



MAESTRÍA EN MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Centro Especializado en la Salud del Corredor C.E.S.A.C.

PRESENTADO POR:

Carolina de Asís Reyes Acosta

Paul Heyner Rios Cabanillas

Carlos Antonio Quispe Holgado

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL**

ASESOR: Luis Enrique Faustino Zevallos Hidalgo

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

A mi madre Mery Acosta, por su amor y apoyo incondicional.

A mi esposo e hijos sin cuya ayuda no hubiese sido posible cumplir este sueño.

A mi abuela por ser siempre mi guía espiritual.

A Dios por cuidar cada paso que doy.

A todos mil gracias, los quiero con todo el corazón.

A mis padres, hijos y todos los que me motivaron a seguir adelante.

A mi esposa Estefany, la mejor compañera que Dios me pudo haber dado.

Contenido

Índice de Figuras	vii
Índice de Tablas	x
Glosario de Términos	xiii
Resumen Ejecutivo.....	1
1. Objetivo general.....	3
2. Descripción de la idea.....	4
3. Antecedentes	7
4. Análisis del entorno	15
4.1. Análisis PESTEL	15
4.1.1. Factores políticos	15
4.1.2. Factores económicos.....	15
4.1.3. Factores sociales	18
4.1.4. Factores tecnológicos.....	22
4.1.5. Factores ecológicos.....	26
4.1.6. Factores legales.....	28
4.2. Matriz de evaluación de factores externos y factores internos	29
4.2.1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	29
4.2.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	31
5. Plan estratégico	32
5.1. Visión.....	32
5.2. Misión	32
5.3. Valores	32
5.4. Objetivos.....	32

5.4.1.	Objetivos Generales	32
5.4.2.	Objetivos Específicos.....	33
5.5.	Análisis FODA	33
5.5.1.	Fortalezas	34
5.5.2.	Debilidades	36
5.5.3.	Oportunidades	36
5.5.4.	Amenazas	38
5.6.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	40
5.6.1.	Rivalidad entre las firmas establecidas en el sector.....	41
5.6.2.	Poder de negociación de proveedores.....	42
5.6.3.	Riesgo de ingreso de competidores potenciales.....	42
5.6.4.	Amenaza de productos sustitutos	43
5.6.5.	Poder de negociación de los compradores	43
5.7.	Ventaja competitiva	44
6.	Análisis del mercado.....	47
6.1.	Análisis de la demanda	49
6.2.	Determinación de la demanda potencial	51
6.3.	Análisis de la oferta	53
6.4.	Determinación de la demanda para el proyecto.....	56
6.5.	Selección del Mercado Meta.....	57
6.5.1.	Diseño y Aplicación de Encuestas.....	57
7.	Enfoque en el consumidor	66
7.1.	Investigación del consumidor	67

7.1.1.	Insight y buyer person: Corredor Amateur	68
7.1.2.	Insight y buyer person: Corredor Pro.....	69
7.1.3.	Insight y buyer person: Corredor Élite.....	70
7.2.	Proceso de toma de decisión de compra del consumidor	70
7.3.	Neurociencia aplicada al marketing.....	72
7.4.	Propuesta de valor.....	73
8.	Estrategia comercial.....	76
8.1.	Plan Integral de Marketing.....	76
8.1.1.	Estrategia de Servicio y Marca	76
8.1.2.	Estrategia de Precio.....	81
8.1.3.	Estrategia de Distribución y Canales	82
8.1.4.	Estrategia de Comunicación	84
8.1.5.	Estrategia de Branding.....	87
8.1.6.	Estrategia de Customer Centric	87
8.1.7.	Estrategia de Endomarketing.....	88
8.1.8.	Responsabilidad Social	89
8.1.9.	Planificación de Ventas.....	90
9.	Plan de recursos humanos y operaciones.....	93
9.1.	Plan de Recursos Humanos.....	93
9.1.1.	Estructura Organizacional.....	93
9.1.2.	Roles y funciones.....	94
9.1.3.	Reclutamiento, selección y contratación de personal	97
9.1.4.	Inducción, capacitación y evaluación del personal.....	98
9.1.5.	Políticas de remuneraciones y compensaciones	98

9.1.6.	Motivación y desarrollo del personal.....	99
9.1.7.	Forma jurídica empresarial	100
9.2.	Plan de Operaciones.....	100
9.2.1.	Proceso de operación del servicio.....	100
9.2.2.	Ubicación y equipamiento de las Instalaciones	104
9.2.3.	Métodos de Producción.....	105
9.2.4.	Gestión del inventario y proveedores	105
9.2.5.	Gestión de calidad.....	106
10.	Indicadores de gestión.....	108
10.1.	Balance Score Card.....	108
10.2.	Análisis financiero	110
10.2.1.	Flujo de inversión	111
10.2.2.	Flujo de caja de operación	112
10.2.3.	Flujo de caja económico	122
10.2.4.	Flujo de financiamiento neto	122
10.2.5.	Flujo de caja financiero o total.....	124
10.2.6.	Indicadores financieros	126
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES		129
BIBLIOGRAFÍA.....		132
ANEXOS.....		136

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Evolución de participantes en la Media Maratón de Lima	4
<i>Figura 2.</i> Evolución de participantes la Maratón Life Lima42k	5
<i>Figura 3.</i> Business Model Canvas: Centro Especializado en la Salud del Corredor.....	6
<i>Figura 4.</i> Actitudes hacia las compras.....	20
<i>Figura 5.</i> Perfiles socioeconómicos de Lima.	21
<i>Figura 6.</i> Matriz FODA.....	34
<i>Figura 7.</i> Análisis FODA Cruzada	39
<i>Figura 8.</i> Ventaja competitiva	45
<i>Figura 9.</i> Estructura socioeconómica poblacional por zonas geográficas APEIM 2018 - I....	47
<i>Figura 10.</i> Estructura socioeconómica poblacional por zonas geográficas APEIM 2018 – II.	47
<i>Figura 11.</i> Radio de cobertura de distritos cercanos a C.E.S.A.C.....	48
<i>Figura 12.</i> Evolución anual de deportistas (2010-2015)	50
<i>Figura 13.</i> Evolución de atenciones por servicio médico (2010-2015).....	50
<i>Figura 14.</i> Distribución Porcentual de atenciones Médicas 2015	51
<i>Figura 15.</i> Pregunta 1	58
<i>Figura 16.</i> Pregunta 2	58
<i>Figura 17.</i> Pregunta 3	59
<i>Figura 18.</i> Pregunta 4	59
<i>Figura 19.</i> Pregunta 5	60
<i>Figura 20.</i> Pregunta 6	60
<i>Figura 21.</i> Pregunta 7	61
<i>Figura 22.</i> Pregunta 8	61
<i>Figura 23.</i> Pregunta 9	62

<i>Figura 24.</i> Pregunta 10	62
<i>Figura 25.</i> Pregunta 11	63
<i>Figura 26.</i> Pregunta 12	63
<i>Figura 27.</i> Pregunta 13	64
<i>Figura 28.</i> Pregunta 15	64
<i>Figura 29.</i> Pregunta 17	65
<i>Figura 30.</i> Pregunta 18	65
<i>Figura 31.</i> Buyer persona: Corredor Amateur.....	69
<i>Figura 32.</i> Buyer persona: Corredor Pro	69
<i>Figura 33.</i> Buyer persona: Corredor Élite	70
<i>Figura 34.</i> Proceso de decisión de compra.....	71
<i>Figura 35.</i> Lienzo de la propuesta de valor	74
<i>Figura 36.</i> Isologo C.E.S.A.C.	81
<i>Figura 37.</i> Evolución Anual de Ventas	90
<i>Figura 38.</i> Ventas Anuales - Fisioterapeutas.....	91
<i>Figura 39.</i> Ventas anuales - Quiropráctico.....	91
<i>Figura 40.</i> Ventas anuales - Podología.....	92
<i>Figura 41.</i> Ventas anuales - Nutricionista	92
<i>Figura 42.</i> Ventas anuales - Artículos Deportivos	93
<i>Figura 43.</i> Organigrama C.E.S.A.C.	94
<i>Figura 44.</i> Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	97
<i>Figura 45.</i> Diagrama de Flujo “Operaciones de servicio”.	102
<i>Figura 46.</i> Balance Score Card.....	108
<i>Figura 47.</i> Modelo CAPM.....	125

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de evaluación de factores externos</i>	30
Tabla 2 <i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	31
Tabla 3 <i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i>	41
Tabla 4 <i>Población entre 15 y 59 años en los distritos (2017)</i>	52
Tabla 5 <i>Distribución NSE A y B en la zona 6, 7 y 8</i>	52
Tabla 6 <i>Número de operadores en las zonas 6, 7 y 8</i>	53
Tabla 7 <i>Número de atenciones de principales competidores</i>	55
Tabla 8 <i>Crecimiento poblacional en Lima metropolitana</i>	57
Tabla 9 <i>Tabla de enfoque en el consumidor</i>	67
Tabla 10 <i>Ventajas diferenciadas</i>	80
Tabla 11 <i>Tarifas de servicios de atención a la salud</i>	82
Tabla 12 <i>Precio de los servicios adicionales</i>	82
Tabla 13 <i>Cronograma de carreras de mayor convocatoria</i>	86
Tabla 14 <i>Roles y funciones</i>	94
Tabla 15 <i>Cuadro de mando integral C.E.S.A.C.</i>	109
Tabla 16 <i>Inversión de capital</i>	111
Tabla 17 <i>Condiciones de financiamiento</i>	111
Tabla 18 <i>Gastos Inversión</i>	112
Tabla 19 <i>Gastos Pre Operativos</i>	112
Tabla 20 <i>Flujo de inversión (expresado en soles)</i>	112
Tabla 21 <i>Ingresos fijos</i>	113
Tabla 22 <i>Ingresos Variables</i>	114
Tabla 23 <i>Volumen de Ventas Anuales (sin IGV/sin efecto inflación)</i>	114
Tabla 24 <i>Índice de inflación</i>	114

Tabla 25 <i>Proyección de Ingresos (expresado en soles)</i>	115
Tabla 26 <i>Capacidad Instalada N° Horas</i>	115
Tabla 27 <i>Alquiler de Infraestructura (Sin IGV / Sin efecto Inflación)</i>	116
Tabla 28 <i>Proyección de Alquiler de Infraestructura (expresado en soles)</i>	116
Tabla 29 <i>Costo de Personal (Sin IGV / Sin efecto Inflación)</i>	116
Tabla 30 <i>Proyección Costo de Personal (expresado en soles)</i>	116
Tabla 31 <i>Capacitación de Personal (Sin IGV / Sin inflación)</i>	117
Tabla 32 <i>Proyección Capacitación de Personal (expresado en soles)</i>	117
Tabla 33 <i>Costo de Operación y Mantenimiento (Sin IGV / Sin inflación)</i>	117
Tabla 34 <i>Proyección Costo de Operación y Mantenimiento (expresado en soles)</i>	118
Tabla 35 <i>Costo de Operaciones y Mantenimiento con Factor de Inflación y Crecimiento (expresado en soles)</i>	118
Tabla 36 <i>Servicios de Terceros (Sin IGV / Sin inflación)</i>	118
Tabla 37 <i>Proyección Servicio de terceros (expresado en soles)</i>	118
Tabla 38 <i>Servicios de Terceros con Factor de Inflación y Crecimiento (expresado en soles)</i>	118
Tabla 39 <i>Costos Variables</i>	119
Tabla 40 <i>Volumen de Costos Variables Anuales (sin IGV/sin efecto inflación)</i>	119
Tabla 41 <i>Proyección de Costo de Ventas (expresado en soles)</i>	120
Tabla 42 <i>Egresos (expresado en soles)</i>	120
Tabla 43 <i>Flujo de Caja Operativo (expresado en soles)</i>	120
Tabla 44 <i>Flujo de IGV (expresado en soles)</i>	121
Tabla 45 <i>Estado de Ganancias y Pérdidas (expresado en soles)</i>	122
Tabla 46 <i>Flujo de Caja Económico (expresado en soles)</i>	122
Tabla 47 <i>Cronograma de pagos (expresado en soles)</i>	123

Tabla 48 <i>Cobertura de pagos</i>	123
Tabla 49 <i>Flujo de Financiamiento Neto (expresado en soles)</i>	124
Tabla 50 <i>Modelo CAPM</i>	125
Tabla 51 <i>Flujo de Caja Financiero</i>	125
Tabla 52 <i>WACC</i>	126
Tabla 53 <i>Escenario normal</i>	127
Tabla 54 <i>Escenario optimista, ventas 10%</i>	127
Tabla 55 <i>Escenario pesimista, ventas -10%</i>	128
Tabla 56 <i>Probabilidad de ocurrencia</i>	128

Glosario de Términos

Actividad física: Conjunto de movimientos secuenciales que se realizan con el objetivo de fortalecer el aparato músculo esquelético para un propósito determinado, principalmente con fines deportivos y para mantener una buena salud.

Brote: Aparición imprevista de algún agente contagioso que puede afectar la salud de las personas y que potencialmente pueda afectar sus actividades cotidianas.

Carrera: Competencia de velocidad en la que participan personas para lograr completar un trayecto definido en el menor tiempo posible.

Centros de Salud: Lugar donde se atienden casos médicos a personas que presentan alguna alteración en su salud por medio de la aplicación de tratamientos especializados con la finalidad de mejorar su estado de salud.

Corredor/Corredora: Que corre rápidamente o a gran velocidad.

Deporte: Actividad física que se practica con el objetivo de recreación, ejercicio físico, entrenamiento o competición

Deportista aficionado o amateur: Personas que se dedican a la práctica del deporte por ocio o entretenimiento, incluso si lo hacen dentro de un club deportivo. El deporte por afición se realiza para mejorar la salud, hacer ejercicio o socializar.

Deportista de alto rendimiento: Personas con talento deportivo, con dedicación diaria a la práctica deportiva, siendo su principal actividad representar al país como seleccionado en competencias internacionales.

Distensión muscular: Se presenta cuando un músculo es sometido a un estiramiento exagerado y hay desgarro, la cual puede ser causada por un accidente, uso inadecuado de un músculo o sobrecarga muscular.

Esguince: También llamado torcedura, es una lesión del ligamento (tejido que conecta dos o más huesos en una articulación) que resulta cuando éste se distiende o se rompe.

Espasticidad: Músculos tensos y rígidos.

Runner: Traducción al inglés de Corredor/Corredora. Ser una persona que corre.

Corredor principiante: Son corredores muy ocasionales que participan rara vez en alguna carrera. No suelen entrenar a menudo. Sus ritmos suelen ser mayores a 7:30 min/km

Corredor Base: Son la mayoría de los corredores que van en medio de la carrera. Esta categoría está al alcance de cualquier corredor que esté dispuesto a entrenarse con sensatez y responsabilidad. Ritmos entre 5:24 a 6:01 min/km.

Corredor: Suelen acabar entre el primer tercio del pelotón y algunos logran buenas posiciones en competiciones locales. Este es el nivel más alto que la mayoría de los corredores pueden alcanzar. Ya sea por falta de tiempo, capacidad natural. Sus ritmos están entre 4:30 a 5:01 min/km.

Corredor Avanzado: Son corredores con mucho talento y gran disciplina. Pueden ganar alguna que otra competición local. Sus tiempos están entre 4:09 a 4:37 min/km.

Campeón Local: Este nivel solo lo alcanzan los que tienen talento, dedicación y sacrificio para llegar a lo más alto a nivel local. Tienen un nivel de entrenamiento serio. Y suelen acabar entre los 10 primeros o incluso ganar. De este nivel a semi-élite existe una diferencia significativa en los tiempos. Sus tiempos rondan los 3:36 a 4:00 min/km.

Semi-Elite: Algunos campeones locales pueden ser semi-élite. Ganan algunas carreras y consiguen primeros puestos en grandes carreras. No les falta un gran talento y disciplina. Sus ritmos están entre 3:10 a 3:32 min/km.

Elite: Son los mejores entre los mejores, los elegidos, a los que Dios les ha tocado con una varita mágica. Son los que se llevan todos los premios en las grandes carreras. Son únicos. Son los «pros». Ritmos increíbles de: 2:38 a 2:55 min/km. Los ritmos establecidos para la definición de cada corredor están establecidos entre distancias de 10 km y maratón, con edades comprendidas entre los 20 y 34 años.

Epidemia: Enfermedad que se propaga en un lugar específico durante algún tiempo y que afecta a muchas personas de manera intensiva.

Fisioterapeuta: Profesional de la salud que interviene en la prevención, diagnóstico, tratamiento y recuperación de las alteraciones del movimiento corporal en personas con discapacidad. Encargado de aplicar distintas técnicas con el fin de brindar una mejoría al estado físico y reincorporar al paciente a sus actividades de vida diaria.

Gadget: Dispositivo electrónico con características y funciones específicas que se utiliza para facilitar la vida de las personas mediante la interacción con datos y otras herramientas electrónicas.

Medicina del deporte: Especialidad de la medicina que se enfoca en el estudio de la práctica deportiva y sus efectos en la salud de las personas, incluye la prevención y tratamiento de lesiones y enfermedades.

Pandemia: Enfermedad epidémica que se extiende a muchos lugares y se transmite intensivamente e indiscriminadamente afectando a gran número de individuos.

Rehabilitación física: Proceso de atención a lesiones y enfermedades que afectan las capacidades físicas de los individuos para que por medio de un diagnóstico y tratamiento puedan recuperar sus funciones normales.

Tejidos blandos: Los tejidos blandos conectan, apoyan o rodean a otros tejidos. Algunos ejemplos incluyen músculos, tendones, grasa y vasos sanguíneos.

Terapia física o fisioterapia deportiva: Tratamiento médico que consiste en rehabilitar completamente al deportista después de la lesión o después de una operación, para evitar una lesión mayor y permitirle volver al deporte en el menor tiempo posible.

Asociación Internacional de Federaciones de Atletismo (IAAF): Es una organización de nivel mundial que rige la práctica del atletismo, se dedica a estandarizar mecanismos de medición del tiempo en pruebas oficiales y también el monitoreo y reconocimiento de los

registros mundiales de éxito y logro en la práctica de este deporte.

Asociación Internacional de Maratones y Carreras de Distancia (AIMS): Es una asociación de carreras de larga distancia.

Federación Deportiva Peruana de Atletismo: Es una organización encargada de trabajar para el desarrollo del atletismo a nivel nacional.

Resumen Ejecutivo

El Centro Especializado en la Salud del Corredor (C.E.S.A.C.), está dedicado al cuidado del bienestar físico de la salud del corredor, el cual en su fase inicial estará ubicado en el distrito de Magdalena como punto de ubicación estratégica, desde donde se cubrirá un radio inicial que abarca los distritos cercanos ubicados (de acuerdo al estudio de APEIM del 2018) en las zonas: ZONA 6 (Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena del Mar y San Miguel), ZONA 7 (Miraflores y San Isidro) y ZONA 8 (Surquillo y Barranco), pertenecientes a Lima Metropolitana, para ofrecer atención especializada de rehabilitación y terapias físicas, orientadas a todos los corredores que desarrollan sus prácticas deportivas y de recreación en las zonas indicadas, permitiéndoles una atención cercana, con profesionales terapéuticos de distintas especialidades específicas del Corredor en un mismo lugar, y con la tecnología necesaria para su pronta recuperación, los cuales en muchos casos acceden a servicios particulares con personal no acreditados y asisten a Centros de Salud de múltiples especialidades que no están enfocados en este segmento de clientes, lo cual les hace que deban tratar sus distintas afecciones en distintos Centros de Salud.

C.E.S.A.C. se proyecta a ser el Centro de preferencia de los corredores, con la promesa de ofrecerles un servicio integrado de calidad, personalizado, con una ubicación estratégica y con la tecnología y profesionales capacitados específicamente en la atención de lesiones propias de esta actividad, lo que se espera genere el crecimiento de la demanda del servicio que ofrece en Centro, a través de un modelo de negocio BTC (Business to client).

A partir del quinto año del funcionamiento de C.E.S.A.C., como estrategia de crecimiento se extenderá la oferta de valor al resto de distritos que no fueron considerados en la etapa inicial ubicadas en las zonas: ZONA 6 (Lince), ZONA 7 (San Borja, Surco, La Molina) y ZONA 8 (Chorrillos), adicionalmente como estrategia de expansión se ampliará la oferta de valor

incluyendo a atletas en todas sus disciplinas deportivas, incrementando equipos necesarios y el personal de atención especializada en tratamientos de afecciones físicas causadas por la práctica de las diferentes disciplinas deportivas. A futuro se considera también según la evolución del funcionamiento y desempeño del Centro, la posibilidad de crear nuevas sedes.

La implementación del centro pasa por una necesidad de financiamiento total de S/105,274.00, este importe incluye los costos de inversión necesarios para el funcionamiento de la empresa. El financiamiento proviene del aporte de socios y terceros (entidad bancaria).

C.E.S.A.C, está constituida con un importe de capital de S/ 52,637.00 representando el 50% de su estructura patrimonial. Esta inversión proviene del aporte de los tres socios fundadores y distribuidos en partes iguales. Así mismo, se tendrá un financiamiento bancario por el importe de S/ 52,637.00, proveniente de una entidad financiera que evalúa emprendimientos del segmento pequeña y mediana empresa (PYME).

El desarrollo del plan de negocios logra determinar que C.E.S.A.C. representa una alternativa única, con una propuesta de valor enfocada en el segmento de clientes Corredores en constante crecimiento, que forman parte de un mercado que poco se ha dedicado a satisfacer sus necesidades y que dado a su crecimiento en auge, recién están buscando ofrecerles soluciones direccionadas a sus necesidades específicas de la práctica deportiva que realizan, es por ello, que el Centro Especializado en la Salud del Corredor centra su estrategia en este segmento de clientes específico con un servicio especializado y de calidad, que emplea el uso de la tecnología y las redes sociales para satisfacer los requerimientos y necesidades, con posibilidad de convertirse en socio y disfrutar a través de la membresía (Ver Anexo 4) una serie de beneficios atractivos para este selecto consumidor, representando así la ventaja competitiva diferenciada del resto de Centros de Salud existentes en el mercado.

1. Objetivo general

Establecer la factibilidad, viabilidad y sostenibilidad en el tiempo para la implementación de un Centro Especializado en la Salud del Corredor (C.E.S.A.C) ubicado en la ciudad de Lima.

El centro, busca atender la necesidad de recuperación física de los corredores, mediante un servicio personalizado e integral con tratamientos de fisioterapia, quiropraxia, podología, nutrición y el uso de equipos especializados, con énfasis en la prevención, comodidad y bienestar del corredor para mejorar su desempeño deportivo y su calidad de vida.

2. Descripción de la idea

Cada día es más común encontrar personas que corren como hobbies o como práctica deportiva de competencia, incursionando en el mundo del running, despertando además su interés por participar en carreras por razones diferentes como brindar apoyo a una acción benéfica, mejorar su resistencia física y por motivaciones personales haciendo que esta práctica tome relevancia en sus rutinas de vida y que atraiga la mirada de marcas y de nuevas oportunidades de negocio.

Una muestra de ello es la evolución de la participación de corredores en las competencias más masivas y de mayor participación en Perú, como es la Media Maratón de Lima.

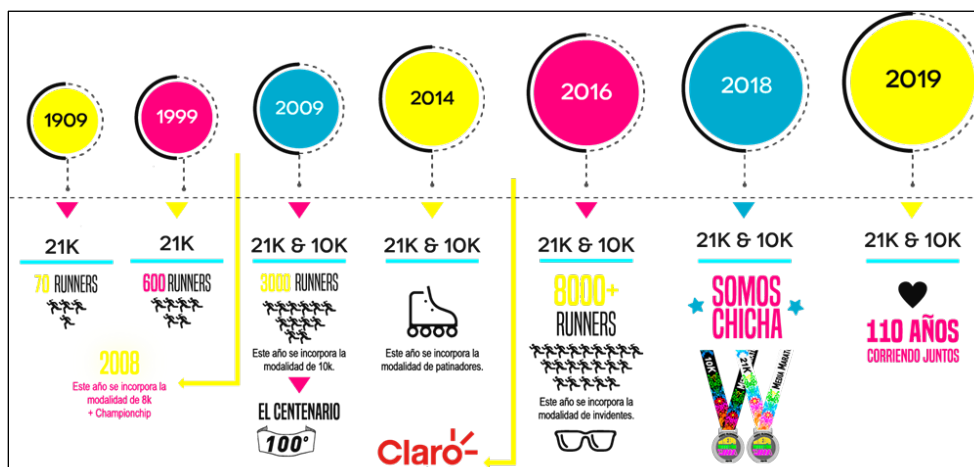


Figura 1. Evolución de participantes en la Media Maratón de Lima. Fuente: Tomado de Runners (2019)

Consideremos por ejemplo la evolución de la “Mataron Life Lima42K hasta el 2019 de acuerdo a la siguiente figura (Revista Atletismo Peruano, 2018) en la cual se dan 3 carreras: 10k, 21k y 42k.

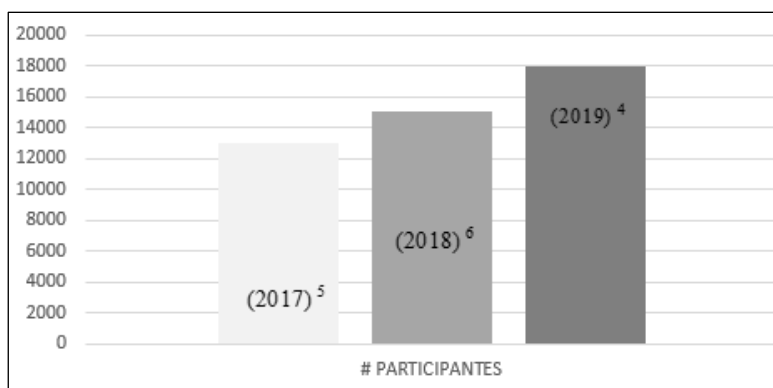


Figura 2. Evolución de participantes la Maratón Life Lima42k. Fuente: Elaboración propia

Analizando la información presentada se puede apreciar un incremento sustancial de personas que practican el running, y si adicionamos a esta data la cantidad de atletas profesionales que ejercen esta disciplina con fines competitivos registrados en la Federación Deportiva Peruana de Atletismo consideramos atractivo este nicho de mercado cautivo a la espera de Centros de bienestar y salud.

La idea de negocios del presente proyecto consiste en introducir en el mercado peruano un Centro Especializado en la Salud del Corredor (C.E.S.A.C), hacia el mercado potencial de deportistas específicamente a los corredores (Runners), que se viene incrementado en la ciudad de Lima.

El Centro Especializado en la Salud del Corredor (C.E.S.A.C), pertenece al sector bienestar y salud, su mercado potencial está compuesto por corredores (Runners), quienes requieren de un lugar donde encuentren casi todos los servicios que le permitan desarrollar su actividad deportiva de forma integral, preventiva, cómoda y cuyo bienestar esté en primer lugar.

A continuación, se presenta el lienzo del modelo de negocio del C.E.S.A.C.

Socios Claves <ul style="list-style-type: none"> - Organismos y/o Grupos de Runners - Nutricionistas - Podólogos - Fisioterapeutas - Corredores Elites - Proveedores de insumos - Propietarios de locales - Universidades/Institutos con la carrera de fisioterapia - Influencers 	Actividades Claves <ul style="list-style-type: none"> - Fisioterapias - Podología - Quiropráctico - Venta de artículos - Asesoría Nutricional - Branding - Marketing digital (ya que la mayoría de los runners utilizan apps y están en redes sociales, se puede captarlos a la web por FB y Google ads) 	Propuesta de Valor <p>Centro integral y especializado en el bienestar y desarrollo del corredor.</p> <p>Servicio personalizado e integral con tratamientos de fisioterapia, quiropraxia, podología, nutrición y el uso de equipos especializados</p> <p><i>“Cuidamos tu bienestar físico para que alcances tus metas”.</i></p>	Relación con clientes <ul style="list-style-type: none"> - Comunidad por redes sociales - Línea telefónica, atención al cliente - Organismos, asociaciones y grupos de runners - Membresía 	Segmento Clientes <ul style="list-style-type: none"> - Runners que desarrollan su actividad deportiva en el distrito de Magdalena del Mar. - Rango de edad: >=18 <=60 años - Socioeconómico: A y B <p>Corredor amateur (desde 18 años) jóvenes profesionales, sofisticados (varones y mujeres) y modernas.</p> <p>Corredor pro (entre 32 y 40 años) profesionales y directivos juniors sofisticados (varones y mujeres) y modernas.</p> <p>Corredor elite (entre 35 y 40 años) profesionales independientes, sofisticados (varones y mujeres) y modernas.</p>
	Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> - Local - Equipos terapéuticos - Muebles/enseres - Equipos informáticos - Internet - Colaboradores 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Página web - Redes sociales (Instagram, Facebook y YouTube.) - Valla publicitaria - Podcast. 	
Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> - Gastos de Personal - Gastos de MKT y Publicidad - Costos de Servicios Generales 		Fuentes de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de Terapias físicas. - Venta de productos - Asesoría Nutricional 		

Figura 3. Business Model Canvas: Centro Especializado en la Salud del Corredor. Fuente: Elaboración propia.

3. Antecedentes

El presente plan de negocio tiene como finalidad la implementación de un Centro Especializado en la Salud del Corredor, el cual tendrá como principal objetivo centrarse en las necesidades terapéuticas de prevención, tratamiento y rehabilitación física de todas aquellas personas que practican el running (es decir, son corredores) en la ciudad de Lima, para ello, estamos considerando atender las esenciales necesidades de los corredores, identificadas a través de una investigación de mercado moderna y efectiva.

Ahora, hablando de atletas, normalmente son considerados como tales los deportistas competitivos, inscritos en el IPD, quienes participan en eventos como los Panamericanos, Juegos olímpicos u otros de acuerdo al deporte específico. Ahora bien, en la actualidad, 58% de limeños considera que la práctica deportiva contribuye a cultivar un estilo de vida saludable (Villanueva, 2017). Adicionalmente, como muestra este estudio, gran parte de las personas, principalmente varones, practican deportes de manera irregular y consideran que llevan un estilo de vida con un alto nivel de estrés, lo cual motiva la práctica de deportes como mecanismo de alivio, en combinación con otras actividades, como una alimentación sana y compartir tiempo con familia y amigos.

En un reciente estudio BID (2019) se ha encontrado que, en los últimos 40 años, además del número de maestros, algunos tipos de profesionales de la salud en Latinoamérica se ha cuadruplicado. También, sus ingresos han ido crecido de manera notable en los últimos 15 años, tanto en términos reales como en comparación a lo que se observa en otras profesiones. Inclusive este tipo de empleos en educación y salud son de buena calidad, especialmente para mujeres. Y de acuerdo a las tendencias observadas, van a seguir creciendo. Las proyecciones indican que, bajo supuestos razonables en los próximos 15 años se duplicará.

De acuerdo a la Real Academia Española (2020), la fisioterapia viene a ser el tratamiento de lesiones, especialmente traumáticas, por medios físicos, como el calor, el frío, el ultrasonido, así como también ejercicios, masajes u otros medios mecánicos.

Dicho esto, podemos considerar entonces a la fisioterapia como una rama de la medicina que trata las afecciones físicas del cuerpo humano, a través de las propiedades curativas del frío (cromoterapia), calor (termoterapia), de la electricidad, de la luz (fototerapia), del ultrasonido, del agua (hidroterapia), los masajes (masoterapia) y del magnetismo (la magnetoterapia) así como también a través de la práctica de ejercicios.

En este contexto, en la actualidad, los servicios de fisioterapia están principalmente ofertados en hospitales, clínicas y centros particulares, pero muchos (o la gran mayoría) de fisioterapeutas, atienden en más de un establecimiento para facilitar el acceso directo a sus servicios; la fisioterapia se convertirá con los años en un servicio de salud de primera línea para diagnosticar y tratar lesiones, enfermedades y discapacidades, debido principalmente al envejecimiento poblacional, pues por ejemplo, muchos Baby Boomers, permanecen bastante activos en su vida diaria. En este sentido, los fisioterapeutas están llamados a proporcionar atención no invasiva centrada en el bienestar y la prevención no solo con las técnicas regulares, sino también con todos los protocolos que garanticen la seguridad sanitaria de los clientes. Del mismo modo, las personas de la Generación X e Y, están desarrollando estilos de vida más saludables, buscando el disfrute pleno de sus actividades como la práctica de deportes como el running.

Así que, la fisioterapia continuará con una tendencia al alza y tendrá un papel protagónico en la atención de salud. Pero, para avanzar en sintonía con la industria deportiva, deberá incluir una mejora efectiva en la calidad de atención, poniendo al paciente en el centro de

su estrategia y promoviendo el crecimiento profesional de las personas que lo practican, promoviendo también valores y responsabilidad, de esta manera se pueden aumentar las posibilidades de éxito para el futuro de este tipo de negocios.

Respecto al desarrollo de investigaciones vinculadas al tema de este plan, hemos tomado como referencia las siguientes:

a. “Estudio de prefactibilidad para la instalación de un centro de terapia física y rehabilitación para deportistas” (Carmelino & Tokomuri, 2016)

La principal diferencia entre ambas investigaciones, el público objetivo, pues el presente proyecto se especializa en corredores urbanos (runners) y no todo tipo de deportistas (aunque podría atender algunas lesiones parecidas), además está focalizado en los distritos de la zona 7 (APEIM 2018): San Isidro, Miraflores, San Borja, La Molina y Santiago de Surco.

El resultado de la determinación de la ubicación del centro de terapia física arrojó San Borja, esto nos sirve de referencia, pero no es determinante, pues hemos observado dos factores claves, los lugares de mayor práctica de runners y también el perfil de nuestros potenciales clientes. Más adelante mostraremos cual es el lugar elegido para la ubicación de nuestro centro de terapia física, esto de acuerdo a una investigación cualitativa, que luego validaremos con un método cuantitativo, al igual que este caso, con el método de ranking de factores.

De las conclusiones a las que llegó la investigación podemos extraer también que la tendencia en desarrollo tecnológico de equipos ha sido favorable en estos últimos años, lo cual permite que hoy en día podamos contar con equipos disponibles de alta gama y a precios accesibles.

Otra cuestión importante es la viabilidad social, ya que servicios de la naturaleza de centros de este tipo contribuyen directamente a la mejora en la calidad de vida de las personas

que practican este tipo de actividades deportivas, no solamente por la mejora en su rendimiento, sino también, porque prolongan la calidad del tiempo que practiquen y disfruten de un estilo de vida más saludable.

Finalmente, considerando los resultados de periodo de retorno y TIR, podemos afirmar que la expectativa para la presente investigación es bastante optimista.

b. “Business plan: Kinesio Physical Therapy” (Johnson & Skjold, 2014)

Adicionalmente a que este plan de negocio corresponde a otro país, una de las diferencias significativas es el mercado objetivo, personas con lesiones ocasionadas en el contexto laboral. Lo que existe en común, es la estrategia de generación de alianzas con organizaciones privadas y públicas, esto con el objetivo de crecer en ventas, pero además de fidelización.

Lo interesante de este plan, son los objetivos planteados para su primer año, los que se consideran clave para su posicionamiento en el mercado de su ciudad.

