	----	----

Cliente: Milagros Ortega Espinoza
 Dirección: Santa Catalina - La Victoria

Teléfono: 961518244
 Correo: milagros8919@gmail.com

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO	TOTAL
2	Cintas de Correr	2499	4998
2	Bicicletas Estáticas	1299	2598
2	Elípticas	599	1198
1	Prensa de Piernas	5990	5990
1	Máquina de Pecho	4299	4299
1	Remo	1799	1799
1	Elevación de Pelvis	3099	3099
1	Polea Alta y Baja	1899	1899
1	Máquina Abductor	3990	3990
1	Rack de Sentadillas	4999	4999
1	Kit Mancuernas	2999	2999
10	Steps	149	1490

Total: S/ 39,358

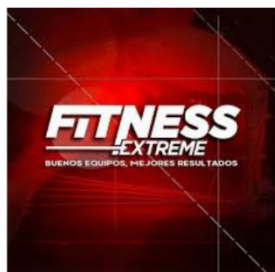
CONTACTO:

📍 Pueblo Libre
Lima, Perú

🌐 www.sonicofitness.com
 ☎ +51 977 937 377 (Venta)
 ☎ +51 999 032 858 (Post venta)



Nota: Proforma elaborada con precios de la página y catálogo de Sonico Fitness.

Figura 73*Proforma de Proveedor Fitness Extreme*

FECHA	13	06	25
-------	----	----	----

PROFORMA
N° 01178

Cliente: **Milagros Rocio Ortega**
Dirección: **Santa Catalina - La Victoria**

Teléfono: **961518244**
Correo: **milagros8919@gmail.com**

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO	TOTAL
2	Cintas de Correr	2500	5000
2	Bicicletas Estáticas	850	1700
2	Elípticas	650	1300
1	Prensa de Piernas	5000	5000
1	Máquina de Pecho	3500	3500
1	Remo	2100	2100
1	Elevación de Pelvis	3100	3100
1	Polea Alta y Baja	2000	2000
1	Máquina Abductor	3500	3500
1	Rack de Sentadillas	4500	4500
128	Mancuernas x kg	12	1536
10	Steps	120	1200
10	Colchoneta	60	600

Total: S/ 35,036

CONTACTO:

📍 Jr. Huancavelica 1015

🌐 www.fitnessextremeperu.com
☎ 982 312 234



Nota: Proforma elaborada con precios de la página y catálogo de Fitness Extreme.

Figura 74*Proforma de Proveedor Yazenda*

PROFORMA
N° 015

FECHA	11	06	25
-------	----	----	----

Cliente: Milagros Ortega Espinoza
Dirección: Santa Catalina - La Victoria

Teléfono: 961518244
Correo: milagros8919@gmail.com

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO	TOTAL
2	Sillón Masajeador Relaxing	1695	3390

Total: S/ 3,390

CONTACTO:

📍 Calle Eduardo Astete Mendoza 128 Urb.Las Lilas, Santiago de Surco, Lima Perú (Altura Cdra 68 de Av.Rep Panamá, espalda del grifo Primax)

🌐 www.yazenda.com
☎ 965745618



Nota: Proforma elaborada con precios de la página y catálogo de Yazenda.

Figura 75*Proforma de Proveedor Drimer*
PROFORMA
N° 008

FECHA	12	06	25
-------	----	----	----

Cliente: Milagros Ortega Espinoza
 Dirección: Santa Catalina - La Victoria

Teléfono: 961518244
 Correo: milagros8919@gmail.com

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO	TOTAL
2	Sillón Masajeador Repose	2999	5998

Total: S/ 5,598
CONTACTO:

● JR. EL POLO NRO. 670 INT. C605 CENTRO
 COMERCIAL EL POLO II (BLOCK C) LIMA - LIMA
 - SANTIAGO DE SURCO

🌐 www.drimer.pe
 ☎ (01) 705-2299



Nota: Proforma elaborada con precios de la página y catálogo de Drimer.

Figura 76*Proforma de Proveedor Ortopedia Wong.*

PROFORMA
N° 037

FECHA	13	06	25
-------	----	----	----

Cliente: Milagros Ortega Espinoza
 Dirección: Santa Catalina - La Victoria

Teléfono: 961518244
 Correo: milagros8919@gmail.com

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO	TOTAL
2	Sillón Masajeador Theralift	3600	7200

Total: S/ 7,200

CONTACTO:

● Av. Petit Thouars 4575 Miraflores

🌐 ventas@ortopediawong.com

☎ [01.440.4190](tel:014404190)



Nota: Proforma elaborada con precios de la página y catálogo de Ortopedia Wong.

Figura 77*Proforma de Proveedor Estilo Oficina.***PROFORMA****N° 081**

FECHA	14	06	25
-------	----	----	----

Cliente: Milagros Ortega Espinoza
 Dirección: Santa Catalina - La Victoria

Teléfono: 961518244
 Correo: milagros8919@gmail.com

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO	TOTAL
1	Escritorio	300	300
4	Mesas	200	800

Total: S/ 1,100**CONTACTO:**

📍 Av. Central, Villa EL Salvador

🌐 ventas@estilooficina.com
 ☎ 938702068



Nota: Proforma elaborada con precios de la página y catálogo de Estilo Oficina.

Figura 78

Proforma de Proveedor MR muebles.



MRmuebles
Perú
SIMPLICIDAD ELEGANCIA & EXCLUSIVIDAD

PROFORMA
N° 0111

FECHA	13	06	25
-------	----	----	----

Cliente: Milagros Ortega Espinoza

Dirección: Santa Catalina - La Victoria

Teléfono: 961518244

Correo: milagros8919@gmail.com

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO	TOTAL
1	Escritorio	750	750

Total: S/ 750

CONTACTO:

📍 Calle Porta 107 - Miraflores
(Frente al Parque Kennedy),
Lima, Perú

🌐 cotiza@mrmueblesperu.pe

☎ 939 230 238



MRmuebles
Perú
SIMPLICIDAD ELEGANCIA & EXCLUSIVIDAD

Nota: Proforma elaborada con precios de la página y catálogo de MR muebles.

Figura 79

Proforma de Proveedor AMBERCREST.



PROFORMA
N° 0147

FECHA	12	06	25
-------	----	----	----

Cliente: Milagros Ortega Espinoza
Dirección: Santa Catalina - La Victoria

Teléfono: 961518244
Correo: milagros8919@gmail.com

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO	TOTAL
2	Sillas Giratorias	1200	2400
1	Escritorio	2200	2200

Total: S/ 4,600

CONTACTO:

San Borja,
Lima - Perú

proyectos@ambercrest.com.pe
(511) 3462300 / 989 314 330



Nota: Proforma elaborada con precios de la página y catálogo de Ambercrest.

Figura 80*Proforma de Proveedor Perú Print.*



PROFORMA
N° 1781

FECHA	12	06	25
-------	----	----	----

Cliente: Milagros Ortega Espinoza

Dirección: Santa Catalina - La Victoria

Teléfono: 961518244

Correo: milagros8919@gmail.com

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO	TOTAL
1	Banner	150	150
1	Triptico (millar)	294	294

Total: S/ 444.00

CONTACTO:

 Av Mariscal la mar 832
15001 Miraflores, Lima
Perú

 ventas@peruprint.com
 994107889


Nota: Proforma elaborada con precios de la página y catálogo de Perú Print.

Figura 81

Proforma de Proveedor T-copia Soluciones.



PROFORMA

N° 1381

FECHA	13	06	25
-------	----	----	----

Cliente: Milagros Ortega Espinoza
 Dirección: Santa Catalina - La Victoria

Teléfono: 961518244
 Correo: milagros8919@gmail.com

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO	TOTAL
1	Banner	200	200
1	Triptico (millar)	320	320

Total: S/ 520.00

CONTACTO:

📍 ALima, Avenida Javier Prado Este
 1810 Este 05 Manzana A1 Lote
 04 Corpac 1ra zona San Borja

🌐 servicioalcliente@t-copiasoluciones.pe
 ☎ 922 574 462



Nota: Proforma elaborada con precios de la página y catálogo de T-copia Soluciones.

Figura 82*Proforma de Proveedor Perú impress.*



PROFORMA
N° 521

FECHA	14	06	25
-------	----	----	----

Cliente: Milagros Ortega Espinoza

Dirección: Santa Catalina - La Victoria

Teléfono: 961518244

Correo: milagros8919@gmail.com

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO	TOTAL
1	Banner	250	250
1	Triptico (millar)	360	360

Total: S/ 610.00

CONTACTO:

 Av. Garzón 951, Jesús María,
Lima

 ventas@peruimpress.com

 +51 923 988 666



Nota: Proforma elaborada con precios de la página y catálogo de Perú impress.

Costos (directos e indirectos)

A continuación se presenta la clasificación y desglose de los costos estimados para el funcionamiento del gimnasio Refugio Fit. Estos han sido agrupados en costos directos, que tienen relación directa con el servicio ofrecido, y costos indirectos, necesarios para mantener la operatividad general del negocio. Los costos operativos han sido estimados inicialmente con valores base correspondientes al primer año de funcionamiento. A partir del segundo año, se ha considerado un incremento anual del 2 % en todos los rubros, como medida de ajuste ante la inflación proyectada. Este incremento progresivo permite reflejar de forma más realista la evolución de los gastos en sueldos, alquiler, servicios y materiales a lo largo del tiempo.

Tabla 74*Costos Directos e Indirectos*

DETALLE		OPERACIÓN					
Costos Directos		1 mes	1 año	2 años	3 años	4 años	5 años
Mano de Obra Directa	Entrenadoras	S/4,000.00	S/48,000.00	S/48,960.00	S/49,939.20	S/50,937.98	S/51,956.74
	Nutricionista	S/2,000.00	S/24,000.00	S/24,480.00	S/24,969.60	S/25,468.99	S/25,978.37
	Psicóloga	S/2,000.00	S/24,000.00	S/24,480.00	S/24,969.60	S/25,468.99	S/25,978.37
Costos Indirectos							
Material Indirecto	Banner x semestre	S/150.00	S/300.00	S/306.00	S/312.12	S/318.36	S/324.73
	Tarjetas x semestre	S/350.00	S/700.00	S/714.00	S/728.28	S/742.85	S/757.70
	Productos de Limpieza	S/425.00	S/5,100.00	S/5,202.00	S/5,306.04	S/5,412.16	S/5,520.40
Mano de Obra Indirecta	Gerenta General	S/2,500.00	S/30,000.00	S/30,600.00	S/31,212.00	S/31,836.24	S/32,472.96
	Administradora	S/2,000.00	S/24,000.00	S/24,480.00	S/24,969.60	S/25,468.99	S/25,978.37
	Personal de Limpieza	S/3,000.00	S/36,000.00	S/36,720.00	S/37,454.40	S/38,203.49	S/38,967.56
Gastos Indirectos	Alquiler del Local	S/12,200.00	S/146,400.00	S/149,328.00	S/152,314.56	S/155,360.85	S/158,468.07
	Agua	S/400.00	S/4,800.00	S/4,896.00	S/4,993.92	S/5,093.80	S/5,195.67
	Luz	S/350.00	S/4,200.00	S/4,284.00	S/4,369.68	S/4,457.07	S/4,546.22

Internet	S/120.00	S/1,440.00	S/1,468.80	S/1,498.18	S/1,528.14	S/1,558.70
Publicidad	S/500.00	S/6,000.00	S/6,120.00	S/6,242.40	S/6,367.25	S/6,494.59
Depreciación Máquinas, Equipos, Muebles	S/837.27	S/10,047.20	S/10,248.14	S/10,453.11	S/10,662.17	S/10,875.41
COSTO TOTAL	S/30,832.27	S/364,987.20	S/372,286.94	S/379,732.68	S/387,327.34	S/395,073.88

Proceso de Operación

Tipo de proceso

Operación semi-tecnificada con enfoque en atención personalizada, accesibilidad e inclusión, considerando las necesidades de las usuarias.

