



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EVALUACIÓN COMERCIAL, TÉCNICA Y FINANCIERA  
PARA INVERTIR E IMPLEMENTAR UN CENTRO KINESIOLÓGICO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**CARLOS ALBERTO ARAYA SILVA**

**PROFESOR GUÍA:  
CLAUDIO ENRIQUE PIZARRO TORRES**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
IGNACIO PATRICIO PARDO ANDRADE**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### EVALUACIÓN COMERCIAL, TÉCNICA Y FINANCIERA PARA INVERTIR E IMPLEMENTAR UN CENTRO KINESIOLÓGICO

El continuo incremento en las prestaciones por servicios de medicina física y rehabilitación en los últimos años, ha motivado a la empresa Kinarsi Ltda. evaluar la posibilidad de instalar un centro kinesiológico.

El siguiente estudio tiene por propósito evaluar la factibilidad comercial, técnica y financiera para implementar un centro kinesiológico en la comuna de Las Condes, Providencia o Ñuñoa, mitigando la incertidumbre en la decisión de invertir a la empresa Kinarsi Ltda.

La evaluación del proyecto se dividió en 4 análisis de viabilidad:

- Análisis del Mercado
- Análisis Administrativo
- Análisis Técnico
- Análisis Financiero

En primer lugar, se analizó el mercado, y mediante la realización de una investigación de mercado, se identificó el segmento objetivo, hombres y mujeres entre 50 y 65 años del sector centro oriente, que mantiene una vida activa. Además, se proyectó una demanda de 218.031 prestaciones de Medicina Física y Rehabilitación para el rango de 50 a 65 años.

Se identificaron 73 establecimientos de salud que imparten kinesiología en la comuna de Las Condes, Ñuñoa y Providencia, de los cuales 19 son centros kinesiológicos.

Seguidamente, se realizó un análisis administrativo, identificando la estructura organizacional y actividades claves, además de las normativas y regulaciones de la industria.

Consecutivamente, se analizaron los recursos y capacidades del centro kinesiológico, y se identificó que contar con boxes y un gimnasio equipado además de sistemas de agendamiento, bonos y pagos electrónico son recursos claves. Además, se identifica que la buena atención, para mejorar la experiencia del cliente es una capacidad clave, por lo que contar con buenos kinesiólogos y recepcionistas idóneos agrega valor al negocio.

A continuación, se analizó la viabilidad financiera del proyecto, identificando que la inversión requerida del proyecto es de 40 millones, las cuales serán financiadas por 20 millones de capital propio y 20 millones por crédito con la banca.

La rentabilidad del inversionista (TIR) a 3 años es de 32%, con la recuperación de la inversión en el mes 16 y un VAN de 12 millones a una tasa exigida del 13% anual. Finalmente, considerando lo anterior, se concluye que es un proyecto atractivo por los 4 ámbitos analizados, por lo cual se recomienda invertir en el proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR .....	2
3. PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER .....	2
4. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR .....	2
5. OBJETIVOS .....	3
5.1.Objetivo General .....	3
5.2.Objetivos Específicos .....	3
6. RESULTADOS ESPERADOS .....	3
7. MARCO CONCEPTUAL.....	4
7.1.Evaluación de Proyectos.....	4
7.2.Estudio del Mercado .....	4
7.3.Estudio Administrativo.....	4
7.4.Estudio Técnico.....	5
7.5.Estudio Financiero .....	5
8. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	5
9. DESCRIPCIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO .....	6
10.ANÁLISIS DEL MERCADO .....	7
10.1. Análisis del Cliente y la Demanda .....	7
10.1.1. Análisis del Cliente.....	7
10.1.2. Análisis de la Demanda .....	11
10.2. Análisis de la Competencia y la Oferta.....	13
10.2.1. Análisis de la Competencia.....	13
10.2.2. Análisis de la Oferta.....	16
10.3. Análisis de la Comercialización .....	20
10.3.1. Análisis de los Precios .....	20
10.3.2. Análisis de la Promoción.....	22
10.4. Análisis de los Insumos y los Proveedores.....	24
10.4.1. Análisis de los Insumos.....	24
10.4.2. Análisis de los Proveedores.....	25
11.ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	27
11.1. Análisis a las Normativas y Regulaciones .....	27
11.1.1. Normativas y Regulaciones de Salud .....	27
11.1.2. Normativas y Regulaciones SII .....	28
11.1.3. Normativa y Regulaciones Municipales .....	28
11.2. Análisis Organizacional .....	31
11.2.1. Estructura Administrativa .....	31
11.2.2. Estructura Organizacional.....	32