El primero vinculado a establecer al menos 2 convenios con las mayores empresas del mercado, para brindar atención en la prevención y tratamiento de lesiones resultadas de la práctica laboral de sus colaboradores. Esto nos da una señal de que generar alianzas estratégicas con organizaciones de nuestro medio, como grupos de corredores urbanos (runners), con asociaciones de corredores, universidades o empresas, más adelante en la definición de nuestra estrategia determinaremos con quienes vamos a explorar la posibilidad de establecer alianzas y también el tipo y dinámica de funcionamiento de las mismas, priorizando el valor que generaremos para los clientes y el fortalecimiento interorganizacional.

En segundo lugar, otro objetivo mencionado es el de participación en ferias de salud, dado que nuestro plan no está orientado principalmente a la salud en el trabajo, podemos aplicar la idea a la participación en eventos como carreras, maratones y demás de parecida

denominación, para difundir nuestros servicios específicamente a nuestro mercado objetivo, el tipo de acciones a desarrollar en los eventos también serán explorados más adelante y evaluados desde un punto de vista financiero.

El tercer objetivo está orientado a realizar eventos con clientes para educar en los temas de fisioterapia a todas las personas en sus centros laborales. En nuestro caso podremos realizar la educación en fisioterapia, lesiones, quiropraxia y demás temas vinculados tanto en eventos, como en nuestro propio local, o inclusive podríamos realizar webinars o simplemente videos cortos informativos, los cuales difundiríamos a través de nuestros canales de comunicación, es decir, redes sociales, mailing, blog, etc.

El cuarto objetivo está orientado a la satisfacción de los clientes, la meta que proponen es del 95% en el primer año, una meta ambiciosa que nos permite marcar un referente para nuestros propios objetivos, este porcentaje tendremos que ajustarlo de acuerdo a la realidad de nuestro mercado y la naturaleza de nuestro propio negocio.

El quinto objetivo corresponde a la cantidad de pacientes que cada fisioterapeuta atenderá al inicio del servicio y como ira evolucionando, pero dado que nuestro servicio está orientado a corredores, la cantidad de lesiones es menos dispersa que si vinieran todo tipo de personas con diferentes problemas, lo que nos lleva a tener menos tipos de procedimientos para los corredores urbanos, pues más adelante explicaremos cuales son las más frecuentes lesiones y cuáles son los tratamientos más frecuentes para afrontar la recuperación de los mismos

Finalmente, el sexto objetivo orientado a los ingresos netos será adecuado de acuerdo a nuestra estructura de costos, lo que nos brindará proyecciones más realistas cercanas al 5%.

c. “Plan de negocios Centro de Rehabilitación Fisioterapéutico y Kinesiológico Fisiokine Pereira” (Isaza, Mejia, & Ramirez, 2012)

Otro de los trabajos revisados que aportan a tener un panorama más claro del negocio, es el que fue realizado en Colombia, específicamente en la ciudad de Pereira, las principales ideas y anotaciones que podemos mencionar es que coinciden con el propósito del centro de fisioterapia, ya que ambos buscan optimizar los procesos de rehabilitación física de los pacientes, gestionándolos de manera adecuada para que siempre estén organizados y se apliquen sistemáticamente, esto para que la rehabilitación sea más rápida y efectiva.

Eso implica que el Centro tiene que atender de manera más integral a las personas con procedimientos complementarios entre sí, de modo que permitan a los corredores urbanos reintegrarse rápidamente a la práctica deportiva reduciendo el riesgo de caer en lesiones y su consecuente pérdida de rutina en el estilo de vida que llevan, lo cual en última instancia podría ocasionar que la persona deje el deporte y reinicie un estilo de vida más sedentario y en consecuencia menos saludable.

Nosotros abordaremos esto más adelante proponiendo por ejemplo que los tratamientos de fisioterapia y quiropraxia deben darse en el mismo centro, ambos en combinación con herramientas tecnológicas y nuevas metodologías en la práctica profesional de los quiroprácticos y fisioterapeutas.

d. “Proyecto de Investigación Gerencial Aplicado Centro de Medicina Deportiva de Alto Rendimiento” (Lezcano, Noriega, Olivera, & Vasquez, 2016)

Como bien señalan en este proyecto, actualmente el número de deportistas y competencias deportivas se han venido incrementando, promovidos principalmente por el sector privado (marcas de ropa y tendencias en estilo de vida) y en segundo lugar como parte de la

política gubernamental (que analizaremos en el Análisis de factores externos) a través del Instituto Peruano del Deporte, al respecto de esta última organización promotora, han evidenciado que se están incrementando la cantidad de deportistas remunerados (profesionales) y los que lo practican por afición (principiante o amateur), quienes a su vez, lo han incorporado a su estilo de vida saludable (sofisticados y modernas).

Al igual que en nuestra investigación, también han identificado que el crecimiento en la práctica deportiva se halla mayoritariamente en los segmentos socioeconómicos denominados A y B, quienes están buscando continuamente mejorar su estilo de vida, pero también quieren competir en distintos eventos deportivos de nivel nacional e internacional (carreras, maratones, etc.) con propósitos diversos alineados a sus estilos de vida.

Con el objetivo de atender de manera adecuada e integral a estos deportistas previamente mencionados, se plantea abordar los tratamientos desde un punto de vista médico, agrupando a todas las especialidades como rehabilitación física, medicina de dolor, traumatología, cardiología y ozonoterapia. A diferencia de nosotros, que contaremos con profesionales de las especialidades no médicas como terapia física y quiropraxia en un solo lugar, del mismo modo, no contaremos con los equipos biomédicos complementarios para la atención de pacientes que pudieran requerir los servicios de rayos X, ecografías, electrocardiogramas, electromiografía, equipos de evaluación de la función pulmonar (espirometría) y equipamiento para dar tratamiento al dolor.

Otra diferencia en ambas investigaciones es el público objetivo, nuestra investigación esta centrada específicamente en corredores urbanos (runners), en cambio esta otra investigación de referencia atiende a todo tipo de personas con distintas dolencias.

Algo que esta investigación y otras explicadas líneas arriba tienen en común es la determinación del lugar donde funcionará el centro, San Borja, aunque no utilizaron el mismo

método, también podemos sospechar que un factor clave que tomaron en cuenta es el local del IPD que se encuentra en la avenida San Luis, cruce con la avenida Canadá.

En nuestro caso, el distrito elegido dentro de la zona 6, es decir Magdalena del Mar es seleccionada porque gran parte de los corredores viven cerca de los espacios adecuados para practicar el deporte y también sus centros laborales, están cerca de dichos espacios.

Finalmente, algo que todas las investigaciones revisadas tienen en común es que la práctica deportiva se está incrementando, al igual que la demanda de los profesionales no médicos como fisioterapeutas, sumado a ello es importante señalar otros indicadores como el poder adquisitivo, los cambios en los estilos de vida y la predisposición a practicar actividades disruptivas.

4. Análisis del entorno

4.1. Análisis PESTEL

Analizaremos a continuación factores del entorno en el cual se desarrollará este proyecto de negocio, para ello se evalúan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, permitiéndonos tener un panorama más claro para el desarrollo de estrategias posteriores.

4.1.1. Factores políticos

En este aspecto, la influencia política se realiza en distintos niveles, por ejemplo, a un nivel de gobierno central, el presidente y sus ministros son los encargados de promover políticas públicas vinculadas al desarrollo de la práctica deportiva a nivel nacional. Pero estos al estar concentrando más sus actividades políticas en aspectos más económicos que sociales o culturales, se limitan a delegar casi toda su responsabilidad sobre el deporte al presidente del Instituto Peruano del Deporte (Entidad adscrita al MINEDU). No se ha evidenciado que alguno de los últimos 3 presidentes sea un deportista o aspire a serlo (practicando algún deporte en particular). Por consiguiente, el principal apoyo a la práctica deportiva yace en promover eventos internacionales (Juegos panamericanos) o desarrollo de infraestructura (estadios principalmente).

Luego, en un segundo nivel están los congresistas, políticos que promueven leyes vinculadas a los intereses políticos que conlleva su electorado. Durante varias legislaturas han sido elegidos algunos congresistas que han sido deportistas profesionales o practican deporte de manera regular.

4.1.2. Factores económicos

En muchos países, el deporte es considerado una actividad esencial para el desarrollo social de su población, pero, para muchos de ellos, también se le considera como un pilar

económico, esto es resultado de un cambio orgánico, tanto a nivel socioeconómico e incluso político, dándole a la práctica deportiva, un lugar protagónico. Ejemplo de los cuales, son países como Estados Unidos, España, Inglaterra, Alemania o Brasil.

Ahora bien, cuando se analiza la organización deportiva actual en nuestro país, podemos observar que en el sector deportivo se evidencia una situación distintiva de “micro empleo”, la cual abarca desde colegios, entrenadores deportivos y hasta clubes, también a profesionales de diversas ramas vinculadas directamente, federaciones deportivas, gimnasios e inclusive, a otros puestos laborales vinculados indirectamente a este sector. Sumado a ello existe un riesgo de precarización en la formalidad de esta microeconomía, debido a los efectos de la pandemia ocasionada por la COVID-19, que afecta directamente a las familias vinculadas a este sector.

Respecto a la mencionada microeconomía, podemos mencionar que, la microeconomía del deporte puede ampliarse y llegar a ser parte importante de la política de Estado en la que tanto el sector público como privado trabajen con un objetivo común del desarrollo de este sector.

Entonces, una de las cosas que se debe hacer en primer lugar, es trabajar en la profesionalización del deporte de manera integral, debido a que a nivel institucional en el ámbito del deporte (sector público y privado) no se cuentan con muchos profesionales especializados en la gestión administrativa de las actividades deportivas (buen uso de recursos).

Cabe resaltar que esta problemática es una de las principales tareas pendientes en el sector deportivo peruano, esto en comparación a países latinoamericanos y también de otros continentes. Por ello, si verdaderamente queremos dar la importancia debida a los servicios públicos y privados asociados a la práctica deportiva, será imprescindible profesionalizar la gestión deportiva para asegurar la viabilidad y el futuro de este sector.

Así que, podemos señalar en primer lugar que el mercado deportivo representa una gran oportunidad para ser aprovechada en nuestro país, pero para ello, es necesario contar con profesionales con una visión amplia del contexto deportivo a nivel nacional e internacional.

También, debemos recalcar que la formación académica es importante para la gestión deportiva en nuestro país. Sirva como ejemplo la experiencia del Reino Unido de Gran Bretaña, donde los profesionales graduados en ciencias del deporte contribuyen en aproximadamente £4,000 millones al año (equivalente a unos US\$ 5,062 millones) a la economía del mencionado país, esto ha permitido el desarrollo de casi 150,000 empleos.

Es interesante considerar el potencial desarrollo del deporte en nuestro país si consiguiéramos impulsar y desarrollar alianzas estratégicas y proyectos entre entidades públicas y privadas con un enfoque en el futuro.

Actualmente, se observan variaciones en el deporte, en cuanto a la profesionalización: “alta gestión deportiva”, y al apoyo para el fomento de deportistas profesionales, quienes se convertirán en los líderes del futuro deportivo del Perú.

Como hemos podido observar, existe un potencial de crecimiento de la microeconomía deportiva, para incorporarse a la política macroeconómica de Estado, gracias al trabajo conjunto entre las instituciones privadas y públicas.

Esto significa, que en principio el desarrollo y profesionalización de deportistas de otras ramas como el fútbol, atletismo, surf, etc., pueden ser totalmente aplicables al running, aunque en menor medida, muchos jóvenes corredores, con el tiempo podrían convertirse en destacados corredores profesionales que participen en competencias deportivas internacionales, movilizándolo el desarrollo de pequeñas economías vinculadas a ello.

De acuerdo a una investigación realizada por profesionales de Yale y Oxford entre 2011

y 2015 se demuestra que el ejercitarse físicamente es más importante para la salud mental que la situación económica de la persona. (Lancet, 2018)

En ese sentido, el ejercicio presenta grandes beneficios para el estado físico y mental de las personas, incluso practicar algún deporte puede ser hasta más beneficioso que tener dinero.

En el mencionado estudio, los científicos a cargo recogieron datos que dieron luces sobre la relación entre el estado físico y ánimo en más de 1.2 millones de personas.

Una pregunta fue clave para descubrir hallazgos, en ella, se les solicitó a los participantes en la investigación a que contestaran: “¿Cuántas veces se ha sentido mentalmente mal en los últimos 30 días, por ejemplo, debido al estrés, la depresión o los problemas emocionales?”

Uno de los principales descubrimientos científicos consta en que aquellos que practicaban regularmente ejercicios solían sentirse mal unos 35 días al año, mientras que aquellos que no lo hacían se sentían mal en promedio durante 18 días adicionales.

Además, se descubrió también que las personas activas físicamente se sienten tan bien como las que no practican deportes, pero ganan alrededor de \$ 25000 más al año.

Los científicos también notaron que ciertos deportes pueden tener un efecto más positivo en su salud mental que otros.

Una de las conclusiones a las que llegó el estudio, fue que una persona tendría que ganar mucho más, para que sus ganancias les otorguen el mismo efecto que el deporte, aumentar la felicidad.

4.1.3. Factores sociales

Actualmente, en nuestro país, se ha encontrado que los consumidores peruanos buscan experiencias memorables, que los sorprendan y están optando por realizar consumos inteligentes y reflexivos (GESTIÓN, IPSOS, 2018), en otras palabras, los consumidores peruanos se están

sofisticando, están desarrollando estilos de vida considerados “mejores”, como podemos encontrar en la categorización de los estilos de vida que realiza Arellano Marketing. En ese sentido, mencionaremos aquellos en los que nos enfocaremos para efectos del presente plan de negocio, de igual modo tomaremos en cuenta los resultados de IPSOS Perú.

El Estilo de vida: Los sofisticados, está definido como un segmento mixto, es decir que se da tanto en varones como en mujeres, y presentan un nivel de ingreso más alto que el promedio. Además, se caracterizan por ser muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. En cuanto al consumo se consideran innovadores y también son cazadores de tendencias. Les importa mucho el estatus que poseen, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos ligeros (light). Mayoritariamente son más jóvenes que el promedio de la población general. (Arellano, 2019)

En cuanto a su forma de consumo, su relación con las marcas es muy fuerte, al punto de considerarlas del mismo nivel de importancia que sus atributos. Asimismo, están pendientes de la moda y cuidan mucho su imagen personal a la hora de vestir y, por otro lado, también consideran importante la información nutricional de sus alimentos.

De acuerdo al estudio de IPSOS (Alvarez, 2018), se comprende que existe la tendencia aspiracional a mantener una buena imagen y cultivar una vida saludable, esta tendencia se ve reflejada en la cantidad de peruanos preocupados en tener una buena alimentación, según el estudio esta característica se da en más del 50% de la población. También existe una tendencia en el crecimiento hacia la práctica deportiva. Sumando a ello, un 55% desea cultivar una imagen personal moderna, fresca y diferente. Esta característica se presenta en igual proporción entre varones y mujeres, sin embargo, son las mujeres quienes lo visibilizan más.

Asimismo, se tiene en cuenta que “los detalles importan”, es así como los clientes

esperan que las marcas los sorprendan y que puedan vivir experiencias únicas con ellas (Alvarez, 2018).



Figura 4. Actitudes hacia las compras. Fuente: Alvarez (2018)

Como podemos notar, las características de estos consumidores hacen que el segmento de mercado al que apuntamos con el presente trabajo de investigación sea más congruente con los hallazgos que hemos encontrado.

Adicionalmente es importante señalar, que lo que antes se conocía como pirámide socioeconómica, hoy es más un rombo, compuesta mayoritariamente por la clase media (IPSOS, 2019).

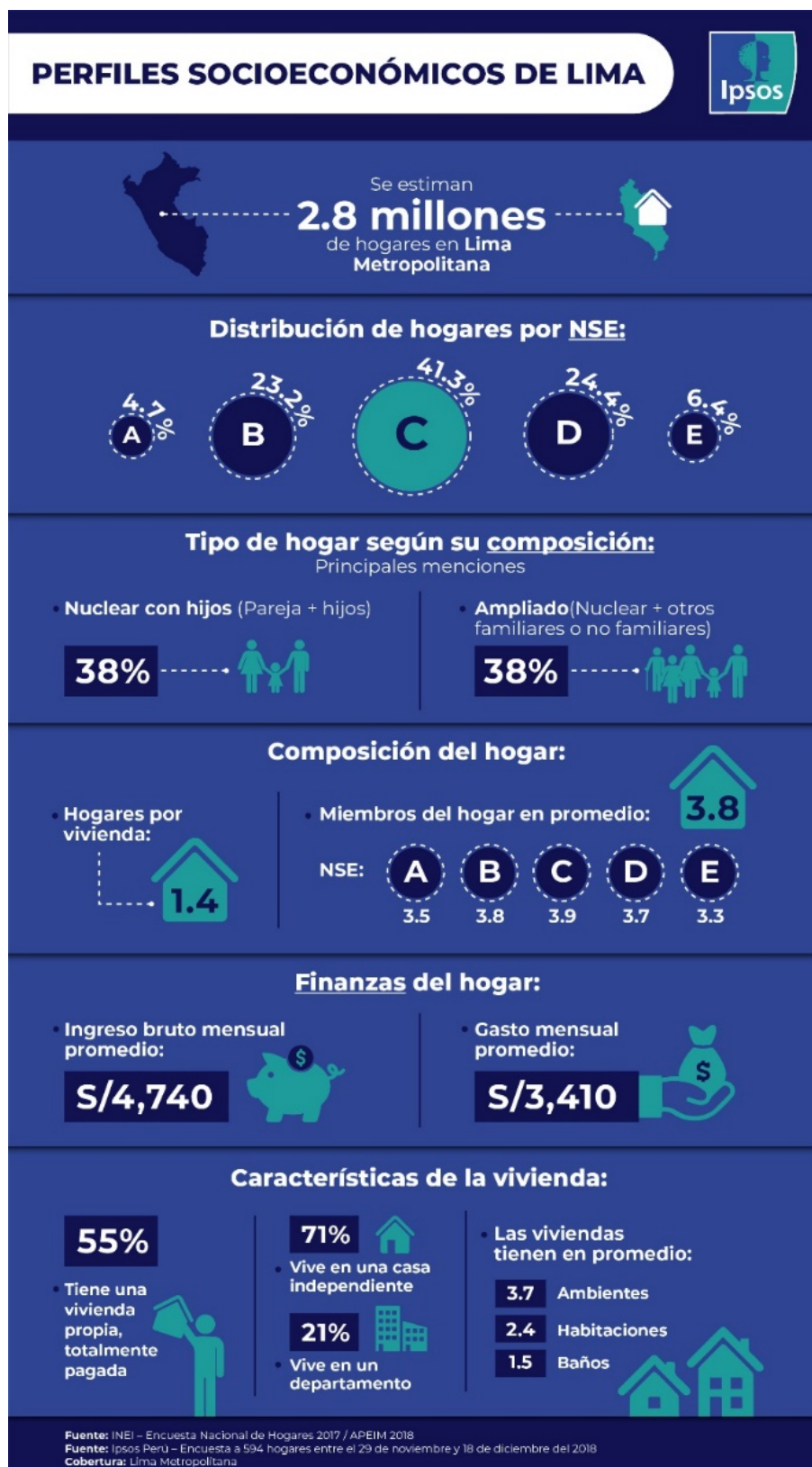


Figura 5. Perfiles socioeconómicos de Lima. Fuente: Tomado de IPSOS (2019)

Finalmente, de acuerdo a un estudio del Banco Mundial (2020), el resultado del PBI del Perú en 2020 sería de -4.7%, lo que implica que será un año de recesión económica con una consecuente subida en los niveles de pobreza de 2.5% (2019) a 3.2% (2020), sin embargo, el mismo estudio señala que para el 2021 las proyecciones de crecimiento 6.6% (efecto rebote) y el nivel de pobreza se reducirá al 2.4%. lo que nos lleva a concluir que en general las condiciones para el funcionamiento del centro se mantienen.

4.1.4. Factores tecnológicos

Según Payuelta (2018) “hubo un tiempo en el que no necesitábamos nada más que nuestros propios cuerpos para entrenarnos y realizar deporte.”

Pero en estos últimos años, gracias a la tecnología, se han desarrollado dispositivos que permiten practicar deportes de una manera distinta.

Ello significa que prácticas urbanas como el running se ven directamente influenciadas por el desarrollo tecnológico, para efectos del presente trabajo podemos mencionar dos ejemplos de cómo la tecnología se aplica a esta práctica deportiva. En primer lugar, con el equipamiento, que de acuerdo a lo que indica Payuelta (2018), resulta que muchas empresas están buscando desarrollar materiales y elaborar prendas deportivas para potenciar la eficiencia y adaptabilidad en el uso en distintas disciplinas deportivas.

Como veremos más adelante, muchas empresas vienen desarrollando prendas de alto rendimiento y dispositivos de monitoreo para evaluar el desempeño en su rutina habitual.

En segundo lugar, la recuperación, ya que también el sector de la salud se ha sumado a la ola tecnológica, ejemplo de lo cual podemos mencionar, tiendas de hipoxia, electro-estimulación o cintas antigravedad. Las opciones tecnológicas son enormes y están mejorando considerablemente el tiempo de recuperación de lesiones distintas, del mismo modo, permiten

potenciar la condición física de muchos deportistas mediante mejores tratamientos que refuercen las zonas más delicadas de su anatomía según el deporte que practiquen.

Esto es muy importante en el running, pues en algunos casos las lesiones no atendidas oportunamente conllevan a que la persona deje de correr por el dolor que le pueda estar causando la lesión.

A continuación, veremos algunos ejemplos de cómo distintas compañías están trabajando en soluciones para el sector deportivo:

- De acuerdo a un artículo publicado en la página web de Redacción Médica por Estrampes (2018), la compañía General Electric está aplicando el ‘deep learning’ en el análisis de resultados de distintas pruebas realizadas mediante sus equipos a diagnósticos de lesiones de rodilla. Esto con el objetivo de hacer estudios demográficos de esas lesiones en el cartílago, lo que se traducirá posteriormente en el desarrollo de medidas preventivas. También la empresa está desarrollando junto a centros especializados en imagen médica y biometría, un proyecto pionero en Europa en la aplicación de inteligencia artificial (IA) que permita el diagnóstico de distintas patologías del sistema musculoesquelético, entre las cuales podemos mencionar lesiones del cartílago en la rodilla y enfermedades degenerativas. Respecto al deep learning, podemos mencionar que es la misma herramienta tecnológica de inteligencia artificial utilizada por dispositivos de telefonía móvil (smartphones) para identificar en imágenes objetos concretos. Para ello, es importante la aplicación de algoritmos que permitan un mejor reconocimiento de lesiones.

La división de las imágenes digitalizadas, es decir, la segmentación en particiones homogéneas es un paso clave para la obtención de marcadores cuantitativos de

degeneración articular, ejemplo de las cuales pueden ser las lesiones de cartílago.

Tradicionalmente, se realiza de forma manual y son los propios profesionales médicos los que definen cuales son los límites entre los diversos tejidos musculoesqueléticos y el hueso. Esto en sí mismo, constituye un proceso considerablemente más lento y difícil que, al mismo tiempo, conlleva una alta dependencia de la experiencia del profesional.

Podemos concluir entonces, que la aplicación de la inteligencia artificial podría ayudar a localizar, analizar y combinar datos relevantes con el potencial de mejorar la atención al paciente.

Por otro lado, de acuerdo a lo descrito por Casanova (2019), gracias al avance de la tecnología durante los últimos años, los corredores ahora pueden acceder a información de diversas formas:

- Pueden conocer su desempeño directamente en sus muñecas, esto, gracias a los relojes inteligentes (Smart watches) que actúan como rastreadores de actividad física. Pero, adicionalmente a ello, se están produciendo, por ejemplo: pantalones cortos (shorts) que te pueden decir qué músculos necesitan entrenar más a medida que se desarrolla su rutina y también existen medias que pueden decir cómo ajustar el golpe del pie en una carrera. Esta nueva tendencia en la tecnología portátil se está introduciendo en el mundo del running mediante la integración de la tecnología de monitoreo en las prendas de vestir y el análisis de los datos que estas genera y luego son procesadas por aplicativos móviles. Esto no solo les permite a los corredores acceder a información importante sobre su desempeño físico, sino que lo hace de manera poco intrusiva.
- También tenemos empresas que fabrican ropa interior inteligente, por ejemplo, la marca ATHOS. Ellos lideran la industria en la retroalimentación basada en la actividad

muscular. Mediante la toma de decisiones mejor informadas para obtener resultados más rápidos. Esto es posible, gracias a los sensores sEMG incorporados en las capas base de la prenda, las cuales tienen la función de enviar datos al núcleo del sistema de sensores. El núcleo procesa los datos y los envía a la aplicación Athos iOS, donde pueden ser analizados por el corredor (o atleta) y el entrenador.

- Otro complemento en prendas son las prendas interiores Sensoria fitness. Esta marca ofrece una amplia gama de prendas interiores inteligentes para múltiples actividades. Dichas prendas interiores inteligentes pueden monitorear el ritmo cardíaco, mientras que los calcetines inteligentes pueden detectar la cadencia, el aterrizaje del pie y las fuerzas de impacto para un mejor análisis del desempeño deportivo.
- Del mismo modo, algunas prendas se caracterizan por atender las necesidades de las deportistas mujeres, gracias a OMsignal Bra. OmSignal, la cual es una compañía canadiense que fabrica camisas de compresión “inteligentes” para hombres, está mostrando un sostén deportivo para mujeres que rastrea la frecuencia cardíaca, la frecuencia respiratoria y las calorías quemadas, entre otras métricas. Para lograr su propósito, se registran los datos recolectados en una caja negra llena de sensores que se ajusta en la banda inferior del sujetador. Estos datos se trasladan de manera inalámbrica a la aplicación móvil de OmSignal. La aplicación móvil a su vez también tendrá una nueva opción llamada OmRun, que, cuando se usa con el sujetador inteligente, medirá la distancia, el ritmo, la frecuencia respiratoria y los niveles de fatiga durante los entrenamientos.
- El gorro inteligente LifeBEAM, potencia el entrenamiento, ya sea para correr, entrenar y en general practicar algún deporte o incluso hacer senderismo, este gorro inteligente

envía mediciones precisas de su frecuencia cardíaca, pasos y calorías a una aplicación en el teléfono inteligente o reloj deportivo que utilice la persona.

- La zapatilla Under Armour Gemini Record equipped, cuenta con un revolucionario test de salto antes de la carrera que mide lo preparado que está el cuerpo de la persona para correr. Además, la zapatilla es ultra-amortiguada y neutra, lo que significa que está diseñada para proporcionar altos niveles de comodidad, a su vez, la tecnología RECORD-EQUIPPED, registra, analiza y almacena casi todas las mediciones posibles de la carrera realizada para saber exactamente en qué se debe mejorar.
- Finalmente, la manga BSXinsight. Es una funda de compresión duradera que se asegura en una sola ubicación en la pantorrilla. Esto permite que BSXinsight haga mediciones y recolecte datos consistentes para garantizar resultados precisos. Este dispositivo viene con una funda, y tiene una tabla de tallas para ayudar en la elección.

Como podemos observar, el desarrollo tecnológico que venimos experimentando, está haciendo posible que se desarrollen muchas soluciones que aporten al desempeño de los corredores en todo el mundo, permitiendo que puedan practicar su deporte cada vez mejor.

4.1.5. Factores ecológicos

De acuerdo con un informe de la BBC (Cheung, 2019), se ha logrado determinar que al igual que los conciertos y otros eventos importantes, actividades deportivas como la maratón, también generan una enorme huella de carbono con miles de personas que viajan, algunas en avión, a la ubicación. Los desperdicios de alimentos, envases y bolsas de golosinas son dejados atrás por espectadores y corredores.

Adicionalmente, se hacen algunas propuestas respecto a cómo reducir el impacto de actividades deportivas tipo running a gran escala.

Las ideas para tratar de hacer que un evento sea más verde incluyen medidas como:

- Reducir el número total de estaciones de bebidas en la ruta de carrera y reducir el número de botellas de plástico.
- Uso de vasos compostables en lugar de botellas de plástico.
- Probar nuevas correas para botellas hechas de plástico reciclado.
- Emitir instrucciones de carrera digitales en lugar de impresas.

Como resultado, cada vez más personas se están dando cuenta de la importancia de celebrar grandes eventos de manera sostenible.

Los espectadores y los participantes se están dando cuenta de que la capacidad para celebrar un evento también dependerá de la calidad del ambiente. No se puede seguir consumiendo recursos a la velocidad actual, ya que esto contribuye a generar un problema más grande y a escala global, llamado cambio climático.

Estos eventos de alto perfil aumentan nuestra conciencia sobre los impactos ambientales, y los organizadores pueden demostrar de una manera bastante positiva lo que han hecho.

Un estudio realizado por King's College London encontró que la contaminación del aire en la capital cayó un 89% durante el último Maratón de Londres debido al cierre de carreteras.

Y la experiencia de correr una maratón también alienta a las personas a ser más amigables con el medio ambiente.

Si bien podemos pensar que correr es una actividad inocua, las decisiones que tomamos todos los días cuando nos levantamos tienen un impacto duradero en el mundo que nos rodea.

Finalmente, no podemos dejar de mencionar que algunos aspectos poco convencionales como la propagación de enfermedades que conlleven a un aislamiento forzado de la población o a una reducción en la práctica de deportes que requieren compartir espacios públicos de manera

masiva, afecta directamente en la práctica deportiva y por consiguiente en la actividad de servicios complementarios como los centros de terapia física y rehabilitación.

De acuerdo a un estudio realizado por Blocken, Malizia, Van Druenen, & Marchal (2020) el distanciamiento social equivalente a los 1.5 m considerados por la OMS es para personas que se encuentran paradas o en colas, sin embargo, para caminar y correr el desplazamiento de fluidos por arrastre define otra distancia que se debe mantener entre el caminante/corredor principal y el posterior para evitar una exposición sustancial a las gotas que provienen del fluido de desplazamiento, similar al caso en el que dos personas están paradas a una distancia de 1.5 m. . Entonces, se sugiere que, en ausencia de viento de frente, viento de cola y viento cruzado, para caminar rápido a 4 km / h, esta distancia sea de aproximadamente 5 m y para correr a 14.4 km / h, esta distancia sea de aproximadamente 10 m.

Por ende, podemos determinar que, de acuerdo a futuros estudios más concluyentes, este tipo de factor ambiental se irá actualizando para permitir la práctica deportiva de una manera segura.

4.1.6. Factores legales

En nuestro país, la principal ley vinculada a la práctica deportiva y su desarrollo es la Ley N° 28036 “Ley de promoción y desarrollo del deporte” (Perú, SPIJ, 2003), la que detalla en su artículo 1, que el deporte es un derecho humano directamente relacionado con la dignidad del ser humano y por consiguiente es el Estado quien debe garantizar un adecuado acceso para que los ciudadanos se integren al Sistema Deportivo Nacional (SISDEN), sin ningún tipo de discriminación.

Los principios que promueve esta ley son: equidad, ética, democracia y disciplina.

Ahora bien, esta ley cuenta con un reglamento, del cual describiremos brevemente su

contenido a continuación.

Según el Reglamento de la ley de promoción y desarrollo del deporte aprobado con Decreto Supremo N° 018-2004-PCM (Presidente Constitucional de la República, 2004), se detalla lo siguiente:

“Artículo 2.- Definición de deporte

Actividad física que se promueve como un factor importante para la recreación, la mejora de la salud, la renovación y desarrollo de las potencialidades físicas, mentales y espirituales del ser humano, mediante la participación y sana competencia en todas sus disciplinas deportivas y recreativas.”

En consecuencia, ambas, ley y reglamento, son las que determinan las políticas públicas aplicadas a cada sector y nivel del gobierno peruano.

Adicionalmente es importante mencionar la Ley N° 28015 “Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa” (Congreso de la República del Perú, 2013), a partir de la cual podremos gozar de beneficios tributarios, pues como pequeña empresa el impuesto a la renta y otras obligaciones se ven reducidas.

4.2. Matriz de evaluación de factores externos y factores internos

4.2.1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Al analizar los factores externos en la matriz, podemos ver que la calificación ponderada es de 2.19, y al ser este mayor a la media llegamos a la conclusión que estas oportunidades que nos ofrece el entorno, adicionalmente también podemos apreciar que las amenazas están siendo evitadas impidiendo que generen mayor impacto en el negocio.

Tabla 1
Matriz de evaluación de factores externos

Factores claves externos determinantes del éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Desarrollo e implementación de leyes (Gobierno Central y Municipalidades) que fomenten la actividad deportiva al aire libre.	0.15	3.00	0.45
Partidas presupuestales a Municipalidades para la construcción de malecones y lugares ecoamigables para el desarrollo de actividades deportivas.	0.10	3.00	0.30
Tendencia aspiracional a una vida saludable y verse bien.	0.08	2.00	0.16
Gadget al alcance de los corredores que mejoran su performance.	0.10	2.00	0.20
Utilizar las carreras como una de las principales vitrinas de la marca con acciones ecoamigables durante los eventos deportivos ya sea como auspiciadores o patrocinadores.	0.06	1.00	0.06
Promulgación de leyes que sigan generando la inclusión y que incentiven la participación en eventos deportivos.	0.15	2.00	0.30
Amenazas			
Promulgación de leyes que limiten la práctica de deporte en grupo.	0.05	1.00	0.05
Miedos entre los corredores, por contagio por virus.	0.06	1.50	0.09
Carreras que no se concretan (Mapoli).	0.10	2.00	0.20
Virus altamente contagioso, que se trasmite vía aérea y por contacto (Pandemia).	0.15	2.50	0.38
Total	1.00	Valor ponderado	2.19

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Al analizar la matriz de evaluación de factores internos de la tabla 5, conseguimos un valor ponderado de 2.9, lo cual al ser mayor que la media nos indica que internamente nuestra marca es fuerte, destacando que el ofrecer de manera integral la mayor cantidad de servicios que pueden necesitar para una lesión o para mejora en la calidad de vida es uno de los factores de mayor impacto positivo en la marca. Por otro lado, también es importante implementar estrategias de retención del personal especializado que realiza las terapias, para minimizar las tasas de rotación de personal clave.

Tabla 2
Matriz de evaluación de factores internos

Factores claves internos determinantes del éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
Servicio Integral (Fisio+Quiro+Podo+Nutri+accs)	0.25	4.00	1.00
Ubicación estratégica (Magdalena)	0.20	4.00	0.80
Artefactos Nuevos (última generación)	0.20	3.00	0.60
Debilidades			
Alta rotación de Fisioterapeutas	0.15	1.00	0.15
Nuevos en el mercado	0.10	2.00	0.20
Principales Corredores Elite ya son socios con otros centros	0.10	1.00	0.10
Total	1.00	Valor ponderado	2.85

Fuente: Elaboración propia.

5. Plan estratégico

5.1. Visión

Ser el centro especializado líder en Lima y referente en el Perú, reconocido por brindar atención integral para el cuidado de la salud del corredor.

5.2. Misión

Brindar a los corredores (runners) y atletas de distintas disciplinas, un servicio de excelencia para el cuidado de su salud física que les permita potenciar su desempeño en la práctica deportiva.