Descripción de la secuencia del proceso operativo:

1. Registro e inscripción de nuevas clientas

Se completa una ficha de inscripción en recepción. Se elige el plan de membresía (mensual, trimestral, dúo, etc.).

Figura 83

Registro de clientas.



Nota: imagen generada con SORA

2. Evaluación inicial y ficha física

Evaluación breve de salud general, talla, peso y objetivos de entrenamiento, con acompañamiento profesional.

Figura 84

Evaluación inicial



Nota: imagen generada con SORA

3. Asignación de rutina personalizada

La entrenadora o el personal asigna una rutina adecuada según condición física, objetivos y preferencias.

Figura 85

Rutina personalizada.



Nota: imagen generada con SORA

4. Uso de instalaciones

Acceso a las áreas del gimnasio: zona de máquinas, espacio de entrenamiento funcional, zona de talleres o relajación.

Figura 86

Instalaciones



Nota: imagen generada con SORA

5. Seguimiento continuo

Supervisión y orientación durante los entrenamientos. Se brinda apoyo emocional si se solicita.

Figura 87

Seguimiento de entrenamiento.



Nota: imagen generada con SORA

6. Charlas, talleres o actividades complementarias

Participación en talleres de autocuidado, bienestar emocional y empoderamiento.

Figura 88

Talleres de bienestar emocional.



Nota: imagen generada con SORA

7. Actualización de ficha y evaluación mensual

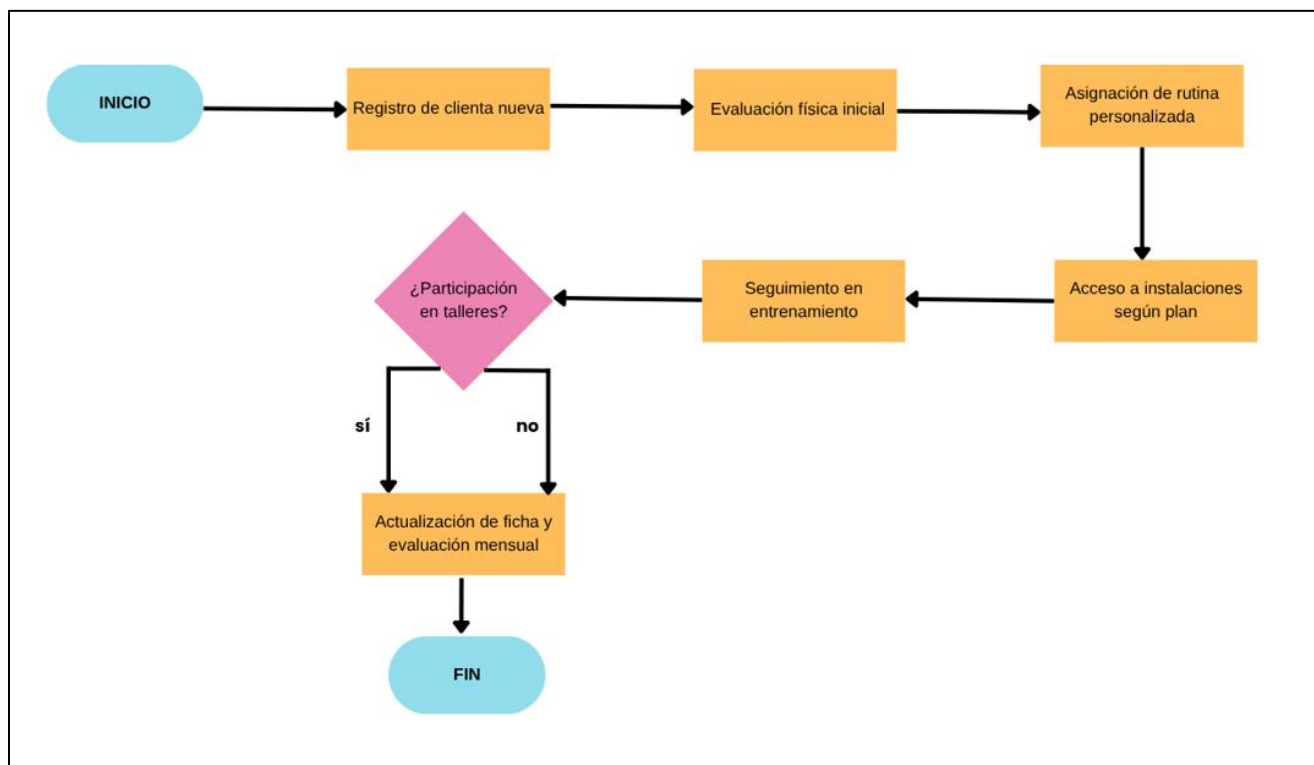
Revisión de avances y ajuste de rutinas según evolución de la cliente.

Figura 89

Evaluación de la cliente.



Nota: imagen generada con SORA

Figura 90*Diagrama de Flujo del Proceso***Certificaciones Necesarias**

Para operar legalmente y brindar seguridad a las clientas, Refugio Fit debe contar con las siguientes certificaciones:

- Licencia de Funcionamiento Municipal de La Victoria

Otorgada por la municipalidad.

Tiempo de expedición: 15-30 días

Costo: S/ 416.00

Figura 91*Licencia de Funcionamiento**Nota:* Municipalidad de La Victoria.**Certificado de Defensa Civil**

Acredita que el local cumple con las normas de seguridad ante emergencias (extintores, señalización, salidas).

Tiempo: plazo de 9 días para que llegue el inspector. 8 días para expedir el certificado ITSE desde que se aprueba.

Costo: S/ 120.

Figura 92*Certificado de Defensa Civil.**Nota:* tomado de Casa Lima.

- **Certificación en Primeros Auxilios**

El personal debe estar capacitado, especialmente en atención de emergencias físicas.

Tiempo de capacitación: 6 días.

Costo: S/ 199.00 (Cruz Roja Peruana)

Figura 93

Primeros Auxilios

Cruz Roja Peruana
Filial Provincial Arequipa

Liberté

Curso semipresencial

Primeros Auxilios

Inicio
Turno mañana
Lunes 21 al 26 de Abril
de 14:00 a 18:00 horas

Duración: 6 días
03 días virtual
03 días presencial
Total: 30 horas académicas

Certificado con valor Internacional
Válidez por dos años
La entrega del certificado se realizará 30 días después de aprobado el curso, el recibo es personal y portando su DNI.

REQUISITOS para el certificado
Aprobar el curso con nota mínima de 15 puntos.

Inversión total
S/ 199.00

© Calle Castilla 162, Urb. Municipal (a espaldas del coliseo Arequipa)
www.cruzrojaarequipa.org.pe
☎ (054)20 43 43 - 965 263 389

Nota: tomado de Cruz Roja Peruana

Registro de Marca

Para proteger legalmente el nombre "Refugio Fit".

Pasos:

- 1) Definir y clasificar sus productos y/o servicios
- 2) Consultar si su marca puede ser registrada

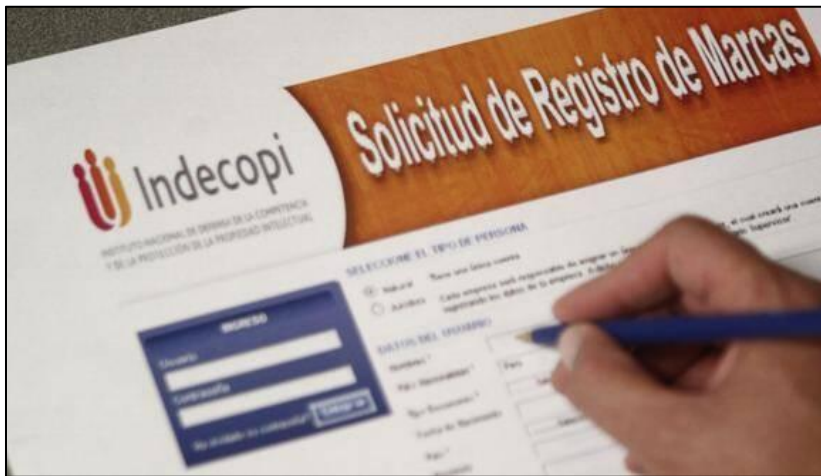
3) Presentar su solicitud en línea

Tiempo de duración para obtener el registro: 45 días.

Costo: S/ 534.99 y tiene una vigencia de 10 años renovables. (INDECOPI)

Figura 94

Solicitud registro de marca en Indecopi.



Nota: INDECOPI.

Impacto en el Medio Ambiente

Al tratarse de un gimnasio orientado al bienestar físico y emocional de mujeres, se considera una actividad de bajo impacto ambiental. No obstante, es fundamental identificar tanto los posibles efectos negativos como las externalidades positivas que puede generar este tipo de emprendimiento. Este análisis permite implementar medidas correctivas, preventivas y de promoción sostenible, asegurando que el negocio se desarrolle de forma respetuosa con su entorno y contribuya activamente al desarrollo responsable de la comunidad.

Este negocio genera diversos efectos sobre su entorno, entre los que destacan impactos positivos y negativos que se explican a continuación.

Tabla 75

Impacto ambiental positivo.

Categoría	Impacto positivo	Descripción
Promoción de la movilidad sostenible	Bueno	Incentivo al uso de bicicletas o caminata al local, reduciendo el uso de vehículos motorizados. Se puede incluir estacionamiento para bicicletas.
Bienestar y salud integral	Bueno	Un entorno que fomenta el ejercicio y la salud física también disminuye el uso excesivo de medicamentos y contribuye a una sociedad más saludable.
Cultura del autocuidado y sostenibilidad	Bueno	Al estar enfocado en mujeres, el gimnasio puede impulsar campañas de consumo consciente (alimentación saludable, uso de botellas reutilizables, etc.).
Bajo impacto industrial	Bueno	No genera contaminantes peligrosos, ni requiere procesos químicos o fabriles. Su naturaleza de servicio lo hace mucho menos invasivo para el ambiente.

Tabla 76

Impacto negativo ambiental.