11.2.3.	Funciones y Responsabilidades .....	32
11.2.4.	Funciones Claves .....	34
12.	ANÁLISIS TÉCNICO .....	35
12.1.	Análisis de los Recursos.....	35
12.1.1.	Recursos Financieros .....	35
12.1.2.	Recursos Técnicos .....	35
12.1.3.	Recursos Claves.....	40
12.2.	Análisis de las Capacidades.....	40
12.2.1.	Capacidad Financiera .....	41
12.2.2.	Capacidad Operacional.....	41
12.2.3.	Capacidad Profesional.....	41
12.2.4.	Capacidad de Contactos.....	42
12.2.5.	Capacidad Tecnológica .....	42
12.2.6.	Capacidades Claves a Desarrollar.....	42
12.3.	Análisis de la Localización.....	43
12.3.1.	Localización Principales Centros de Salud .....	43
12.3.2.	Análisis de Zonas Óptimas .....	46
13.	ANÁLISIS FINANCIERO .....	48
13.1.	Análisis de los Ingresos, Costos y Gastos.....	48
13.1.1.	Análisis de los Ingresos .....	48
13.1.2.	Análisis de los Costos.....	49
13.1.3.	Análisis de los Gastos.....	51
13.2.	Análisis de la Inversión y el Financiamiento .....	53
13.2.1.	Análisis de la Inversión .....	54
13.2.2.	Análisis del Financiamiento.....	55
13.3.	Evaluación Financiera .....	56
13.3.1.	Análisis del Flujo de Caja.....	56
13.3.2.	Punto de Equilibrio.....	59
13.4.	Evaluación de la Rentabilidad .....	60
13.4.1.	Evaluación del Flujo Operacional.....	60
13.4.2.	Evaluación del Flujo Financiado .....	60
13.4.3.	Evaluación del Flujo del Inversionista .....	60
14.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	61
15.	ANEXOS .....	63
15.1.	Encuesta.....	63
15.2.	Servicios Sustitutos .....	66
15.3.	Mobiliario y Equipos del Centro del Kinesiológico .....	69
15.4.	Flujos de Cajas Anualizados .....	73
16.	BIBLIOGRAFÍA .....	75

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde un tiempo a esta parte las diferentes corrientes de salud integral, han generado que las personas se preocupen más de su estado de salud, tanto en lo físico como en lo mental, fomentando una mejor alimentación y la práctica de actividad física. Lo anterior ha implicado un aumento en la búsqueda de la prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, por lo que disciplinas como la kinesiología han obtenido un mayor conocimiento entre las personas y por lo tanto una mayor demanda por sus servicios.

Este incremento por la preocupación de la salud, ha permitido que los servicios de kinesiología, además de clínicas, hospitales y centros médicos, también los encontramos en gimnasios, centros deportivos y centros de salud integral.

La Kinesiología es una ciencia que tiene como objeto de estudio el movimiento humano normal y disfuncional, además, como toda profesión del área de la salud, se orienta a gestionar el movimiento enfocando en la prevención y promoción de la salud, pero esencialmente en la rehabilitación de personas con problemas motrices.

Según información de la Superintendencia de Salud y Fonasa, el número de prestaciones de kinesiología, medicina física y rehabilitación otorgadas por Isapres o Fonasa aumentaron un 39,2% entre el año 2012 y el año 2016, con un crecimiento promedio anual del 8,6%, lo que significa un incremento de 1.507.565 prestaciones por año.

Así mismo, el monto facturado por las Isapres por estas prestaciones aumentó en un 79,2% desde el año 2012 al año 2016, con un crecimiento promedio de 15,7%, por otro lado, el gasto de Fonasa en prestaciones aumentó en un 65,7%, con un crecimiento promedio de 13,5% por año.

Debido a la mayor preocupación de su estado de salud, tanto en prevención como rehabilitación y al crecimiento continuo, en los últimos años, de las prestaciones en medicina física y rehabilitación, es que Kinarsi Ltda. decide evaluar la factibilidad comercial, técnico y financiera para implementar un centro kinesiológico en la comuna de Las Condes, Providencia o Ñuñoa.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR**

El tema a abordar en esta tesis es una evaluación de un proyecto para determinar la viabilidad comercial, técnica y financiera para invertir e implementar un centro kinesiológico.

Se investiga al mercado del servicio de kinesiología, analizando al cliente, la competencia y sus proveedores.

Además, se estudia técnica y administrativamente el negocio de los centros kinesiológicos, analizando normativas, estructuras administrativas, recursos y capacidades.

Finalmente, se realiza una evaluación financiera, generando flujos de caja y analizando sus rentabilidades.