5.3. Valores

Los valores fundamentales del Centro Especializado en la Salud del Corredor se listan a continuación:

- **Confianza**, en que nuestros clientes están en manos de profesionales que cuidaran de su salud y bienestar.
- **Empatía**, con nuestros clientes. Sus necesidades y prioridades son las nuestras.
- Atención centrada en los clientes, en sus necesidades y preferencia.
- **Compromiso**, con nuestros clientes, con el Centro y con la sociedad.
- **Comunicación**, constante, oportuna, que permita mantener a nuestros clientes informados en cada etapa del proceso
- **Excelencia**, en la calidad del servicio y atención que ofrecemos

5.4. Objetivos

5.4.1. Objetivos Generales

Posicionarnos en el mercado limeño como el Centro de Salud de preferencia, dedicado al cuidado de la salud de los corredores, como la mejor alternativa para acceder a servicios

integrales que les brinden resultados óptimos para el desempeño de su práctica deportiva y que mejoren su calidad de vida.

5.4.2. Objetivos Específicos

1. Fidelizar un mínimo de 300 corredores en el primer año, mediante un programa de membresía, dirigido a los grupos de Runners en la ciudad de Lima.
2. Garantizar la atención con al menos 5 profesionales altamente calificados que brinden el servicio de fisioterapia de manera ininterrumpida durante el primer año, manteniendo un índice de retención mayor al 80%.
3. Generar alianzas estratégicas con al menos 3 organizaciones prestigiosas especializadas en práctica deportiva.
4. Organización o participación en al menos 2 eventos deportivos en los próximos 12 meses, que lideren sus respectivas categorías.
5. Proveer calidad de vida y beneficios a la salud de los clientes y consumidores que se encuentren en al menos 5 distritos dentro de nuestra zona de cobertura en los próximos 12 meses.
6. Incrementar la cartera de los clientes del Centro de Salud a 1500 con un incremento de las ventas en 25%, luego de 5 años de haber iniciado.

5.5. Análisis FODA

El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), es una herramienta para estudiar la situación de una organización, esto mediante el análisis de sus características internas, es decir, sus debilidades y fortalezas, como también su situación externa, es decir, sus amenazas y oportunidades, para ello, se utiliza una matriz cuadrada que facilite la descripción, como la interacción del contenido desarrollado

en ella.

Fortalezas	Debilidades
F1. Servicio Integral (Fisio+Quiro+Podo+Accs)	D1. Alta rotación de Fisioterapeutas
F2. Ubicación estratégica (Magdalena del Mar)	D2. Escasez de podólogos especializados en runners
F3. Artefactos Nuevos (última generación)	D3. Capacidad de atención inicial limitada
F4. Atención profesional	D4. Nuevos en el mercado
F5. Seguimiento del proceso de recuperación	D5. Principales deportistas elite ya son socios con otros centros
F6. Alianzas con deportistas elite para asesorar	D6. No existen alianzas con Empresas Prestadoras de Salud (EPS)
F7. Presencia activa en eventos.	D7. Profesionales de distintas especialidades no suelen trabajar juntos.
F8. Instalaciones nuevas, con estándares de higiene y seguridad para la salud del paciente como del colaborador.	
F9. Empresa debidamente formalizada	
Oportunidades	Amenazas
O1. Incremento de la práctica deportiva en distintos distritos de lima.	A1. Celos profesionales entre Fisioterapeutas y Quiroprácticos
O2. Pacientes insatisfechos por malas atenciones en otros centros	A2. Existencia de gran cantidad de centros de fisioterapia
O3. Escasez de centros especializados con servicios integrales.	A3. Informalidad en el sector
O4. Incremento de los eventos deportivos auspiciados por empresas o instituciones	A4. Trasmisión de virus altamente contagioso
O5. Baja fidelización de clientes en los centros de fisioterapia.	
O6. Incremento en grupos de runners dispuestos a tener alianzas para beneficios de sus socios.	
O7. Influencers que practican deporte	
O8. Uso masivo de las Redes Sociales entre los corredores.	
O9. Alta rotación de fisioterapeutas, debido a no ser considerados por sus empleadores en capacitaciones que incrementen sus habilidades profesionales.	
O10. Potenciales alianzas con EPS	

Figura 6. Matriz FODA. Fuente: Elaboración Propia

5.5.1. Fortalezas

1. Ofrece un servicio integral, donde el corredor pueda encontrar la solución adecuada a sus molestias sin necesidad de trasladarse a otro especialista que complemente su

recuperación.

2. Ubicación estratégica, el distrito de Miraflores, convoca a la gran mayoría de runners, para la práctica de esta actividad, debido a que cuenta con un malecón preparado para esta práctica, en este sentido la municipalidad del distrito se ha preocupado por brindar las comodidades necesarias, no solo para los corredores si no para todas aquellos que deseen practicar una actividad deportiva.
3. Artefactos nuevos, se ha determinado que las herramientas que ayuden a que el servicio brindado por C.E.S.A.C, sea de primer nivel, tienen que ser en primer lugar: nuevas y de última generación en el mercado local.
4. Atención profesional, los especialistas que trabajen en C.E.S.A.C. son los más destacados en su rubro.
5. Seguimiento del proceso de recuperación, a través de constante comunicación con el paciente; a través, de consultas vías telefónica o WhatsApp. En los casos que sean necesario en emergencias que el paciente determine, la atención para estos casos sería **PRIORIDAD**.
6. Alianzas con corredores Elite para asesoramiento, con la experiencia que cuentan estos profesionales del deporte, sus experiencias y comentarios son bien valorados por nuestros clientes, para así poder evitar lesiones de mayor envergadura.
7. Presencia activa en eventos, llámese carreras, maratones he inclusive en entrenamientos que los distintos grupos de runners o de otras disciplinas realicen.
8. Se cumplirá con los protocolos establecidos por el gobierno para la prevención del contagio de enfermedades infecciosas.
9. Se cumplirán todos los requisitos legales para operar y fortalecer la implementación de

los procesos para el funcionamiento de la empresa.

5.5.2. Debilidades

1. Alta rotación de fisioterapeutas, debido a su condición laboral (locación de servicios) y por los porcentajes que ganan por cada uno de los servicios realizados.
2. Escasez de podólogos especializados en runners ya que en el mercado local son muy pocos los especialistas en podología que entiendan o conozcan de las distintas actividades que realiza un deportista y que estas repercuten directamente con sus pies/uñas.
3. Capacidad de atención inicial limitada, debido a que se comenzará con un número determinado de mesas para su atención.
4. Nuevos en el mercado, y con una propuesta distinta podría generar un poco de temor al inicio por parte de los potenciales clientes.
5. Principales corredores Elites ya son socios de otros centros, debido a que la actividad deportiva en diversas disciplinas ha ido incrementándose considerablemente, los centros de fisioterapia ya existentes han hecho alianzas con los corredores representativos.
6. No existen alianzas con empresas prestadoras de Salud (EPS), para lo cual no existe un precedente de alianzas entre centros terapéuticos con EPS que sustenten y den fuerza a una solicitud de este tipo
7. Profesionales de distintas especialidades no suelen trabajar juntos, lo cual representa un reto para C.E.S.A.C. que busca ofrecer un servicio integrado donde se reúnan ambas especialidades para prestación de su servicio en un mismo lugar.

5.5.3. Oportunidades

1. Incremento de la práctica deportiva en distintas disciplinas, esto debido a que se ha venido cultivando la cultura de la salud y el cuidado del cuerpo, tanto en hombres como

- en mujeres.
2. Pacientes insatisfechos por malas prácticas en otros centros, tal vez, por no contar con profesionales calificados.
 3. Escasez de centros especializados con servicios integrales, en el mercado existen múltiples y diversos centros especializados, pero ninguno que brinde un servicio integral.
 4. Incremento de eventos deportivos por empresas e instituciones, en la actualidad existen múltiples eventos de distintas disciplinas que vienen siendo organizadas por las distintas empresas de diversos rubros.
 5. Baja fidelización de los clientes en los centros de fisioterapia, debido a que no encuentran una respuesta integral a sus dolencias.
 6. Incremento en grupo de runners dispuesto de tener alianzas para el beneficio de sus socios, de esta manera asegurarse la continuidad de la práctica de la disciplina por cada uno de los socios.
 7. Influenciadores (Influencers) que practican deporte, en la actualidad las opiniones de los influencers, determinan las decisiones de muchos de los potenciales clientes.
 8. Potenciales alianzas por EPS, debido a que este tipo de tratamiento está fuera de la cobertura de mucha de las clínicas.
 9. Uso masivo de las redes sociales entre los corredores, lo cual va a permitir alcanzar de forma masiva la oferta de valor del centro entre este segmento de clientes y potenciara la divulgación y conocimiento de la marca.
 10. Alta rotación de fisioterapeutas debido a que no son considerados por sus empleadores en capacitaciones que incrementen sus habilidades profesionales, lo que genera malestar y propicia su migración a otros Centros.

5.5.4. Amenazas

1. Celos profesionales entre quiroprácticos y fisioterapeutas, debido a egos profesionales.
2. Existencia de gran cantidad de centros de fisioterapia, muchos en el mercado de toda calidad y precios.
3. Informalidad en el sector, esto debido a que en estos momentos cualquier persona que lleva un curso a distancia puede realizar este tipo de actividad, poniendo en peligro la salud de los corredores.
4. Transmisión de virus altamente contagioso, como resultado de un brote, epidemia
pandemia

A continuación, se muestra el análisis del FODA cruzado:

		Factores internos		
		Fortalezas	Debilidades	
		F1. Servicio Integral (Fisio+Quiro+Podo+Accs)	D1. Alta rotación de Fisioterapeutas	
		F2. Ubicación estratégica (Magdalena del Mar)	D2. Escasez de podólogos especializados en runners	
		F3. Artefactos Nuevos (última generación)	D3. Capacidad de atención inicial limitada	
		F4. Atención profesional	D4. Nuevos en el mercado	
		F5. Seguimiento del proceso de recuperación	D5. Principales deportistas elite ya son socios con otros centros	
		F6. Alianzas con deportistas elite para asesorar	D6. No existen alianzas con Empresas Prestadoras de Salud (EPS)	
		F7. Presencia activa en eventos.	D7. Profesionales de distintas especialidades no suelen trabajar juntos.	
		F8. Instalaciones nuevas, con estándares de higiene y seguridad para la salud del paciente como del colaborador.		
		F9. Empresa debidamente formalizada		
Factores externos	Oportunidades	O1. Incremento de la práctica deportiva en distintos distritos de lima.	F2O1: CESAC, tendrá una ubicación estratégica (Magdalena del Mar/Miraflores), distritos con malecones preparados para la práctica de este deporte.	
		O2. Pacientes insatisfechos por malas atenciones en otros centros	F1O2, F2O3: CESAC será el primer centro que cuente con todos los servicios que ayuden a la recuperación del corredor y en un solo lugar.	
		O3. Escasez de centros especializados con servicios integrales.		
		O4. Incremento de los eventos deportivos auspiciados por empresas o instituciones		D4O4: Participación y presencia en las principales actividades deportivas (activaciones).
		O5. Baja fidelización de clientes en los centros de fisioterapia.	F4O5: Contará con profesionales proactivos en donde el centro sea el paciente y su recuperación, de esta manera generará fidelización y confianza.	
		O6. Incremento en grupos de runners dispuestos a tener alianzas para beneficios de sus socios.	F4O6: La atención personalizada será un punto a incentivar en las alianzas que se realicen con los grupos de runners	
		O7. Influencers que practican deporte		D5O7: Ofrecer alianzas por los principales grupos de corredores, ofreciéndoles membresías de atención.
		O8. Uso masivo de las Redes Sociales entre los corredores.	F6O8: Desarrollar alianzas con los deportistas elite y promocionarlas; a través, de las redes sociales. De esta manera se contará con publicidad directa.	
		O9. Alta rotación de fisioterapeutas, debido a no ser considerados por sus empleadores en capacitaciones que incrementen sus habilidades profesionales.		D1O9: CESAC generará el desarrollo de sus colaboradores In House, con la participación de profesionales del rubro y además invertirá en cursos especializados en aquellos colaboradores que destaquen.
		O10. Potenciales alianzas con EPS		D6O10: Fomentará la inclusión en los programas médicos que las EPS brinden a sus clientes.
Factores externos	Amenazas	A1. Celos profesionales entre Fisioterapeutas y Quiroprácticos	D7A1: Teniendo como principal foco al cliente y condiciones superiores a las del mercado laboral y un ambiente agradable, permitirán que los celos entre especialistas no perjudiquen las actividades de CESAC, desarrollando sinergias y trabajo en equipo.	
		A2. Existencia de gran cantidad de centros de fisioterapia	F1A2: Posicionarnos como un servicio INTEGRAL, enfocándonos en comunicar esta característica diferenciadora en nuestras campañas publicitarias.	D4A2: Construir la personalidad de nuestra marca con las características: Única, profesional, formal, deportiva y saludable.
		A3. Informalidad en el sector	F9A3: Incluir en nuestra comunicación que nos caracterizamos como un servicio FORMAL que cuida de sus colaboradores y contribuye con el desarrollo del deporte y de la formalidad.	
		A4. Trasmisión de virus altamente contagioso	F8A4: CESAC contará con los protocolos de salubridad que reduzcan la posibilidad de contagio tanto para los clientes como para los colaboradores.	

Figura 7. Análisis FODA Cruzada. Fuente: Elaboración propia.

Del cual se concluye lo siguiente:

- C.E.S.A.C. será el primer centro que cuenten con todos los servicios que ayuden a la recuperación del corredor en un solo lugar y a su entera disposición.
- Brindará una remuneración adecuada a cada uno sus profesionales en un ambiente agradable y seguro, pero sobre todo será un centro que se preocupe en la formación de sus colaboradores.
- Contará con profesionales proactivos cuyo centro sea el paciente y su recuperación, de esta manera generará fidelización y confianza.
- Generará alianzas con los grupos de corredores de las diversas disciplinas y sus respectivos referentes, quienes se beneficiarán con descuentos en las tiendas Garmin y Suunto.
- Fomentará la inclusión en los programas médicos que las EPS brinden a sus clientes.

5.6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este análisis permite que se analice el nivel de competencia dentro de una industria para que, en base a ello, se pueda desarrollar una adecuada estrategia de negocio. Luego, este análisis deriva en la interacción de las fuerzas para determinar el grado de competencia y rivalidad en la industria objeto de estudio, lo que permite saber cuan atractiva es la industria en relación a las oportunidades potenciales de inversión y la rentabilidad subyacente.

Se detalla a continuación el análisis de Porter aplicado al Centro Especializado en la Salud del Corredor:

Tabla 3
Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuerzas de PORTER	Descripción	Grado	Rentabilidad
Rivalidad entre Competidores	Existen múltiples fisioterapias, quiroprácticos, podólogos y venta de artículos.	Alta	Alta
	La oferta del servicio no es integral, es especializado.	Baja	Baja
	Ofrecen un servicio basado en la confianza.	Alta	Media
Poder de Negociación de los Clientes	Oferta variada.	Alta	Alta
	Precios muy similares.	Media	Media
Poder de Negociación con los Proveedores	Principales proveedores los profesionales de la salud (Fisios, Quiros, Podólogos, Nutricionistas).	Alta	Alta
	Proveedores locales de los accesorios electrónicos que ayudan a los servicios ofrecidos.	Media	Media
	Proveedores locales de los accesorios corrientes (Cremas, sábanas, camillas etc.).	Media	Baja
Amenaza de nuevos competidores	La apertura de nuevos negocios con similares características.	Alta	Alta
	Posibilidad de que negocios existentes aperturen una nueva línea de negocios (Ejemplo: Gimnasios).	Alta	Alta
Amenaza de productos / servicios sustitutos	Medicamentos que recuperen las fibras musculares de manera rápida que dilaten la visita a un fisioterapeuta.	Media	Media
	Desarrollo de los Spa deportivos.	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia

Las conclusiones a las que podemos llegar luego de haber analizado las cinco fuerzas de Porter las detallamos a continuación:

5.6.1. Rivalidad entre las firmas establecidas en el sector

Como ya se ha indicado nuestro negocio se estará implementando en la zona denominada LIMA MODERNA que comprende los distritos de las zonas 6, 7 y 8. El Centro Médico Especializado OSI es una institución médica especializada en medicina física y rehabilitación, que entre sus servicios cuenta con terapia física deportiva. PhysioMove, centro de fisioterapia y

rehabilitación, entre sus servicios brinda el de fisioterapia para deportistas. Asimismo, en el año 2013 se inauguró la Clínica Chacarilla del Complejo Hospitalario San Pablo destinada a la medicina física y rehabilitación, donde cuentan con el servicio de medicina deportiva. Las clínicas privadas también cuentan con sus respectivos departamentos de medicina física y rehabilitación como lo son la Clínica Anglo Americana (sede La Molina) y la Clínica Ricardo Palma (sede San Isidro). Se puede concluir que hay una rivalidad alta entre las firmas establecidas en el sector, pues el mercado peruano ya cuenta con centros especializados en los servicios que se desean implementar; sin embargo, la oferta aún no llega a abastecer la demanda de deportistas que requieren de los servicios médicos.

5.6.2. Poder de negociación de proveedores

Se requieren equipos tecnológicos de fisioterapia con alto precio, y actualmente en el Perú, se cuenta con un limitado número de proveedores, como Phymed y J.P. Rehab S.R.L. Se puede indicar que existe un poder de negociación alto por parte de los proveedores, debido al restringido número actual de estos en nuestro país, y al ser una nueva empresa aún no reconocida en el mercado no se podrá negociar de manera significativa la compra de los productos e instrumentos.

5.6.3. Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Por un lado, la magnitud de la inversión no es significativamente elevada y es accesible a obtener préstamos para su desarrollo. Paralelamente, el servicio del proyecto requiere profesionales capacitados en medicina deportiva, la cual aún no está consolidada en el país. A partir de ello, se concluye que el riesgo de ingreso de competidores potenciales es medio, si bien el financiamiento es accesible, la especialización de fisioterapia deportiva aún no se ha desarrollado en el país en grandes proporciones.

5.6.4. Amenaza de productos sustitutos

Actualmente, el Instituto Peruano del Deporte ofrece el servicio de terapia física y rehabilitación en el Centro Médico de La Videna, el cual consiste en un servicio gratuito para los deportistas calificados de alto nivel que pertenecen a las selecciones de los deportes afiliados. Por otro lado, algunos gimnasios de Lima han implementado los programas de terapia física, como es el Wellness Centro Fitness y Terapia ubicado en La Molina; sin embargo, estos centros no cuentan con personal capacitado ni equipos para deportistas de alto rendimiento, siendo su público objetivo los miembros del gimnasio que en su mayoría son deportistas aficionados. Además, la acupuntura es una forma de medicina alternativa que se utiliza para aliviar dolores. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es media debido a que los deportistas calificados cuentan con un servicio de atención médica gratuito, y los gimnasios han empezado a ampliar su portafolio de servicios brindando programas de terapia física orientada a un segmento de deportistas.

5.6.5. Poder de negociación de los compradores

Los deportistas que acudan a los servicios de terapia física buscan mejorar su condición física, ya sea por dolores existentes e incluso para prevenirlos, o desean rehabilitarse de alguna lesión deportiva. Actualmente, el mercado ofrece sólo 3 centros que atiendan las necesidades específicas de los deportistas de manera especializada y enfocada en la satisfacción del cliente, con infraestructura y personal del más alto nivel. Por este motivo, se puede expresar que el poder de negociación de los compradores es bajo, debido a que se trata de un tema de salud y buscarán la mejor manera de aliviar las molestias, por lo que estarán dispuestos a adquirir servicios médicos que garanticen buenos resultados.

5.7. Ventaja competitiva

Según Michael Porter “Una ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa”. Además, Porter plantea que para poder obtener esta ventaja competitiva las empresas pueden utilizar cualquiera de las 3 vías que representan las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter, las cuales son:

- Estrategia de liderazgo en costes
- Estrategia de diferenciación
- Estrategia del enfoque

De acuerdo a ello, buscaremos construir una marca que claramente se pueda distinguir de otras empresas del rubro, para así lograr una posición mejor y una mayor rentabilidad. Nuestra característica diferenciadora estará alineada a lo mostrado previamente en nuestro lienzo de negocio, con lo cual creemos acceder a una ventaja competitiva en el mercado.

Al analizar todas estas estrategias procedemos a evaluar las variables en la siguiente matriz y ver como se intersecan y nos permiten determinar cuál es nuestra estrategia a utilizar como ventaja competitiva:

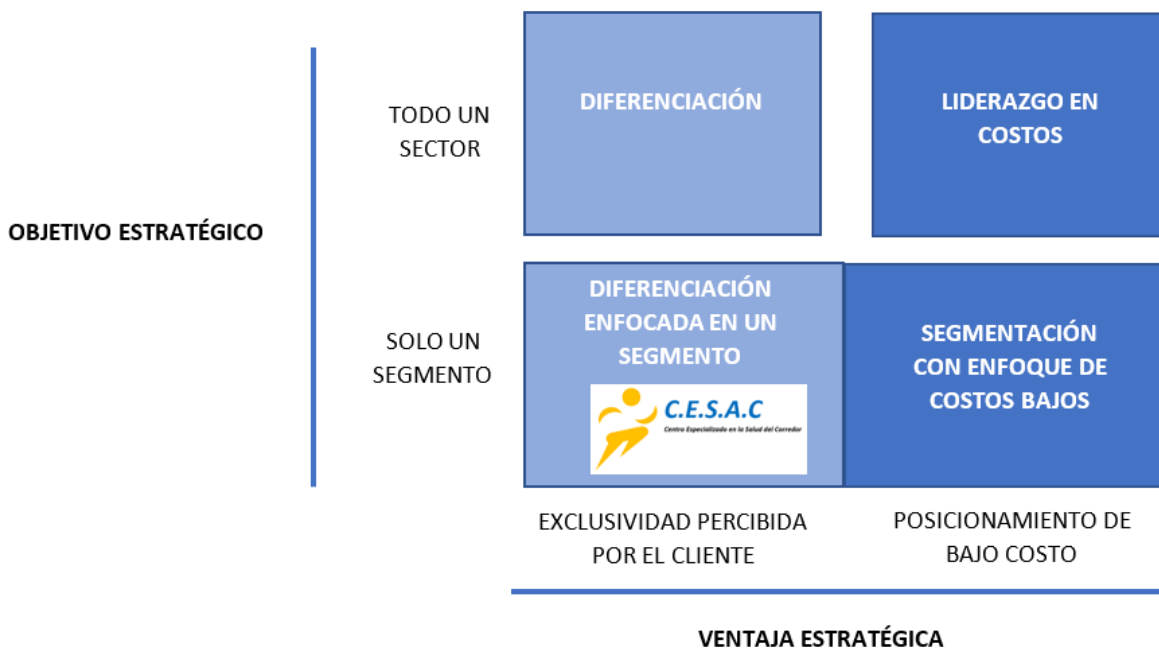


Figura 8. Ventaja competitiva. Fuente: Elaboración Propia

C.E.S.A.C. sustenta su ventaja competitiva en una estrategia de enfoque, ya que se centra específicamente en un segmento específico del mercado, creando una oferta exclusiva para el segmento de clientes Corredores, con un servicio diseñado específicamente para atender a sus necesidades y preferencia, permitiendo así, pese a ser un mercado más reducido, con esta estrategia bien definida podemos incrementar la eficiencia. También forma parte de esta ventaja competitiva el hecho de que el Corredor puede encontrar todos los servicios de rehabilitación física en un mismo lugar, permitiendo el uso eficiente del tiempo brindando un servicio de calidad personalizado.

A través de este Plan Estratégico se involucran a todas las áreas de trabajo de C.E.S.A.C. para lograr el cumplimiento de los objetivos que han sido definidos y que marcan el rumbo de la empresa, es por ello que una de las acciones básicas para su ejecución es la comunicación y difusión de la misión, visión y valores que rigen a la organización, para que todos los

colaboradores estén alineados a los principios del mismo.

De igual forma la importancia del FODA nos permite hacer una evaluación integral de las amenazas y oportunidades que nos ofrece el entorno y que nos permiten buscar contextualizar las condiciones que serán más favorables para el desarrollo de las operaciones de la empresa. Así mismo, el Análisis de Porter nos permite analizar nuestra posición con relación a las empresas competidoras, el cual en este caso no existen empresas con la misma oferta única y enfocada en este segmento de clientes que está en constante crecimiento, lo cual nos lleva a que ésta sea nuestra ventaja competitiva que es el objeto de la creación de este Centro Especializado en la Salud del Corredor, frente a estos Centros o Clínicas con múltiples especialidades que son actualmente las alternativas que tienen a su alcance los Corredores.

6. Análisis del mercado

Se empleará una investigación de mercado para determinar la demanda del proyecto. Para ello, se analizará la demanda a través de la cuantificación del mercado y patrones de consumo actuales del servicio.

La zona de Lima moderna cuenta con una población global de 1,416,000 habitantes, según datos de la estructura poblacional socioeconómica por APEIM 2018.

Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)			
		Miles	% sobre total	AB	C	D	E
LIMA NORTE	Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	828.4	7.8	33.1	43.3	20.2	3.5
LIMA MODERNA	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.0	13.4	76.8	17.4	4.5	1.3
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.7	17.7	45.7	29.6	7.0
LIMA SUR	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.4	13.3	53.4	27.4	5.9
CALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.4	21.7	45.9	23.6	8.8
BALNEARIOS	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.4	9.7	39.9	37.7	12.7
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	27.7	42.6	24.1	5.6

Figura 9. Estructura socioeconómica poblacional por zonas geográficas APEIM 2018 - I. Fuente: Tomado de CPI (2019)

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

Figura 10. Estructura socioeconómica poblacional por zonas geográficas APEIM 2018 – II. Fuente: Tomando de CPI (2019)

Adicionalmente, se hizo un trabajo en campo de investigación de mercado a través de una encuesta de elaboración propia, la cual se envió vía online a corredores conocidos y grupos de corredores formales establecidos (Adidas Runners, Nike Runners, OLC Teams, Runchasquis, Simio Runners, Takano Teams, Corre Piura y Talara Runners) en la que se determinó que dentro de los distritos donde se practica con mayor frecuencia esta Miraflores y San Miguel con lo que la ubicación neutral del Centro especializado en la Salud del corredor en el distrito de Magdalena del Mar, resulta muy acertado dado la proximidad con las zonas de prácticas y los precios económicos de alquiler de edificaciones comerciales.

En ese sentido, C.E.S.A.C. iniciará sus operaciones en Magdalena del Mar (distrito de Lima), con una capacidad de cobertura en aquellos distritos ubicados geográficamente en las zonas aledañas donde estará ubicado el local, la zona en mención es la denominada Lima Moderna, la cual incluye distritos que son el centro principal de la zona 6, zona 7 y Zona 8.



Figura 11. Radio de cobertura de distritos cercanos a C.E.S.A.C. Fuente: Alamy (2017)

Una vez demostrada la relevancia del tema, se determinará la demanda potencial con la información demográfica proporcionada por fuentes como IPSOS y APEIM. Dicha demanda, será expresada en número de sesiones por año para tener un mejor alcance para los temas posteriores. Luego, se empleará una adecuada segmentación del mercado, la cual nos mostrará con mayor claridad un mercado meta basado en los resultados de las encuestas efectuadas al público objetivo, se tendrá una demanda proyectada para los cinco años del proyecto.

6.1. Análisis de la demanda

Para la cuantificación del posible mercado objetivo, se analizarán los patrones de consumo para determinar la relevancia del tema. Luego, se aplicará una encuesta apropiadamente segmentada, orientada a deportistas entre 15-59 años, que vivan en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina y otros. Una vez obtenidos los resultados, se realizarán los cálculos correspondientes para determinar y cuantificar los posibles mercados objetivos.

El interés de las personas por realizar actividades físicas y deportivas está aumentando, y esto gracias a los distintos programas que vienen desarrollando entidades como el Instituto Peruano del Deporte (IPD), el Ministerio de Salud (MINSa) y las Municipalidades Distritales. La búsqueda del bienestar y salud es un factor importante hacia la práctica del deporte.

Año a año, ha ido aumentando la cantidad de participantes en actividades físicas, hacia el año 2015 el total era casi el doble de personas que en el 2012. Como se observa hay una tendencia positiva en el número de participantes en actividades físicas, deportivas y recreativas en Lima Metropolitana entre el 2010 y 2015.

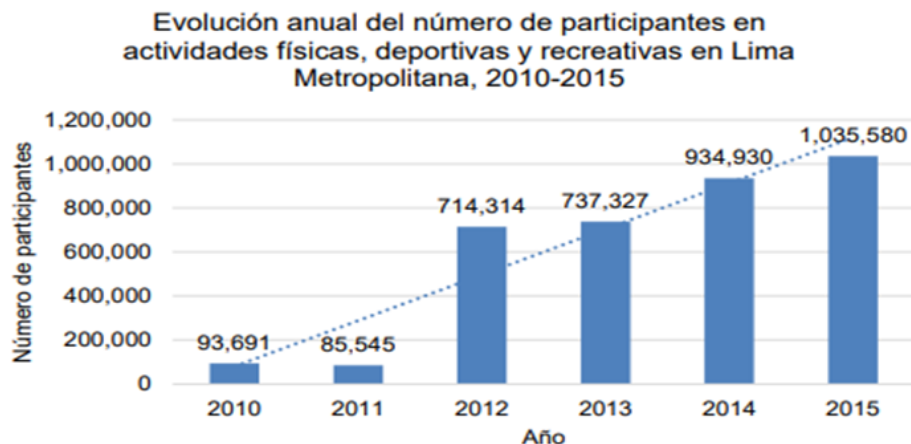


Figura 12. Evolución anual de deportistas (2010-2015). Fuente: IPD (2016)

Un aspecto importante dentro de la práctica de actividades físicas es que ejercitarse de manera constante puede provocar dolores o lesiones que disminuyen el rendimiento e incluso puede limitar la actividad física. Es por ello, que se debe dar gran importancia al tratamiento temprano de dolores o lesiones, para continuar en el óptimo rendimiento de la actividad física.

Se observa una tendencia positiva en las atenciones por servicio médico que brinda la Dirección Nacional de Servicios Biomédicos (DINASEB) del IPD, mostrando un fenómeno aleatorio en el 2012.

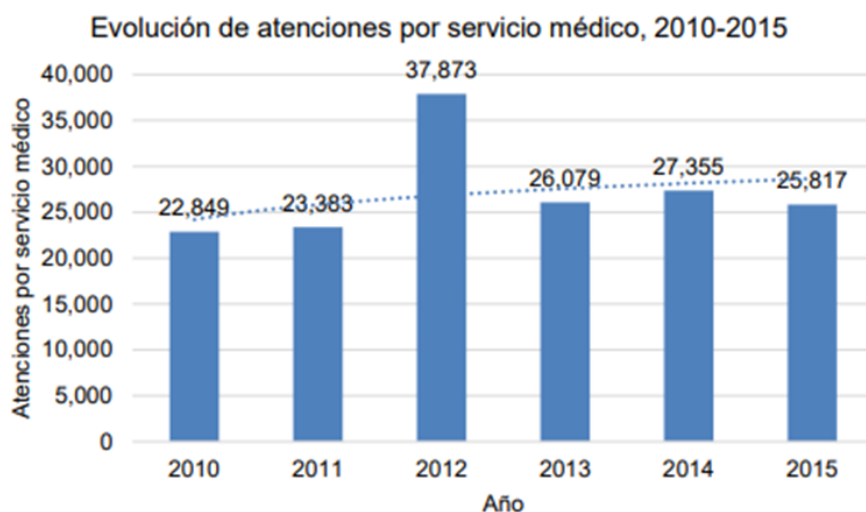


Figura 13. Evolución de atenciones por servicio médico (2010-2015). Fuente:

Tomando de IPD (2016)

Adicionalmente, en la figura 2.3 se muestra que casi el 25% de las atenciones médicas realizadas en DINASEB son de Fisioterapia y Rehabilitación Física.

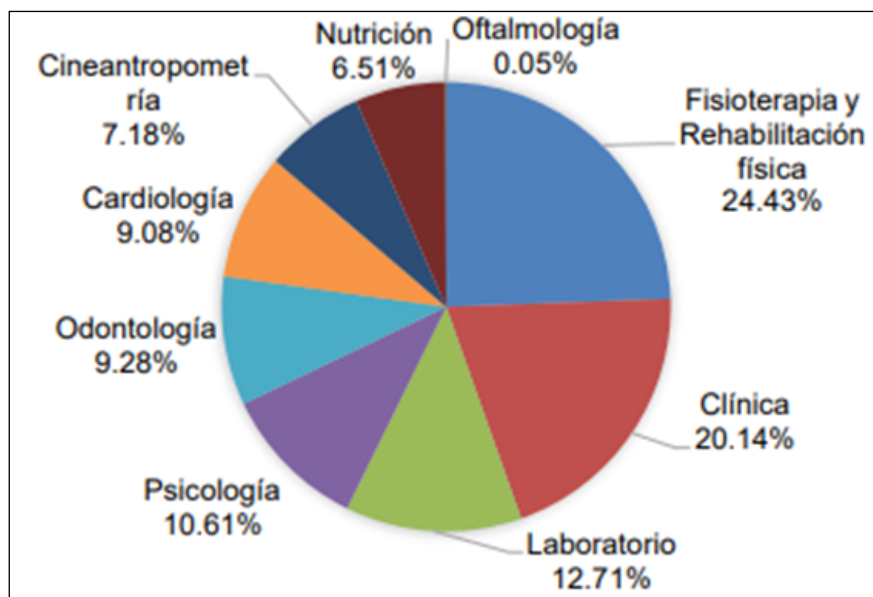


Figura 14. Distribución Porcentual de atenciones Médicas 2015. Fuente: Tomando de IPD (2016)

Así, se demuestra la relevancia del tema en cuestión, y el posible éxito del mismo como servicio exclusivo para deportistas aficionados y calificados de alto nivel, los mismos que mostrarán mayor interés en la práctica del mismo y la búsqueda de un mayor bienestar.

6.2. Determinación de la demanda potencial

Primero se presentará la población entre 15 y 59 años en Lima Metropolitana, particularmente en los distritos ubicados en las zonas de estudio. Para el presente trabajo, se proyectó la población en cada distrito, en base a los 10 últimos años, para calcular un estimado hacia el 2030.

Tabla 4
Población entre 15 y 59 años en los distritos (2017)

Zona	Distrito	Población entre 15 – 59 años
Zona 6	Jesús María	45,822
	Pueblo Libre	48,590
	Magdalena del Mar	35,124
	San Miguel	87,950
	Subtotal Zona 6	217,486
Zona 7	Miraflores	53,397
	San Isidro	34,311
	Subtotal Zona 7	87,708
Zona 8	Surquillo	59,480
	Barranco	19,318
	Subtotal Zona 8	78,798

Fuente: INEI (2017)

Según APEIM, los distritos mencionados pertenecen a la Zona 6, 7 y 8 y suman en total una población total de 383,992. A continuación, se muestra la distribución de niveles socioeconómicos A y B en dichas zonas. Se proyectó la población en cada distrito, en base a los 10 últimos años, para calcular un estimado hacia el 2030.