Área	Impacto	Descripción
Consumo de energía	Moderado	Uso constante de máquinas eléctricas (caminadoras, elípticas, aire acondicionado, iluminación artificial).
Consumo de agua	Moderado	Por uso en duchas, servicios higiénicos y limpieza diaria.

Residuos sólidos	Bajo	Principalmente envases plásticos de bebidas, papelería de oficina y material descartable de cafetería.
Contaminación sonora	Bajo	Por música ambiente y ruido de máquinas, especialmente si el local no está bien aislado.

Medidas de mitigación propuestas:

- **Uso eficiente de energía:**

Equipos con eficiencia energética (etiqueta A).

Sensores de movimiento para luces en zonas de paso.

Apagado programado de máquinas no utilizadas.

- **Reducción del consumo de agua:**

Grifería con sensores automáticos o aireadores.

Carteles de concientización sobre uso responsable del agua.

- **Gestión de residuos:**

Separación de residuos reciclables (papel, plástico, latas).

Instalación de contenedores diferenciados.

- **Ruido controlado:**

Uso de alfombrado o pisos amortiguantes.

Control de volumen de música y horarios respetuosos.

Capítulo VII. Plan Organizacional, Personal y Legal.

Este capítulo describe los aspectos jurídicos, administrativos y operativos esenciales para la puesta en marcha y buen funcionamiento de Refugio Fit, articulando los procesos de formalización, roles y responsabilidades.

Constitución de la Empresa

Para el adecuado funcionamiento de Refugio Fit, es indispensable cumplir con el proceso formal de constitución de la empresa, respetando los marcos legales vigentes en el Perú. Este procedimiento no solo permite operar de manera legal, sino que además garantiza el acceso a beneficios tributarios, laborales y comerciales. A continuación se describen los pasos requeridos para establecer legalmente una empresa que incluyen los procedimientos necesarios para obtener permisos y trámites ante diversas entidades junto a los costos estimados asociados a ello. Este proceso finaliza al obtener la licencia de operación que permite la apertura del gimnasio en el distrito elegido." Se optó por establecer una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) como estructura legal, teniendo en cuenta la perspectiva de incorporar múltiples socios en adelante y las ventajas de flexibilidad que esta forma societaria ofrece a una empresa de tamaño reducido como la presente. El comienzo del proceso de constitución se llevó a cabo al registrar el nombre comercial en la SUNARP (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos), optando por el nombre Refugio Fit que simboliza la atmósferagratificante y acogedora del gimnasio. Se garantiza así que no haya otra compañía registrada bajo la misma denominación. El costo de este procedimiento fue de S/ 25 60.

Figura 95*Inscripción de nombre de empresa**Nota: SUNARP*

- Nombre de la empresa: Refugio Fit
- Tipo de empresa propuesta: Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

Posteriormente, se elaboró la Minuta de Constitución, documento redactado por un abogado, donde se establecieron los datos de la fundadora, los aportes de capital, el objeto social (servicios de actividad física y bienestar), y las normas internas básicas. Este documento fue

Imagen 96

Ejemplo de Minuta para Refugio Fit.

MINUTA DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

SEÑOR NOTARIO:

Sírvase extender en su Registro de Escrituras Públicas una de Constitución de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada que otorgan:

Doña Milagros [Apellido Completo], identificada con DNI N.º [colocar número], con domicilio en [colocar dirección completa], a quien en adelante se le denominará "la Socia Fundadora"; manifiesta su voluntad de constituir una persona jurídica bajo la forma de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, que se registrará por las siguientes cláusulas:

PRIMERA: DENOMINACIÓN Y DOMICILIO

La sociedad se denomina "REFUGIO FIT S.R.L.", pudiendo usar comercialmente la denominación abreviada "Refugio Fit". Su domicilio se fija en el distrito de [nombre del distrito], provincia de Lima, departamento de Lima, sin perjuicio de establecer agencias o sucursales en cualquier parte del país o del extranjero.

SEGUNDA: OBJETO SOCIAL

La sociedad tiene por objeto la explotación de un gimnasio inclusivo que brinde servicios de acondicionamiento físico, entrenamiento personalizado, talleres de bienestar emocional, charlas de autocuidado y actividades relacionadas al desarrollo físico y emocional de mujeres en su diversidad. Asimismo, podrá comercializar productos relacionados con el fitness, salud, nutrición y bienestar integral.

TERCERA: DURACIÓN

La sociedad tendrá una duración indefinida, iniciando actividades desde su inscripción en los Registros Públicos.

CUARTA: CAPITAL SOCIAL

El capital social es de S/ 5,000.00 (Cinco mil soles con 00/100), íntegramente suscrito y pagado en dinero en efectivo por la socia fundadora, y dividido en 100 participaciones sociales de S/ 50.00 cada una.

QUINTA: GERENCIA

La administración de la sociedad estará a cargo de la Gerente General, cargo que será ejercido por la propia socia fundadora, Milagros [Apellido], quien tendrá todas las facultades de representación legal, incluyendo la celebración de contratos, apertura y manejo de cuentas bancarias, contratación de personal, y otros actos administrativos necesarios para el funcionamiento del gimnasio, conforme a ley.

SEXTA: RÉGIMEN TRIBUTARIO Y LABORAL

La empresa se acogerá al Régimen MYPE Tributario, cumpliendo con la declaración y pago del IGV y el Impuesto a la Renta según los ingresos percibidos. Asimismo, se acogerá al Régimen Laboral Especial MYPE, cumpliendo con lo establecido por la Ley N.º 28015 y normas complementarias.

SÉPTIMA: JUNTA DE SOCIOS

La Junta General de Socios es el órgano máximo de la sociedad y se registrará de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades y el Estatuto Social, cuyas disposiciones la socia fundadora se compromete a cumplir.

Lima, [fecha actual].

Firma de la Socia Fundadora:

Milagros [Apellido Completo]

DNI: [Número de DNI]

Una vez firmada la Escritura Pública de la empresa Refugio Fit, se llevó a cabo el registro en SUNARP para obtener una partida registral oficial que confirmara su constitución legal como persona jurídica.

El paso siguiente consistió en registrarse ante la SUNAT para obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC). En esta etapa se decidió optar por el Régimen MYPE Tributario como alternativa adecuada para las pequeñas empresas cuyos ingresos anuales no

superan las 1 700 UIT; este régimen permite tributar de acuerdo al nivel real de ganancias y brinda tasas reducidas junto a beneficios administrativos adicionales.

Una vez que se haya obtenido el Registro Unico de Contribuyentes (RUC), será necesario tramitar la Licencia de Funcionamiento en la municipalidad de La Victoria. Para llevar a cabo este proceso de solicitud se deben presentar los planos del establecimiento comercial y otros documentos requeridos como el certificado de zonificación correspondiente y la documentación personal de la representante legal. De manera simultánea se deberá gestionar la inspección y obtención del Certificado ITSE (Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones), antes conocido como certificado de Defensa Civil; este documento asegura que el local cumple las normas mínimas de seguridad necesarias para su funcionamiento adecuado.

Figura 97

Requisitos Inscripción.

EMPRESAS

Inscripción al RUC - Requisitos

Persona Natural con Negocio (*)

- **SI LA DIRECCIÓN** que va a registrar **ES LA MISMA** que figura en el DNI, debe exhibir el original del DNI.
- **SI LA DIRECCIÓN** que va a registrar **NO ES LA MISMA** que figura en el DNI, debe exhibir el original del DNI y cualquier documento privado o público en el que conste la dirección del domicilio fiscal que se declara.

Persona Jurídica ()**

- DNI del Representante Legal.
- Ficha o partida electrónica certificada expedida por Registros Públicos de Personas Jurídicas, con una antigüedad no mayor a treinta (30) días calendario.
- Cualquier documento privado o público en el que conste la dirección del domicilio fiscal que se declara.

IMPORTANTE
Si el trámite lo realiza una tercera persona, deberá presentar otros requisitos adicionalmente.

(*) Son consideradas como empresas unipersonales.
(**) Incluye las E.I.R.L.

SUNAT

Nota: SUNAT.

Licencia de Funcionamiento

- Entidad: Municipalidad distrital.
- Requisitos comunes:
- Formulario de solicitud
- Copia del DNI
- RUC
- Plano de distribución
- Certificado de Defensa Civil (ITSE)
- Costo estimado: S/ 416.00

Figura 98

Certificado ITSE.



Nota: Grupo Casa Lima.

Certificado ITSE (antes Defensa Civil):

- Entidad: Municipalidad / Subgerencia de Gestión del Riesgo de Desastres
- Costo aproximado: S/ 120.00
- Plazo estimado: 5 días hábiles
- Importancia: Garantiza que el local es seguro para operar como gimnasio.

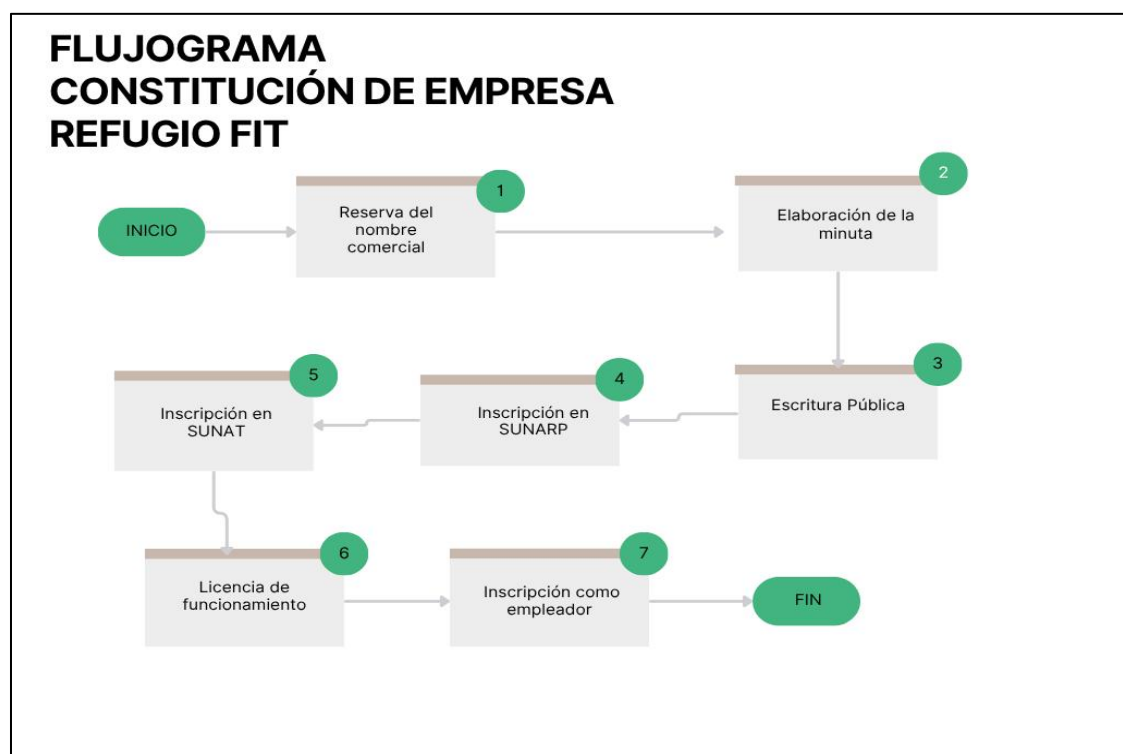
Finalmente, se realizó la inscripción en ESSALUD y SUNAT como empleador, lo que permitirá que el gimnasio pueda contratar formalmente al personal, brindando todos los beneficios de ley, como seguro social, vacaciones y CTS, en el marco del régimen laboral MYPE.