## **3. PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER**

¿Cuáles son las variables demográficas, conductuales y de decisión del cliente?

¿Cuál es la demanda esperada?

¿Cuáles son los competidores directos y los servicios ofrecidos?

¿Cuál es la política de precios y los medios de promoción usados en el mercado?

¿Cuáles son los equipos, insumos y proveedores más relevantes?

¿Cuáles son las normas y regulaciones para instalar un centro kinesiológico?

¿Cuáles son las capacidades y recursos claves?

¿Cuál es la localidad óptima para instalar un centro kinesiológico en las comunas de Las Condes, Providencia o Ñuñoa?

¿Cuánto sería la inversión inicial y el tiempo de recuperación de la inversión?

¿Es viable implementar un centro kinesiológico en las comunas de Las Condes, Providencia o Ñuñoa?

## **4. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR**

Para la localización del centro kinesiológico, se evalúa solo en las comunas de Las Condes, Providencia o Ñuñoa, debido a que son 3 de las comunas que más han aumentado su población de adulto mayor desde el 2012 a la fecha y los con mayor proyección según INE.

Para la instalación del centro kinesiológico, se evalúa comprar o arrendar casa u oficina, remodelación y habilitación, no se evalúa comprar el terreno y construcción del inmueble.

Para el financiamiento del proyecto, se evalúa sólo considerando patrimonio de los dueños de Kinarsi Ltda. y créditos con entidades financieras.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. Objetivo General**

Evaluar la factibilidad comercial, técnica y económica de invertir e implementar un centro kinesiológico en la comuna de Las Condes, Providencia o Ñuñoa.

### **5.2. Objetivos Específicos**

- Identificar el segmento objetivo y proyectar la demanda.
- Identificar los competidores directos y servicios ofrecidos.
- Generar una política de precios e identificar medios de promoción del mercado.
- Identificar equipos, insumos y proveedores relevantes
- Identificar normativas y regulaciones.
- Identificar recursos y capacidades claves.
- Identificar localización óptima.
- Calcular inversión inicial.
- Calcular VAN y TIR del proyecto.

## **6. RESULTADOS ESPERADOS**

El resultado esperado es obtener un informe, que evalúe la viabilidad comercial, técnica, económica, y que permita mitigar los riesgos al momento de decidir invertir e implementar un centro kinesiológico.

Conjuntamente, esperamos obtener información del mercado, competidores y proveedores relevantes e información del potencial cliente.

Además, obtener información del negocio identificando la estructura organizacional y las normativas de la industria.

A continuación, definir los recursos y capacidades claves para la puesta en marcha.

Finalmente, obtener información financiera, que nos permita calcular la inversión inicial y evaluar la factibilidad financiera para implementar un centro kinesiológico.

## **7. MARCO CONCEPTUAL**

### **7.1. Evaluación de Proyectos**

Considerando la globalización de los mercados, la fuerte competencia y clientes cada vez más exigentes, se hace necesario asegurarse dónde y cómo invertir. En ese sentido la reducción de la incertidumbre en una oportunidad de negocio se consigue realizando una Evaluación de Proyectos.

La Evaluación de Proyectos es “un instrumento o herramienta que genera información, permitiendo emitir juicio sobre la conveniencia y confiabilidad de la estimación preliminar del beneficio que genera el Proyecto en estudio”.

Fuente: Lic. Adm. Janneth Mónica Thompson Baldiviezo.

Durante el proceso de la evaluación de un proyecto se debe generar información, la cual permite apoyar la toma de decisiones. Esta evaluación se puede enfocar en la factibilidad de diferentes ámbitos, siendo el ámbito financiero el resultado de la conclusión de este.

La evaluación debe poder analizar la viabilidad comercial, técnica, administrativa y financiera que permita al “inversor” bajar el nivel de incertidumbre, para poder tomar la mejor decisión al momento de invertir.

### **7.2. Estudio del Mercado**

El Estudio de Mercado es el conjunto de acciones que se realizan para obtener información de clientes, competencia, comercialización del producto o servicio y proveedores.

El estudio debe entregar información que permita segmentar el mercado por sexo, edad, preferencias, comportamientos, etc. y así seleccionar el segmento objetivo y desarrollar pronósticos de demanda.

Conjuntamente, el estudio debe entregar características de la competencia como volúmenes de facturación, uso de tecnología, promoción y publicidad, número de empleados, costos de producción, etc. que permitan identificar la competencia directa, además de productos o servicios sustitutos.

Además, el estudio debe permitir generar información que nos permita generar una política de ventas, definir precios, estrategia publicitaria y promoción, calidad del servicio, etc.