Tabla 5
Distribución NSE A y B en la zona 6, 7 y 8

Zona	Distrito	NSE A (% personas)	NSE B (% personas)
Zona 6	Jesús María	13.7	58
	Pueblo Libre		
	Magdalena del Mar		
	San Miguel		
Zona 7	Miraflores	35.9	43.2
	San Isidro		
Zona 8	Surquillo	3.9	26.6
	Barranco		

Fuente: Alvarado (2018)

De esta manera, considerando el total de personas entre 15 y 59 años que viven en las zonas 6, 7 y 8, y la distribución de niveles, se calcula el número de personas pertenecientes a los

NSE A y B en las zonas mencionadas.

$$\text{ZONA 6: } 217,486 \text{ personas} \times ((13.7 + 58) / 100) = 155,937 \text{ personas}$$

$$\text{ZONA 7: } 87,708 \text{ personas} \times ((35.9 + 43.2) / 100) = 69,377 \text{ personas}$$

$$\text{ZONA 8: } 78,798 \text{ personas} \times ((3.9 + 26.6) / 100) = 24,033 \text{ personas}$$

El número total de personas pertenecientes a los NSE A y B en las zonas mencionadas es de 249,347 personas.

Según el Ministerio de Salud, el 90% de peruanos no practica ningún deporte. Esta situación se observa en las zonas urbanas, personas que trabajan no encuentran un tiempo en su agenda para practicar algún deporte.

Para la presente investigación se considerará el mismo porcentaje de personas que realiza deporte para determinar la demanda potencial. Esto significa, considerar que el 10% de la población sí practica deporte, están entre los rangos de edad establecidos y viven en los distritos de las zonas 6, 7 y 8, con ello se consigue la siguiente demanda potencial:

$$\text{Demanda potencial} = 249,347 \text{ personas} \times 10 / 100 = 24,934.7 \text{ deportistas}$$

6.3. Análisis de la oferta

Actualmente, Lima cuenta con muchos centros especializados en fisioterapia y rehabilitación física. A continuación, observaremos como la siguiente tabla muestra el número de establecimientos formales en los distritos de la Zona 6, 7 y 8, mencionados anteriormente.

Tabla 6
Número de operadores en las zonas 6, 7 y 8

Distrito	Nº Operadores	Operadores
Miraflores	8	Centro Médico Especializado OSI Clínica Delgado Columna Center Fisiosalud Fisioterapia TMO

		Kinesia – Fisioterapia y Rehabilitación Medisport Nopain
San Isidro	5	Clínica Anglo Americana Clínica Javier Prado Clínica Ricardo Palma Spine Center Perú
Surquillo	3	Trausa Fisioterapia Rollin QuiroVida Centro Quiropráctico Centro Quiropráctico
Barranco	3	Centro quiropráctico Quiropraxia y Osteopatía Matos Quiropráctico Paul Alfalla
Jesús María	6	Centro Médico Especializado OSI QuiroVida Centro Quiropráctico Clínica Ecomúsculo Policlínico Peruano Japones Centro de Terapia Física Medirehab SAC Clínica San Felipe
Pueblo libre	5	Quirofisio QuiroActiva Centro Quiropráctico Centro de Terapia Física y Holística Integral Clínica Ambulatoria Olpa's Policlínico Peruano Japones
Magdalena	5	Centro Médico Especializado OSI TheraSport, Centro de Fisioterapia BALANCE Fisioterapia integral Clínica deportiva Fisiolyc Fisio Kinetic SAC
San miguel	6	Centro Médico Especializado OSI Policlínico San Miguel Centro Quiropráctico Schübel Centro Quiropráctico de Vida Clínica San Gabriel Clínica San Judas Tadeo
Total de operadores	41	

Fuente: Elaboración propia

Como principales competidores, se tomarán aquellos centros que ofrezcan los servicios de terapia física deportiva como un programa determinado, así como aquellos que tengan mayor participación en los sectores al que pertenece el público objetivo. Entre los principales competidores está el Centro Médico Especializado OSI, institución médica especializada en medicina física y rehabilitación, que entre sus servicios cuenta con terapia física deportiva. PhysioMove, centro de fisioterapia y rehabilitación, entre sus servicios brinda el de fisioterapia para deportistas. Las clínicas privadas también cuentan con sus respectivos departamentos de medicina física y rehabilitación como lo son la Clínica Anglo Americana (sede Miraflores), la Clínica Ricardo Palma (sede San Isidro), Fisithlon, Quiromedic, Physiomove y Fisioed.

A continuación, se muestra el número de atenciones por año de los principales competidores. Cabe mencionar que, entre los competidores, sólo el IPD ofrece exclusivamente el servicio de terapia física para deportistas de alto rendimiento pertenecientes a las distintas federaciones. En el caso del C.M.E. OSI el servicio de terapia deportiva está dentro del portafolio de servicios que se ofrecen.

Tabla 7
Número de atenciones de principales competidores

Competidor	Tiempo Promedio por Sesión	Personal disponible en personas	Horas disponibles al día	N° Sesiones al día	Días/ Semanas	Semanas / Año	N° Sesiones al año
C.M.E OSI	1 hora	7	L-V 14 hrs. S 4 hrs.	98	6	52	26,936
IPD	1 hora	3	9 hrs.	28	5	52	7,020
Clínica Chacarilla	1 hora	10	17 hrs.	27	6	52	53,040
Fisiathlon	1 hora	3	10 hrs.	30	6	52	9,360
Quiromedic	1 hora	2	10 hrs.	20	6	52	6,240

Fuente: Elaboración propia

Hasta la fecha no se conoce de algún plan exacto de ampliación; sin embargo, como se mencionó anteriormente, algunos gimnasios en Lima han estado optando por un nuevo servicio adicional que es el de terapia física y rehabilitación.

Finalmente, para evaluar el precio de los servicios ofrecidos en C.E.S.A.C, se determinaron según el método de la observación, la cual se logró visitando los principales centros que podrían ser posibles competidores y en base a los precios que ellos vienen cobrando hemos determinado los precios en C.E.S.A.C. como sigue a continuación:

- Fisioterapia : S/. 70.00
- Quiropraxia : S/. 80.00
- Podología : S/. 50.00
- Nutrición : S/. 70.00

6.4. Determinación de la demanda para el proyecto

Para poder llegar de manera más eficiente y eficaz a los deportistas, se ha realizado una segmentación del mercado demográfica, geográfica y psicográfica.

Demográficamente, el proyecto se enfocará en personas, tanto hombres como mujeres, entre 18 y 60 años, debido a que es el rango de edad que mayor deporte practica y están más propensos a lesionarse por la intensidad de la actividad. Asimismo, se considerará el nivel socioeconómico de las personas que viven en los distritos elegidos, los cuales serán A y B, ya que cuentan con la disposición y acceso directo a pagar este servicio especializado de alto costo de atención. En cuanto a la segmentación geográfica, seleccionamos la zona 6 (Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena del Mar y San Miguel), zona 7 (Miraflores y San Isidro) y zona 8 (Surquillo y Barranco), debido a que la mayoría de las personas que viven en esos distritos tienen alto poder adquisitivo, el cual es requisito para cubrir los gastos del servicio. Finalmente se realizó una segmentación psicográfica por estilo de vida, esto es, las personas que practican deporte, ya que el servicio será orientado a corredores aficionados y calificados de alto nivel.

Para la saber la cantidad de servicios que C.E.S.A.C, podrá realizar se ha obtenido el número de la población según las zonas previamente mencionadas, en este caso 6, 7 y 8, que da como resultado 383,992 personas.

Luego, tomando en cuenta el número total de personas pertenecientes a los NSE A y B en las zonas mencionadas el número se reduce a 249,347 personas.

Considerando además que el 10% de la población que sí practica deporte, el resultado sería 24,935

Finalmente, para ser aún más exhaustivos, se consideran a las personas que realizan ejercicio entre 5 y 7 días y más de 20 horas a la semana mediante el cálculo siguiente:

$$\text{Número de personas} = 24,935 \times (17/100) \times (82/100) = 3,476$$

Cabe mencionar que la cantidad de atenciones que puede realizar cada especialista son 66, debido a que cada una de ellas consta de 1 hora (60 min), al año por 1 especialista son 3,432 servicios (100% de capacidad instalada por 1 especialista).

Este resultado tiene relación con el número de personas que practican deporte entre 5 y 7 días y más de 20 horas semanales, en ese sentido determinamos que nuestro cálculo es acertado.

$$\text{Capacidad de atención por 1 especialista al 100\%} = 66 \times 52 \text{ semanas} = 3,432$$

Se está considerando el índice de crecimiento poblacional del año 2019 según IPSOS de 1.01%; este factor se aplicó en los años siguientes con fines académicos y así evidenciar que el mercado para C.E.S.A.C. también tendrá crecimiento.

Tabla 8

Crecimiento poblacional en Lima metropolitana

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
251,865	254,409	256,979	259,740	262,196
25,187	25,441	25,698	25,974	26,220

Fuente: Elaboración propia

6.5. Selección del Mercado Meta

6.5.1. Diseño y Aplicación de Encuestas

Para determinar la viabilidad del mercado se formuló una encuesta que luego fue

respondida por 300 personas, la encuesta se realizó tomando en consideración límites establecidos según el público objetivo; se detallan algunos de los resultados:

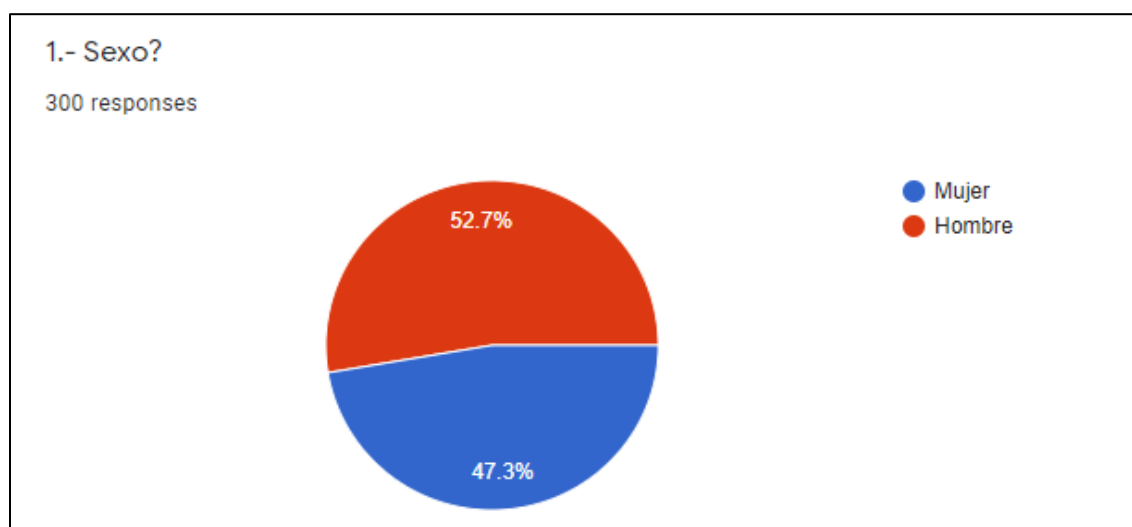


Figura 15. Pregunta 1. Fuente: Elaboración propia.

El número de encuestados fueron 300 personas, donde el 53% son varones y el 47% mujeres.



Figura 16. Pregunta 2. Fuente: Elaboración propia.

Más del 50% se concentra entre personas de 30 y 49 años de edad.

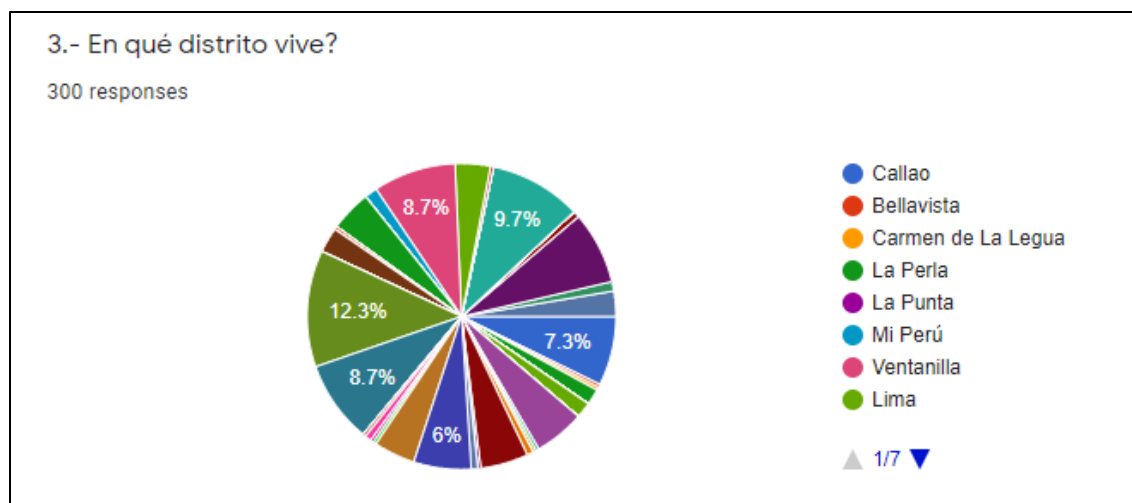


Figura 17. Pregunta 3. Fuente: Elaboración propia.

En el lugar de residencia se evidencia una variedad de distritos, predominando Miraflores, San Borja, San Isidro, Chorrillos, entre otros; cabe mencionar que en muchos distritos de las periferias también se practica este deporte.

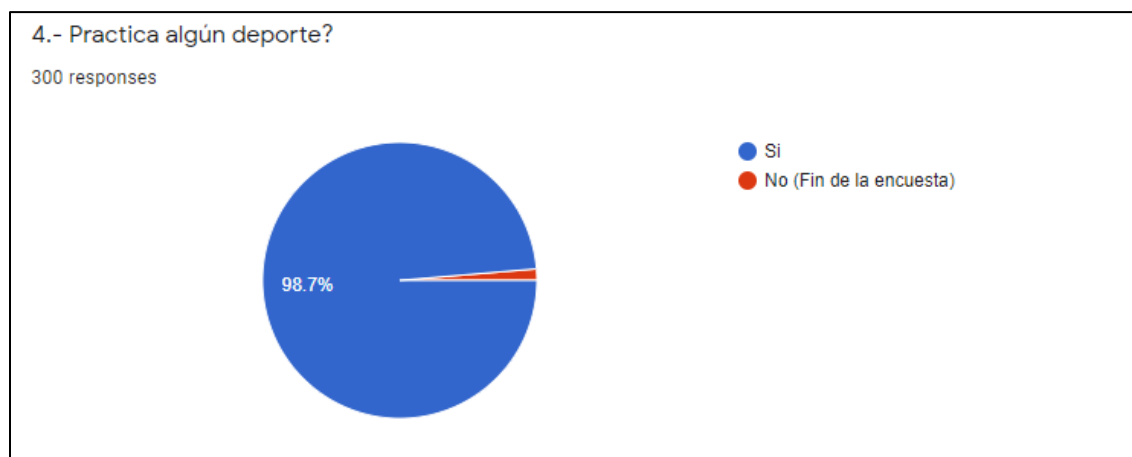


Figura 18. Pregunta 4. Fuente: Elaboración propia.

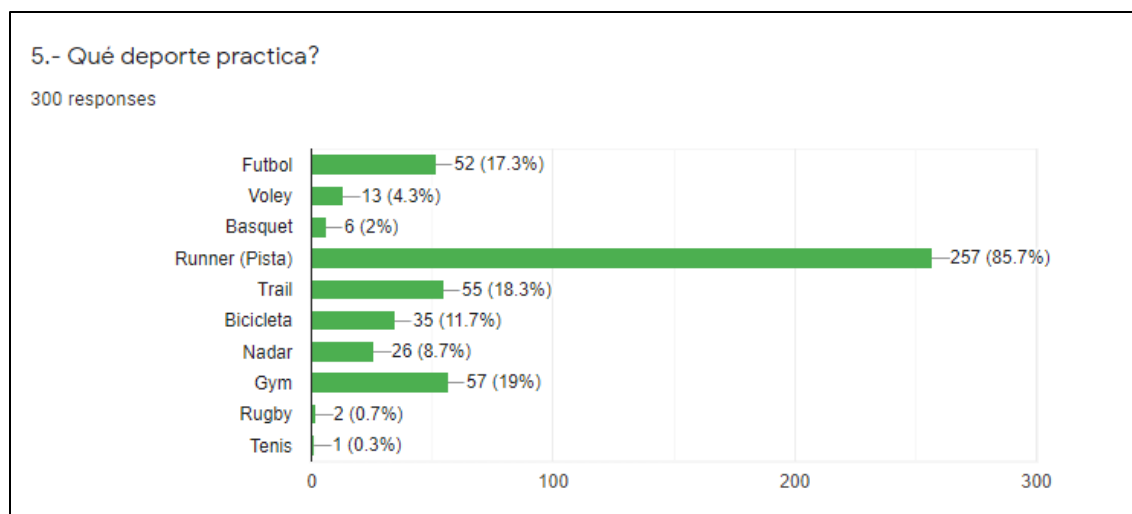


Figura 19. Pregunta 5. Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados practican deporte y en su mayoría practica el running, en combinación con otros deportes, como el trail, futbol, vóley, etc.

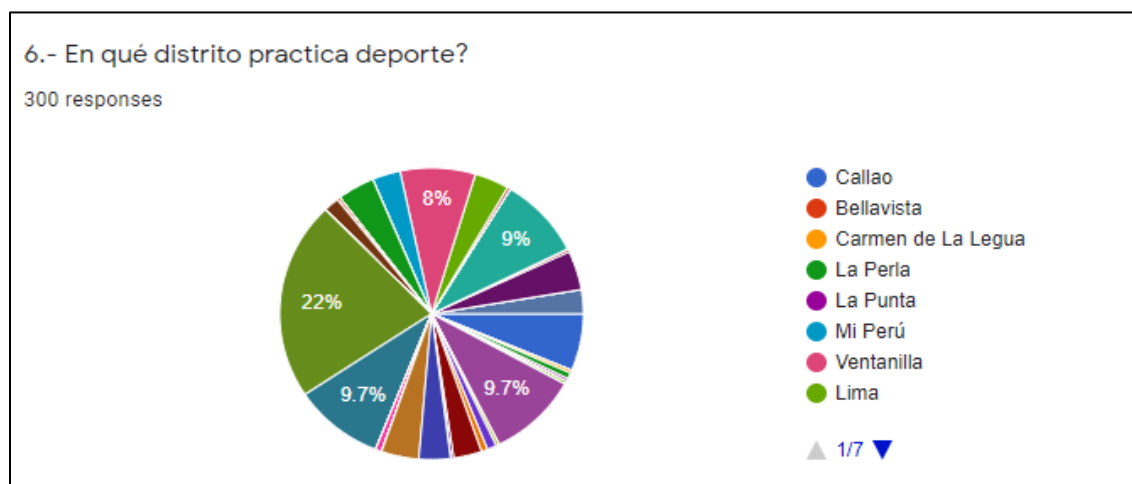


Figura 20. Pregunta 6. Fuente: Elaboración propia.

El resultado de esta parte de la encuesta determino que los distritos con más participación de personas que practican running, son: Miraflores, San Borja, San Isidro, Barranco, entre otros.

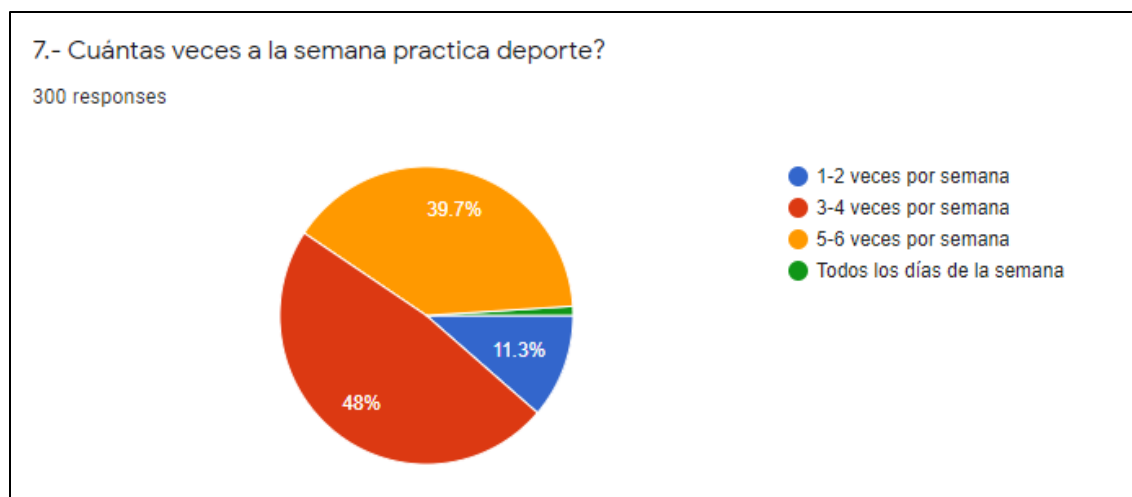


Figura 21. Pregunta 7. Fuente: Elaboración propia.

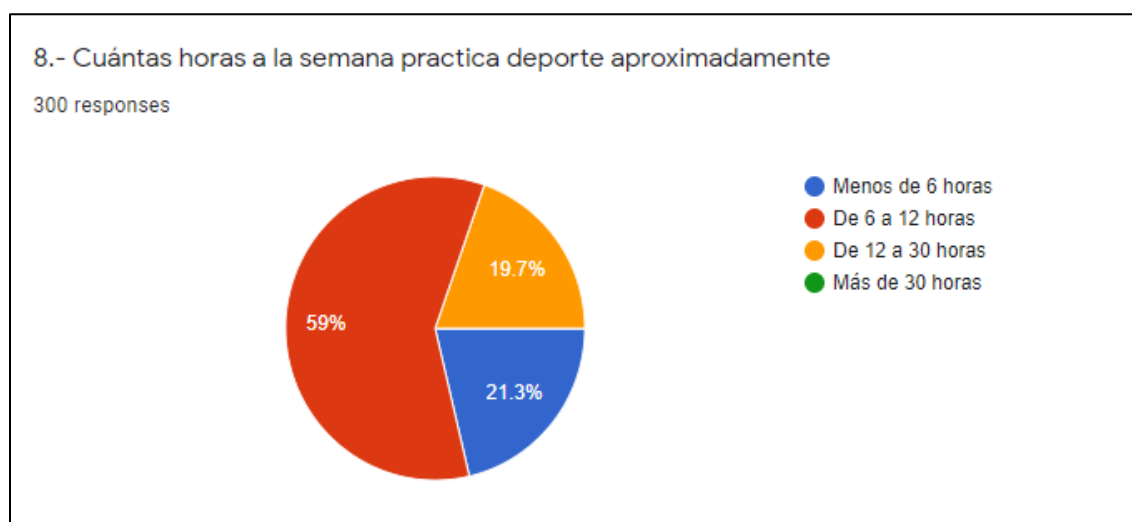


Figura 22. Pregunta 8. Fuente: Elaboración propia.

Siendo una encuesta dirigida a personas que corren, el resultado de esta pregunta indicó que los encuestados practican deporte entre 4 y 6 días (48%) y básicamente el 59% entre 6 y 12 horas.



Figura 23. Pregunta 9. Fuente: Elaboración propia.

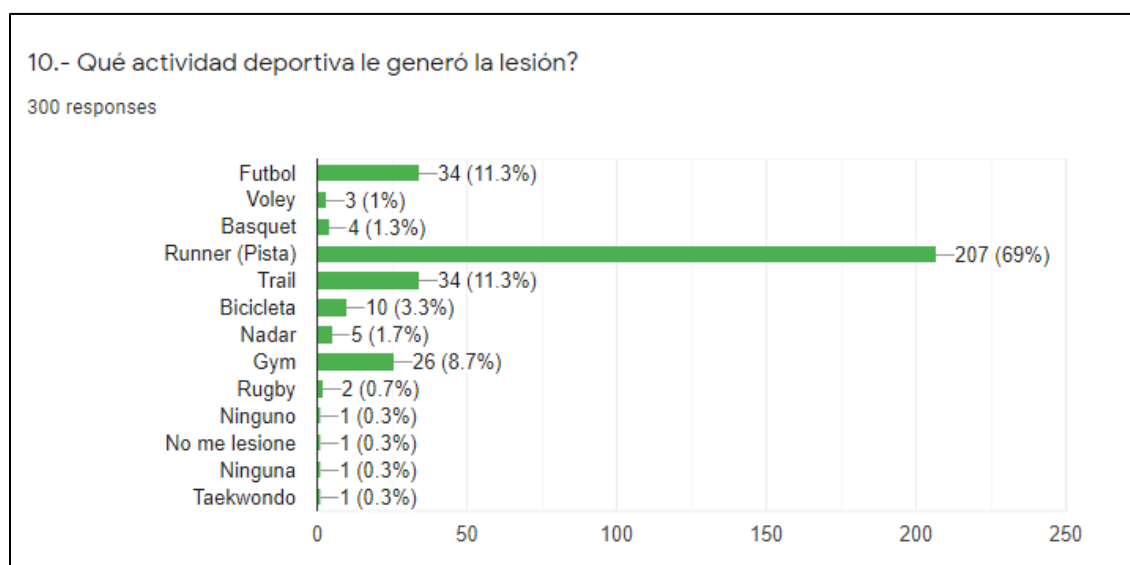


Figura 24. Pregunta 10. Fuente: Elaboración propia.

Prácticamente todos los encuestados han sufrido alguna lesión en la práctica del running.

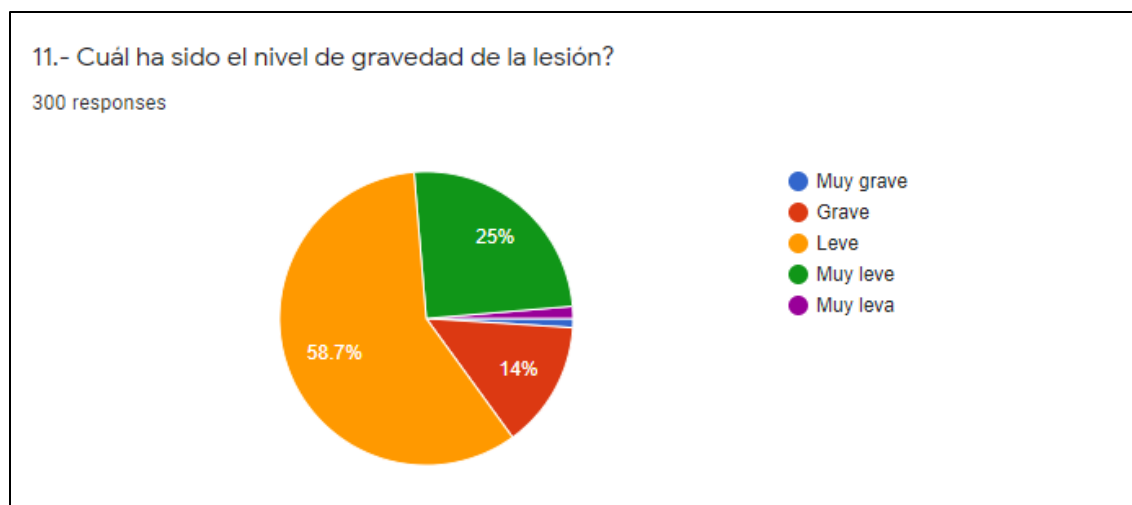


Figura 25. Pregunta 11. Fuente: Elaboración propia.

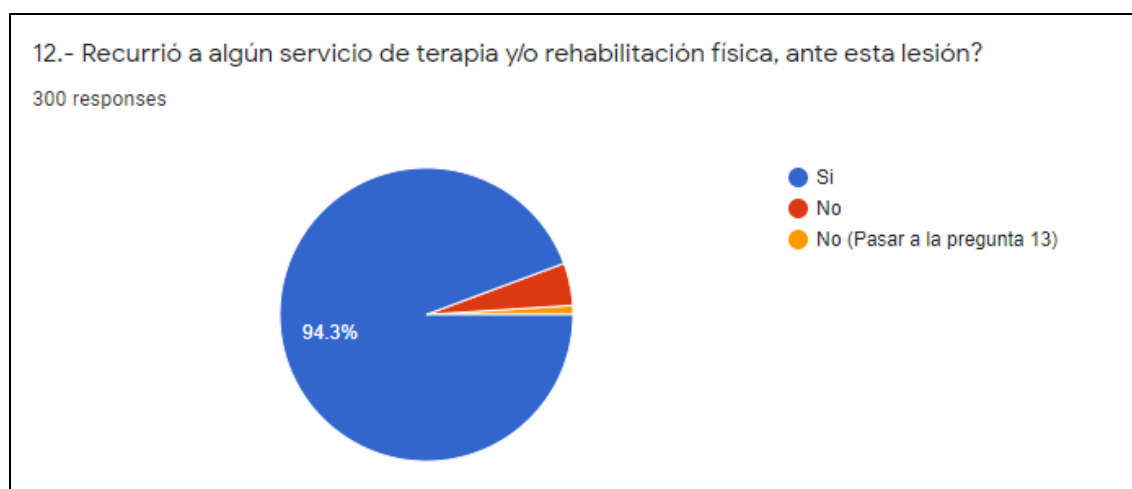


Figura 26. Pregunta 12. Fuente: Elaboración propia.

El 58% de las lesiones fueron leves y casi en su totalidad asistieron a un fisioterapeuta.

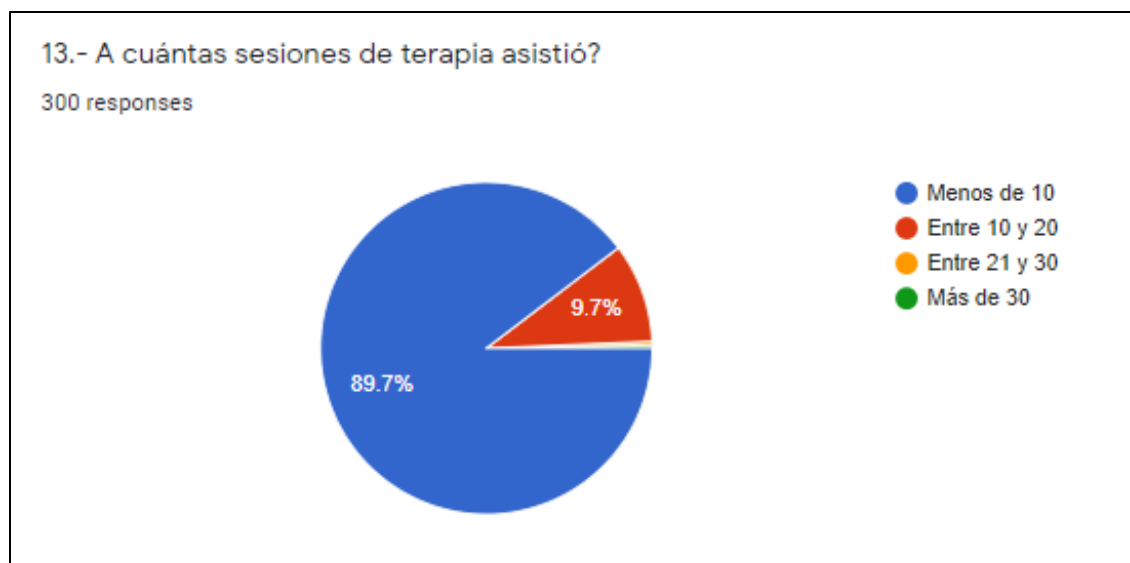


Figura 27. Pregunta 13. Fuente: Elaboración propia.

El 90% de los encuestados asistieron menos de 10 veces a un fisioterapeuta.

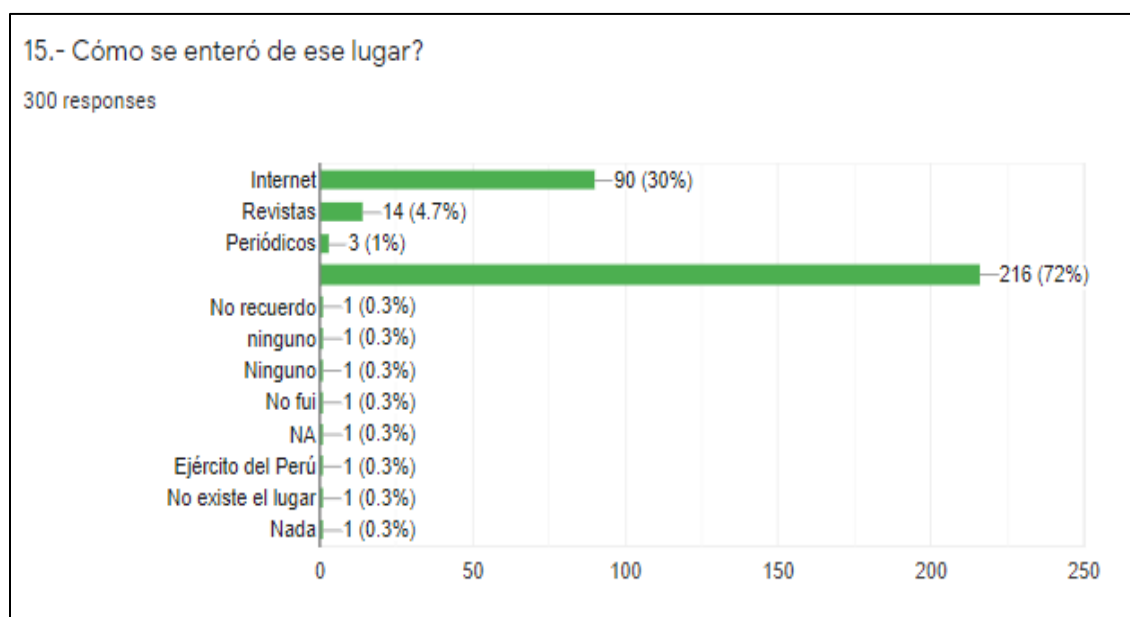


Figura 28. Pregunta 15. Fuente: Elaboración propia.

En un 70% asistieron a un fisioterapeuta, después de que una amistad le refirió el servicio, y un 30%; a través de internet.

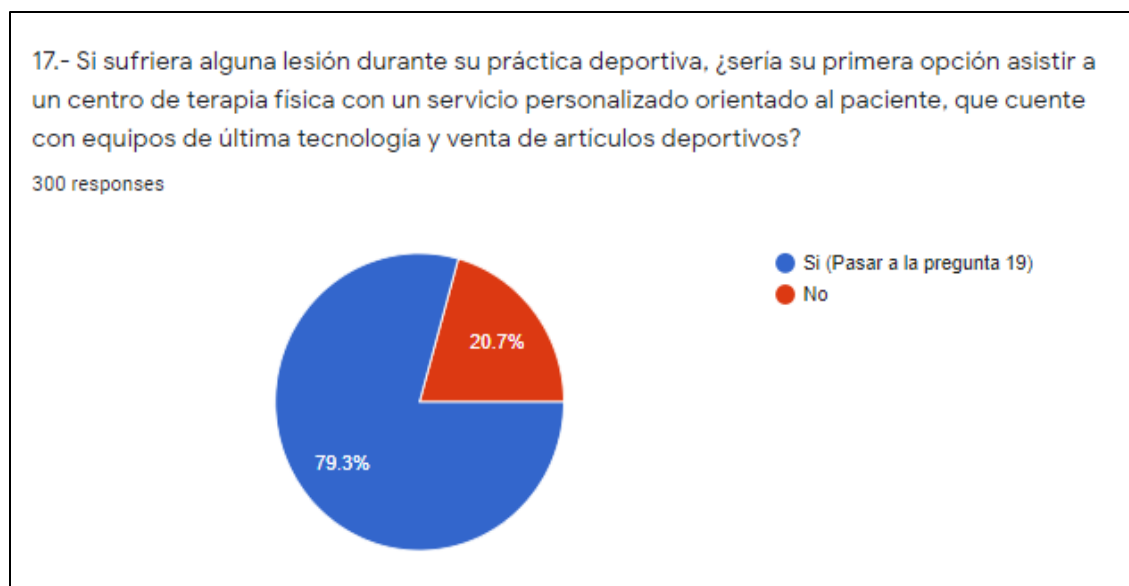


Figura 29. Pregunta 17. Fuente: Elaboración propia.