Figura 99

Registro del empleador en ESSALUD vía VIVA

Nota: ESSALUD.

Concluido este proceso, Refugio Fit quedó oficialmente lista para operar de manera legal, ética y segura, cumpliendo con todos los requisitos que exige la normativa vigente en el país.

Figura 100*Flujograma Constitución de Empresa***Obligaciones tributarias y laborales**

Como parte del cumplimiento legal y formal de toda empresa debidamente constituida, Refugio Fit S.R.L. asume las obligaciones tributarias y laborales establecidas en el marco normativo peruano. Estas responsabilidades permiten no solo la sostenibilidad operativa del negocio, sino también su crecimiento ordenado, transparente y en beneficio de sus colaboradoras.

Obligaciones tributarias

Cuando la empresa se registró en la SUNAT eligió estar bajo el Régimen MYPE Tributario (RMT), que está dirigido a negocios cuyos ingresos anuales no superan las 1 700 UITs. Este régimen brinda ventajas como una menor carga impositiva y procedimientos simplificados; además de una tasa de Impuesto a la Renta progresiva.

Las principales obligaciones tributarias que deberá cumplir Refugio Fit incluyen:

- Se efectúa el pago mensual de impuestos declarando y abonando el IGV y el Impuesto a la Renta de acuerdo a los ingresos percibidos.
- Emisión de comprobantes de pago: Se emitirán boletas, facturas electrónicas u otros comprobantes válidos mediante el sistema de emisión electrónica de SUNAT.
- Llevado de libros contables: De acuerdo con el nivel de ingresos, la empresa llevará registro de ventas, compras y libro diario en formato simplificado.
- Declaración anual del Impuesto a la Renta: Presentación de la Declaración Jurada Anual al cierre del ejercicio fiscal.

Obligaciones laborales

Como parte de su compromiso ético y legal, Refugio Fit contratará a su personal bajo el Régimen Laboral Especial para MYPE, de acuerdo con lo establecido en la Ley N.º 28015, que promueve la formalización de la micro y pequeña empresa.

Las principales condiciones laborales bajo este régimen incluyen:

- Jornada laboral: 8 horas diarias o 48 horas semanales.
- Remuneración mínima vital (RMV): S/ 1,025.00 mensuales como base.
- Vacaciones: 15 días calendario por cada año completo de servicios.
- Seguro de salud (ESSALUD): Aporte del 9% a cargo de la empresa.
- Gratificación y CTS: No obligatorias en este régimen, lo cual representa un alivio financiero para empresas pequeñas.
- Registro de planilla electrónica: Obligatorio para dar de alta a cada trabajadora en el sistema de SUNAT y ESSALUD.

Tabla 78

Proyección de Costos Anuales de Mano de Obra Directa

Proyección de los Costos Anuales de Mano de Obra Directa					
Item	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Entrenamientos, Nutrición y Psicología	S/. 131,413	S/. 134,042	S/. 136,722	S/. 139,457	S/. 142,246
Total	S/. 131,413	S/. 134,042	S/. 136,722	S/. 139,457	S/. 142,246

Tabla 77

Mano de Obra Indirecta

Sueldos del Área de Administración								
Cargos	Cantidad	Sueldo mensual en S/.	Sueldo anual en S/.	Gratificaciones	Sueldo anual + gratificaciones	Essalud	CTS	Costo del empleador en S/.
Gerenta General	1	S/. 2,500	S/. 30,000	S/. 5,000	S/. 35,000	S/. 3,150	S/. 2,917	S/. 41,067
Administradora	1	S/. 2,000	S/. 24,000	S/. 4,000	S/. 28,000	S/. 2,520	S/. 2,333	S/. 32,853
Personal de Limpieza	2	S/. 3,000	S/. 36,000	S/. 6,000	S/. 42,000	S/. 3,780	S/. 3,500	S/. 49,280
Total En S/.								S/. 123,200

Tabla 79*Proyección Anual de Sueldo Administrativos*

Proyección Anual de Sueldos Administrativos					
Item	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos del Area de Administración	S/. 123,200	S/. 125,664	S/. 128,177	S/. 130,741	S/. 133,356
Total en S/.	S/. 123,200	S/. 125,664	S/. 128,177	S/. 130,741	S/. 133,356

Estructura Organizacional

El organigrama de Refugio Fit corresponde a un modelo vertical funcional, donde la estructura jerárquica fluye de manera descendente desde la Gerencia General hacia las áreas operativas. Las funciones están organizadas por especialidad: administración, operaciones y servicios generales. La empresa cuenta con cuatro niveles funcionales claramente definidos:

- Gerencia General

Es el nivel directivo más alto. Se encarga de la gestión estratégica, financiera y administrativa de la empresa. Toma decisiones sobre inversiones, contratación de personal, convenios institucionales, políticas internas, supervisión del cumplimiento de metas, y planificación de crecimiento.

Responsable: Fundadora y Gerente General.

- Área Administrativa

Apoya en la gestión documental, atención al cliente, control de pagos, supervisión de servicios contratados y coordinación operativa del día a día. Es el nexo entre la gerencia y el área operativa.

Responsable: Coordinadora Administrativa

- Área Operativa – Entrenamiento

Está compuesta por entrenadoras certificadas que acompañan, motivan y orientan a las clientas en sus rutinas. Se adaptan a las características físicas, emocionales y sociales de cada usuaria.

Responsable: Entrenadora personal.

- Área operativa -- Nutrición

Brinda asesoramiento nutricional personalizado y talleres grupales enfocados en hábitos alimenticios saludables.

Responsable: Nutricionista.

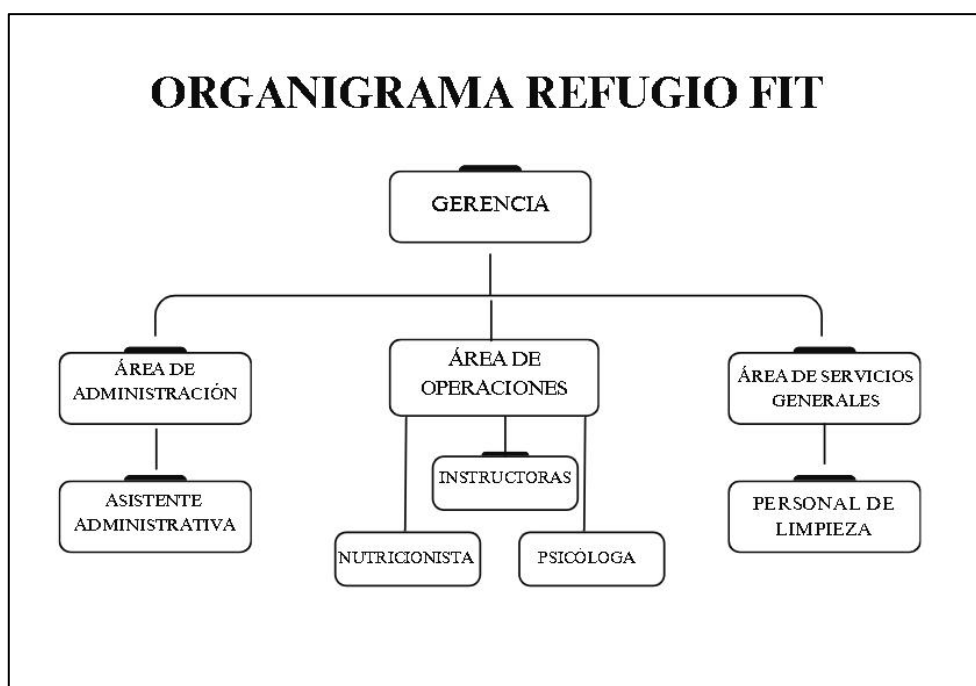
- Área de servicios generales

Encargada de la limpieza, el orden, la higiene y la ambientación del espacio. Su rol es fundamental para mantener un entorno seguro, saludable y cómodo para las usuarias.

Responsable: Personal de limpieza.

Figura 101

Organigrama Refugio Fit



Descripción de funciones MOF

Figura 102

Carátula MOF



Figura 103*Presentación del MOF***PRESENTACIÓN**

El Manual de Organización y Funciones (MOF) de Refugio Fit, gimnasio inclusivo para mujeres en su diversidad, es un documento de gestión interna que define de manera estructurada las funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas de los cargos establecidos en la organización.

Este manual ha sido elaborado con el propósito de orientar la operatividad del personal, facilitar la toma de decisiones, optimizar los procesos administrativos y operativos, y promover el cumplimiento de los objetivos institucionales, en coherencia con los principios de inclusión, respeto y bienestar integral que caracterizan a Refugio Fit.

El MOF constituye un instrumento de consulta y orientación para todas las personas que integran el equipo de trabajo, asegurando una adecuada comprensión de sus funciones, así como su ubicación dentro de la estructura organizativa general del gimnasio. Su aplicación contribuye a fortalecer la transparencia, la eficiencia y la cultura institucional basada en el compromiso, la equidad y el cuidado mutuo.

Figura 104*Índice MOF*

Índice	
Presentación.....	1
Índice.....	2
Descripción de Cargos.....	3
Gerenta General.....	3
Administradora.....	4
Entrenadora.....	5
Psicóloga.....	6
Nutricionista.....	7
Personal de Limpieza.....	8
Conclusiones.....	9
Referencias Bibliográficas.....	10

Cargo: Gerenta General

GIMNASIO REFUGIO FIT	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código	01-0123
		Fecha de Emisión:	15/06/2025
		Página:	03
		Elaborado por:	Milagros Ortega
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
NOMBRE DEL PUESTO:	Gerenta General		
ÁREA O DEPARTAMENTO:	Dirección General		
JEFE INMEDIATO:	No aplica		
SUPERVISA A:	Área administración, operaciones y servicios generales		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
El puesto de Gerenta General tiene como propósito principal liderar, coordinar y supervisar la gestión integral del gimnasio inclusivo Refugio Fit. Su rol se orienta a garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, promover un ambiente seguro y respetuoso para todas las usuarias, y velar por el desarrollo sostenible del negocio. Además, representa a la empresa frente a terceros, toma decisiones clave y asegura que la propuesta de valor se mantenga alineada con los principios de inclusión, bienestar y equidad.			
III. OBJETIVO DEL PUESTO			
Dirigir estratégicamente la empresa, garantizando su sostenibilidad, crecimiento y el cumplimiento de su misión inclusiva.			
IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
- Establecer políticas, metas y objetivos institucionales. - Tomar decisiones administrativas, financieras y operativas. - Supervisar y coordinar las áreas de trabajo. - Representar legalmente a la empresa ante entidades públicas y privadas.			
V. REQUISITOS PARA EL PUESTO			

NIVEL EDUCATIVO:	Egresada de la carrera técnica en Administración de Empresas, gestión o afines.
EXPERIENCIA LABORAL:	Experiencia en gestión administrativa, atención al cliente, elaboración de planes de negocio y liderazgo de proyectos orientados al bienestar y la inclusión.
HABILIDAD LABORAL:	Capacidad de liderazgo, organización, toma de decisiones estratégicas, manejo de equipos diversos, empatía en el trato interpersonal, y enfoque en el desarrollo de espacios seguros e inclusivos para mujeres. Conocimiento en marketing digital, atención al cliente y planificación financiera.