Finalmente, el estudio debe entregar características de los proveedores, informar disponibilidad y precios de los insumos para desarrollar formas de adquisición.

### **7.3. Estudio Administrativo**

El Estudio Administrativo es la descripción de la organización del proyecto, debe proyectar la estructura organizacional para la empresa, además del análisis de los aspectos comerciales técnicos, legales, laborales y tributarios del negocio.



El estudio debe permitir identificar responsabilidades organizacionales y analizar los aspectos legales del tipo de sociedad que se va a implementar y la normativa que debe cumplir el negocio.

#### **7.4. Estudio Técnico**

El Estudio Técnico es el conjunto de requerimientos físicos necesarios para el funcionamiento del negocio, el proceso productivo, la infraestructura y el tamaño del local, la capacidad de producción y la disposición de planta.

El estudio debe entregar la información de necesidad de capital y de recursos, tanto en la puesta en marcha como la posterior operación.

#### **7.5. Estudio Financiero**

El Estudio Financiero es el conjunto de actividades que nos permiten valorizar las distintas etapas, cuyo objetivo es determinar la rentabilidad del proyecto.

El estudio debe ordenar y sistematizar la información de carácter monetaria de los estudios anteriores, a modo de identificar inversión, costos e ingresos.

El estudio debe permitir evaluar distintos escenarios sensibilizando ingresos costos y financiamientos.

### **8. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

La Sociedad Kinesiólogos Araya Silva Limitada, nombre de fantasía Kinarsi Ltda. es una empresa que se dedica a prestar servicios de kinesiología y rehabilitación, compuesta por 2 hermanos kinesiólogos, creada el 16 de mayo del año 2012, en la ciudad de Santiago.

Kinarsi Ltda. surgió proporcionando servicios de rehabilitación kinesiológica en el Centro Médico Ñuñoa, desde el año 2012 al año 2014. Durante estos 3 años, ambos kinesiólogos trabajaron 2 a 3 horas diarias, donde sus principales servicios fueron rehabilitaciones de disfunciones musculo esqueléticas de miembro superior e inferior, logrando tener un promedio de 9 pacientes diarios y alcanzado un ingreso bruto anual por 11 millones de pesos aproximadamente.

Si bien, ambos kinesiólogos en la actualidad prestan servicios en clínicas particulares de la ciudad de Santiago, desde el año 2015 a la fecha, la sociedad se ha mantenido vigente prestando esporádicamente servicios kinesiológicos domiciliarios, atendiendo de 2 a 3 pacientes al mes, obteniendo un ingreso bruto anualizado promedio de 3 millones de pesos aproximadamente.

## 9. DESCRIPCIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO

El mercado del servicio de kinesiología en Chile ha aumentado año a año el número de prestaciones.

Según información de la Superintendencia de Salud y Fonasa, el número de prestaciones de kinesiología, medicina física y rehabilitación otorgadas por Isapres o Fonasa aumentaron un 39,2% entre el año 2012 y el año 2016, con un crecimiento promedio anual del 8,6%, lo que significa un incremento de 1.507.565 prestaciones por año.

Durante el año 2016, las Isapres absorben el 65,3% de las prestaciones, mientras que Fonasa cubre el 34,7%.

Las Isapres aumentaron un 37,5% el número de prestaciones desde el año 2012 al año 2016, con un aumento promedio anual de 953.754 prestaciones. Al mismo tiempo, Fonasa aumentó un 42,4%, con un aumento promedio de 553.811 prestaciones por año.

Número en Prestaciones de Medicina Física y Rehabilitación

<b>AÑOS</b>	<b>ISAPRES</b>	<b>FONASA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% CREC.</b>
<b>2012</b>	10.162.190	5.225.988	<b>15.388.178</b>	-
<b>2013</b>	11.373.748	5.610.390	<b>16.984.138</b>	10,4%
<b>2014</b>	12.484.112	6.060.753	<b>18.544.865</b>	9,2%
<b>2015</b>	13.343.447	6.620.509	<b>19.963.956</b>	7,7%
<b>2016</b>	13.977.206	7.441.233	<b>21.418.439</b>	7,3%

Fuente: Superintendencia de Salud y Fonasa.

Desde el punto de vista financiero, el monto facturado por las Isapres por prestaciones aumentó en un 79,2% desde el año 2012 al año 2016, con un crecimiento promedio de 15,7% por año, lo que representa un incremento anual de 7.800.- millones de pesos.

Por otro lado, el gasto para Fonasa por prestaciones de kinesiología, medicina física y rehabilitación aumentó en un 65,7%, con un crecimiento promedio de 13,5% por año, lo que representa un incremento anual de 1.881.- millones de pesos.