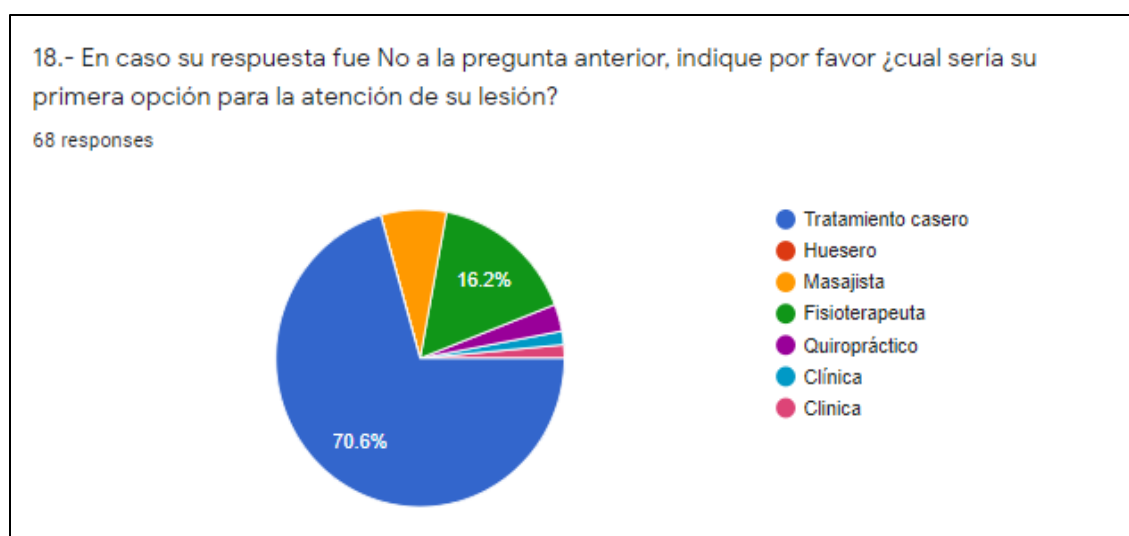


Figura 30. Pregunta 18. Fuente: Elaboración propia.

Casi un 80% de los encuestados asistirían a un fisioterapeuta ante una lesión, y los que no tomarían un tratamiento casero (clientes potenciales)

7. Enfoque en el consumidor

El cliente objetivo de C.E.S.A.C son los corredores en general, varones y mujeres que practican este deporte y están ubicados en la ciudad de Lima, para ellos, se busca diseñar una experiencia especial, caracterizada por la excelencia en la atención integral de sus necesidades, hablamos, de un lugar en donde puedan encontrar todo lo necesario para contribuir a su recuperación y bienestar físico para el desempeño de sus actividades deportivas y su vida en general. Se consideró levantar información por medio de encuestas aplicadas a nuestros potenciales clientes y a expertos en el tema responsables de la preparación física de corredores en distintas etapas de su carrera, aquellos que a través de programas y estrategias personalizadas llevan a nuestros clientes a lograr sus metas. Los perfiles identificados, tanto para el caso de clientes y expertos se ubican en los NSE A y B, quienes tienen estilos de vida sofisticados, modernos, caracterizados principalmente por su proactividad, ellos se ubican principalmente en las Zonas 6, 7 y 8 de Lima Metropolitana. El levantamiento de información realizado a los perfiles mencionados previamente se dio entre los meses de febrero a marzo del 2020, gracias a ellos, se pudo validar algunas hipótesis, lo que conllevó a plantear con mejor exactitud nuestra propuesta de valor y las estrategias de negocio para C.E.S.A.C. Para la selección de la muestra se utilizaron los siguientes criterios: en el caso de los fisioterapeutas, se consideró la reputación del profesional, su ubicación, su reputación en el mercado e ingreso anual aproximado, adicionalmente, también se tomó en cuenta su presencia en redes sociales. Para el caso de los expertos en la preparación física de los corredores, se recurrió principalmente a contactos líderes de grupos de corredores de las Zonas 6, 7 y 8. Para el levantamiento de información, en todos los casos descritos, se utilizó una encuesta digital, la cual fue difundida de manera cerrada por medio de un enlace. También, se realizaron entrevistas de manera complementaria con expertos, como

el Coach del Grupo de Corredores: @Runchasquis Renatto Paz y del Coach del Grupo de Corredores @olcteam, Oliver Landeo. Las transcripciones de ambas entrevistas figuran en los Anexos 2, ambos documentos los utilizaremos para evidenciar las decisiones de negocio de C.E.S.A.C. Además, gracias al acceso a investigaciones y bibliografía reciente sobre mercado y comportamiento del consumidor en Perú, ha permitido potenciar el análisis y llegar a mejores conclusiones. En el siguiente cuadro se resumen los temas en los que se profundizó durante el proceso de levantamiento de información:

Tabla 9
Tabla de enfoque en el consumidor

Tema	Centros de Fisioterapias	Corredores	Coach de Corredores
Estilo de vida	X	X	
Datos de la empresa	X		
Los corredores		X	X
Experiencia de atención		X	X
Oferta y demanda	X		X
Servicios ofrecidos	X	X	X
Modelo de C.E.S.A.C	X	X	X
Comunicación e Influencers	X	X	X
Oportunidades de Negocio	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

7.1. Investigación del consumidor

Para el diseño, recojo y procesamiento de la información, se utilizó la herramienta digital Formularios de Google. La totalidad de encuestas respondidas fue de 300 corredores (que representan al 10% de la meta anual definida en las zonas 6, 7 y 8). En el Anexo 1 figuran los formatos de la encuesta realizada de manera digital e independiente a los fisioterapeutas, propietarios de centros de fisioterapia, corredores y coach de grupos de corredores. Como resultado del análisis y posterior interpretación de la información recolectada, así como también,

de la aplicación de técnicas de investigación como la observación a distancia realizada en algunos centros de fisioterapia, sumando a ello, las conversaciones sostenidas de manera informal con dueños de estos centros, entrevistas a los coach, y la investigación de escritorio, nos ha permitido definir tres perfiles de cliente tipo o buyer persona, a quienes hemos nombrado Corredor Amateur, Corredor Top y Corredor Elite. Estos buyer persona, nos permiten una comprensión más profunda y cercana de las necesidades de las personas para quienes estamos desarrollando una propuesta de valor, adicionalmente, podemos considerar cómo atender sus dolores o deseos insatisfechos. Las figuras de buyer persona que veremos más adelante, son una representación resultado del proceso de investigación realizado y explicado anteriormente, en el cual fueron tomadas en cuenta distintas variables correspondientes a la segmentación de mercado realizada, como, por ejemplo: demográficas, psicográficas y conductuales. El resultado final de la mencionada investigación ha permitido que podamos vincular para cada buyer persona un insight, considerando la propuesta de Cristina Quiñones, CEO de Consumer Truth (Quiñones, 2009)

7.1.1. Insight y buyer person: Corredor Amateur

“Hola, soy empleado bancario, disfruto mi trabajo el cual es muy estresante, por mis horarios muchas veces no puedo realizar actividades grupales como el futbol; por ello, disfruto correr al salir de la oficina, mi sueño: Correr una maratón”

<p>Perfil General</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional dependiente/Independiente • Vive independiente en casa/departamento alquilado o hipotecado. • Trabajador de una empresa con cargo ejecutivo. • Se considera sofisticado (varón y mujer) y moderna. • Pasa el tiempo con amigos y familiares. 	<p>Demografía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varones y mujeres • Edad: 20 - 35 años • Sueldo: S/ 5,000.00 • Grado: Bachiller con estudios de posgrado. • Vive en la zona 6, 7 u 8 • Estado civil: Soltero, Casado y Conviviente 	<p>Un día común</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se levanta a las 5:30 am y se alista para ir al trabajo. • Desayuna saludablemente y alista su almuerzo. • Se moviliza en su propio vehículo al trabajo. • Almuerza con sus colegas en la oficina y eventualmente sale a comer fuera. • En la mañana o por la noche, practica deporte al menos 3 veces por semana en zonas cercanas a su domicilio o trabajo. • Programa sus actividades, incluidas visitas a fisioterapia. 	
<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprarse una casa y un carro. • Viajar al extranjero (Europa). • Tener su propia empresa • Pertenecer a una organización y/o grupo deportivo que prueba la vida saludables. 			<p>Cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento profesionalmente y el emprendimiento son importantes para su desarrollo personal. • El deporte es vital para mantener un equilibrio en la vida y mantenerse sanos. • Promueve el consumo de productos saludables del Perú y valorar el esfuerzo de los agricultores. • Considera el mantra, “mente sana en cuerpo sano”
<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diarios: El Comercio, Gestión, Perú 21, La República. • Facebook: Influencers deportivos y de estilo de vida, fanpage de grupos de runners. • Revistas: Salud y deporte • Canal deportivo: Fox Sports 	<p>Jorge Fernández</p>	<p>Fiorella Reyes</p>	<p>Frases</p> <ul style="list-style-type: none"> • “El coraje de continuar es lo que cuenta” • “Correr ha sido la mejor decisión de mi vida” • “Todo proceso, nos deja una enseñanza” • “Resise, tú puedes, no te rindas”

Figura 31. Buyer persona: Corredor Amateur. Fuente: Elaboración propia.

7.1.2. Insight y buyer person: Corredor Pro

“Hola, soy un joven trabajador de una empresa, me apasiona correr, me preparo con un grupo de corredores, ya he corrido varias maratones e intento calificar para una Mayor (Maratones Internacionales).”

<p>Perfil General</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional dependiente. • Vive independiente en departamento alquilado o hipotecado. • Trabajador de una empresa con cargo analista. • Se considera sofisticado (varón y mujer) y moderna. • Pasa el tiempo con amigos y clientes. 	<p>Demografía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varones y mujeres. • Edad: 35 años • Sueldo: S/ 3,500.00 • Grado: Bachiller. • Vive en la zona 6 • Estado civil: Soltero, con pareja 	<p>Un día común</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se levanta a las 5:30 am, prepara algo ligero y entrena. • Desayuna saludablemente y alista su almuerzo. • Se moviliza en su propio vehículo al trabajo. • Almuerza con sus colegas en la oficina y eventualmente sale a comer fuera. • En la mañana o por la noche, practica deporte al menos 5 veces por semana en zonas cercanas a su domicilio o trabajo. • Programa sus actividades, incluidas visitas a fisioterapia. 	
<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprarse una casa y un carro. • Viajar al extranjero (Europa). • Tener su propia empresa • Pertenecer a una organización y/o grupo deportivo que prueba la vida saludables. 			<p>Cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento profesionalmente y el emprendimiento son importantes para su desarrollo personal. • El deporte es vital para mantener un equilibrio en la vida y mantenerse sanos. • Promueve el consumo de productos saludables del Perú y valorar el esfuerzo de los agricultores. • Considera el mantra, “mente sana en cuerpo sano”
<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diarios: El Comercio, Gestión, Perú 21, La República. • Facebook: Influencers deportivos y de estilo de vida, fanpage de grupos de runners. • Revistas: Salud y deporte • Canal deportivo: Fox Sports 	<p>Julio Pérez</p>	<p>Mafer Martínez</p>	<p>Frases</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Me apasiona correr” • “Correr ha sido la mejor decisión de mi vida” • “Todo proceso, nos deja una enseñanza” • “Resise, tú puedes, no te rindas”

Figura 32. Buyer persona: Corredor Pro. Fuente: Elaboración propia.

7.1.3. Insight y buyer person: Corredor Élite

“Hola, soy Oliver, dirijo un grupo de corredores, soy el coach y preparo a personas para lograr sus objetivos deportivos, soy maratonista y también he corrido Mayors en varios países del mundo, cuento con sponsor que me ayudan a lograr estos objetivos.”

<p>Perfil General</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional Independiente • Vive independiente en casa/departamento alquilado o hipotecado. • Tiene su propio negocio. • Se considera sofisticado (varón y mujer) y moderna. • Pasa el tiempo con amigos y familiares. 	<p>Demografía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varones y mujeres • Edad: 35 - 40 años • Sueldo: S/ 4,000.00 • Grado: Bachiller con estudios de posgrado. • Vive en la zona • Estado civil: Soltero, Casado y Conviviente 	<p>Un día común</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se levanta a las 5:00 am, prepara algo ligero y entrena. • Desayuna saludablemente y alista su almuerzo. • Se moviliza en su propio vehículo al trabajo. • Almuerza con sus colegas en la oficina y eventualmente sale a comer fuera. • En la mañana o por la noche, practica deporte al menos 3 veces por semana en zonas cercanas a su domicilio o trabajo. • Programa sus actividades, incluidas visitas a fisioterapia. 	
<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprarse una casa y un carro. • Viajar al extranjero (Europa). • Tener su propia empresa • Pertenecer a una organización y/o grupo deportivo que pruebe la vida saludables. 			<p>Cultura</p> <ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento profesionalmente y el emprendimiento son importantes para su desarrollo personal. • El deporte es vital para mantener un equilibrio en la vida y mantenerse sanos. • Promueve el consumo de productos saludables del Perú y valorar el esfuerzo de los agricultores. • Considera el mantra, “mente sana en cuerpo sano”
<p>Contenido</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diarios: El Comercio, Gestión, Perú 21, La República. • Facebook: Influencers deportivos y de estilo de vida, fanpage de grupos de runners. • Revistas: Salud y deporte • Canal deportivo: Fox Sports 	<p>Rodrigo García</p>	<p>Ximena Miró</p>	<p>Frases</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Preparo a personas para lograr sus objetivos deportivos” • “Correr ha sido la mejor decisión de mi vida” • “Todo proceso, nos deja una enseñanza” • “Resise, tú puedes, no te rindas”

Figura 33. Buyer persona: Corredor Élite. Fuente: Elaboración propia.

7.2. Proceso de toma de decisión de compra del consumidor

Se ha elaborado un cuadro para mostrar cómo se desarrolla el proceso de toma de decisión de compra de los consumidores o buyer person identificados, considerando las distintas etapas del mapa de trayectoria del consumidor (customer journey map).

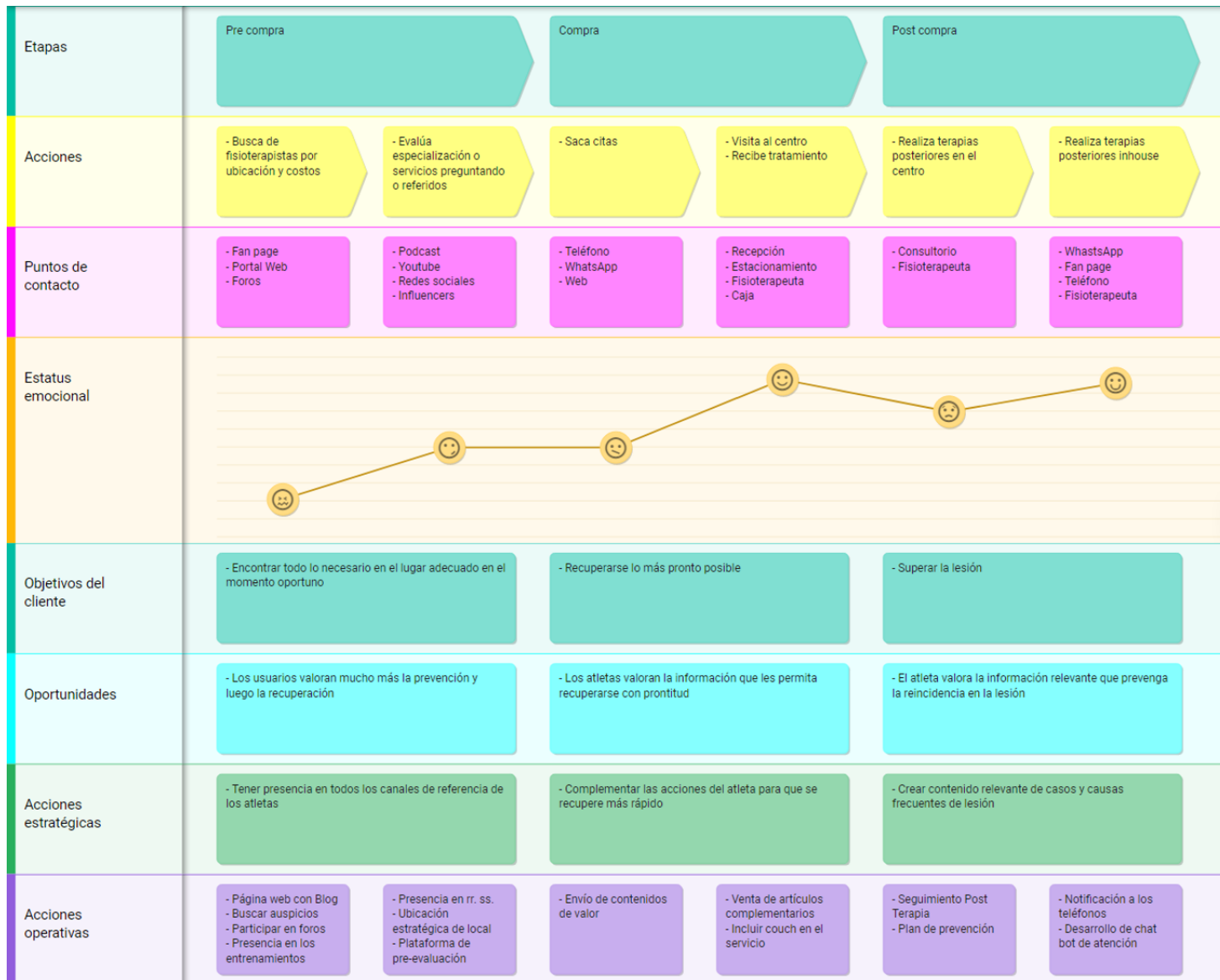


Figura 34. Proceso de decisión de compra. Fuente: Elaboración propia

7.3. Neurociencia aplicada al marketing

Para toda empresa es necesario mantener siempre un conocimiento constante de su segmento de público objetivo, ya que representan el centro de enfoque, el corazón y razón de existir de la misma, por lo que es necesario indagar a profundidad en sus frustraciones, alegrías y todo aquello que esté buscando constantemente este consumidor, ideal, poder entrar en su mente y conocerlo desde su interior.

Es por ello que se empieza a analizar al ser humano como un ser emocional y racional, y como esto influye en las decisiones que toman los consumidores, es por ello que se empezaron a desarrollar una serie de técnicas de neurociencia aplicadas al marketing en los años 80's que demostraban esta relación.

Para el presente trabajo, consideramos al neuromarketing en primera instancia como el estudio del proceso de adquisición, pero, aún con más profundidad, podemos considerarlo como el estudio del proceso previo de toma de decisión de adquisición, análisis mientras se desarrolla la adquisición y, también, los momentos posteriores a la adquisición del servicio que ofrecemos por parte de los consumidores o potenciales consumidores.

Uno de los visionarios en Neuromarketing desde el inicio de este, es el padre de la Administración Moderna, Peter Drucker, quien considera que el objetivo de esta disciplina consiste en decodificar la mente del consumidor para encontrar emociones y pensamientos ocultos a simple vista en la mente del consumidor, y de esta forma desarrollar soluciones adecuadas a sus necesidades.

Para efectos de C.E.S.A.C. se busca desarrollar el Neuromarketing Visual el cual se basa en el cómo se percibe visualmente nuestro alrededor, es por ello que una de las técnicas que usaremos es hacer que el consumidor perciba en su cerebro a través de nuestras publicaciones de

descuentos y membresía C.E.S.A.C. llamar su atención y que perciba que puede acceder a beneficios y descuentos que le resulten en ahorros, ya que está demostrado que las imágenes llegan de forma mucho más rápida al cerebro haciendo que la eficacia del mensaje a transmitir se garantiza.

Adicionalmente, se ha considerado la realización de estudios de mercado, entrevistas a Corredores Elite que nos permite indagar en sus necesidades y que es lo que la espera del servicio, se desarrollaran además los insights e improntas que nos ayuden a posicionar el producto en la mente de los consumidores.

7.4. Propuesta de valor

Para el desarrollo de la propuesta de valor trabajaremos con el Modelo Canvas, el cual nos permite alinear los componentes de la propuesta de valor en atención a brindar soluciones específicas para nuestro segmento exclusivo de clientes.



Figura 35. Lienzo de la propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia

Del análisis de las frustraciones y aliviadores que requiere el cliente para satisfacer sus necesidades es que nace la fortaleza del Centro que busca satisfacer a este segmento de mercado con una propuesta de enfoque.

Se desprende de lo anterior nuestra propuesta de valor: “Lo mejor para la recuperación física e integral del Corredor en un solo lugar”.

El elemento diferenciador viene a ser: la integración de todos los servicios en un solo lugar, especializado en el bienestar físico del Corredor y que lo ayuda de manera óptima a desarrollar sus actividades deportivas, mejorar su calidad de vida y alcanzar sus metas, sumándose la membresía CESAC que le genera una serie de beneficios adicionales.

8. Estrategia comercial

8.1. Plan Integral de Marketing

8.1.1. Estrategia de Servicio y Marca

El Centro Especializado en la salud del corredor ofrece de forma integral la posibilidad de encontrar en un solo lugar atención para el cuidado de la salud para los corredores en todas sus disciplinas, también les permite tener acceso a productos consumibles y accesorios necesarios para uso durante la ejecución de sus actividades deportivas que le permitan mejorar su desempeño y rendimiento.

En el C.E.S.A.C. se ofrecen los siguientes servicios:

- **Fisioterapia:** Este servicio consiste en ofrecer un tratamiento terapéutico y de rehabilitación física para los corredores, mediante la prevención y tratamiento de múltiples síntomas de dolencias vinculadas a la práctica deportiva, estas pueden ser tanto agudas como crónicas y los tratamientos pueden ser realizados por medio de agentes físicos como la electricidad, ultrasonido, láser, calor, frío, agua, técnicas manuales como estiramientos, tracciones o masajes.

El profesional especializado que estará a cargo de brindar este servicio es el fisioterapeuta, el cual será de formación universitaria y además con estudios terapéuticos de especialización. Su trabajo es planificar y ejecutar el tratamiento que cada paciente requiera, dicho tratamiento, consiste en el fortalecimiento y desarrollo de las funciones musco esqueléticas del cuerpo del corredor, ya que de acuerdo a su buen o mal funcionamiento se afecta el movimiento corporal o la cinética cuando practica el deporte. El fisioterapeuta, interviene de la ejecución de técnicas científicamente comprobadas, llamadas también terapias, cuando se ha perdido o existe el riesgo de alteración y/o

pérdida de las adecuadas funciones físicas, ya sea de forma temporal o permanente.

Adicionalmente, otro rol fundamental del fisioterapeuta consiste en la prevención de lesiones que afecten el estado óptimo o salud del sistema musculo esquelético.

Para realizar las fisioterapias, se hace de forma manual con técnicas de estiramientos, tracciones o masajes, y en algunos casos donde hay otro tipo de lesiones se usan herramientas relacionadas con agentes físicos y naturales tales como:

- Electroterapia y ultrasonoterapia
 - Termoterapia y crioterapia
 - Hidroterapia
 - Mecanoterapia y presoterapia
 - Magnetoterapia y fototerapia
- **Nutrición y Dietética:** Este es otro servicio que ofrecemos, para ello utilizaremos los servicios de un nutricionista, quien es un profesional experto en alimentación, nutrición y dietética. Él se encarga principalmente del diagnóstico general y específico, así como de brindar un tratamiento adecuado para tratar temas como la malnutrición, sobre peso y desórdenes alimenticios vinculados a costumbres propias de la actividad de cada persona, pero no a nivel psicológico, también trabajará con programas de alimentación, nutrición y dietética, decidiendo el tratamiento de los pacientes para adecuar su alimentación, nutrición y dietética con la finalidad de maximizar su desempeño deportivo. Así mismo, interviene en el diseño y planificación de menús adaptados a las exigencias de los distintos niveles de los corredores o entrenadores, desarrollando además actividades de monitoreo y control de calidad.

- **Podología:** Para este servicio, ofreceremos tratamiento para las enfermedades y alteraciones que afectan los pies y en consecuencia el desarrollo de la práctica deportiva. Para ello, necesitaremos de un podólogo, quien es un especialista calificado, validado a través de estudios y experiencia comprobada en el diagnóstico y tratamiento de diversas afecciones del pie y tobillo. Los podólogos que atienden en C.E.S.A.C. tienen una amplia experiencia y conocimiento de la anatomía humana, a nivel fisiológico, patofisiológico y biomecánico de las extremidades inferiores, también se complementarán con análisis que se haya hecho el paciente y pruebas externas como de radiología, traumatología y medicina en general. Los servicios especializados de podología que ofreceremos pueden ser los siguientes:
 - Prevención de lesiones y deformaciones en los pies y tobillos.
 - Estudios a través de observación, de pruebas clínicas funcionales, y con apoyo pruebas complementarias.
 - Orto podología. Derivación para la confección de unos soportes plantares o plantillas termoformadas y personalizadas a medida.
 - Podología preventiva. Permite evitar la aparición de alteraciones físicas relacionadas con los pies.
 - Podología deportiva. Especializada en tratamiento al deportista en los distintos tipos de afecciones que podrían presentar.
- **Quiropraxis:** Para este servicio basado en la medicina alternativa, C.E.S.A.C. se centra en el diagnóstico y tratamiento de los distintos trastornos mecánicos que pueden afectar el sistema musculoesquelético, especialmente la columna vertebral, como resultado de la práctica deportiva regular o por prácticas erróneas resultado de malas prácticas que a su

vez causan trastornos que afectan la salud en general a través de los problemas que luego afectan el sistema nervioso, con su corrección, se busca la mejora en la salud y desempeño del corredor.

- Venta de productos consumibles y accesorios
- Atención personalizada de seguimiento y control de citas
- Membresía C.E.S.A.C. con afiliación gratuita

Los principales beneficios que obtienen los usuarios son: ahorro en tiempo al poder llevar todo su control en el mismo centro, facilidad para coordinar horarios de citas, horarios rotativos de personal de atención que brinda flexibilidad a los usuarios a acceder a citas en cualquier hora incluso horario nocturno, acceder a productos especializados para las actividades deportivas de marcas reconocidas, pertenecer a los grupos de runners más representativos de la ciudad, instalaciones cómodas con la aparatología de última tendencia, vigilancia y seguridad las 24 horas para garantizar la tranquilidad de los usuarios al asistir a las instalaciones de C.E.S.A.C.

A continuación, presentaremos una tabla comparativa de las ventajas diferenciales del Centro con relación a sus principales competidores:

Tabla 10
Ventajas diferenciadas

Servicio	CENTRO MEDICO ESPECIALIZADO OSI	PHYSIOMOVE Fisioterapia Clínica y Deportiva	FISIORED	FISIATHLON	Centro médico IPD (VIDENA)	C.E.S.A.C
Servicio de Fisioterapia clínica y deportiva	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Servicio de Quiropráctica	Si	No	No	No	No	Si
Servicio de Podología	No	No	No	No	No	Si
Venta de Productos Consumibles	No	No	Si	No	No	Si
Venta de accesorios	No	No	Si	No	No	Si
Servicio de Nutrición y Dietética	No	No	No	Si	Si	Si
Ubicación	La Molina, Surco, Miraflores, Magdalena, Los Olivos, Jesús María	La Molina	San Borja, Miraflores	Miraflores	San Luis	Magdalena
Horarios de Atención	Lunes a viernes 07:00-22:00	Lunes a viernes 8:00 – 21:00 Sábados 8:00 – 18:00	Lunes 15:00–21:00 Martes 8:00–14:00, 15:00–21:00 Miércoles 15:00–21:00 Jueves 8:00–14:00, 15:00–21:00 Viernes 15:00–21:00 Sábado 8:00–14:00	Lunes 10:00–22:00 Martes 10:00–22:00 Miércoles 10:00–22:00 Jueves 10:00–22:00 Viernes 10:00–22:00 Sábado 10:00–22:00	Lunes-viernes 8:00 a 17:00	Lunes a viernes 07:00-22:00 Sábados de 8:00 – 18:00

Fuente: Elaboración propia

Marca: El Centro Especializado en la Salud del Corredor contará con una marca nueva cuyo isologo estará conformado por texto acrónimo C.E.S.A.C. en color azul celeste, el texto en letra cursiva Centro Especializado en la Salud del Corredor, la imagen de 1 corredor en figura geométrica de color naranja que forman parte de la línea grafica de las piezas publicitarias, así como también de los diseños corporativos que se utilizaran.



Figura 36. Isologo C.E.S.A.C. Fuente: Elaboración propia

Identidad Corporativa: La imagen corporativa que se presenta busca transmitir a través de la figura del corredor con formas geométricas la dedicación del Centro enfocado en el cuidado de corredores, el color naranja que representa vitalidad, movimiento, deporte, seguridad y confianza, la fuente en formato Calibri denota solidez y el color azul que denota salud, relax, descanso y agilidad para generar la confianza necesaria en el cliente.

8.1.2. Estrategia de Precio

Las prácticas deportivas, dentro de estas la de más creciente volumen de atletas es la de los conocidos Runners, quienes presentan una demanda que cada vez va más en aumento, de servicios de terapias en sus distintas especialidades, productos y accesorios para el desarrollo de sus prácticas, lo que hace que el mercado deba buscar formas de satisfacer estas necesidades.

Es por ello, que surge la creación del Centro Especializado en la Salud del Corredor, aprovechando el auge demandante de estos clientes cautivos, ofreciendo las terapias acordes a las

lesiones que comúnmente padecen y con servicios adicionales concentrados en un mismo lugar.

Las tarifas se encuentran además analizadas según el estándar del mercado, en función a la competencia, y propuesta de valor que ofrece el Centro.

Las tarifas que se ofrecen por servicio son estándar y se listan a continuación:

Tabla 11
Tarifas de servicios de atención a la salud

Servicios	Tarifa (S/.) (sin IGV)	Frecuencia
Servicio de Fisioterapia clínica y deportiva	70	Precio por Terapia
Servicio de Quiropráctica	80	Precio por Terapia
Servicio de Podología	50	Precio por Terapia
Servicio de Nutrición y Dietética	70	Precio por Terapia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12
Precio de los servicios adicionales

Servicios	Tarifa (S/.) (sin IGV)
Venta de Productos Consumibles	30
Venta de accesorios	100

Fuente: Elaboración propia

8.1.3. Estrategia de Distribución y Canales

El Centro Especializado en la Salud del Corredor se basa en un modelo de distribución y comercialización como empresa B2C, ya que comercializa directamente con los consumidores finales su producto o servicio.

Las ventas se darán de 2 canales:

B2C Presenciales: esto se logra con la guía y orientación del vendedor quien se encontrará en los módulos de atención al cliente y quien vera disponibilidad de horarios, fechas, y personal médico para reservar las citas de los pacientes.

Además, tiene a su cargo el stand de productos y accesorios para el desarrollo de prácticas deportivas, para lo cual cuenta con capacitación en el uso de estos y recomienda a sus

clientes el producto acorde a su necesidad específica.

Durante los próximos años se incorporará según el incremento de la demanda de servicios un vendedor adicional al staff de trabajadores de la empresa.

B2C On Line, la cual se refiere específicamente al uso de internet para vender los productos y servicios directo a los consumidores finales, saciando la inmediatez que requieren. En este sentido los consumidores finales reaccionan a cualquier estímulo de venta (a cualquier hora y en cualquier lugar) gracias a los ordenadores portátiles, los teléfonos móviles, las tabletas y otros dispositivos móviles del mercado. La página web estará basada además en la plataforma Clinic Cloud.

Para lograr que el canal On Line sea el óptimo se garantizará que la página web sea atractiva, con colores que capten la atención de los usuarios y que pueda ser utilizada a través de cualquier dispositivo móvil, que cuente con información completa de los servicios, precios y disponibilidad. Se contará además con un blog y una cuenta en Facebook conducida por el Community Manager quien hará seguimiento y mantendrá comunicación activa con los usuarios, atención a quejas y sugerencias. Se llevará también el control de las métricas de todo el recorrido que hicieron los usuarios para llegar a la página web, y en caso de abandono de la página poder saber a qué otras páginas recurrió el potencial cliente, y las acciones preventivas a tomar para no perder futuros clientes.

B2C por llamadas Telefónicas: también se podrá hacer venta guiada vía telefónica con las mismas atenciones y consideraciones que la venta presencial.

Como método de captación de clientes potenciales participaremos en eventos como Maratones y carreras para Runners, Ferias deportivas, ferias orgánicas, redes sociales, vallas publicitarias, anuncios en revistas, socios estratégicos como Runners Elite, marcas reconocidas

de productos, gimnasios, Influencers del medio deportivo, alianzas estratégicas con gimnasios, EPS, empresas de seguro, IPD, ESSALUD.

Para el control y seguimiento de clientes y prospectos contaremos con la herramienta CRM ZOHO, de la que podemos obtener métricas e indicadores que nos permitirán tener mayor información de los usuarios, entender mejor sus necesidades y buscar soluciones constantes que se adapten a sus necesidades.

Se contará además con herramientas de trabajo como tablets, laptops, merchandising, telefonía móvil y de oficina, folletos y brochure de los servicios y productos que ofrece el Centro, así como también tarjetas de presentación y videos transmitidos en las instalaciones de C.E.S.A.C.

8.1.4. Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación integral que se implementara para el logro de los objetivos de la empresa se basa en una inversión en publicidad BTL (Below the line) mayormente debido a que el público objetivo es bastante específico y son en la mayoría de casos activos usuarios de redes sociales, además que representa costos más bajos y en algunos casos hasta gratuitos lo cual representa una forma de optimizar los recursos económicos de la empresa.

Solo en algunos casos específicos se ha considerado publicidad ATL (Allow the Line) con el uso de carteles publicitarios, pero solo en el caso de eventos deportivos puntualmente, ya sean maratones, ferias deportivas, local propio y en las rutas normalmente recorridas por runners para sus prácticas.