Cargo: Administradora

GIMNASIO REFUGIO FIT	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código	01-0124
		Fecha de Emisión:	15/06/2025
		Página:	04
		Elaborado por:	Milagros Ortega
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
NOMBRE DEL PUESTO:	Administradora		
ÁREA O DEPARTAMENTO:	Área Adminsitrativa		
JEFE INMEDIATO:	Gerenta General		
SUPERVISA A:	Área de operaciones y servicios generales		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
El puesto de Administradora tiene como finalidad organizar, ejecutar y supervisar las actividades administrativas y financieras del gimnasio inclusivo Refugio Fit. Su rol es asegurar el funcionamiento eficiente de los procesos contables, logísticos y documentarios, garantizando la transparencia, el cumplimiento normativo y la optimización de los recursos. Además, actúa como nexo entre la gerencia y las áreas operativas, promoviendo una gestión alineada con los valores de inclusión, equidad y servicio.			
III. OBJETIVO DEL PUESTO			
Velar por el adecuado funcionamiento administrativo y financiero de la empresa, asegurando el cumplimiento de las obligaciones contables, la gestión eficiente de recursos y el soporte organizativo necesario para alcanzar los objetivos institucionales.			

IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
- Controlar ingresos, egresos y pagos mensuales. - Atender consultas, agendar citas y gestionar la base de datos de clientas. - Coordinar compras, proveedores y mantenimientos. - Apoyar en la gestión documental y reportes.	
V. REQUISITOS PARA EL PUESTO	
NIVEL EDUCATIVO:	Egresada o estudiante de últimos ciclos de Administración de Empresas, Contabilidad, Economía o carreras afines.
EXPERIENCIA LABORAL:	Experiencia previa en gestión administrativa, control de caja, compras, pagos y manejo de documentos. Se valorará experiencia en organizaciones con enfoque inclusivo o comunitario.
HABILIDAD LABORAL:	Organización, puntualidad, atención al detalle, habilidades contables, uso de herramientas ofimáticas y sistemas de gestión. Buen trato interpersonal, compromiso con el enfoque inclusivo, y capacidad para trabajar bajo presión.

Cargo: *Entrenadora*

GIMNASIO REFUGIO FIT	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código	01-0125
		Fecha de Emisión:	15/06/2025
		Página:	05
		Elaborado por:	Milagros Ortega
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
NOMBRE DEL PUESTO:	Entrenadora		
ÁREA O DEPARTAMENTO:	Área Operativa		
JEFE INMEDIATO:	Administradora		
SUPERVISA A:	Ninguna persona directamente. Coordina con usuarias y personal operativo.		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			

El puesto de Entrenadora tiene como finalidad guiar, acompañar y supervisar el entrenamiento físico de las usuarias del gimnasio inclusivo Refugio Fit, respetando sus capacidades, condiciones y objetivos personales. Su rol se centra en fomentar el bienestar físico desde un enfoque respetuoso, libre de discriminación y basado en la empatía, promoviendo rutinas seguras, progresivas y adaptadas a la diversidad corporal. También brinda orientación en el uso de máquinas e implementos, asegurando un ambiente motivador y de cuidado mutuo.

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Acompañar de manera profesional, empática e inclusiva a las usuarias en sus procesos de entrenamiento físico, asegurando rutinas personalizadas, supervisión constante y apoyo para alcanzar sus metas de bienestar.

IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Realizar evaluaciones físicas iniciales junto al equipo administrativo.
- Diseñar planes de entrenamiento personalizados según objetivos y condiciones de cada usuaria.
- Brindar orientación sobre el uso adecuado de máquinas, implementos y técnicas.
- Supervisar el cumplimiento de las rutinas y ajustar progresiones cuando sea necesario.
- Promover el autocuidado, el respeto corporal y la autoestima en el proceso de entrenamiento.
- Reportar incidentes, observaciones o recomendaciones a la Administradora o Gerenta General.
- Participar en talleres, charlas u otras actividades promovidas por el gimnasio.
- Fomentar un ambiente seguro, amigable y libre de juicios.

V. REQUISITOS PARA EL PUESTO

NIVEL EDUCATIVO:	Estudios técnicos o universitarios en Educación Física, Ciencias del Deporte, Entrenamiento Personal o afines.
EXPERIENCIA LABORAL:	Experiencia como entrenadora en gimnasios o centros de acondicionamiento físico. Se valorará experiencia trabajando con mujeres, personas mayores, personas con cuerpos diversos o en espacios inclusivos.

HABILIDAD LABORAL:	Empatía, escucha activa, motivación, habilidades de comunicación, capacidad de adaptación y conocimiento en anatomía, entrenamiento funcional, y rutinas progresivas. Enfoque inclusivo, trato respetuoso y compromiso con el bienestar físico y emocional de las usuarias.
--------------------	---

Cargo: Psicóloga

GIMNASIO REFUGIO FIT	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código	01-0126
		Fecha de Emisión:	15/06/2025
		Página:	06
		Elaborado por:	Milagros Ortega
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
NOMBRE DEL PUESTO:	Psicóloga		
ÁREA O DEPARTAMENTO:	Área Operativa		
JEFE INMEDIATO:	Administradora		
SUPERVISA A:	No supervisa personal directamente. Coordina con entrenadoras, administradora y facilitadoras de talleres.		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
El puesto de Psicóloga tiene como finalidad brindar soporte emocional y orientación psicológica a las usuarias del gimnasio Refugio Fit, promoviendo su bienestar integral. Desde un enfoque de respeto, confidencialidad y no discriminación, su labor se centra en acompañar procesos personales, ofrecer espacios de escucha activa y fortalecer la autoestima, la autopercepción corporal y la salud mental en general. También participa en la elaboración de contenidos y talleres grupales que fomenten el empoderamiento, el autocuidado y la sororidad.			
III. OBJETIVO DEL PUESTO			
Promover el bienestar emocional y psicológico de las usuarias, ofreciendo espacios de contención, orientación y fortalecimiento personal, en coherencia con los valores inclusivos y comunitarios del gimnasio.			
IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
- Realizar atenciones psicológicas individuales de orientación o primera escucha.			

- Detectar posibles casos que requieran derivación a atención especializada.
- Diseñar e implementar talleres grupales sobre temas como autoestima, imagen corporal, límites sanos, entre otros.
- Participar en la evaluación inicial de las nuevas usuarias, desde un enfoque emocional y de contención.
- Coordinar con entrenadoras y personal administrativo para fortalecer la atención integral.
- Elaborar reportes internos sobre actividades realizadas (respetando la confidencialidad).
- Promover campañas de sensibilización sobre salud mental, autocuidado y bienestar emocional.
- Velar por el enfoque inclusivo, libre de estigma, en cada intervención.

V. REQUISITOS PARA EL PUESTO

NIVEL EDUCATIVO:	Licenciada en Psicología con colegiatura habilitada.
EXPERIENCIA LABORAL:	Experiencia mínima de 1 año en intervención comunitaria, espacios grupales o atención psicológica a mujeres. Se valorará experiencia con poblaciones LGBTIQ+, personas con cuerpos diversos o en espacios de salud mental con enfoque de género.
HABILIDAD LABORAL:	Escucha activa, empatía, respeto por la diversidad, confidencialidad, habilidades comunicativas, pensamiento crítico y capacidad para trabajar en equipo. Conocimiento en salud mental comunitaria, enfoque de género e interseccionalidad.

Cargo: Nutricionista

GIMNASIO REFUGIO FIT	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código	01-0127
		Fecha de Emisión:	15/06/2025
		Página:	07
		Elaborado por:	Milagros Ortega
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
NOMBRE DEL PUESTO:	Nutricionista		
ÁREA O DEPARTAMENTO:	Área Operativa		
JEFE INMEDIATO:	Administradora		
SUPERVISA A:	No aplica. Coordina con psicóloga, entrenadoras y personal administrativo.		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			

El puesto de Nutricionista tiene como propósito brindar asesoramiento nutricional personalizado a las usuarias del gimnasio inclusivo Refugio Fit, promoviendo una alimentación consciente, respetuosa de la diversidad corporal y libre de juicios. Desde un enfoque integrador y no restrictivo, contribuye a la construcción de hábitos alimenticios saludables, sostenibles y alineados con las necesidades individuales de cada mujer, considerando su salud física, emocional y estilo de vida. Además, participa en talleres y campañas de educación alimentaria con enfoque de bienestar.

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Acompañar nutricionalmente a las usuarias del gimnasio, brindando orientación profesional para mejorar su bienestar físico y emocional a través de hábitos alimenticios adecuados, sin dietas restrictivas ni estigmas corporales.

IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Realizar evaluaciones nutricionales individuales a las usuarias que lo soliciten.
- Elaborar planes de alimentación personalizados, según objetivos, condiciones de salud y estilo de vida.
- Brindar orientación alimentaria desde un enfoque inclusivo y libre de estereotipos.
- Coordinar con entrenadoras y psicóloga para ofrecer un acompañamiento integral.
- Facilitar talleres grupales sobre alimentación saludable, autocuidado y mitos nutricionales.
- Participar en campañas internas de sensibilización sobre cultura alimentaria positiva.
- Elaborar reportes internos de actividades (respetando la confidencialidad).
- Promover el respeto por la diversidad de cuerpos y la salud en todas las tallas.

V. REQUISITOS PARA EL PUESTO

NIVEL EDUCATIVO:	Licenciada en Nutrición con colegiatura habilitada.
EXPERIENCIA LABORAL:	Experiencia mínima de 1 año en asesoría nutricional personalizada o comunitaria. Se valorará experiencia en espacios inclusivos, trabajo con mujeres o enfoques de salud en todas las tallas.
HABILIDAD LABORAL:	Empatía, sensibilidad social, habilidades comunicativas, trabajo interdisciplinario, pensamiento crítico y enfoque libre de estigmas. Conocimiento en alimentación consciente, salud integrativa y principios de nutrición con perspectiva de género.