## 10. ANÁLISIS DEL MERCADO

El “Análisis del Mercado” consiste en un estudio del mercado que contempla 4 análisis: “Clientes y Demanda”, “Competencia y Oferta”, “Comercialización” y “Proveedores”.

### 10.1. Análisis del Cliente y la Demanda

El “Análisis del Cliente” permite segmentar el mercado y seleccionar el segmento objetivo. Por otro lado, el “Análisis de la Demanda” permite revisar los datos históricos y proyectar la demanda.

#### 10.1.1. Análisis del Cliente

A través de la información de los Censos del INE 2012 y 2017, se identificaron las variables demográficas, y a través de una encuesta virtual, realizada en el mes de febrero 2018, se identificaron las variables conductuales y las variables de decisión de los clientes.

La encuesta fue respondida por 227 personas, pero se consideraron 225 respuestas válidas como muestra para el estudio.

##### 10.1.1.1. Variables Demográficas

Analizando el resultado de los Censos del INE 2012 y 2017, se observa que Chile creció un 16,3% su población en 5 años, pasando de 15.116.435 a 17.574.003 habitantes.

Para este estudio clasificaremos a la población en 5 segmento por rangos de edad y los llamaremos de la siguiente forma:

- 20 años o menos: Adolescentes y niños.
- 21 a 35 años: Joven.
- 36 a 50 años: Adulto Joven.
- 51 a 65 años: Adulto.
- 66 años o más: Adulto Mayor.

Nº de habitantes en Chile

AÑOS	20 o -	21-35	36-50	51-65	66 o +	TOTAL
2012	5.170.215	3.594.341	3.271.424	1.862.879	1.217.576	15.116.435
2017	4.768.447	4.155.609	3.567.043	3.079.648	2.003.256	17.574.003

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

El segmento adulto fue el que más creció con un 65,3%, entre el año 2012 al 2017, pasando de 12,3% a 17,5% de la población total en Chile.

Al mismo tiempo, la población en la Región Metropolitana creció en un 17,4%. Al igual que a nivel nacional, el rango de 51 a 65 años fue el que más creció, con un 62,1%, alcanzando el 17,1% de la población.

### N° de habitantes en la Región Metropolitana

AÑOS	20 o -	21-35	36-50	51-65	66 o +	TOTAL
2012	2.009.910	1.490.446	1.334.334	751.756	473.731	6.060.177
2017	1.870.650	1.797.906	1.458.625	1.218.250	767.377	7.112.808

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

La Región Metropolitana pasó de ser el 40,1% de la población en el año 2012 a ser el 40,5% en el año 2017. Por otro lado, las comunas de Providencia, Las Condes y Ñuñoa, equivalen al 9,1% de los habitantes de la Región Metropolitana.

Las comunas de Providencia, Las Condes y Ñuñoa aumentaron su población adulta entre el 2012 al 2017 en un 5,8%, 3,2% y 10,3% respectivamente, convirtiéndose en unas de las comunas que más aumentaron su población adulta en los últimos años y con proyección en los próximos años, según estudios del INE.

Cabe señalar, que la comuna de Las Condes es la tercera comuna de la región metropolitana con mayor población adulta de 50 a 65 años, después de Maipú y La Florida.

### N° de habitantes 2017 por Comuna

COMUNAS	20 o -	21-35	36-50	51-65	66 o +	TOTAL
PROVIDENCIA	23.768	41.713	33.191	21.144	22.263	142.079
LAS CONDES	63.226	74.088	59.152	52.361	46.011	294.838
ÑUÑOA	41.546	54.320	47.255	34.707	30.309	208.137

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

El rango de edad de 51 a 65 años equivale al 16,8% de los habitantes de las 3 comunas en conjunto.

Lo anterior, viene a demostrar que existe un envejecimiento en la población, aumentando gradualmente una población adulta y adulta mayor. Si bien, siguen siendo los segmentos más bajos en cantidad de población, son los que más han crecido en los últimos 5 años y se proyectan aumentar para los próximos años, disminuyendo paulatinamente las brechas.

#### 10.1.1.2. Variables Conductuales

El análisis se divide en 4 variables, las cuales identifican las conductas de los encuestados según el tramo de edad.

- **Actividad Física**

Según la encuesta realizada el 93,8% de los encuestados realiza actividad física, de los cuales el 45,3% lo hace de forma frecuente, 2 o más días a la semana, que es lo recomendado por las instituciones de salud, mientras que el 48,4% realiza 1 vez a la semana o no frecuentemente y solo el 6,2% no realiza actividad física. (ver anexo 15.1 - Tabla 1.5)

En el segmento adulto entre 51 a 65 años, el 51,7% practica actividad física 2 o más días a la semana, mientras que el 20,7% lo hace 1 vez a la semana. En ambos

casos, el segmento de 51 a 65 años es el segundo tramo con mayor porcentaje de actividad física, solo superado por el segmento menor a 20 años.