A continuación, se listan las acciones del plan de medios aplicados al Centro durante los 5 primeros años:

- Plan de Acciones de Comunicación. Primer Año

- Estrategia de Marketing Digital
- Página Web: Al inicio del primer año se creará una página web cuyo propósito principal es servir como landing page o página de aterrizaje, lo que significa que estará diseñada para convertir visitantes en clientes. ésta contará con una línea gráfica en sintonía con la estrategia de comunicación. Asimismo, incluirá información de contacto, descripción de los servicios, testimonios y casos de éxito. El formato que utilizaremos, debe ser una versión adaptable para dispositivos móviles, de tal manera que se garantice la permanencia de los visitantes en la misma.
- SEO: Programaremos la página añadiendo palabras clave que nos permitan estar entre los primeros resultados de búsqueda para quienes busquen nuestros servicios, este posicionamiento se buscará principalmente en el buscador de Google, ya que es el de mayor uso en nuestro país y específicamente en Lima. Algunas palabras clave serán: Quiropráctico, Fisioterapia, Fisioterapeuta, lesiones en running, entre otros.
- SEM: Realizaremos anuncios de pago en motores de búsqueda (especialmente Google) para aparecer entre las primeras opciones de anuncios, para cuando tengamos alguna campaña, principalmente cuando se desarrollen las principales competencias y eventos de running en Lima como veremos en la Tabla 14.
- Publicidad ATL: Se realizarán avisos publicitarios en carreras y maratones los cuales se listan a continuación:

Tabla 13*Cronograma de carreras de mayor convocatoria*

Cronograma de carreras de mayor convocatoria	Fechas
NORTH FACE ENDURANCE CHALLENGE	Marzo
CAMPEONATO NACIONAL DE MEDIA DISTANCIA DE TRIATLON PARACAS	Abril
MARATON LIFE LIMA 42KM	Mayo
TRI-LIMA TRIATLON	Mayo
DESAFIO HUAROCHIRI - TRAIL RUNNIG	Junio
SANSUNG 10K – RUNNING	Junio
ULTRA TRAIL CORDILLERA BLANCA – TRAIL RUNNING	Junio
ULTRA AMAZONAS – TRAIL RUNNIG	Agosto
ANDES RACE – TRAIL RUNNING	Agosto
BIMBO GLOBAL ENERGY RACE – RUNNING	Setiembre
MARCAHUASI ULTRA TRAIL	Setiembre
CAMPEONATO NACIONAL DE DUATLON – TRIATLON	Octubre
MARCONA WIND TRAIL – TRAIL RUNNING	Octubre

Fuente: Tomando de RUNNING4PERÚ (2018)

- Medios impresos: En esta parte, principalmente se aprovecharán los eventos descritos en la Tabla 12 para entregar tarjetas de presentación a los potenciales clientes. También haremos uso de brochures diseñados para presentar a la empresa tanto en eventos comerciales, como en reuniones de negocio y visita a organizaciones vinculadas o que potencialmente puedan ser nuestros aliados.

Para el primer año de operaciones, está planificada la inversión en el plan de medios en un monto aproximadamente cercano al 10% de las ventas proyectadas, esto debido a que ese es

el año que corresponde al lanzamiento de las operaciones de C.E.S.A.C. Luego, ya para el segundo y tercer año de operaciones, está considerada una reducción entre 8 % y 6% respectivamente. Ya para el cuarto año, se plantea que la inversión se mantenga en un 5% de las ventas, esto debido a que contaremos con niveles de ingreso mayores, gracias al crecimiento de las operaciones, sin embargo, el monto a invertir siempre será proporcionalmente mayor con respecto al inicio de operaciones.

8.1.5. Estrategia de Branding

Para dar sentido a la marca como estrategia de branding se busca transmitir el mensaje que representa la propuesta de valor del Centro Especializado en la Salud del Corredor: “Salud y bienestar integral para optimizar las prácticas deportivas de nuestros corredores”, este eslogan es el que se encuentra reflejado en cada una de las acciones de comunicación como refuerzo del posicionamiento de la marca.

8.1.6. Estrategia de Customer Centric

Como parte de la estrategia de customer centric se busca un enfoque en el cliente, en herramientas que nos permitan conocer sus deseos, malestares, lo que esperan de un servicio, y esto en la actualidad es muy común que lo manifiesten a través de las redes sociales, es por ello que se decide incorporar al staff de colaboradores del Centro a un Community Manager quien será el encargado de construir la comunidad on line de usuarios, administrarla y poder contribuir de esta manera a mantener relaciones a largo plazo y estables, reforzando la marca y haciendo entender a los usuarios que son escuchados y que la marca se preocupa por ellos, por sus intereses, aplicando con este feedback continuos cambios que permitan y mejoren la el proceso de compra y contribuyan a la satisfacción del cliente.

El Community Manager será un profesional que será el nexo con la comunidad on line a

través de herramientas tales como las redes sociales, que le permite tener monitoreado todas las interacciones de los clientes con la marca.

8.1.7. Estrategia de Endomarketing

Como parte de la estrategia de endomarketing C.E.S.A.C. implementará una serie de programas que contribuirán a incrementar el compromiso y la lealtad de los colaboradores, aumentar la motivación y la productividad. Dentro de las acciones se tienen las siguientes:

Programa de formación de runners con nuestros colaboradores

A través de este programa se busca formar a nuestros colaboradores como runners, con el principal objetivo de fomentar un estilo de vida saludable, además transmitir coherencia al practicar nuestros valores y desarrollar empatía entre colaboradores y clientes.

Para lograr estos objetivos, podremos al alcance de nuestros colaboradores:

- Entradas para carreras, maratones y eventos deportivos
- Entrega semestral de zapatillas de uso especial para corredores
- Ropa deportiva, tomados con imagen de la empresa
- Suministro de consumibles hidratantes y geles para la participación en carreras.

Adicionalmente a esto, siendo la retención de los colaboradores esencial para la sostenibilidad del negocio, se realizaron entrevistas a varios fisioterapeutas y quiroprácticos para descubrir los factores clave que determinarían su continuidad en un centro especializado como CESAC y sus planes a mediano plazo, dentro de los principales hallazgos, se identificó que el clima laboral, la coherencia entre la propuesta de valor y los servicios entregados es lo más importante para su continuidad y, sumado a ello, tienen el deseo de emprender su propio negocio en un futuro cercano (5 años en promedio).

Ante esto, planteamos un plan incorporación a la sociedad de CESAC para los

profesionales de la salud que tengan el deseo de consolidar su propio negocio, el nombre del programa se denomina, CESAC 2.0, el cual consiste en:

- Integrar a CESAC a los profesionales de la salud a partir del sexto año de trabajo.
- Valorizar su aporte al capital y asignarle una participación proporcional.
- Posibilidad de dirigir una nueva sucursal de CESAC.

Esto les permitiría a los colaboradores, reducir el riesgo de inversión en un nuevo negocio y lograr el sueño del negocio propio. A la vez, nos garantizaría retener e integrar personal clave a nuestra organización para su sostenibilidad en el tiempo.

8.1.8. Responsabilidad Social

C.E.S.A.C. desarrollará acciones de Responsabilidad Social Ambiental enfocada en campañas de arborización de áreas a través de la plantación de árboles para fomentar más áreas verdes, contribuir a mitigar los efectos del cambio climático y contribuir a que existan más espacios que favorezcan la practica deportivas al aire libre para corredores, área recreacional para niños, y demás corredores que hagan uso de estas áreas.

Esta campaña será bandera para el Centro y se realizará una vez al año a partir del 2do año, en coordinación con una ONG con experiencia en la organización de este tipo de eventos.

Para ello se trabajará en coordinación con la ONG FONDO VERDE – PLANTEMOS FUTURO a quienes se le darán todos los recursos necesarios para llevar a cabo esta campaña

De acuerdo a la información de la ONG FONDO VERDE – PLANTEMOS FUTURO (ONG FONDO VERDE, s.f.), análisis realizado y en concordancia con los objetivos de nuestro proyecto, encontramos factible el poder desarrollar una alianza estratégica con fines de darle sostenibilidad a nuestro negocio.

8.1.9. Planificación de Ventas

Considerando la naturaleza del negocio y de acuerdo con el análisis financiero, para la primera etapa de ejecución del presente plan de negocio, trabajaremos una proyección de ventas en un horizonte de 5 años.

De acuerdo a la demanda del servicio se podrá realizar la programación de fisioterapeutas y la habilitación física en el centro de atención.

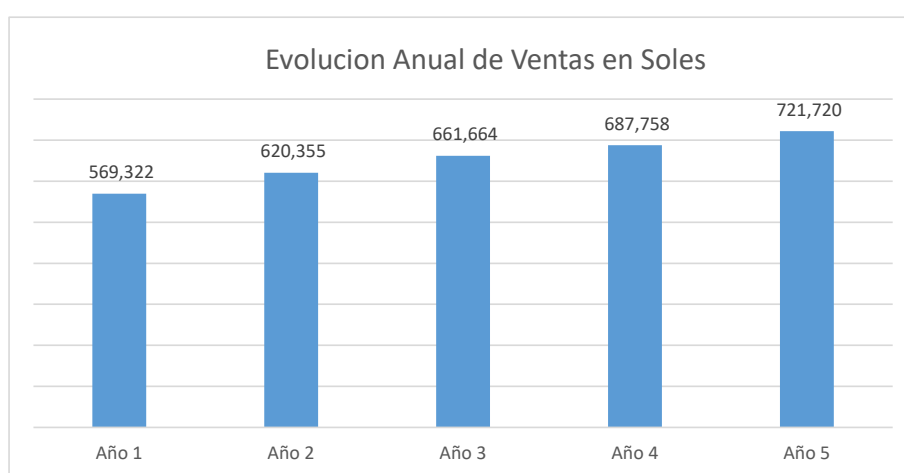


Figura 37. Evolución Anual de Ventas. Fuente: Elaboración propia.

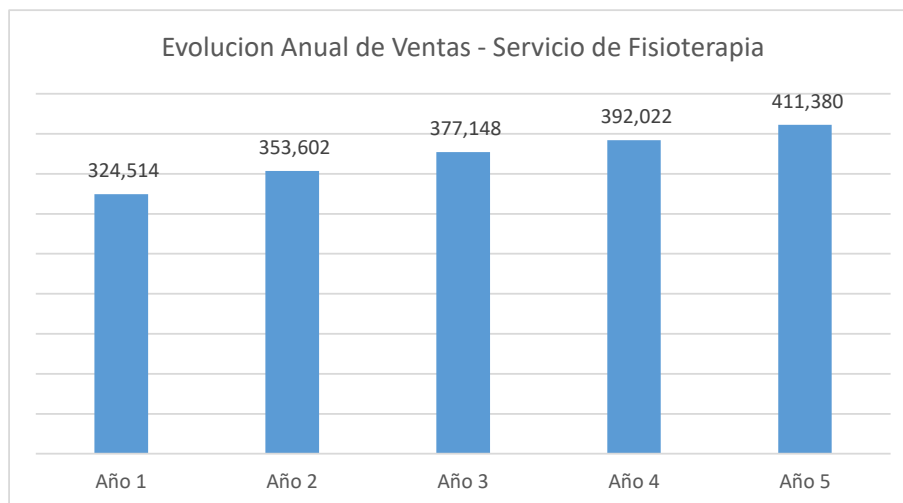


Figura 38. Ventas Anuales - Fisioterapeutas. Fuente: Elaboración propia.

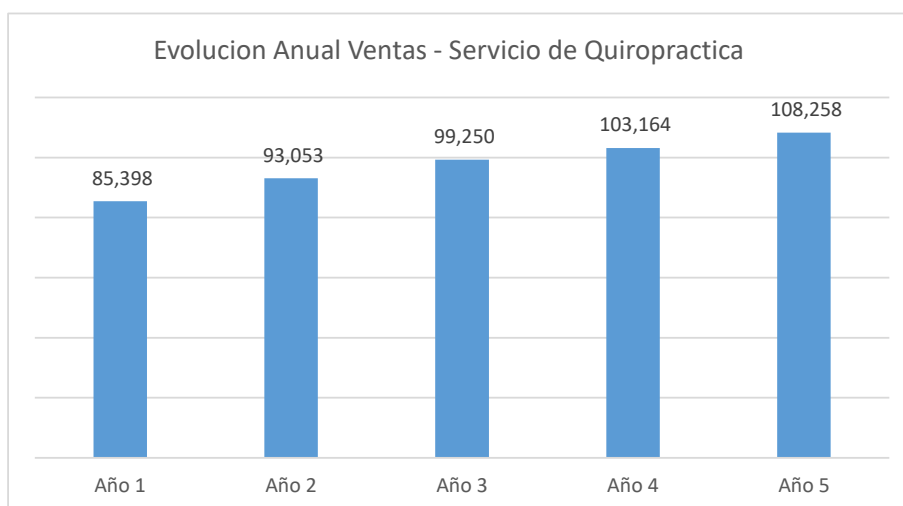


Figura 39. Ventas anuales - Quiropráctico. Fuente: Elaboración propia.

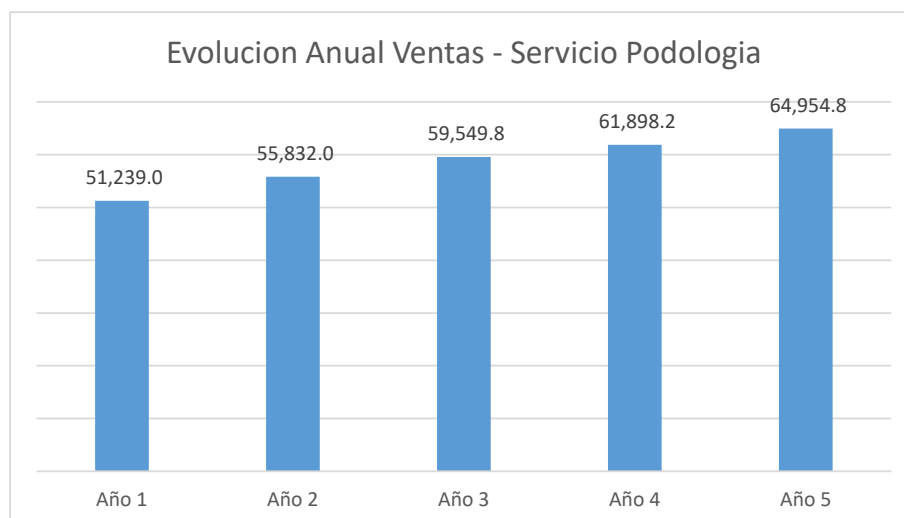


Figura 40. Ventas anuales - Podología. Fuente: Elaboración propia.

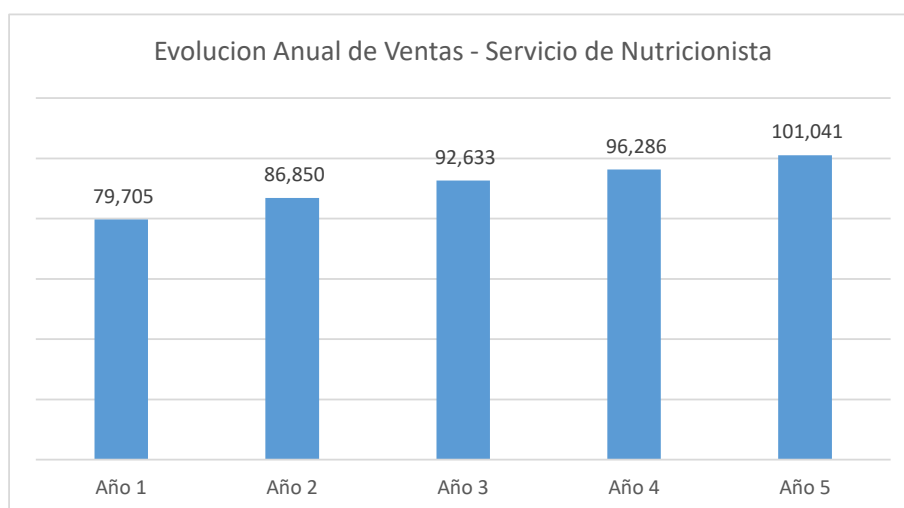


Figura 41. Ventas anuales - Nutricionista. Fuente: Elaboración propia.

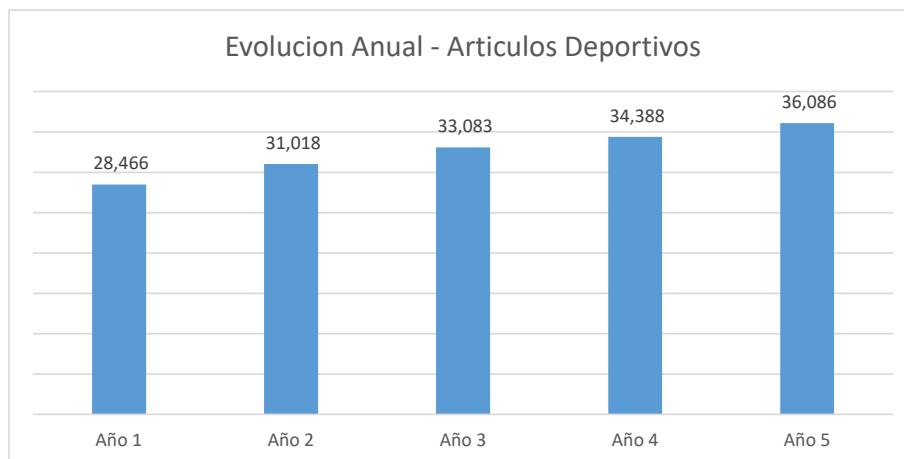


Figura 42. Ventas anuales - Artículos Deportivos. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, las proyecciones de venta son favorables y de continuo crecimiento, con el objetivo de alcanzar las metas como empresa y completar los logros que garanticen la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Como cuestión adicional, dentro de cada año se hará revisión del avance, principalmente mensual y trimestral, de modo que, si hubiera alguna desviación en la dinámica empresarial, se puedan tomar acciones para reducir los riesgos de fracaso en el proyecto.

9. Plan de recursos humanos y operaciones

9.1. Plan de Recursos Humanos

9.1.1. Estructura Organizacional

A continuación, se presenta el organigrama futuro de la empresa junto con la proyección que se tiene en la estrategia de Customer Centric de incorporar un Community Manager, y otros puestos de trabajo futuros que puedan surgir del crecimiento de la demanda de los servicios que se ofrecerán, fortaleciendo y consolidando el desarrollo y mantenimiento en el tiempo del Centro Especializado:

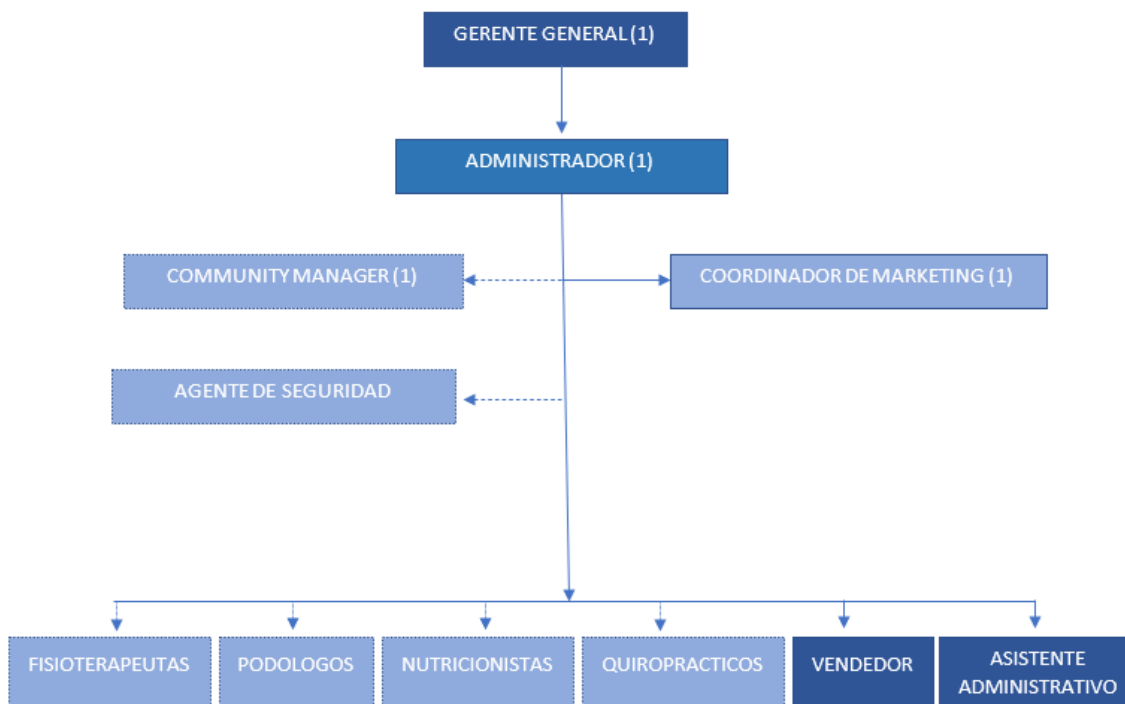


Figura 43. Organigrama C.E.S.A.C. Fuente: Elaboración propia.

9.1.2. Roles y funciones

En base a las actividades que se van a realizar y a la demanda analizada, es necesario contar con los siguientes roles y funciones:

Tabla 14
Roles y funciones

Área operacional	Funciones
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar el trabajo de la empresa. Establecer y conservar una buena imagen empresarial, que permita orientar la organización hacia el logro de resultados. Garantizar que el establecimiento y el regente optometrista estén debidamente inscritos en el Ministerio de Salud. Controlar el régimen funcional de la Empresa sobre la base del Manual de Organización y Funciones (MOF), Manual de Normas y Procedimientos (MNP) y otros instrumentos normativos de Gestión

Área operacional	Funciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las actividades realizadas por el Administrador/Supervisor • Supervisar las actividades realizadas por el Jefe de Marketing • Revisar y validar los planes de marketing y estrategias sugeridas por el área de marketing para el cumplimiento de los logros y objetivos de la empresa.
Administrador/finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y coordinar la función administrativa de cada unidad de negocio (Fisioterapias, Podología, Nutrición y Venta de Productos) • Establecer controles para optimizar la gestión administrativa de cada unidad de negocio. • Ejecutar funciones administrativas transversales. • Abastecer del material necesario para el funcionamiento de la empresa y adquirir la materia prima necesaria, almacenamiento adecuado de los materiales o productos que se encuentren en el local. • Elaborar y analizar los Estados Financieros (supervisión contable y tributaria). • Proponer auditorías internas Reclutamiento, selección, contratación del personal, descripción y análisis del puesto, • Capacitación y entrenamiento del personal • Control de activos e inventarios físicos necesarios. • Planear, organizar y controlar las operaciones de mantenimiento, asegurando el uso adecuado de recursos. • Elaborar y proponer normativas y procedimientos que promuevan la mejora continua de las operaciones. • Dar cumplimiento con los lineamientos y políticas establecidas por la Gerencia General de C.E.S.A.C. • Garantizar la adecuada interacción de los colaboradores en cada una de sus áreas.
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> • El/la vendedor/a es la persona encargada de vender y ofrecer un asesoramiento técnico especializado de productos relacionados con las actividades diarias del corredor. • Vende productos como ropa deportiva, consumibles nutricionales, accesorios deportivos, membresías, productos de consumo específicos para corredores. • El/la vendedor/a por la salud de su clientela y desarrolla también tareas de asesoramiento estético y deportivos.
Community manager	<ul style="list-style-type: none"> • Construir, gestionar y administrar la comunidad online, haciendo uso de herramientas multimedia.

Área operacional	Funciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la interacción óptima con nuestros clientes, seguidores y público en general. • Se considera dentro de la estructura organizacional como un servicio externo.
Coordinador de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar el Plan de Marketing de la organización. • Definir las estrategias de marketing para la oferta de productos o servicios. • Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos. • Asegurar el cumplimiento de las estrategias de marketing.
Fisioterapeuta/Quiropráctico	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de planes de tratamiento personalizados para cada paciente. • Leer los informes médicos para determinar el mejor tratamiento a seguir. • Hacer una evaluación completa de la movilidad del paciente. • Asistir a los pacientes en la realización de los diferentes ejercicios de la terapia. • Dar instrucciones precisas para que el paciente pueda seguir con la terapia en casa • Estar al corriente con las últimas técnicas en el campo de la fisioterapia/quiropática.
Podólogo	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de enfermedades que afectan a los pies
Asesor contable Nutricionista deportivo	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la contabilidad de C.E.S.A.C. • Elaborar un plan de nutrición adecuado a cada etapa biológica • Elaborar un plan alimentación en función del momento de entrenamiento • Establecer un horario de comidas • Crea protocolos e ingesta de líquidos • Prevención de trastornos alimenticios • Suplementación deportiva
Asistente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda soporte a las labores del administrador según este le asigne. • Coordinar las actividades propias de la unidad de negocio (Fisioterapias, Podología, Nutrición y Venta de Productos) • Establecer controles para optimizar la gestión administrativa de cada unidad de negocio.

Área operacional	Funciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar funciones administrativas transversales. • Abastecer del material necesario para el funcionamiento de la empresa y adquirir la materia prima necesaria, almacenamiento adecuado de los materiales o productos que se encuentren en el local. • Elaborar y analizar los Estados Financieros (supervisión contable y tributaria). • Proponer auditorías internas Reclutamiento, selección, contratación del personal, descripción y análisis del puesto, • Capacitación y entrenamiento del personal
Agente de Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar seguridad en las instalaciones interiores y exteriores del lugar, garantizando a los usuarios su tranquilidad durante su permanencia en el centro. • Vigilar y controlar los accesos de los usuarios al centro. • Hacer seguimiento y estar atento a cambios dudosos en el entorno.

Fuente: Elaboración propia

9.1.3. Reclutamiento, selección y contratación de personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la necesidad del personal y de allí se sigue el siguiente flujo de procesos:

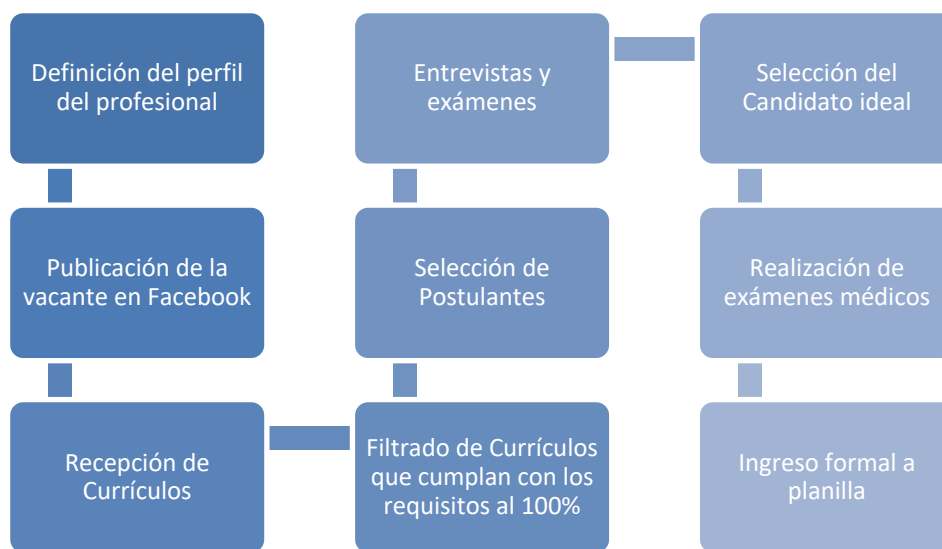


Figura 44. Proceso de reclutamiento y selección de personal. Fuente: Elaboración propia

Todo el proceso de selección y reclutamiento lo lidera el Administrador quien desarrolla toda la cadena del proceso y determina los candidatos, la parte final de la selección es responsabilidad del Gerente General quien determina el candidato seleccionado.

9.1.4. Inducción, capacitación y evaluación del personal

1. Inducción: Durante el proceso de inducción se realizan las siguientes acciones:

- Presentación del nuevo trabajador a todos los trabajadores y colaboradores de la empresa y presentación de las áreas dentro de la empresa (oficinas, baños, comedor, salas de reuniones, entre otros)
- Entrega de políticas de la empresa, información de la organización y estructura de la empresa
- Entrega de herramientas de trabajo que faciliten su gestión, tales como computadora, teléfono, escritorio, otros

2. Capacitación: Una vez el trabajador ya conoce las instalaciones en la inducción, se procede a realizar una serie de capacitaciones y entrenamiento en la venta y uso de los productos nutricionales de consumo, accesorios deportivos, prendas de vestir específicos para corredores, membresías y demás productos de los que se tenga representación y que se incorporen a los stands de ventas.

La inducción y capacitación se llevarán a cabo por un representante del Centro Especializado, ya sea el administrador o cualquier colaborador que este designe.

9.1.5. Políticas de remuneraciones y compensaciones

Los sueldos según los roles necesarios son los siguientes:

- Gerente General: Sueldo Básico: 3500 soles + Beneficios de Ley

- Coordinador de Marketing: Sueldo Básico: 1500 soles + Beneficios de Ley
- Administrador/Supervisor: Sueldo Básico: 2000 soles + Beneficios de Ley
- Community Manager: Locación de Servicio 500 soles
- Agente De Seguridad: Locación de Servicio 930 soles
- Vendedores: Sueldo Básico: 1200 soles + Beneficios de Ley
- Asistente administrativo: Sueldo Básico: 1000 soles + Beneficios de Ley
- Asesor contable: Locación de Servicio 1500 soles
- Fisioterapeutas/Nutricionista/Podólogo/Quiropráctico: Las personas que ocupen estos cargos no pertenecerán a la planilla de la institución, aunque estén dentro de la estructura organizacional del Centro Especializado, son personal externo.

Al pertenecer C.E.S.A.C. al régimen MIPYME, estamos obligados a cumplir los siguientes lineamientos:

- Obligación de pagar a ESSALUD.
- Pagar CTS.
- Pagar gratificaciones en Julio y en Diciembre (50% de la Remuneración del trabajador).
- Otorgar vacaciones por 15 días.
- Afiliar al Trabajador al Sistema Nacional de Pensiones o al Sistema Privado de Pensiones.
- Asignar un seguro complementario de trabajo de riesgo en caso sea necesario y a un seguro de vida.

9.1.6. Motivación y desarrollo del personal

Con la finalidad de fortalecer la estructura organizacional, mantener bajo nivel de rotación, fomentar un buen clima laboral y maximizar la fidelización de los clientes, se

implementaran charlas motivacionales 2 veces año, se hará cada fin de mes la celebración de los cumpleaños del mes, se considera además el pago de bonos, canastas navideñas, celebraciones de aniversarios de la empresa, día del padre, día de la madre, día de la mujer y día del trabajador, todo esto para buscar la motivación de los colaboradores.

9.1.7. Forma jurídica empresarial

El Centro Especializado en el cuidado de la salud del corredor tendrá la figura jurídica de sociedad anónima cerrada compuesta por 3 socios, sus activos estarán conformados por bienes e inversión de capital. Estará bajo la modalidad del régimen especial de la Ley MIPYME el cual impulsa el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, y brinda facilidades tributarias para el empresario que por primera vez está empezando sus labores, considerándose pequeña empresa, porque proyecta ventas brutas anuales mayores a las 150 UIT y menores a las 1,700 UIT (S/630,000.00 soles hasta S/7'140,000 soles para el 2,019).

9.2. Plan de Operaciones

El Centro especializado en la Salud del Corredor basa su estrategia en buscar ser el centro de preferencia de los corredores, que los acompañe en todo el proceso del cuidado de la salud y atención durante el desarrollo de sus competencias, concentrando en un solo lugar las especialidades más comunes y rutinarias que requieren y teniendo acceso a distintos productos y servicios que en ella se comercializan generando valor al poder tener mayor control en cada etapa de todo el proceso de atención, optimizando sus tiempos contando con una atención personalizada y especializada, generando una cadena de valor estratégica y sostenible, fortaleciendo así su ventaja competitiva en comparación con otros Centros.

9.2.1. Proceso de operación del servicio

Flujo de operación del servicio. En el siguiente diagrama de flujo se representa

gráficamente el proceso productivo de los servicios que se ofrecerán en el Centro servicio, permitiendo tener claro cada etapa y detectar futuros cuellos de botella que afecten la satisfacción del servicio y que nos conlleve a establecer mejoras constantes.

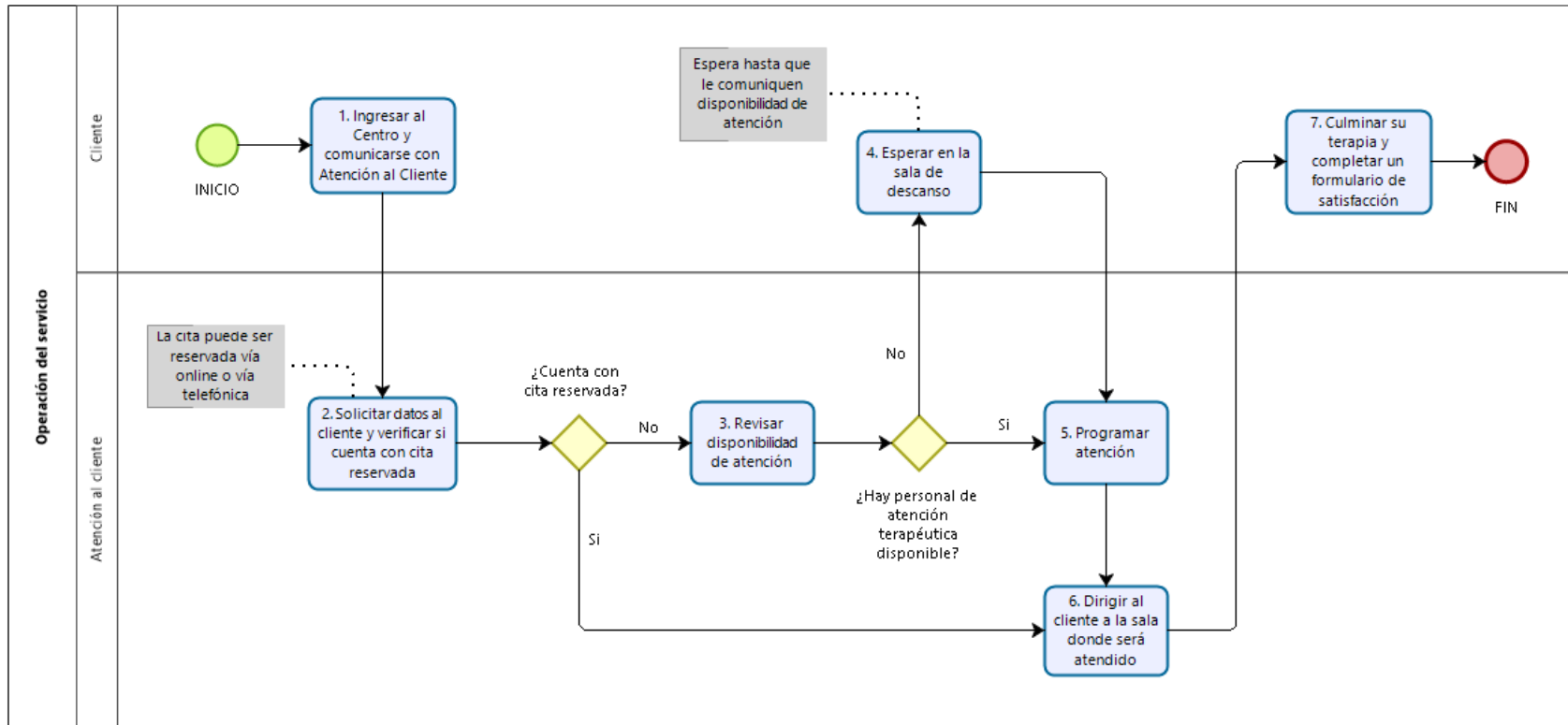


Figura 45. Diagrama de Flujo "Operaciones de servicio". Fuente: Elaboración propia

Las operaciones de C.E.S.A.C. están sustentadas en los siguientes procesos productivos:

- **Planificación:** C.E.S.A.C. utiliza esta etapa inicial para planificar cuales son los canales para el desarrollo de cada etapa del proceso, organiza los recursos y optimiza sus funciones de manera que se cumpla plenamente con los beneficios que el servicio ofrecido ha prometido a los usuarios.
- **Recolección de Datos:** Las solicitudes de reserva de citas pueden ser canalizadas de dos maneras: A través de la aplicación de Clinic Cloud, la cual le permite al usuario acceder desde cualquier dispositivo que cuente con el servicio de internet y seleccionar según la disponibilidad, su fecha, horario y terapeuta de preferencia para su atención. Por medio de llamada telefónica y con el soporte de la Representante de atención al cliente también puede seleccionar la cita según sus preferencias. Por último, se puede solicitar presencialmente asistiendo a las instalaciones C.E.S.A.C. y verificando in situ la disponibilidad de terapeutas.
- **Procesamiento:** Una vez obtenida la información, el sistema de reserva de citas Clinic Cloud se encarga de todo el procesamiento de la data y establece la disponibilidad de horarios y gestiona toda la solicitud del cliente.
- **Análisis:** Establecer los estándares de calidad. Con la información obtenida del Community Manager y el formulario de satisfacción al cliente al finalizar cada servicio, se puede determinar los indicadores de calidad del servicio ofrecido, medir los problemas que pudieran presentarse durante el proceso y determinar los puntos críticos de manera que podamos determinar la mejor forma de superarlos. Esta etapa se desarrolla con información de primera mano de los usuarios quienes retroalimentan el correcto desarrollo de los procesos.