Cargo: Personal de Limpieza

GIMNASIO REFUGIO FIT	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	Código	01-0128
		Fecha de Emisión:	15/06/2025
		Página:	08
		Elaborado por:	Milagros Ortega
I. INFORMACIÓN BÁSICA			
NOMBRE DEL PUESTO:	Personal de Limpieza		
ÁREA O DEPARTAMENTO:	Área de Servicios Generales		
JEFE INMEDIATO:	Administradora		
SUPERVISA A:	No aplica		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
El puesto de Personal de Limpieza tiene como objetivo garantizar la higiene, orden y desinfección permanente de los espacios del gimnasio inclusivo Refugio Fit. Su labor contribuye directamente a brindar un ambiente saludable, seguro y acogedor para todas las usuarias y el personal. Este puesto requiere compromiso, responsabilidad y atención al detalle, y se desarrolla en coherencia con los principios de respeto, dignidad y trabajo en equipo que promueve la institución.			
III. OBJETIVO DEL PUESTO			
Mantener en óptimas condiciones de limpieza e higiene todas las áreas del gimnasio, asegurando un entorno confortable, seguro y alineado con los estándares de calidad e inclusión de Refugio Fit.			
IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
- Realizar la limpieza diaria de los ambientes del gimnasio (salas de máquinas, baños, oficinas, zonas comunes, escaleras y otros). - Desinfectar superficies de uso frecuente y asegurar la reposición de insumos de limpieza e higiene (papel, jabón, desinfectante, etc.). - Ventilar los espacios y asegurar condiciones de salubridad adecuadas. - Informar a la administración sobre necesidades, desperfectos o faltantes en los servicios higiénicos. - Colaborar en el mantenimiento del orden general de los espacios. - Cumplir con los protocolos de limpieza establecidos por la administración. - Tratar con respeto y cordialidad a las usuarias y al equipo de trabajo.			

V. REQUISITOS PARA EL PUESTO	
NIVEL EDUCATIVO:	Secundaria completa.
EXPERIENCIA LABORAL:	Experiencia previa en labores de limpieza en espacios públicos o privados. Se valorará experiencia en centros de atención al público o espacios comunitarios.
HABILIDAD LABORAL:	Responsabilidad, puntualidad, atención al detalle, compromiso con la limpieza, discreción, buen trato interpersonal y disposición al trabajo en equipo. Se valorará conocimiento básico de productos y protocolos de higiene.

Figura 105*Conclusiones MOF*

CONCLUSIONES El presente Manual de Organización y Funciones (MOF) permite establecer de manera clara y precisa las responsabilidades, funciones y requisitos de cada uno de los puestos que conforman la estructura organizativa de Refugio Fit, asegurando coherencia entre los objetivos institucionales y el quehacer diario del equipo. La elaboración del MOF contribuye a fortalecer la gestión interna del gimnasio, optimizando los procesos de coordinación, supervisión y evaluación del desempeño, en un marco de respeto, inclusión y profesionalismo. La delimitación de funciones y líneas jerárquicas promueve la transparencia, facilita la toma de decisiones y mejora la eficiencia en la ejecución de tareas, alineando al personal con la misión y visión institucional. El MOF es un documento vivo y flexible, que podrá ser actualizado conforme el gimnasio crezca, se diversifiquen los servicios o se generen nuevas necesidades organizativas, garantizando así su vigencia y aplicabilidad a largo plazo. Finalmente, este instrumento fortalece el compromiso del equipo humano de Refugio Fit con la creación de un espacio seguro, accesible y libre de discriminación para todas las mujeres, valorando la diversidad de cuerpos, identidades y trayectorias. 9
--

Figura 106*Referencias Bibliográficas MOF***REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Ministerio de Economía y Finanzas – MEF. (2011). *Manual de Organización y Funciones – MOF*. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe>
- Presidencia del Consejo de Ministros – PCM. (2006). *Guía para la Elaboración del Manual de Organización y Funciones – MOF*. Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática – ONGEI.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2022). *Lineamientos para la transversalización del enfoque de género en las organizaciones*. Lima: MIMP.
- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2015). *Guía para la implementación de la igualdad de género en los lugares de trabajo*. Lima: Oficina de la OIT para los Países Andinos.
- SUNAFIL. (2023). *Guía técnica para la elaboración de documentos de gestión en micro y pequeñas empresas*. Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral. Recuperado de: <https://www.gob.pe/sunafil>
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. 7.^a ed. México: McGraw-Hill.

Capítulo VIII. Plan Económico Financiero.

Este capítulo integra la base financiera completa de Refugio Fit y constituye el núcleo de la viabilidad del proyecto.

Inversión

Inversión Fija

Define los activos duraderos comprados al inicio como la maquinaria, muebles, materiales y licencias. Son bienes que respaldan la operación y se amortizan en el tiempo.

Tabla 80

Inversión Fija

INVERSION FIJA	
Equipos	S/. 46,598.00
Muebles	S/. 3,638.00
Materiales	S/. 925.00
Licencias y Autorizaciones	S/. 962.00
TOTAL	S/. 52,123.00

Capital de Trabajo

Financiamiento necesario para operar desde el día uno como inventario, caja, cobranzas y pagos a corto plazo.

Tabla 81

Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Mano de obra	S/. 16,895.00
Costos Fijos (Gastos de servicios)	S/. 13,070.00
Estudio del proyecto	S/. 250.00
Gastos de constitución	S/. 628.00

Gastos Administrativos y de ventas	S/. 925.00
Caja	S/. 2,000.00
Publicidad inicial	S/. 1,000.00
TOTAL	S/. 34,768.00
INVERSION TOTAL	S/. 86,891.00

Ingresos y Egresos

Tabla 82

Proyección de Ventas

UNIDADES A VENDER						
Servicio	PARTICIPACIÓN	2026	2027	2028	2029	2030
Suscripción Diaria	5%	189	192	195	198	201
Suscripción Mensual	35%	1,323	1,342	1,363	1,383	1,404
Suscripción Trimestral	60%	2,267	2,301	2,336	2,371	2,406
TOTAL		3,779	3,835	3,893	3,951	4,011

PRODUCTO	VALOR DE VENTA	2026	2027	2028	2029	2030
Suscrip. Diaria	S/. 30.00	S/. 5,668.11	S/. 5,868.19	S/. 5,956.21	S/. 6,045.56	S/. 6,136.24
Suscrip.Mensual	S/. 130.00	S/. 171,932.60	S/. 178,001.82	S/. 180,671.84	S/. 183,381.92	S/. 186,132.65
Suscrip.Trimestre	S/. 200.00	S/. 453,448.61	S/. 469,455.34	S/. 476,497.17	S/. 483,644.63	S/. 490,899.30
TOTAL		S/. 631,049.31	S/. 653,325.35	S/. 663,125.23	S/. 673,072.11	S/. 683,168.19

Tabla 83*Egresos*

Egresos	2026	2027	2028	2029	2030
Entrenadoras	S/48,000.00	S/48,960.00	S/49,939.20	S/50,937.98	S/51,956.74
Nutricionista	S/24,000.00	S/24,480.00	S/24,969.60	S/25,468.99	S/25,978.37
Psicóloga	S/24,000.00	S/24,480.00	S/24,969.60	S/25,468.99	S/25,978.37
Gerenta General	S/30,000.00	S/30,600.00	S/31,212.00	S/31,836.24	S/32,472.96
Administradora	S/24,000.00	S/24,480.00	S/24,969.60	S/25,468.99	S/25,978.37
Personal de Limpieza	S/36,000.00	S/36,720.00	S/37,454.40	S/38,203.49	S/38,967.56
Alquiler del local	S/146,400.00	S/149,328.00	S/152,314.56	S/155,360.85	S/158,468.07
Agua	S/4,800.00	S/4,896.00	S/4,993.92	S/5,093.80	S/5,195.67
Luz	S/4,200.00	S/4,284.00	S/4,369.68	S/4,457.07	S/4,546.22
Internet	S/1,440.00	S/1,468.80	S/1,498.18	S/1,528.14	S/1,558.70
Productos de limpieza	S/5,100.00	S/5,202.00	S/5,306.04	S/5,412.16	S/5,520.40
Banner	S/300.00	S/306.00	S/312.12	S/318.36	S/324.73
Tarjetas	S/700.00	S/714.00	S/728.28	S/742.85	S/757.70
Total Egresos	S/350,966.00	S/357,945.80	S/365,065.18	S/372,326.92	S/379,733.86

Deuda

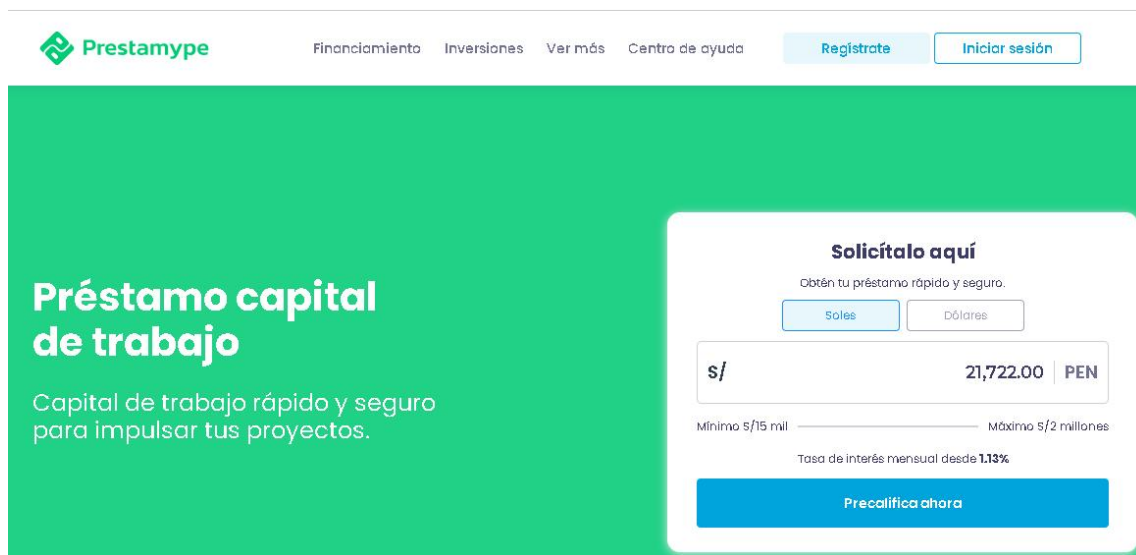
Para definir la estructura del financiamiento externo del proyecto, se realizó una comparación entre tres entidades financieras que ofrecen créditos comerciales para pequeñas empresas: Prestamype, BBVA y BanBif. El análisis consideró el monto requerido, el plazo de 18 meses y las tasas de interés anual (TEA) y mensual (TEM) ofrecidas por cada institución.

Tras evaluar las condiciones, se optó por Prestamype, ya que presentó una TEA de 21.53 %, más baja que las ofrecidas por las demás entidades evaluadas (BBVA con 25 % y BanBif con tasas desde 35 %), lo que representa una opción más accesible para el pago de cuotas y una menor carga financiera sobre el negocio. A continuación, se presenta el cuadro

de amortización utilizando el método francés, en el que se detalla el capital, los intereses, la amortización mensual y los pagos proyectados durante los 18 meses de financiamiento.