Observamos que más de la mitad de los adultos realiza un alto grado de actividad física, manteniendo una vida activa. Por otro lado, cabe señalar, que a partir de los 40 años el cuerpo puede llegar a perder hasta un 8% de su masa muscular de forma natural, y aumentando el % cada vez que pasan los años, por lo que a medida que el ser humano se va envejeciendo, va perdiendo musculatura haciéndolo más propenso a lesiones musculo esqueléticas.

#### Frecuencia de Actividad Física por tramo de Edad

FRECUENCIA	20 o -	21-35	36-50	51-65	66 o +	TOTAL
5 A 7 DÍAS A LA SEMANA	-	4	8	5	2	19
2 A 4 DÍAS A LA SEMANA	3	45	23	10	2	83
1 DÍA A LA SEMANA	1	22	19	6	2	50
NO FRECUENTEMENTE	-	30	18	8	3	59
NO REALIZA	-	8	6	-	-	14
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>109</b>	<b>74</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>225</b>

Fuente: Elaboración propia.

- **Visitas al Kinesiólogo**

Con respecto a los encuestados que han ido al kinesiólogo, existe un 37,3% que lo ha hecho durante los 2 últimos años y un 32% que nunca ha ido. (ver anexo 15.1.)

Cabe señalar, que el 75,9% de los adultos encuestados ha ido alguna vez al kinesiólogo y 31,0% lo ha hecho durante el último año, demostrando una mayor preocupación por la salud si lo comparamos con los segmentos más jóvenes.

#### Última visita al Kinesiólogo por tramo de Edad

ÚLTIMA VISITA	20 o -	21-35	36-50	51-65	66 o +	TOTAL
MENOS DE 6 MESES	-	18	14	5	2	39
6 MESES Y MENOS DE 1 AÑO	-	6	6	4	3	19
1 AÑO Y MENOS DE 2 AÑOS	-	14	10	2	-	26
2 AÑOS O MÁS	1	31	23	11	3	69
NO HE IDO NUNCA	3	40	21	7	1	72
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>109</b>	<b>74</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>225</b>

Fuente: Elaboración propia.

- **Tipos de Lesiones**

El 78,6% de los encuestados sufrió lesiones, musculares, articulares o a los tendones, solo 17,5 sufrieron fracturas o visitaron al kinesiólogo por post operatorios. (ver anexo 15.1 - Tabla 1.7)

En el segmento adulto entre 51 a 65 años, el 76,5% sufrió lesiones musculares, articulares o a los tendones. Si bien la actividad deportiva del segmento adulto es menos intensa a la de los segmentos Joven o Adulto Joven, tal como mencionamos anteriormente, la pérdida de musculatura por envejecimiento, expone a que los segmentos Adulto y Adulto Mayor estén más propensos a lesiones.

### Tipos de Lesiones por tramo de Edad

LESIONES	20 o -	21-35	36-50	51-65	66 o +	TOTAL
LESIONES MUSCULARES	0	16	16	5	1	38
LESIONES ARTICULARES	0	14	9	5	2	30
LESIONES A LOS TENDONES	1	12	13	3	2	31
FRACTURAS	0	6	2	2	0	10
POST OPERATORIOS	0	7	5	0	0	12
OTRA LESIÓN	0	1	2	2	0	5
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>56</b>	<b>47</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>126</b>

Fuente: Elaboración propia.

- **Lugares de Lesiones**

El 48,4% de los encuestados sufrió lesiones realizando actividades deportivas, 30,2% en la calle o en el trabajo. (ver anexo 15.1.)

Además, el 76,5% de los adultos encuestados, ha sufrido lesiones musculares, articulares y tendones, de las cuales el 61,5% se produjo en un centro deportivo, en la calle o en el trabajo.

#### Tipo de Lesiones y Lugares donde se produjeron

TIPOS / LUGARES	DEPORTES	CALLE	TRABAJO	CASA	OTRO	TOTAL
LESIONES MUSCULARES	19	5	4	8	2	38
LESIONES ARTICULARES	14	6	3	2	5	30
LESIONES A LOS TENDONES	13	5	7	4	2	31
FRACTURAS	6	2	0	2	0	10
POST OPERATORIOS	9	1	0	1	1	12
OTRA LESIÓN	0	0	2	2	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>126</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 10.1.1.3. Variables de Decisión

El análisis considera 7 variables al momento de decidir la atención de un profesional de la kinesiología y un centro de salud.