- **Despliegue:** Es la etapa del proceso donde la información obtenida se torna una ventaja y se cierra el ciclo de recolección de la data a través del procesos y software tecnológicos que permiten posterior al análisis de esta información optimizar el proceso productivo, introducir mejora de mejoras, hacer uso eficiente de los recursos humanos y materiales, así como dinamizar las respuestas a los cambios del entorno. Permitiendo, además, la reducción de los costos totales, generando una ventaja competitiva para la empresa.

9.2.2. Ubicación y equipamiento de las Instalaciones

El Centro Especializado en el Cuidado del Corredor tendrá su ubicación en el distrito de Magdalena del Mar, en el cuadrante entre Av. Gonzales Prada, Javier Prado, Pershing y Gregorio Escobedo.

Esta instalación estará bajo la modalidad de alquiler, la cual es una casa para uso de oficinas que será adaptada para las operaciones del centro, y cuenta con las siguientes características que hacen viable su uso para los fines requeridos:

- Dimensiones: AT. 260 m², AC. 380 m² (Ver Anexo 3).
- Características:
 - Primera Planta: 1 sala de espera, 2 oficinas, 2 baños, cocina completa, y con patio al interior con terraza.
 - Segunda Planta: Hall de distribución, 9 consultorios, 2 baños completos, 1 ambiente amplio.
 - Frente a la fachada estacionamiento público para 5 autos. Se encuentra remodelado.
- Contrato: Un (1) año, renovable.
- El alquiler es facturable, siendo el importe de alquiler mensual USD 2,000 incluidos

impuestos. Condiciones: Dos meses de garantía más un mes de adelanto

El Centro contara con distintas plataformas tecnológicas que facilitaran las operaciones dentro de las cuales destacamos:

- Zoho CRM (Gratis): ayuda a interactuar con clientes potenciales y clientes, obtener información acerca de su negocio, crear un proceso de ventas escalable y hacer crecer su empresa más rápido
- CLINIC CLOUD: Software sanitario de gestión de consultas médicas en la nube, desarrollado para gestionar clínicas.

Con este programa online, podremos gestionar adecuadamente nuestras operaciones, desde las citas de los pacientes hasta el almacenamiento de las historias clínicas.

Con un precio de 29,65 euros al mes, esta tarifa está especialmente diseñada para clínicas o centros de salud pequeños

9.2.3. Métodos de Producción

El Centro médico al ser una empresa que ofrece servicios de atención de procedimientos complementarios médicos y atención de terapias, basa sus operaciones en la utilización de un software que concentran las operaciones y gestión de clientes, una de ellas es el Clinic Cloud que permite gestionar y administrar las actividades de los clientes, tales como reserva de citas on-line y off-lines, se visualizan perfiles profesionales del personal terapeuta, horarios disponibles, precios, productos de consumo y de uso para el desarrollo de las disciplinas de los atletas.

9.2.4. Gestión del inventario y proveedores

Al ser CESAC un centro de servicios médicos, solo se maneja como inventario todos los equipos de oficina y mobiliarios necesarios para el desarrollo de las atenciones de los corredores

ya sea: laptops, camas médicas, cámaras de vigilancia, aparatos necesarios para las evaluaciones de los pacientes, teléfonos, televisores, merchandising, entre otros. A continuación, detallamos el listado de proveedores principales del Centro Especializado:

- Proveedor de internet y Telefonía: Empresa AMERICA MOVIL PERU S.A.C.
(CLARO)
- Proveedor de Software: CLINIC CLOUD
- Proveedor de Personal de Seguridad: EAGLE SECURITY

9.2.5. Gestión de calidad

Para poder controlar la calidad del servicio que se ofrece en el Centro se incorporará desde el primer año de operaciones en el staff de colaboradores a un Community Manager quien tendrá como objetivo, ayudar a construir y administrar la comunidad online alrededor de nuestra marca en redes sociales, creando y cultivando relaciones sanas con los clientes, seguidores y, en general, cualquier usuario interesado en la marca.

Este Community Manager es una de las personas claves de soporte al Coordinador de Marketing ya que de la información que este entregue y de la información proveniente el CRM se obtendrán los indicadores de gestión necesarios para evaluar la calidad del servicio, analizar las fallas, atender sugerencias de clientes, plantear mejoras en los procesos a través de esta evaluación constante de la gestión de los colaboradores y de los softwares que facilitan la gestión.

Se establece además el plan estratégico de marketing y las estrategias adecuadas para brindar un servicio de mejora continua y en comunicación 100% con los usuarios.

El modelo de negocio que plantea CESAC, requiere del abastecimiento de bienes y servicios de proveedores locales y extranjeros (tal es el caso de los softwares cuyas licencias son

todas internacionales).

A través de estos softwares internacionales es posible tener además una retroalimentación por parte de los usuarios lo que nos permitirá ir midiendo de forma constante la satisfacción del cliente e ir incorporando al proceso mejoras que nos permitan minimizar las tasas de insatisfacción y minimizar los índices de insatisfacción.

10. Indicadores de gestión

10.1. Balance Score Card

Para el análisis de los indicadores de marketing partiremos de la elaboración del Mapa Estratégico que permita visualizar los objetivos de la empresa:

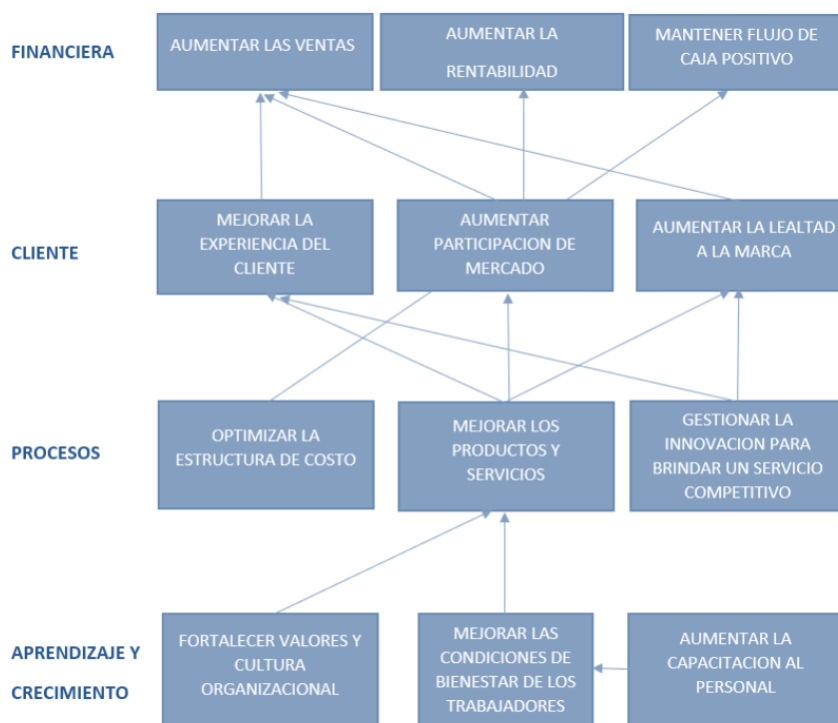


Figura 46. Balance Score Card. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describe el Cuadro de Mando Integral que nos permite alinear el comportamiento de los trabajadores con la estrategia de la empresa, para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, y también nos permite medir y valorizar los resultados:

Tabla 15*Cuadro de mando integral C.E.S.A.C.*

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCIONES	INDICADORES	FRECUENCIA	METAS
FINANCIERA	Aumentar las Ventas	Revisión de la Base de Datos de Atenciones	% Incremento del Número de Atenciones	Trimestral	25%
	Aumentar la Rentabilidad	Revisión del Informe Financiero	% Incremento de Ingresos (Ventas)	Anual	5%
		Revisión del Informe Financiero	% Aumento entre Ingresos antes de Impuesto e Intereses entre dos periodos (Utilidad)	Anual	5%
	Mantener Flujo de Caja Positivo	Revisión del Informe Financiero	Ingresos Totales	Mensual	Flujo Positivo
CLIENTE	Mejorar la Experiencia del Cliente	Establecer un Procedimiento de Reclamación	Número de Quejas	Mensual	≤ 2
	Aumentar Participación del Mercado	Encuestas de satisfacción al cliente	% de Respuestas	Anual	≥95%
		Gestión del CRM	Market Share	Anual	≥25%
	Aumentar la Lealtad de la Marca	Encuestas de satisfacción al cliente por redes sociales	Net Promoter Score	Anual	0-50
PROCESOS	Optimizar la Estructura de Costo	Revisión del Informe Financiero	Eficiencia de una empresa para su control de gastos.	Trimestral	≥90%
	Mejorar los Servicios	Plan de Control de Calidad del Servicio	Revisión y actualización	Anual	2 veces
		Plan de Competencias Digitales de Empleados	Evolución de Competencias digitales de empleados (Competencias Planificadas *100) /Competencias Reales	Anual	100%
	Gestionar la innovación para brindar un Servicio competitivo	Revisión de Nuevas Tecnologías en el Mercado	Numero de Tecnologías contratadas	Anual	≥ 1
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer Valores y la Cultura Organizacional	Actividades de Promoción de estilos de Vida Saludables y Voluntariado Corporativo	Número de actividades	Anual	2
		Reunión de Directorio de Difusión de Misión, Valores y Visión de la empresa	Número de reuniones	Anual	2
	Mejorar las condiciones de Bienestar de los Trabajadores	Revisión de la Planilla de Trabajadores	Retención del personal “clave”	Trimestral	95%
		Encuestas al personal	% de Respuestas Positivas	Anual	≥ 95%
		Gestión del Plan de Beneficios de trabajadores	Numero Incremento de Beneficios	Anual	≥ 1
	Aumentar la capacitación al Personal	Diseño de Plan de Capacitación Anual a los Trabajadores según cada función	% de Cumplimiento del Plan Anual de capacitación	Anual	100%

Fuente: Elaboración propia

10.2. Análisis financiero

Hemos basado nuestra evaluación en la presentación del “Flujo de Caja Efectivo”, considerando que esta herramienta determina los flujos netos efectivos de dinero a lo largo de la vida útil del proyecto, permitiendo determinar la rentabilidad de la inversión. En adición a ello es preciso indicar que el análisis de estos flujos incluye el efecto fiscal determinado como IGV.

En resumen, se ha analizado el Flujo de Inversión, Flujo de caja de operación, Flujo de caja económico, Flujo de financiamiento neto y Flujo de caja financiero.

Los ingresos y costos contables, y sus implicancias sobre los costos tributarios serán tratados especialmente, pues constituyen, en general, un factor decisivo en el resultado de la evaluación, así mismo se están considerando dos tasas de descuento: Costo de capital de los accionistas y tasa CAPM donde se considera el factor riesgo del sector. Determinada esta última hemos considerado eficiente incluir el Costo de Capital Promedio Ponderado, la misma que arroja la combinación de tasa optima considerando el costo de capital y endeudamiento con terceros (Bancos).

Finalmente, para apoyar la decisión, la evaluación ha incorporado como dato adicional un análisis teniendo como variable a la cuenta de “Ingresos”, se puede visualizar el cambio de resultados bajo dos escenarios: Optimista y Pesimista.

1. Inversión

Se ha determinado una necesidad de financiamiento total por S/. 105,274.00 Soles, este importe está conformado por los costos de inversión necesarios para el funcionamiento de la empresa. Las fuentes de financiamiento provienen del aporte de socios y terceros (entidad bancaria).

2. Recursos Propios

La empresa CESAC SAC, está constituida con un importe de capital de S/ 52,637.00 representando el 50% de su estructura patrimonial. Esta inversión proviene del aporte de los tres socios fundadores y distribuidos en partes iguales.

Se presenta detalle de la participación del accionariado:

Tabla 16
Inversión de capital

Socio	Tipo de aporte	Valor (S/.)	Participación
Carlos Quispe	Efectivo	17,546.00	33.33%
Carolina Reyes	Efectivo	17,546.00	33.33%
Paul Rios	Efectivo	17,545.00	33.33%
Total		52,637.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

3. Recursos de Terceros

CESAC SAC ha logrado conseguir un financiamiento bancario por el importe de S/ 52,637.00, proveniente de una entidad financiera que evalúa emprendimientos del segmento pequeña y mediana empresa (PYME). Dicho préstamo ha sido otorgado bajo las siguientes condiciones:

Tabla 17
Condiciones de financiamiento

Concepto	Detalle
Monto Capital (S/.)	52,637.00
Plazo	5 años
TEA (Tasa Efectiva Anual)	20%
Valor Cuota (S/.)	17,600.74
Intereses (S/.)	35,366.70
Total a pagar (S/.)	88,003.70

Fuente: Elaboración propia.

10.2.1. Flujo de inversión

La inversión total está representada por los gastos de inversión (19%) y gastos pre operativo (81%), dicho importe es distribuido en su totalidad en el período inicial, con el

siguiente detalle:

Tabla 18
Gastos Inversión

Concepto	Importe (S/.)
Garantía de Alquiler (Mes 1)	6,600.00
Garantía de Alquiler (Mes 2)	6,600.00
Garantía de Alquiler (Mes 3)	6,600.00
Total	19,800.00

Fuente: Elaboración propia.

Se ha considerado una tasa de cambio de 3.30 y un costo de alquiler mensual de \$ 2000.

Es preciso indicar que el importe correspondiente a los tres meses en garantía será devuelto al final del plazo de operación del negocio, para fines de cálculo se está considerando dicho retorno en el año N°5 del flujo de caja analizado.

Tabla 19
Gastos Pre Operativos

Descripción	Importe (S/.)	% Inversión
Mobiliario	25,642.00	30%
Infraestructura	21,369.00	25%
Equipamiento	29,916.00	35%
Inversiones Diversas	8,547.00	10%
Total	85,474.00	100%

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera obtenemos el flujo de inversión y recupero:

Tabla 20
Flujo de inversión (expresado en soles)

Año Operación	0	1	2	3	4	5
Activo Fijo						
Valor de Rescate						
IR+PT						
Gastos Pre Op.	- 85,474					19,800
Aportes CT						
Flujo Caja Inv.	- 85,474	-	-	-	-	19,800

Fuente: Elaboración propia.

10.2.2. Flujo de caja de operación

Con respecto a los ingresos, CESAC SAC, brinda tres tipos de servicios: Fisioterapia, Quiropráctica y Podología con costos estipulados dependiendo la atención solicitada. Los

ingresos provienen bajo la modalidad fija y variable. Es necesario calcular los flujos netos sin el efecto IGV, teniendo en consideración que estos impuestos son recaudados para la entidad tributaria del país.

1. Ingresos Fijos (Venta Artículos): Provenientes de las ventas de accesorios y material terapéutico ofertado en las instalaciones del local.
2. Ingresos Variables: Se ha fijado como modalidad de ingresos variables el 70% del costo por hora del servicio solicitado para la empresa siendo el importe diferencial ganancia del personal técnico, que labora entre 30 y 40 horas semanales.

Se detalla las condiciones de los dos tipos de fuente de ingresos; cabe resaltar que este cálculo se ha realizado por el primer año de operaciones, teniendo en cuenta que en los próximos periodos se aplica la inflación correspondiente.

Tabla 21
Ingresos fijos

Partícipe	Cantidad	Tipo de vínculo	Horas Semanales	Ventas Brutas (S/.) (Con IGV)	Ventas Netas (S/.) (Sin IGV)
Vendedor	1	Planilla	48	25,000.00	21,186.44

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22
Ingresos Variables

Partícipe	Cantidad	Tipo de vínculo	Horas Semanales	Precio Hora (S/.) (Con IGV)	Precio Hora (S/.) (Sin IGV)	Ingreso Neto (S/.) Particip.: 70%	Ingreso Semanal (S/.) (Neto)	Ingreso Mensual (S/.) (Neto)
Fisioterapeuta_A	5	Recibo x Hon.	35	70.00	59.32	41.53	7,266.95	29,020.31
Nutricionista	1	Recibo x Hon.	34	70.00	59.32	41.53	1,411.81	5,647.46
Quiropráctico	1	Recibo x Hon.	35	80.00	67.80	47.46	1,661.02	6,644.07
Podólogo	1	Recibo x Hon.	36	50.00	42.37	29.66	1,067.80	4,271.19
Total							10,588.98	45,678.33

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23
Volumen de Ventas Anuales (sin IGV/sin efecto inflación)

Año de Operación	Ingreso Mensual (S/.)	Veces/Año	Ingreso Anual (S/.)
1	45,678	12	548,136
2	48,905	12	586,861
3	51,207	12	614,481
4	52,203	12	626,441
5	53,746	12	644,949

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24
Índice de inflación

	1	2	3	4	5
Índice Inflación	1.00	1.02	1.04	1.06	1.08

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25
Proyección de Ingresos (expresado en soles)

Año de Operación	1	2	3	4	5
Ingresos Variables	548,136	598,598	639,306	664,784	698,114
Ingresos Fijos	21,186	21,757	22,358	22,974	23,606
Ingresos OP	569,322	620,355	661,664	687,758	721,720

Fuente: Elaboración propia.

El incremento interanual de los ingresos se sustenta por el número de horas trabajadas por los especialistas; cabe mencionar que C.E.S.A.C, comenzará a trabajar con un 50% de capacidad instalada en lo referente a horas (100% Capacidad Instalada = 66 horas por cada especialista).

En este análisis no se ha visto en consideración en el plazo analizado el incremento del número de especialistas, debido a que la cantidad versus el número de horas trabajadas generará los flujos necesarios para la rentabilidad esperada; cabe mencionar que, si se viera necesario el incremento de otro recurso, se analizaría la contratación.

Tabla 26
Capacidad Instalada N° Horas

Item	% Capacidad instalada	N° Especialistas	N° Horas semanales	N° Semanas	N° Horas anual
Especialista	100	8	66	52	3,432
Especialista	50	8	33	52	1,716

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la estrategia de Marketing contempla una inversión razonable en lo referente a publicidad y medios que nos permitirá un incremento moderado pero constante.

Con respecto a los egresos, la empresa considera en este rubro los costos operativos; por ser una empresa de servicios, en la evaluación se ha incluido: Costos de Administración y Gastos de Ventas. Al igual que los ingresos, estos flujos son considerados sin el efecto tributario correspondiente del IGV.

- 1. Costos de Administración:** Los conceptos considerados son: Alquiler de Infraestructura, Costo de Personal, Capacitación de Personal, Costo de Operación y Mantenimiento, y Servicios de Terceros, los cuales se detallan a continuación.

a) **Alquiler de Infraestructura**

Tabla 27

Alquiler de Infraestructura (Sin IGV / Sin efecto Inflación)

Año de Operación	Monto USD	Monto (S/.)	Veces/Año	Costo Anual (S/.)
1	2,000	6,600	12	79,200
2	2,100	6,930	12	83,160
3	2,205	7,277	12	87,318
4	2,315	7,640	12	91,684
5	2,431	8,022	12	96,268

Fuente: Elaboración propia.

La Tasa de Cambio es 3.30 y el incremento anual 5%. Se considera el Índice de inflación de la Tabla 23.

Tabla 28

Proyección de Alquiler de Infraestructura (expresado en soles)

Año de Operación	1	2	3	4	5
Alquiler de Infraestructura	79,200	84,823	90,846	97,296	104,204
Total	79,200	84,823	90,846	97,296	104,204

Fuente: Elaboración propia.

b) **Costo de Personal**

Tabla 29

Costo de Personal (Sin IGV / Sin efecto Inflación)

Puesto	Costo/Mes (S/.)	Cantidad	Meses	CTS (S/.)	Total (S/.)
Gerente General	3,500	1	14	2,042	51,042
Administrador	2,000	1	14	1,167	29,167
Coordinador MKT	1,500	1	14	875	21,875
Asistente Administrativo	1,000	1	14	583	14,583
Vendedor	1,200	1	14	700	17,500
				Total	134,167

Fuente: Elaboración propia.

Se considera el Índice de inflación de la Tabla 23.

Tabla 30

Proyección Costo de Personal (expresado en soles)

Año de Operación	1	2	3	4	5
Costo de Personal	134,167	136,850	139,587	142,379	145,226
Índice de costo de vida		1.01	1.02	1.03	1.04
Total	134,167	138,219	139,587	142,379	145,226

Fuente: Elaboración propia.

En lo referente a los gastos de personal, C.E.S.A.C. ha considerado adicional al índice de

inflación un incremento anual de 1% en las planillas, por el concepto de “Costo de Vida”

c) Capacitación de Personal

Tabla 31

Capacitación de Personal (Sin IGV / Sin inflación)

Año de Operación	Costo Bruto (S/.) (Con IGV)	Costo Neto (S/.) (Sin IGV)
1	5,000	4,237
2	5,000	4,237
3	5,000	4,237
4	5,000	4,237
5	5,000	4,237

Fuente: Elaboración propia.

Se considera el Índice de inflación de la Tabla 23.

Tabla 32

Proyección Capacitación de Personal (expresado en soles)

Año de Operación	1	2	3	4	5
Capacitación de Personal	4,237	4,322	4,408	4,497	4,587
Total	4,237	4,322	4,408	4,497	4,587

Fuente: Elaboración propia.

d) Costo de Operación y Mantenimiento

Tabla 33

Costo de Operación y Mantenimiento (Sin IGV / Sin inflación)

Concepto	Costo Bruto (S/.) (Con IGV)	Afecto a IGV	Costo Neto (S/.) (Sin IGV)
Ins. Limp. y Mtto.	3,000	Si	2,543
Ins. Consumo	2,000	Si	1,695
Teléfono/Cable/Internet	2,000	No	2,000
Útiles de escritorio	1,200	No	1,200
Mtto Web/Dominio/Hostting	1,200	No	1,200
Publicidad	5,000	Si	4,237
Caja Chica	700	No	700
Serv. Mtto. De Infraestruct.	3,500	Si	2,966
Servicio de Luz y Agua	4,200	No	4,200
		Total (S/.)	20,741

Fuente: Elaboración propia.

Se considera el Índice de inflación de la Tabla 23.

Tabla 34*Proyección Costo de Operación y Mantenimiento (expresado en soles)*

Año de Operación	1	2	3	4	5
Costo de operaciones y mantenimiento	20,741	21,156	21,579	22,011	22,451
Total	20,741	21,156	21,579	22,011	22,451

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35*Costo de Operaciones y Mantenimiento con Factor de Inflación y Crecimiento (expresado en soles)*

Año de Operación	1	2	3	4	5
Total	20,741	21,199	21,607	22,145	22,634

Fuente: Elaboración propia.

e) Servicios de terceros**Tabla 36***Servicios de Terceros (Sin IGV / Sin inflación)*

Concepto	Costo/Mes (S/.)	Costo Anual Bruto (S/.) (Con IGV)	Afecto a IGV	Costo Anual Neto (S/.) (Sin IGV)
Asesoría contable	1,500	18,000	No	18,000
Community Manager	500	6,000	No	6,000
Agente de Seguridad	930	11,160	No	11,160
		Total		35,160

Fuente: Elaboración propia.

Se considera el Índice de inflación de la Tabla 23.

Tabla 37*Proyección Servicio de terceros (expresado en soles)*

Año de Operación	1	2	3	4	5
Servicios de Terceros	35,160	35,863	36,580	37,312	38,058
Total	35,160	35,863	36,580	37,312	38,058

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38*Servicios de Terceros con Factor de Inflación y Crecimiento (expresado en soles)*

Año de Operación	1	2	3	4	5
Total	35,160	35,924	36,705	37,503	38,318

Fuente: Elaboración propia.

2. **Gastos de Ventas:** Se toman en cuenta como costos variables que tiene la empresa, se generan por el pago del 30% del costo de hora de servicio al personal técnico. Dicho personal tiene ingresos en base a la producción de horas trabajadas.

A continuación, se brinda el detalle de los supuestos que se han utilizado para la generación del flujo efectivo de salida:

Tabla 39
Costos Variables

Partícipe	Cantidad	Tipo de vínculo	Horas Semanales	Precio Hora (S/.) (Con IGV)	Precio Hora (S/.) (Sin IGV)	Ingreso Neto (S/.) Particip.: 30%	Costo Semanal (S/.) (Neto)	Costo Mensual (S/.) (Neto)
Fisioterapeuta A	5	Recibo x Hon.	35	70.00	59.32	17.80	2,847.46	12,283.35
Nutricionista	1	Recibo x Hon.	34	70.00	59.32	17.80	533.90	2,303.21
Quiropráctico	1	Recibo x Hon.	35	80.00	67.80	20.34	711.86	3,071.46
Podólogo	1	Recibo x Hon.	36	50.00	42.37	12.71	444.92	1,919.12
Total							4,738.77	19,576.54

Fuente: Elaboración propia.

Obteniendo el importe neto de impuestos, es decir sin el efecto IGV, se puede calcular los flujos anuales afectados con la inflación incremental en 1% por cada período de análisis.

Tabla 40
Volumen de Costos Variables Anuales (sin IGV/sin efecto inflación)

Año de Operación	Ingreso Mensual (S/.)	Veces/Año	Ingreso Anual (S/.)
1	19,576	12	234,915
2	20,979	12	251,512
3	21,946	12	263,349
4	22,373	12	268,475
5	23,034	12	276,407

Fuente: Elaboración propia.

Se considera el Índice de inflación de la Tabla 23.

Tabla 41
Proyección de Costo de Ventas (expresado en soles)

Año de Operación	1	2	3	4	5
Costo de Ventas	234,915	251,512	263,349	268,475	276,407
Proyección Costo de Ventas	234,915	251,512	263,349	268,475	276,407

Fuente: Elaboración propia.

Concluyendo con los egresos (fijos y variables), consolidamos los flujos anuales de la siguiente manera:

Tabla 42
Egresos (expresado en soles)

Año de Operación	1	2	3	4	5
Alquiler de Infraestructura	79,200	84,823	90,846	97,296	104,204
Gasto adquisición artículos de venta	9,075	9,318	9,573	9,834	10,102
Personal	134,167	138,219	142,379	146,650	151,035
Capacitación Personal	4,237	4,322	4,408	4,497	4,587
Costo de Operación y Mantenimiento	20,741	21,199	21,667	22,145	22,634
Servicios Terceros	35,160	35,924	36,705	37,503	38,318
Gasto de Ventas	234,915	256,542	273,988	284,907	299,192
Total Egresos	517,495	550,346	579,566	602,832	630,071

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera hemos concluido con nuestro Flujo de Caja Operativo, donde se puede analizar el saldo neto de los ingresos menos los egresos operativos de la empresa y de este resultado deducimos el Impuesto a la Renta (IR); obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 43
Flujo de Caja Operativo (expresado en soles)

Año de Operación	0	1	2	3	4	5
Ingresos Operación	-	569,322	620,355	661,664	687,758	721,720
Egresos Operación	-	- 517,495	- 550,346	- 579,566	- 602,832	- 630,071
IR+PT	-	- 14,861	- 20,713	- 24,856	- 26,368	- 29,151
Flujo Caja Operación	-	36,967	49,296	57,243	58,558	62,497

Fuente: Elaboración propia.

- 3. Efecto IGV:** Como se ha mostrado a detalle en los cuadros anteriores, los flujos de ingresos y egresos a analizar han sido sincerados del Impuesto General de Ventas (IGV), teniendo en cuenta que este tributo no es un ingreso neto para la empresa. Bajo dicho criterio el monto deducible a pagar a la entidad recaudadora tributaria (SUNAT) es el valor neto sobre el valor agregado de la diferencia del IGV Ventas e IGV compras,

generando de ser el caso “crédito fiscal” (Efecto IGV) según sea el caso.

Para la presentación del caso, en ningún período se deduce efecto IGV, es decir en todos los años se ha pagado el tributo IGV a favor del estado; así mismo en el Año 0 ninguna inversión estuvo afecta, considerando además que la evaluación no contempla activos fijos.

Tabla 44
Flujo de IGV (expresado en soles)

Año de Operación	0	1	2	3	4	5
Ingresos sin IGV	-	569,322	620,355	661,664	687,758	721,720
Egresos sin IGV	-	268,968	291,380	309,636	321,383	336,514
Inversiones sin IGV	-	-	-	-	-	-
IGV Ventas	-	102,478	111,664	119,100	123,796	129,910
IGV Compras	-	- 48,414	- 52,448	- 55,735	- 57,849	- 60,573
Inversiones	-	-	-	-	-	-
Posición Cte.	-	54,064	59,215	63,365	65,947	69,337
Saldo a favor inicial	-	-	-	-	-	-
(+) Saldo a favor Periodo	-	-	-	-	-	-
(-) Recuperación IGV	-	-	-	-	-	-
Saldo a favor final	-	-	-	-	-	-
Pago fisco	-	54,064	59,215	63,365	65,947	69,337
Efecto IGV	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

4. Estados de Ganancias y Pérdidas (GyP): Conceptualizado como un estado contable obligatorio de presentación, mide el desempeño durante un período específico.

Para efectos de evaluación del proyecto de inversión consideramos viable tomar en cuenta el “Flujo de caja de efectivo”, sin embargo, el “Estado de Ganancias y Pérdidas” es tomado en cuenta principalmente por el cálculo del Impuesto a la Renta y por su presentación obligatoria ante el ente regulador tributario.

Se encuentran diferencias notables entre los resultados de ambos flujos, tales como:

- Principio de devengado: El estado de GyP registra los egresos o egresos a medida que se incurre en ellos; independientemente si se cobra o se paga efectivamente.
- Depreciación y/o Amortización: GyP considera este efecto en la utilidad neta, sin embargo, al no representan salidas netas de efectivo y aminora innecesariamente el flujo

final.

- Efecto IGV: GyP realiza su cálculo de utilidad considerando los importes totales de compras y/o ventas, sin embargo, de dichos montos se debe descontar el importe de IGV.

Este efecto también distorsiona los flujos reales para su óptimo cálculo.

A continuación, se detalla el Estado de Ganancias y Pérdidas:

Tabla 45

Estado de Ganancias y Pérdidas (expresado en soles)

Año de Operación	1	2	3	4	5
Ingresos	569,322	620,355	661,664	687,758	721,720
Costo Variable	- 234,915	- 256,542	- 273,988	- 284,907	- 299,192
Costo Fijo	- 238,344	- 248,562	- 259,299	- 270,587	- 282,459
Servicios Terceros	- 35,160	- 35,924	- 36,705	- 37,503	- 38,318
Amortización	-	-	-	-	-
Utilidad Operativa	60,902	79,327	91,671	94,760	101,751
Gastos Financieros	- 10,527	- 9,113	- 7,415	- 5,378	- 2,933
Utilidad antes de Impuestos	50,375	70,214	84,256	89,382	98,503
(-) IR+PT	14,141	20,713	24,856	26,368	29,151
Utilidad Neta	35,514	49,501	59,401	63,015	69,666
EBITDA	60,902	79,327	91,671	94,760	101,751

Fuente: Elaboración propia.

10.2.3. Flujo de caja económico

Mediante este análisis se realiza la evaluación económica del proyecto, la que tiene por objeto determinar su rentabilidad, sin incluir el financiamiento utilizado para llevarlo a cabo.

Obteniendo como resultado lo siguiente:

Tabla 46

Flujo de Caja Económico (expresado en soles)

Año de Operación	0	1	2	3	4	5
Flujo Caja Inv.	- 105,274	-	-	-	-	19,800
Flujo Caja Op.	-	36,967	49,296	57,243	58,558	62,497
Efecto IGV	-	-	-	-	-	-
Flujo Caja Económico	- 105,274	36,967	49,296	57,243	58,558	82,297

Fuente: Elaboración propia.

10.2.4. Flujo de financiamiento neto

A continuación, calcularemos el cronograma de pagos, resultando el detalle que conforma el “Servicio de Deuda” (Cuota a pagar por período).

Es importante mencionar el RCSD, es decir Ratio de Cobertura de Servicio de Deuda, el cual significa el mínimo índice que solicita la entidad financiera para determinar la liquidez que mantiene la empresa a fin de cumplir con las responsabilidades financieras otorgadas. Este ratio resulta de la división entre EBITDA y Servicio de Deuda.

El proyecto presentado, cumple con dicho ratio hasta el cuarto año, hacia el último periodo de evaluación el ratio disminuye, pero aun contiene la capacidad de pago.

Las condiciones de financiamiento son las siguientes:

- Monto: S/. 52637.00
- Plazo Financiamiento: 5
- Tasa TEA: 20%
- Servicio de Deuda: S/. 17600.74
- RCSD min: 1.40

Tabla 47

Cronograma de pagos (expresado en soles)

Año de Operación	0	1	2	3	4	5
Saldo de Deuda	52,637	45,564	37,076	26,890	14,667	-
Amortización		7,073	8,488	10,186	12,223	14,667
Gastos Financieros		10,527	9,113	7,415	5,378	2,933
Servicio de Deuda		17,601	17,601	17,601	17,601	17,601

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 48

Cobertura de pagos

Año de Operación	0	1	2	3	4	5
EBITDA (S/.)	-	60,902	79,327	91,671	94,760	101,751
RCSD		3.46	4.51	5.21	5.38	5.78

Fuente: Elaboración propia.