Figura 107

Prestamype



The screenshot shows the Prestamype website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Financiamiento', 'Inversiones', 'Ver más', and 'Centro de ayuda', along with buttons for 'Regístrate' and 'Iniciar sesión'. The main content area features a large green banner with the text 'Préstamo capital de trabajo' and 'Capital de trabajo rápido y seguro para impulsar tus proyectos.' To the right, there is a white box titled 'Solicítalo aquí' with the subtext 'Obtén tu préstamo rápido y seguro.' Below this, there are two buttons for 'Soles' and 'Dólares'. A form field shows 's/ 21,722.00 PEN'. Below the form, there is a range indicator 'Mínimo S/15 mil' to 'Máximo S/2 millones' and a note 'Tasa de interés mensual desde 1.13%'. A blue button at the bottom of the form says 'Precalifica ahora'.



TCEA* desde 21.53% ⓘ

Te ofrecemos una tasa competitiva y personalizada en función de tu evaluación.

Nota: tomado de PRESTAMYPE

Figura 108

Simulación de Préstamo BANBIF

BanBif PRESTAMOS COMERCIALES	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 30/07/2024		
	Soles	%	Dólares
1.-TASA DE INTERÉS COMPENSATORIA FIJA (TEA a 360 días)			
- Por financiamiento menor a 1 año	35.00%		24.00%
- Por financiamiento mayor a 1 año	40.00%		28.00%

Nota: tomado de BANBIF

Figura 109*Simulación de Préstamo BBVA*

BBVA Personas Empresas [Abre tu Cuenta Emprendedor](#) [Hazte Cliente](#) [BBVA Empresas](#)

Haz crecer tu negocio: Tenemos el mejor financiamiento para tu empresa

Préstamo Comercial

Importe financiado

S/ 21,722.00

Cuota: S/ 1,437.73

Duración total: 18 meses

TCEA Referencial de Operación: 25.000087%

Nota: tomado de BBVA

Tabla 84*Financiamiento*

DESCRIPCIÓN	MONTO	%
Inversión	S/86,891.00	100%
Finan. Accionistas	S/65,168.25	75%
Financ. Bancario	S/21,722.75	25%

PLAZO	18	MESES
Tasa anual	21.53%	360
Tasa mensual	1.638%	30

Tabla 85*Método Francés*

MÉTODO FRANCÉS		
PAGO	R=	S/. 1,403.27

Tabla 86*Cuadro de Amortización e Intereses*

PERIODO	CAPITAL	INTERESES	AMORTIZAC.	PAGO
1	S/. 21,722.75	S/. 355.86	S/. 1,047.41	S/. 1,403.27
2	S/. 20,675.34	S/. 338.70	S/. 1,064.57	S/. 1,403.27
3	S/. 19,610.77	S/. 321.26	S/. 1,082.01	S/. 1,403.27
4	S/. 18,528.77	S/. 303.54	S/. 1,099.73	S/. 1,403.27
5	S/. 17,429.04	S/. 285.52	S/. 1,117.75	S/. 1,403.27
6	S/. 16,311.29	S/. 267.21	S/. 1,136.06	S/. 1,403.27
7	S/. 15,175.23	S/. 248.60	S/. 1,154.67	S/. 1,403.27
8	S/. 14,020.56	S/. 229.68	S/. 1,173.59	S/. 1,403.27
9	S/. 12,846.97	S/. 210.46	S/. 1,192.81	S/. 1,403.27
10	S/. 11,654.16	S/. 190.92	S/. 1,212.35	S/. 1,403.27
11	S/. 10,441.81	S/. 171.06	S/. 1,232.21	S/. 1,403.27
12	S/. 9,209.60	S/. 150.87	S/. 1,252.40	S/. 1,403.27
13	S/. 7,957.20	S/. 130.35	S/. 1,272.92	S/. 1,403.27
14	S/. 6,684.29	S/. 109.50	S/. 1,293.77	S/. 1,403.27
15	S/. 5,390.52	S/. 88.31	S/. 1,314.96	S/. 1,403.27
16	S/. 4,075.56	S/. 66.77	S/. 1,336.50	S/. 1,403.27
17	S/. 2,739.05	S/. 44.87	S/. 1,358.40	S/. 1,403.27
18	S/. 1,380.65	S/. 22.62	S/. 1,380.65	S/. 1,403.27

Tabla 87

Cuadro de Resumen Semestral

	1° SEMESTRE	2° SEMESTRE	3° SEMESTRE
INTERESES	S/. 1,872.10	S/. 1,201.59	S/. 462.42
AMORTIZACIÓN	S/. 6,547.52	S/. 7,218.03	S/. 7,957.20
PAGO	S/. 8,419.62	S/. 8,419.62	S/. 8,419.62

Flujo de Caja**Tabla 88***Flujo de Caja Financiero*

INGRESOS	2026	2027	2028	2029	2030
Saldo inicial	S/2,000.00	S/57,195.65	S/110,523.41	S/152,988.01	S/181,903.60
Ventas	S/. 631,049.31	S/. 653,325.35	S/. 663,125.23	S/. 673,072.11	S/. 683,168.19
TOTAL INGRESOS	S/633,049.31	S/710,521.00	S/773,648.64	S/826,060.12	S/865,071.80
EGRESOS	2026	2027	2028	2029	2030
Costo de ventas sin depreciación	S/257,940.00	S/263,098.80	S/268,360.78	S/273,728.98	S/279,202.53
Gastos Administrativos	S/276,562.00	S/281,112.00	S/286,733.56	S/292,468.85	S/298,319.07
Gastos Financieros	S/. 3,073.69	S/462.42	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Amortizaciones	S/13,765.55	S/7,957.20	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Impuestos	S/24,512.42	S/47,367.17	S/65,566.29	S/77,958.69	S/86,265.06
TOTAL EGRESOS	S/575,853.66	S/599,997.60	S/620,660.63	S/644,156.52	S/663,786.66
SALDO FINAL	S/57,195.65	S/110,523.41	S/152,988.01	S/181,903.60	S/201,285.14

Tabla 89*Flujo de Caja Económico*

INGRESOS	2026	2027	2028	2029	2030
Saldo final	S/2,000.00	S/74,034.89	S/135,782.27	S/178,246.87	S/207,162.46
Ventas	S/. 631,049.31	S/. 653,325.35	S/. 663,125.23	S/. 673,072.11	S/. 683,168.19
TOTAL INGRESOS	S/633,049.31	S/727,360.24	S/798,907.50	S/851,318.98	S/890,330.66
EGRESOS	2026	2027	2028	2029	2030
Costo de ventas sin depreciación	S/257,940.00	S/263,098.80	S/268,360.78	S/273,728.98	S/279,202.53
Gastos administrativos	S/276,562.00	S/281,112.00	S/286,733.56	S/292,468.85	S/298,319.07
Impuestos	S/24,512.42	S/47,367.17	S/65,566.29	S/77,958.69	S/86,265.06
TOTAL EGRESOS	S/559,014.42	S/591,577.97	S/620,660.63	S/644,156.52	S/663,786.66
SALDO FINAL	S/74,034.89	S/135,782.27	S/178,246.87	S/207,162.46	S/226,544.00

Tasa de Descuento WACC**Tabla 90***Inversión Total*

Concepto	Monto (S/.)	Porcentaje
Capital propio	65,168.25	75.00%
Préstamo bancario	21,722.75	25.00%
Inversión total	86,891.00	100%

De acuerdo a la tasa de inversión total, se desarrolla los siguientes conceptos para hallar el WACC

Figura 110*Fórmula para Hallar el WACC*

$$WACC = D/V * K_d * (1-t) + E/V * K_c$$

D = Total de la deuda

E = Total del Equity (Capital Propio)

V = Valor de la Deuda + Valor del Equity

K_d = Costo de la Deuda.

t = Tasa Marginal de Impuesto a las Ganancias (Tax Shield)

K_c = Costo del Capital

D/V + E/V = 100%

Nota: Tomado de curso de Plan de Negocios, Sidet, 2025.

Datos:

$$E = 65,168.25$$

$$D = 21,722.75$$

$$V = 86,891.00$$

$$K_e = 15 \% \text{ (rentabilidad esperada del capital propio)}$$

$$K_d = 21.53 \% \text{ (tasa de interés del préstamo)}$$

$$T = 30 \% \text{ (tasa de impuesto a la renta)}$$

Sustituimos:

$$WACC = ((65,168.25/86,891) \times 15\%) + ((21,722.75/86,891) \times 21.53\% \times (1-0.30))$$

$$WACC = (0.75 \times 0.15) + (0.25 \times 0.2153 \times 0.70)$$

$$WACC = 0.1125 + 0.0376775 = 0.1501775$$

$$WACC = 15.02 \%$$

Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)**VAN**

Figura 111*Fórmula para Hallar el VAN*

$$VAN = -D_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

D_0	Monto de la inversión inicial
CF_n	Flujo de caja para el periodo n
r	Tasa de descuento = WACC

VAN > 0 el proyecto es rentable
 VAN < 0 el proyecto no es rentable

Nota: Tomado de curso de Plan de Negocios, Sidet, 2025.**TIR****Figura 112***Fórmula para Hallar la TIR*

$$VAN = -D_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} = 0$$

$$TIR = r$$

Nota: Tomado de curso de Plan de Negocios, Sidet, 2025.

Donde:

- D_0 : Inversión inicial = S/ 86,821
- CF_n : Flujo neto en el año n (según el flujo de caja económico)
- r : Tasa de descuento (WACC) = 15.02%
- TIR: Tasa Interna de Retorno

Tabla 91*Van y Tir*

Indicador	Valor
Inversión Inicial (D0)	S/ 86,821.00
Tasa de Descuento (WACC)	15.02%
VAN	S/ 466,262.26
TIR	95.05%

Cuando el VAN es positivo significa que los ingresos generados son mayores que la inversión inicial del proyecto; esto indica que el proyecto añadirá valor económico a largo plazo. La TIR es significativamente superior al costo de capital (WACC = 15.02%), lo que sugiere que la rentabilidad del proyecto superar el rendimiento mínimo exigido por los inversores.. De acuerdo con los criterios de evaluación financiera, al cumplirse la condición $TIR > WACC$, se concluye que el proyecto es rentable y se recomienda su ejecución.

Punto de Equilibrio

Para hallar el punto de equilibrio en soles y unidades, se hará uso de las siguiente fórmulas:

$$\text{Punto de Equilibrio (S/)} = \text{Costos Fijos} / [1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ingresos Totales})]$$

$$\text{Punto de Equilibrio (Unidades)} = \text{Costos Fijos} / (\text{Precio promedio} - \text{Costo variable promedio})$$

Año 2026

- Costos fijos: S/ 257,940.00
- Costos variables: S/ 276,562.00
- Ingresos totales: S/ 631,049.31

$$P.E. (S/) = 257,940.00 / [1 - (276,562.00 / 631,049.31)] = S/ 459,147.19$$

Este resultado quiere decir que se necesita vender al menos S/ 459,147.19 para no tener pérdidas.