- **Medio de Comunicación**

Al analizar la encuesta, el factor que más influyó al momento de escoger un kinesiólogo es “la referencia” de algún familiar, amigo o conocido, de lo cual se desprende que la confianza en alguna experiencia previa es muy valorada. (ver anexo 15.1.)

- **Servicio Kinesiológico**

Lo más valorado por los encuestados en la atención kinesiológica es la “calidad del tratamiento”, en segundo lugar, la “atención personalizada”. Podemos concluir que más que el uso de la tecnología o factores externos, la población prefiere tratamientos de buena calidad y atención personalizada. (ver anexo 15.1.)

- **Centro de Salud**

Con respecto a los centros de salud, los encuestados al momento de elegir un centro de salud valoran el primer lugar “nivel de los profesionales”, acompañado de la “calidad en la atención”.

Nuevamente la calidad en la atención se repite como de las principales variables de decisión al momento de elegir un centro de salud. (ver anexo 15.1.)

- **Atención Centro de Salud**

Con respecto a la atención de los centros de salud, lo más valorado por los encuestados es la “atención de los profesionales”. (ver anexo 15.1.)

- **Infraestructura**

Lo más valorado de la infraestructura de un local es la limpieza y el aseo, por otro lado, el diseño y la estética es lo menos valorado por los clientes al evaluar la infraestructura de un local. (ver anexo 15.1.)

- **Ubicación**

Desde el punto de vista de la ubicación de un centro de salud, lo más valorado por los clientes, en primer lugar, es la cercanía al hogar y en segundo lugar, la cercanía a un metro. (ver anexo 15.1.)

- **Forma de Pago**

Finalmente, al momento de pagar, los encuestados prefieren centros de salud que tengan convenios con Isapres o Fonasa antes que bajos precios. (ver anexo 15.1.)

#### **10.1.1.4. Segmento Objetivo**

Del análisis de las variables demográficas, conductuales y de decisión podemos concluir que el segmento objetivo es:

“Hombres y mujeres entre 50 y 65 años, que viven en la zona Centro - Oriente de Santiago.

Adultos que mantienen una vida activa y practican deportes más de una vez por semana.

Valoran los centros de salud limpios y aseados, que estén cercanos a sus casas y al metro, que posean profesionales altamente calificados, una buena atención y que tengan convenios con Isapres y Fonasa.

Aprecian la referencia de un familiar o conocido al momento de escoger un kinesiólogo.”

#### **10.1.2. Análisis de la Demanda**

A través del Informe Boletín Estadístico de Isapres de la Superintendencia de Salud y Fonasa se obtienen los datos históricos de las prestaciones de Medicina Física y Rehabilitación, permitiendo estimar el volumen de la Demanda.

### 10.1.2.1. Prestaciones Anuales

Las prestaciones de Medicina Física y Rehabilitación de Isapres y Fonasa han aumentado en promedio un 8,6% anual, entre los años 2012 y 2016, pero ese aumento ha venido disminuyendo 1% por año. Si extrapolamos este aumento del volumen de prestaciones y consideramos que este aumento, porcentualmente cada año va disminuyendo, deberíamos concluir que en el año 2018 tendremos un rango cercano a las 23.948.477 prestaciones anuales de Medicina Física y Rehabilitación.

N° de Prestaciones Anuales

AÑOS	ISAPRES	FONASA	TOTAL	% CREC.
2012	10.162.190	5.225.988	15.388.178	-
2013	11.373.748	5.610.390	16.984.138	10,4%
2014	12.484.112	6.060.753	18.544.865	9,2%
2015	13.343.447	6.620.509	19.963.956	7,7%
2016	13.977.206	7.441.233	21.418.439	7,3%
2017	14.851.752	7.906.827	22.758.579	6,3%
2018	15.628.254	8.320.224	23.948.477	5,2%

Fuente: Superintendencia de Salud y Fonasa.

### 10.1.2.2. Prestaciones por Rango de Edad

Al mantener la distribución por edad de las prestaciones del año 2016 para los años 2017 y 2018 y considerando el aumento en el número de prestaciones de 6,3% y 5,2% respectivamente, la proyección de prestaciones anuales por rango de edad queda de la siguiente manera:

AÑOS	20 o -	21-35	36-50	51-65	66 o +
2012	2.274.620	2.943.139	3.824.515	3.674.855	2.670.651
2013	2.364.875	3.357.405	4.204.206	4.072.831	2.984.698
2014	2.515.135	3.758.382	4.590.265	4.458.228	3.222.110
2015	2.756.678	3.996.066	4.959.353	4.860.968	3.341.588
2016	2.863.657	4.212.707	5.294.901	5.312.535	3.711.127
2017	3.042.835	4.476.294	5.626.200	5.644.938	3.943.330
2018	3.201.925	4.710.330	5.920.358	5.940.075	4.149.501

Fuente: Superintendencia de Salud y Fonasa.