El efecto relevante por considerar en este flujo presentado es el “Escudo Tributario de Intereses”, dicho importe ha sido considerado en el cálculo del Impuesto a la Renta, calculado en el Estado GyP. Sin embargo, por ley tributaria, los intereses provenientes de financiamiento

mantienen el beneficio de recupero ascendiente al porcentaje que representa el Impuesto a la Renta. Siendo así que este importe es sumado al Flujo de Financiamiento Neto.

Se presenta de esta manera, los importes calculados:

Tabla 49

Flujo de Financiamiento Neto (expresado en soles)

Año de Operación	0	1	2	3	4	5
Deuda	52,637					
Servicio de Deuda	-	- 17,601	- 17,601	- 17,601	- 17,601	- 17,601
Esc. Tributario Intereses	-	3,106	2,688	2,187	1,587	865
Flujo de Financiamiento Neto	52,637	- 14,495	- 14,912	- 15,413	- 16,014	- 16,735

Fuente: Elaboración propia.

10.2.5. Flujo de caja financiero o total

Este flujo presenta el resultado de la agregación del “Flujo de Caja Económico” y “Flujo de Financiamiento Neto”. El resultado final es utilizado para analizar la evaluación financiera de un proyecto mediante el cual es posible dimensionar la rentabilidad global del mismo.

La evaluación financiera mide el retorno de los accionistas después de pagar deuda contraída con terceros, en este caso el Banco.

Para determinar resultados de rentabilidad, se utilizan las siguientes tasas de descuento:

- COK: 15%, establecida por los accionistas en base al promedio de tasas activas que se cobran en el segmento de micro y pequeñas empresa en el sistema financiero peruano.
- CAPM (Capital Asset Pricing Model): 19.70%, esta tasa es calculada en base a los principios financieros que incluyen el modelo de valuación de activos de capital, el mismo que implica un rendimiento esperado de un valor que tiene una relación lineal con su beta. Para concluir con el origen de este modelo, podemos resumir que incluye el concepto de riesgo. Es decir, nos aporta un índice de tasa real que incluye la incertidumbre del mercado.

Construcción de tasa, según modelo CAPM:

$$R_i = R_f - \beta(R_m - R_f)$$

Diagram illustrating the CAPM formula: $R_i = R_f - \beta(R_m - R_f)$. The components are labeled as follows:

- R_f : Rentabilidad esperada del activo sin riesgo
- β : La beta
- $(R_m - R_f)$: Prima de riesgo del mercado

Figura 47. Modelo CAPM. Fuente: Pérez (2018)

Tabla 50

Modelo CAPM

Estructura de Financiamiento	
Activo	105,274
Deuda	52,637
Capital	52,637
Beta desapalancado	1.10
%D	50%
%C	50%
T	0%
Beta apalancado	2.20
Rf	5%
Rm	11%
Riesgo País	2%
Ke (CAPM)	19.70%

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera hemos utilizado ambas tasas para el cálculo del Valor Actual Neto

(VAN), obteniendo como resultado final:

Tabla 51

Flujo de Caja Financiero

Año de Operación	0	1	2	3	4	5
Flujo Caja Económico	- 105,795	36,967	49,296	57,243	58,558	82,297
Flujo de Financiamiento Neto	52,637	- 14,495	- 14,912	- 15,413	- 16,014	- 16,735
Flujo Caja Financiero	- 52,637	22,472	34,383	41,830	42,544	65,562

Fuente: Elaboración propia.

COK=15%

VAN=77,327

CAPM= 19.70%, tasa incluye el riesgo financiero

VAN=61,926

Concluimos según el resultado de nuestro análisis que la inversión es viable financiera y económicamente, toda vez que, al realizar la actualización de flujos con la correspondiente tasa de oportunidad, obtenemos un VAN positivo. Es decir, la inversión a realizar genera valor a los accionistas del proyecto.

Con la finalidad de sincerar más intensivamente el costo de oportunidad del proyecto, hemos calculado el “Costo promedio ponderado de capital”; cuyo propósito es arrojar el resultado ponderado de tasa que requiere un proyecto cuando es financiado con deuda y capital.

Teniéndose como fórmula: $WACC = Wd \times (\text{costo deuda}) + We \times (\text{costo patrimonio})$

En el cálculo se representa de la siguiente manera:

Tabla 52
WACC

Estructura de Financiamiento	
Activo	105,274
Deuda	52,637
Capital	52,637
Ke (CAPM)	19.70%
IR	30%
Costo de deuda	20%
WACC	16.90%

Fuente: Elaboración propia.

10.2.6. Indicadores financieros

La técnica cuantitativa básica para la toma de decisiones financieras es el análisis del Valor Actual Neto (VAN), esta medición es la más recomendada teniendo en cuenta que este indicador descuenta los flujos de efectivo de manera adecuada tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Sin embargo, existen otros indicadores financieros que miden la rentabilidad, tales como el Índice de Rentabilidad (IR). Es conveniente utilizar este indicador como medida relativa de la utilidad, se obtiene dividiendo el VAN entre la inversión del proyecto, interpretándose como una medida de la utilidad económica que ganara cada unidad monetaria invertida en el proyecto.

Para nuestro análisis hemos calculado el Índice de Rentabilidad (IR) del proyecto total y anual, teniendo como resultado:

- I.R. a 5 años=117.65%
- I.R. anual=16.83%

Periodo de Recuperación (Payback): Este índice de rentabilidad mide el tiempo en el cual la inversión se recupera.

Como resultado del cálculo de este índice en nuestro proyecto, se puede analizar que la inversión inicial es recuperada en los diez primeros meses de operación de la empresa.

Periodo de Recupero (Payback):

- Ratio Anual de recupero=234.24%
- Meses=28.11

Se ha considerado sensibilizar los resultados en base a cambios de +/- 10% para el monto total de los ingresos operativos, manteniendo los demás supuestos constantes.

Es así como obtenemos las siguientes variaciones:

Tabla 53

Escenario normal

Año de Operación	0	1	2	3	4	5
Ingresos Operación	-	569,322	620,355	661,664	687,758	721,720

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 54

Escenario optimista, ventas 10%

Año de Operación	0	1	2	3	4	5
Ingresos Operación	-	625,929	682,684	728,202	756,473	794,694
FCF	-52,637	45,276	59,493	68,635	70,226	94,940

Fuente: Elaboración propia.

VAN (15%) = 142,784

VAN (19.7%) = 116,600

Tabla 55
Escenario pesimista, ventas -10%

Año de Operación	0	1	2	3	4	5
Ingresos Operación	-	472,110	514,403	549,741	569,547	598,926
FCF	-52,637	-16,691	-8,301	-3,259	-5,078	16,094

Fuente: Elaboración propia.

VAN (15%) = -104,253

VAN (39.5%) = -89,275

Para cada uno de los escenarios planteados estimamos las probabilidad de ocurrencia, tomando en cuenta las opiniones de inversionistas en el sector salud como Stapleton (2019), quien menciona que la inversión en negocios del sector salud representa una gran oportunidad gracias a los niveles de gasto y el crecimiento del mercado

Considerando también el estudio del Banco Mundial, el cual indica que a pesar de la situación actual, el pronóstico para el 2021 es muy alentador, pues se recuperará el crecimiento económico a nivel mundial, incluido el Perú (Banco Mundial, 2020).

Finalmente, consideraremos las opiniones de emprendedores en negocios del mismo tipo, quienes, a pesar de las circunstancias, han podido adaptarse a los nuevos protocolos de sanidad mandados por el gobierno y solicitados por los pacientes.

Tabla 56
Probabilidad de ocurrencia

Escenario	Probabilidad de ocurrencia
Optimista	0.60
Normal	0.30
Pesimista	0.10
Total	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Escenario normal: 60%, Probabilidad de ocurrencia alta.

Escenario optimista: 30%, Probabilidad de ocurrencia moderada.

Escenario pesimista: 10%, Probabilidad de ocurrencia baja.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

1. El Centro iniciará operaciones con cuatro servicios básicos de atención de las necesidades de bienestar de los corredores: quiropráctica, fisioterapia, nutrición y dietética y podología, las cuales serán las actividades anclas principales y que se reforzaran con otros servicios secundarios tales como la venta de consumibles y accesorios para la práctica deportiva del Corredor, lo cual es la especialidad del Centro, los precios varían según las características propias de cada especialidad y según la cantidad de equipos y la aparatología que se utilicen para atender cada afección, pero garantizando en todo momento el cumplimiento de la propuesta de valor ofrecida a los clientes de C.E.S.A.C., brindar un servicio único en el mercado, que consiste en ofrecer todos los servicios de atención y rehabilitación física en un solo lugar, con una atención personalizada y centrada en el consumidor y en la optimización de su tiempo de forma eficiente.
2. Con relación al plan de medios utilizado para atraer a los clientes el resultado de las encuestas determina que las redes sociales juegan un papel muy importante en la difusión de la marca, razón por la cual se ha considerado este canal como el principal y focal medio de comunicación de las bondades y beneficios esperado del Centro, sumado a la participación de C.E.S.A.C. en los eventos deportivos, que son los puntos de captación de mayor cantidad de consumidores y son los lugares escogidos para la activación del servicio.
3. La membresía C.E.S.A.C. servirá como una estrategia de fidelización de clientes, ya que con este registro se puede tener un registro más detallado del perfil del consumidor C.E.S.A.C y nos permitirá crear planes y promociones más adaptadas a sus necesidades y comportamiento, generando de igual forma un beneficio de ahorro económico en los servicios que solicita.

4. La encuesta nos permitió además enfocar mejor la ubicación física del Centro ya que fue posible determinar que pese a que los Corredores viven en diferentes distritos, hay ciertos puntos específicos de preferencia y de mayor concurrencia para el desarrollo de esta práctica ya que son áreas acondicionadas específicamente para esta actividad, con lo cual se ha logrado para la segmentación de clientes a la que está dirigido los servicios del Centro, encontrar en Magdalena una ubicación que representa un costo más bajo de alquiler, pero un punto central estratégico de acceso de los clientes a los servicios que ofrecemos.
5. El resultado de nuestro análisis que la inversión es “VIABLE FINANCIERA Y ECONOMICAMENTE”, toda vez que, al realizar la actualización de flujos con la correspondiente tasa de oportunidad, obtenemos un VAN positivo. Es decir, la inversión a realizar genera valor a los accionistas del proyecto.
6. Con la finalidad de sincerar más intensivamente el costo de oportunidad del proyecto, hemos calculado el “Costo promedio ponderado de capital”; cuyo propósito es arrojar el resultado ponderado de tasa que requiere un proyecto cuando es financiado tanto con deuda como capital.
7. La práctica del running se verá afectada, considerando los protocolos para practicar de manera sanitaria este deporte, manteniendo parámetros más específicos que permitan garantizar que se evite el contagio de enfermedades como la COVID-19. Por ejemplo, con distanciamientos de aproximadamente 5 m para caminar y 10 m. para correr.
8. Otro de los indicadores importantes que se han evaluado en el análisis financiero es el Índice de Rentabilidad (IR) total del proyecto, el cual compara los flujos de caja que se van generando durante las operaciones de la empresa, contra la inversión inicial, y nos ayuda a determinar cuan eficiente estamos siendo con el uso de los activos con relación a

las estrategias operacionales que se apliquen, en el caso de C.E.S.A.C. este índice nos dio un valor de 16.83% lo cual es un índice bastante optimo dada la naturaleza de la empresa que se pretende imponer como referente en el mercado.

9. Se hizo además una estimación del Período de Recuperación de Inversión (PRI) con los cual se determina que en 28.11 meses aproximadamente se estaría recuperando la inversión inicial, lo cual es un tiempo bastante interesante para los inversionistas es representa un panorama alentador porque en esta oportunidad se estará dando en un periodo bastante corto.
10. Es clave en el desarrollo de las operaciones de C.E.S.A.C. el monitoreo constante de los objetivos específicos según la frecuencia de revisión de las acciones que se han detallado en el Balance Score Card, para que podamos prever aquellos posibles escenarios desfavorables que se puedan presentar y que afecten la continuidad de la empresa, e ir aplicando las acciones preventivas necesarias para mantener los indicadores dentro de los valores esperados.
11. Se recomienda estar atentos a la evolución de la empresa, al comportamiento del mercado de nuevos Corredores en crecimiento y a las facilidades de construcción de nuevos espacios de prácticas deportivas para escoger el mejor momento de apertura progresiva de las nuevas sedes.

BIBLIOGRAFÍA

- Alamy. (29 de Octubre de 2017). *Alamy*. Obtenido de Alamy: <https://www.alamy.es/foto-lima-mapa-de-vectores-administrativa-y-politica-164465608.html?pv=1&stamp=2&imageid=6BB62C95-8009-42CE-8736-02905E8F2ED2&p=294872&n=1&orientation=0&pn=1&searchtype=0&IsFromSearch=1&srch=foo%3Dbar%26st%3D0%26sortby%3D2%26qt%3Dlima>
- Alvarado, L. A. (s.d. de Octubre de 2018). *IPSOS*. Obtenido de IPSOS: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-10/it_nacional_lima_setiembre_magdalena.pdf
- Alvarez, J. (s.n. de Noviembre de 2018). *IPSOS*. Obtenido de IPSOS: https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-11/el_peruano_un_ciudadano_y_consumidor_en_transformacion.pdf
- Arellano. (s.f. de s.f. de 2019). *Arellano*. Obtenido de Arellano: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Banco Mundial. (s.f. de abril de 2020). *Open Knowledge Repository*. Obtenido de Open Knowledge Repository: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33555/211570SP.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- BID. (s.n. de Junio de 2019). *BID*. Obtenido de BID: <https://publications.iadb.org/en/future-work-latin-america-and-caribbean-education-and-health-sectors-future-interactive-version>
- Blocken, B., Malizia, F., Van Druenen, T., & Marchal, T. (s.f. de s.f. de 2020). *Urban Physics*. Obtenido de Urban Physics:

http://www.urbanphysics.net/Social%20Distancing%20v20_White_Paper.pdf

Carmelino, B., & Tokomuri, M. (s.f. de Noviembre de 2016). *Universidad de Lima*. Obtenido de Universidad de Lima:

http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/5697/Carmelino_Mendiola_Brenda_Cristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Casanova, A. (27 de Diciembre de 2019). *Active*. Obtenido de Active:

<https://www.active.com/running/articles/the-best-wearable-tech-for-runners/slide-4>

Cheung, H. (26 de Abril de 2019). *BBC News*. Obtenido de BBC News:

<https://www.bbc.com/news/science-environment-48064102>

Congreso de la República del Perú. (02 de Julio de 2013). *SPIJ*. Obtenido de SPIJ:

http://spijlibre.minjus.gob.pe/normativa_libre/main.asp

CPI. (04 de Abril de 2019). *CPI*. Obtenido de CPI:

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Estrampes, C. (05 de Noviembre de 2018). *Redacción Médica*. Obtenido de Redacción Médica:

<https://www.redaccionmedica.com/secciones/tecnologia/ge-desarrolla-el-deep-learning-para-diagnosticar-lesiones-de-rodilla-2119>

GESTIÓN. (16 de Abril de 2018). *IPSOS*. Obtenido de IPSOS:

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf

GESTIÓN. (05 de Mayo de 2019). *GESTIÓN*. Obtenido de GESTIÓN:

<https://gestion.pe/opinion/mercado-deportivo-pilar-desarrollo-economico-268088-noticia/>

IPSOS. (s.n. de Abril de 2019). *IPSOS*. Obtenido de IPSOS:

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019->

04/perfiles_socioeconomicos_de_lima.pdf

Isaza, I., Mejia, M., & Ramirez, A. (s.f. de s.f. de 2012). *Universidad Tecnológica de Pereira*.

Obtenido de Universidad Tecnológica de Pereira:

<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesis/textoyanexos/6581186132176.pdf>

Johnson, D., & Skjold, K. (04 de Octubre de 2014). *Weebly*. Obtenido de Weebly:

https://kskjoldspt.weebly.com/uploads/3/0/9/0/30903037/business_plan_final.pdf

Lancet, T. (08 de Agosto de 2018). *The Lancet Psychiatry*. Obtenido de The Lancet Psychiatry:

[https://www.thelancet.com/journals/lanpsy/article/PIIS2215-0366\(18\)30227-X/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanpsy/article/PIIS2215-0366(18)30227-X/fulltext)

Lezcano, R., Noriega, C., Olivera, J., & Vasquez, N. (s.f. de s.f. de 2016). *Universidad San*

Ignacio de Loyola. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola:

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/1916/1/2016_Lezcano_Centro-de-medicina-deportiva-de-alto-rendimiento.pdf

ONG FONDO VERDE. (s.n. de s.f. de s.f.). *ONG FONDO VERDE*. Obtenido de ONG FONDO

VERDE: <https://www.fondoverde.org/institucional/mision-vision>

Payuelta, E. (s.f. de Abril de 2018). *EL MUNDO*. Obtenido de EL MUNDO:

<https://impulsodigital.elmundo.es/sociedad-inteligente/como-se-ha-transformado-el-deporte-con-la-tecnologia>

Perú, C. d. (24 de Julio de 2003). *SPIJ*. Obtenido de SPIJ:

http://spijlibre.minjus.gob.pe/normativa_libre/main.asp

Perú, C. d. (s.f. de s.f. de 2017). *Congreso de la República del Perú*. Obtenido de Congreso de la

República del Perú:

http://www.congreso.gob.pe/pleno/congresistas/?=undefined&m1_idP=6

Presidente Constitucional de la República. (01 de Marzo de 2004). *SPIJ*. Obtenido de SPIJ:

http://spijlibre.minjus.gob.pe/normativa_libre/main.asp

Quiñones, C. (05 de Julio de 2009). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare:

<https://es.slideshare.net/cristinaqdavila/aprendiendo-a-frasear-insights-del-consumidor-algunos-ejemplos>

Real Academia Española. (s.f. de s.f. de 2020). *Real Academia Española*. Obtenido de Real

Academia Española: <https://dle.rae.es/fisioterapia>

Revista Atletismo Peruano. (29 de Noviembre de 2018). *Revista Atletismo Peruano*. Obtenido de

Revista Atletismo Peruano: <https://atletismoperuano.com/se-inicio-las-inscripciones-para-la-maraton-life-lima42k-2019/>

Runners, P. (08 de Setiembre de 2019). *Media Maraton de Lima*. Obtenido de Media Maraton de

Lima: <http://www.mediamaratondelima.pe/>

RUNNING4PERÚ. (17 de Agosto de 2018). *RUNNING4PERÚ*. Obtenido de

RUNNING4PERÚ: <https://www.running4peru.com/actualidad/calendario-peru-running-2019>

Stapleton, S. (05 de Abril de 2019). *Expreso*. Obtenido de Expreso:

<https://www.expreso.com.pe/opinion/emprender-en-el-sector-salud/>

Villanueva, R. (s.n. de Enero de 2017). *Datum*. Obtenido de Datum:

http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Vida-Saludable.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta

Encuesta para el Estudio de prefactibilidad para la instalación de un centro de terapia física y rehabilitación para Corredores

Modalidad: Encuesta virtual

Plataforma: Google Forms

Fecha de realización: Septiembre 2019

Respuestas recogidas: 300

Dirigida a: Personas Corredoras

Encuesta: Estudio de pre factibilidad para la instalación de un "Centro Especializado en la Salud del Corredor"

Form description

1.- Sexo? *

- Mujer
- Hombre

2.- En cuál de los siguientes rangos de edad, se encuentra usted? *

- Menos de 15 años
- 15-29 años
- 30-49 años
- 50 a más

3.- En qué distrito vive? *

1. Callao
2. Bellavista
3. Carmen de La Legua
4. La Perla
5. La Punta
6. Mi Perú
7. Ventanilla
8. Lima
9. Ancón
10. Ate
11. Barranco
12. Breña
13. Carabaylo
14. Cieneguilla
15. Chaclacayo

4.- Practica algún deporte? *

- Si
- No (Fin de la encuesta)

5.- Qué deporte practica? *

- Futbol
- Voley
- Basquet
- Runner (Pista)
- Trail
- Bicicleta
- Nadar
- Gym
- Other...

6.- En qué distrito practica deporte? *

1. Callao
2. Bellavista
3. Carmen de La Legua
4. La Perla
5. La Punta
6. Mi Perú
7. Ventanilla
8. Lima
9. Ancón
10. Ate
11. Barranco
12. Breña
13. Carabaylo
14. Cieneguilla

7.- Cuántas veces a la semana practica deporte? *

- 1-2 veces por semana
- 3-4 veces por semana
- 5-6 veces por semana
- Todos los días de la semana

8.- Cuántas horas a la semana practica deporte aproximadamente *

- Menos de 6 horas
- De 6 a 12 horas
- De 12 a 30 horas
- Más de 30 horas

9.- Durante la práctica deportiva, ha sufrido alguna lesión y/o molestia? *

Si

No

10.- Qué actividad deportiva le generó la lesión? *

Futbol

Voley

Basquet

Runner (Pista)

Trail

Bicicleta

Nadar

Gym

Other...

11.-Cuál ha sido el nivel de gravedad de la lesión? *

Muy grave

Grave

Leve

Muy leve

12.- Recurrió a algún servicio de terapia y/o rehabilitación física, ante esta lesión? *

Si

No

13.- A cuántas sesiones de terapia asistió? *

- Menos de 10
 - Entre 10 y 20
 - Entre 21 y 30
 - Más de 30
-

14.- En qué establecimiento tomó dicho servicio? *

Short answer text
.....

15.- Cómo se enteró de ese lugar? *

- Internet
 - Revistas
 - Periódicos
 - Recomendación de algún conocido
 - Other...
-

16.- Previo a ser atendido por los fisioterapeutas, ¿fue atendido en alguna institución de salud? *
(Clínica, hospital, consultorio particular o centro de salud)

- Sí
- No

17.- Si sufriera alguna lesión durante su práctica deportiva, ¿sería su primera opción asistir a un centro de terapia física con un servicio personalizado orientado al paciente, que cuente con equipos de última tecnología y venta de artículos deportivos? *

Sí (Pasar a la pregunta 19)

No

18.- En caso su respuesta fue No a la pregunta anterior, indique por favor ¿cual sería su primera opción para la atención de su lesión?

Tratamiento casero

Huesero

Masajista

Fisioterapeuta

Quiropráctico

Other...

19.- Valore los siguientes atributos que le gustaría recibir en un centro de terapia física y rehabilitación *

	Poco valorado	Valorado	Muy valorado
Puntualidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efectividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipos modernos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horarios Flexibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad del ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20.- Valore que otros servicios le gustaría que cuente el Centro de terapia y rehabilitación física *

	Poco Valorado	Valorado	Muy Valorado
Podología	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manicure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ropa deportiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesorios deportivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentación/Hidratación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21.- Valore la forma como quisiera relacionarse con un Centro de terapia y rehabilitación física *

	Poco valorado	Valorado	Muy valorado
Llamadas telefónicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Whatsapp u otros servici...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22.- Cuánto estaría dispuesto usted a pagar por una sesión de terapia y/o rehabilitación física *

- Menos de 50 soles
- Entre 50 y 100 soles
- Más de 100 soles

Anexo 2. Entrevistas

Entrevista N°1

Entrevistado: Renato Paz Fernández (@renattopf)

Profesión: Administrador con especialización en Marketing Coach Leader de Runchasquis (@runchasquis)

1. ¿Siempre has estado ligado al Running?

Si bien es cierto, siempre he practicado deporte (fútbol y atletismo), nunca pensé que el running iba a ser mi pasión y que iba a dedicarme al 100% cultivando este hermoso deporte.

2. ¿Desde cuándo eres líder de Runchasquis?

Dirijo Runchasquis hace más de 15 años, de manera ininterrumpida.

3. ¿Cuántas Maratones has corrido?

En estos 15 años ya he perdido la cuenta, pero si sacamos un promedio podría ser unas 20 aproximadamente, en el Perú como en el extranjero.

4. ¿Si te pidieran que describieras lo que significa correr en 3 palabras, cual serian estas?

Sacrificio, Compañerismo, Alegría

5. ¿Mencionas Compañerismo, cuando el running se considera un deporte individual, porque lo consideras así?

Es correcto mencionar que el running es considerado un deporte individual, pero para que un corredor llegue a la meta, involucra a muchas personas: familia, entrenador, equipo, médicos, fisioterapeutas, quiroprácticos, proveedores; en realidad son varias las personas involucradas; y todas trabajan en un solo objetivo: La Meta.

6. ¿Alguna vez has sufrido alguna lesión con la práctica del running?

El que no se haya lesionado, no ha corrido.

Desde que comenzamos a correr, comenzamos a lesionarnos, debido a que siempre pensamos que correr es como caminar y no es así.

En estos años de práctica he sufrido infinidad de lesiones, algunas leves y otras no tanto.

7. ¿Cómo te recuperaste de las lesiones?

Gracias a nuestros aliados: Fisioterapeutas, quienes están para ayudarnos a recuperarnos de manera rápida; ellos a través, de las terapias logran recuperarnos de manera casi milagrosa.

8. En un rango del 1 al 5 considerando 1 como no necesario y 5 totalmente necesario, ¿en que puntuación ubicarías a los fisioterapeutas?

Los considero en el número 10, si no recibimos apoyo de los fisioterapeutas, no podríamos correr.

Podemos tener nuestras rutinas por parte del coach, pero si tus músculos no han recibido la descarga necesaria, no podrás cumplir con la misma.

9. ¿Has necesitado de otros especialistas que aporten o ayuden a que la práctica del running, sea más placentera?

En definitiva tener especialistas en la salud, siempre aportan; pero considero que deben estar ligados al deporte, que conozcan de las dolencias o necesidades del deportista, en este caso en particular del running; por ejemplo contar con un deportólogo, un quiropráctico, un especialista en pies (podólogo) y todo lo referente al pie. Así mismo, contar con todos los artículos que necesitamos para la práctica también es necesarios, como por ejemplo, vestimenta especializada, accesorios y aditamentos.

10. ¿Consideras importante contar con un establecimiento que pueda integrar casi todos los servicios que has mencionado en la pregunta anterior?

Importante, no lo sé; pero de lo que si estoy seguro es que sería mi primera opción porque lograría, contar con un servicio integral, ya no estaría perdiendo el tiempo en ir primero al especialista 1, luego sacar cita al especialista 2, etc. Para mí, el tema del tiempo en mi recuperación es básica.

11. ¿Cuáles crees que serían los servicios que necesitarías en un establecimiento dedicado a la salud del corredor?

Primero, Fisioterapeutas, un quiropráctico, básico, especialistas en pies, no estaría de más un nutricionista, y sobre todo las ventas de accesorios y artículos para la práctica del running.

Entrevistador: Muchas gracias Renato, por sus aportes a esta investigación.

Entrevistado : Gracias a ustedes y les deseo muchos éxitos.

Entrevista N^a2

Entrevistado: Cecilia Malasquez (@ceciliamalasquez)

Profesión: Administrador de Empresas Running y Trail Running

1. ¿Qué te llevó a correr?

Mi sobrepeso; el running fue mi psicólogo, mi paz, mi escape. Pasaba por un momento de mi vida muy difícil y me llevó a que subiera mucho de peso y eso desencadenó en una depresión impresionante, luego vino, mala alimentación y todo se volvió incontenible.

2. ¿Podemos decir que el running, te cambió la vida?

No, la decisión fue mía; pero encontré en el running el aliado perfecto. Pero mi vida dio un

vuelco de 360 grados cuando comencé a practicar trail, eso sí me cambió la vida.

3. ¿Cuánto tiempo llevas corriendo?

Poco, solo 5 años, antes era una mujer que ni siquiera caminaba más allá de 5 cuadras.

4. ¿Maratones?

Si, 4 maratones y una Andes Rail en Huaraz, 100 Kms, a más de 4,000 kms sobre el nivel del mar; esa carrera para mi vale más que todas las maratones que he corrido

5. ¿En tú experiencia has sufrido lesiones?

Muchas, recuerdo una que tuve que recurrir a un quiropráctico para que me regularice las vértebras cervicales, si no hubiera asistido a ese especialista no estaría corriendo.

6. ¿Considera que aparte de los fisioterapeutas, se necesitan otros especialistas para que el runner pueda desarrollar su deporte?

Si vas a hacer del running una parte importante de tú vida, pues sí; pero si solo vas a correr por simple gusto, solo necesitarás un fisioterapeuta y punto.

7. Para ti, ¿sería beneficioso contar con un establecimiento especializado en integral en la salud del atleta?

Definitivamente, nosotros somos personas que tenemos actividades personales y profesionales, además de la práctica del deporte y estar buscando especialistas nos quita mucho tiempo, que mejor que encontrar en un solo lugar todo.

8. A parte de Fisioterapeutas y Quiroprácticos, ¿qué otras especialidades crees que sería bueno contar?

Chicos, más del 50% de los running son mujeres y nosotras cuidamos nuestras manos y sobre todo nuestros pies, un buen servicio de podología sería una buena opción, tendrían clientas fieles.

Entrevistador: Muchas gracias, Ceci, y a seguir disfrutando de los cerros.

Entrevistado: Gracias a ustedes y a “Correr”.

Anexo 3. Planos

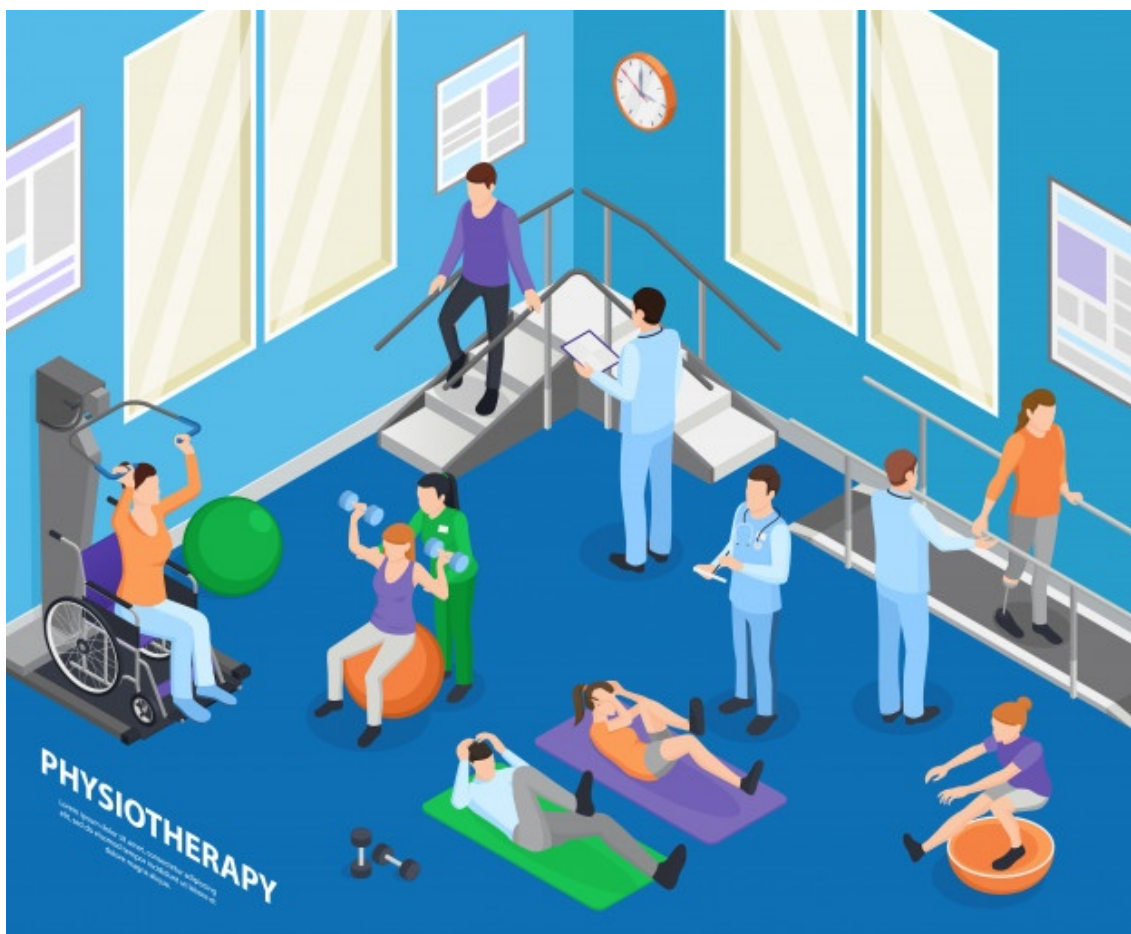
Plano C.E.S.A.C – 1er Piso

**1 MAIN LEVEL FLOOR PLAN**

SCALE: 1/4" = 1'-0"

3.0M SQ.FT. (SEE FACE OF COMMON WALL FRAMING)

Plano C.E.S.A.C – 2er Piso



Anexo 4. Membresía C.E.S.A.C.



¡SIENDO SOCIO CESAC OBTIENES INCREÍBLES BENEFICIOS!

La **Tarjeta de Socio CESAC**, es una tarjeta de beneficios que permite a los socios recibir atención en cualquiera de las especialidades que se brindan en el Centro y también permite acceder a descuentos en los distintos productos en venta, además en un futuro habrá nuevas sedes, lo cual les va a facilitar acceder a estos beneficios en cualquiera de las locaciones CESAC a nivel nacional.

BENEFICIOS ADICIONALES:

- ✓ Mayor beneficio anual por persona
- ✓ Afiliación sin límite de edad

- ✓ Descuentos en inscripción de Gimnasios
- ✓ Descuentos en Entradas de participación de Eventos deportivos
- ✓ Descuentos en tiendas Garmin y Suunto.
- ✓ Acceso a promociones
- ✓ Envío por correo del cronograma de los eventos deportivos y carreras a realizarse en el año
- ✓ Participación en Webinars on line y recomendaciones de especialistas en videos sobre temas relacionados con las actividades de los corredores

PREGUNTAS FRECUENTES:

1. P: ¿Hay que realizar algún pago para afiliarse y por mantenimiento?

R: No, no es necesario hacer algún pago de afiliación ni mantenimiento, el único pago a realizar es el de las consultas.

2. P: ¿Tiene fecha de vencimiento?

R: Si, la tarjeta tiene una vigencia anual, posterior a ella se debe solicitar la renovación.

3. P: ¿Se pueden compartir los beneficios con mi número de socio?

R: No, la tarjeta y sus beneficios no son transferibles, es personal y para acceder a sus beneficios se debe presentar el documento de identidad con el que se registró.

4. P: ¿Si no tengo la tarjeta al alcance puedo solo con mi número de socio acceder a los beneficios?

R: Si no cuenta con la tarjeta en físico también puede hacer uso del código QR desde su

teléfono, presentando siempre su documento de identidad. Esto solo aplica para los servicios y consultas que se dan en el Centro. En caso de utilizar los beneficios de Socio para acceder a descuentos para eventos deportivos y carreras es necesario obligatoriamente la presentación en físico de la Tarjeta de Socio y su documento de identidad.

REQUISITOS PARA AFILIARSE:

1. Presentar el Documento de Identidad
2. Brindar información Personal:
 - ✓ Nombres
 - ✓ Apellidos
 - ✓ Teléfono
 - ✓ Dirección
 - ✓ Profesión
 - ✓ Club de Runner al que pertenece
 - ✓ Correo electrónico
 - ✓ Cuenta de Instagram
 - ✓ Teléfono para Comunicación via Whatsapp