Proporción de ventas por tipo de suscripción:

- Diaria: 189 de 3,779 ventas = 5%
- Mensual: 1,323 de 3,779 = 35%
- Trimestral: 2,267 de 3,779 = 60%

$$\text{Ingreso promedio} = \text{Ingresos Totales} / \text{Unidades Totales} = 631,049.31 / 3,779 = S/166.97$$

$$\text{Costo variable promedio} = 276,562 / 3,779 = S/73.16$$

Esto quiere decir que se necesita vender unas 2,750 suscripciones (diarias, mensuales y trimestrales) para no tener pérdidas.

Tabla 92

Punto de Equilibrio

	2026	2027	2028	2029	2030
Costo Fijo	S/257,940.00	S/263,098.80	S/268,360.78	S/273,728.98	S/279,202.53
Costo variable	S/276,562.00	S/281,112.00	S/286,733.56	S/292,468.85	S/298,319.07
Punto de Equilibrio (S/)					
Suscrip. diaria	S/ 22,964.99	S/23,090.13	S/23,639.84	S/24,203.60	S/24,781.44
Suscrip. mensual	S/ 160,754.91	S/161,630.93	S/165,478.90	S/169,425.17	S/173,470.06
Suscrip. trimestral	S/ 275,458.34	S/277,081.60	S/283,678.12	S/290,443.14	S/297,377.25
Punto de Equilibrio (unidades)					
Suscrip. diaria	138	136	139	142	145
Suscrip. mensual	963	949	971	994	1016
Suscrip. trimestral	1650	1627	1664	1703	1742

Balance General**Tabla 93***Estado de Situación Financiera*

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Activo Corriente	95027	155529	227532	313436	405591
– Caja y Bancos	95027	155529	227532	313436	405591
Activo No Corriente (Neto)	40 929	30 697	20 465	10 233	0
Total Activo	135956	186226	247997	323669	405591
Pasivo Corriente	13 765	7 957	0	0	0
Pasivo No Corriente	7 957	0	0	0	0
Total Pasivo	21 722	7 957	0	0	0
Capital Social	65 168	65 168	65 168	65 168	65 168
Utilidades Retenidas Acumuladas	49 066	113 101	182 829	258 501	340 423
– Resultado del Ejercicio	49 066	64 035	69 729	75 672	81 922
Total Patrimonio	114 234	178 269	247 998	323 670	405 591
Total Pasivo + Patrimonio	135 956	186 226	247 998	323 670	405 591

Tabla 94*Estado de Resultados Integral*

Concepto	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	633 049	710 521	773 649	826 060	865 071
Costo de Ventas (sin depreciación)	257 940	263 099	268 361	273 728	279 202
Utilidad Bruta	375 109	447 423	505 288	552 332	585 869
Gastos Administrativos/Ventas	276 562	281 112	286 734	292 468	298 319
Utilidad Operativa	98 547	166 311	218 554	259 864	287 550
Gastos Financieros	3 073	462	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	95 474	165 849	218 554	259 864	287 550
Impuestos	24 512	47 367	65 566	77 959	86 366
Utilidad Neta	70 962	118 482	152 988	181 905	201 184

CONCLUSIONES

Conclusión 1

El proyecto Refugio Fit surge como una respuesta concreta a la necesidad urgente de espacios inclusivos y respetuosos para mujeres en su diversidad dentro del rubro del acondicionamiento físico.

Conclusión 2

Se evidencia que la falta de oferta adaptada a la realidad de muchas mujeres y personas LGTBIQ+ representa una oportunidad de negocio con propósito social.

Conclusión 3

La exclusión y discriminación en los espacios tradicionales de ejercicio ha sido identificada como una barrera que limita la participación activa de mujeres diversas en su bienestar físico.

Conclusión 4

El diagnóstico permite comprender que el problema no es solo económico, sino también cultural y estructural, lo que refuerza la necesidad de una propuesta disruptiva como Refugio Fit.

Conclusión 5

La propuesta de valor de Refugio Fit se diferencia por integrar servicios complementarios como asesoría psicológica y nutricional, lo que fortalece la fidelización de las clientas.

Conclusión 6

Se prioriza la contratación de personal femenino con enfoque inclusivo, lo que garantiza coherencia entre el discurso del proyecto y su ejecución práctica.

Conclusión 7

El Manual de Organización y Funciones (MOF) elaborado aporta orden, transparencia y profesionalismo al equipo de trabajo desde sus inicios.

Conclusión 8

El análisis financiero revela que el proyecto es altamente rentable, alcanzando un VAN positivo y una TIR superior al WACC, lo cual valida su ejecución.

RECOMENDACIONES

Recomendación 1

Capacitar y sensibilizar al personal en enfoque de género.

Recomendación 2

Diseñar instalaciones accesibles y adaptables.

Recomendación 3

Establecer normas que promuevan tolerancia cero al acoso y discriminación, junto a lenguaje inclusivo y baños neutros para crear un entorno seguro y respetuoso.

Recomendación 4

Incluir entrenamientos especializados, apoyo psicológico y nutricional, sesiones adaptadas y modificaciones para todos los niveles .

Recomendación 5

Fomentar una comunidad activa y participativa mediante la organización de eventos, talleres grupales y actividades sociales que refuercen el sentido de pertenencia y compromiso.

Recomendación 6

Haz alianzas con organizaciones de mujeres, colectivos LGTBIQ+

Recomendación 7

Refuerza la positividad corporal en tu comunicación.

Recomendación 8

Evalúa continuamente la experiencia de las usuarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Active Life Perú. (s. f.). *Empresas de implementación de proyectos de gimnasio en Lima*. Recuperado el 12 de julio de 2025, de <https://activelife.pe/comercial/>
- Agencia Andina. (2023). *Marcha del Orgullo LGTBQ+ recorrió calles de Lima y de otras ciudades*. <https://andina.pe/agencia/noticia-marcha-del-orgullo-lgtbiq-recorrio-calles-lima-y-otras-ciudades-945875.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *PBI (variación porcentual)*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html>
- Defensoría del Pueblo. (2016). *Informe defensorial N° 175: Derechos humanos de las personas LGBTI: Necesidad de una política pública para la igualdad en el Perú*. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe-175--Derechos-humanos-de-personas-LGBTI.pdf>
- Delegación de la Unión Europea en Perú. (2023). *Encuesta sobre clima del BEI en Perú*. https://www.eeas.europa.eu/delegations/per%C3%BA/encuesta-clima-bei_es?s=162
- El Popular. (2022). *Allison Pastor inaugura su gimnasio Pink Power Gym tras dejar EEG: “Mi segundo local va a ser en Lima Norte”*. <https://elpopular.pe/espectaculos/2022/08/19/allison-pastor-inaugura-su-gimnasio-pink-power-gym-dejar-esto-es-guerra-mi-segundo-local-va-ser-lima-norte-146317>
- El Diario Feminista. (2021, 30 de junio). *Prevención del acoso sexual en los gimnasios*. <https://eldiariofeminista.info/2021/06/30/prevencion-del-acoso-sexual-en-los-gimnasios/>
- Fernández Ponte, C. X., & Mendieta Jara, J. J. (julio, 2024). *Análisis de las estrategias de membresías de los gimnasios y el comportamiento de los consumidores*. Universidad del Pacífico. Investigaciones CeCo.
- Fitness Extreme Perú. (s. f.). *Venta y fabricación de máquinas de gimnasio en Lima* [Página comercial]. Recuperado el 12 de julio de 2025, de <https://fitnessextremeperu.com/maquinas-gimnasio-lima/>
- Infobae. (2023, 7 de diciembre). *Psicología en el Perú: ¿Cuál es el sueldo, lo que cobran por consultas y las oportunidades laborales que tienen estos especialistas?*

<https://www.infobae.com/peru/2023/12/07/psicologia-en-el-peru-cual-es-el-sueldo-lo-que-cobran-por-consultas-y-las-oportunidades-laborales-que-tienen-estos-especialistas/>

Instituto de Estudios en Salud, Sexualidad y Desarrollo Humano (IESI Perú). (2021). *LA DISCRMINACIÓN HACIA LGBTI EN EL ENTORNO LABORAL PERUANO (2016-2020): Una mirada a partir de los datos*. <https://www.iesiperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/06/LA-DISCRIMINACION-HACIA-LGBTI-ver-resumida.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. (2024). *Población estimada de mujeres en La Victoria, Lima – Proyecciones 2025*. Plataforma de consultas estadísticas del INEI. <https://estadist.inei.gob.pe/report>

Ipsos Perú. (2023). *Explorando los niveles socioeconómicos en Perú: La nueva fórmula y puntos claves para su clasificación*. <https://www.ipsos.com/es-pe/explorando-los-niveles-socioeconomicos-en-peru-la-nueva-formula-y-puntos-claves-para-su>

Lloyd, M. (2024, 14 de septiembre; actualizada el 9 de octubre). *How LGBTQ+ rights are influencing the fitness industry*. Freedom for All Americans. Recuperado de <https://freedomforallamericans.org/lgbtq-rights-influencing-sports-and-fitness-communities/>

McKinsey & Company. (2024, 18 de enero). *Las tendencias que definirán el mercado mundial del wellness de 1.8 billones de dólares en 2024*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/las-tendencias-que-definiran-el-mercado-mundial-del-wellness-de-1-8-billones-de-dolares-en-2024/es>

Ministerio del Ambiente del Perú. (s.f.). *¿Por qué una Ley Marco de Cambio Climático?* <https://www.minam.gob.pe/cambio-climatico-peru/por-que-una-ley-marco-de-cambio-climatico/>

Ministerio de Salud. (2024, 4 de julio). *Importancia de la salud mental en el Perú. Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. <https://www.gob.pe/institucion/hospitalloayza/noticias/1037037-importancia-de-la-salud-mental-en-el-peru>

- Ortega, M. [Ella Lo Hizo]. (11 de junio de 2025). *Entrevista realizada a Arlette Contreras para el proyecto de implementación de Refugio Fit*. [Archivo de Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=rTITSE1qLLM>
- Ortega, M.[Ella Lo Hizo]. (16 de julio de 2025). *Entrevista realizada para el proyecto de Implementación de un Gimnasio Para Mujeres en su Diversidad*. [Archivo de Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=c1byKeb4v9w>.
- Pink Power Gym. (s.f.). Instagram pinkpowergymbyallisonpastor. Recuperado el 23 de abril de 2025, de <https://www.instagram.com/pinkpowergymbyallisonpastor/>
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
- Sónico Fitness. (s. f.). *Venta de máquinas de gimnasio* [Sección de productos y contacto]. Recuperado el 12 de julio de 2025, de <https://sonicofitness.com/>
- The Trevor Project. (2024). *Encuesta nacional sobre la salud mental de jóvenes LGBTQ+ en Perú*. https://www.thetrevorproject.org/survey-international/assets/static/2024_Peru_National_Survey_ES.pdf
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. III. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. (18.^a ed., R. M. Rubio Ruiz, J. F. J. Dávila Martínez, A. D. Quiñones & P. Mascaró Sacristán, Trads.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.