Las prestaciones de Medicina Física y Rehabilitación en el rango de edad de 51 - 65 años (Adultos) es el que más aumentó desde los años 2012 al año 2016, con un 44,6%, casi un crecimiento de un 9% anual. Lo anterior viene a confirmar un envejecimiento en la población del país.

### 10.1.2.3. Proyección de Demanda

Según el Censo 2017, el 40,5% de la población en Chile vive en la región metropolitana, con un total de 7.112.808 de habitantes, de los cuales 3.650.541 son mujeres y 3.462.267 son hombres, equivalentes al 51,3% y 48,7% respectivamente.



El 4,1% de la población de la región metropolitana reside en la comuna de Las Condes, el 2,9% en Ñuñoa y el 2,0% en Providencia, sumando entre las 3 comunas un total de 645.054 habitantes.

Extrapolando estos porcentajes de distribución de la población para el número de prestaciones, podemos concluir que para las comunas de Las Condes, Ñuñoa y Providencia se proyectan un rango cercano a las 879.029 prestaciones anuales de Medicina Física y Rehabilitación, de las cuales 218.031 pertenecen al rango de edad de 51 a 65 años.

## **10.2. Análisis de la Competencia y la Oferta**

El “Análisis de la Competencia” permite conocer los principales centros de salud e identificar la competencia directa. Así mismo, el “Análisis de la Oferta” nos permite definir los servicios ofrecido e identificar nuevos servicios o sustitutos.

### **10.2.1. Análisis de la Competencia**

A través de recorridos por las comunas de Las Condes, Ñuñoa y Providencia, y de visitas a páginas web de las municipalidades, se identifican los principales centros de salud. Conjuntamente se navega por las páginas web de los centros de salud y se identifica y analiza la competencia directa.

#### **10.2.1.1. Centros de Salud por Comunas**

Se identifican 73 centros de salud que imparten el servicio de kinesiología, y se agruparon en 4 tipos de establecimientos:

- Centro Médico
- Centro Kinesiológico
- Clínica
- Clínica Estética.

Tipo de Establecimientos de Salud

<b>Establecimientos</b>	<b>Providencia</b>	<b>Las Condes</b>	<b>Ñuñoa</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Centro Médico	14	13	8	35	47,9%
Centro Kinesiológico	4	12	3	19	26,0%
Clínica	11	5	0	16	21,9%
Clínica Estética	0	3	0	3	4,1%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El 26,0% de los centros de salud son centros kinesiológicos, de los cuales, 12 de los 19 se encuentran en la comuna de Las Condes.

Por otro lado, se identificaron 7 tipos de especialidades:

- Kinesiología Integral
- Músculo – Esquelético

- Neuro – Rehabilitación
- Cardio – Respiratorio
- Estética
- Salud de la Mujer
- Quiropraxia

Cabe señalar que la Kinesiología Integral, cuenta con todas las especialidades.

#### Especialidades Kinesiológicas

Especialidad	Providencia	Las Condes	Ñuñoa	Total	%
Kinesiología Integral	23	13	7	43	58,9%
Musculo-Esquelético	3	12	4	19	26,0%
Neuro-Rehabilitación	1	0	0	1	1,4%
Cardio-Respiratorio	0	0	0	0	0,0%
Estética	0	3	0	3	4,1%
Salud de la Mujer	2	3	0	5	6,8%
Quiropraxia	0	2	0	2	2,7%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El 84,9% de los centros de salud tienen especialidad músculo - esquelético, de los cuales, 25 de los 62 se encuentran en la comuna de Las Condes. Además, el 26,0% prestan solo la especialidad músculo esquelético.

#### 10.2.1.2. Análisis de la Competencia Directa

Si consideramos que la empresa Kinarsi, se especializa por rehabilitaciones de disfunciones músculo esqueléticas de miembro superior e inferior, entonces se estima que su competencia directa es:

- En primer lugar, los centros kinesiológicos con especialidad músculo esquelética.
- En segundo lugar, los centros kinesiológicos con especialidad en kinesiología integral.

No se consideran a las clínicas, centros médicos y clínicas estéticas como competencia directa, las 2 primeras, debido a que sus servicios son masivos y con más especialidades a la de un centro kinesiológico, además cuentan con instalaciones de mayor tamaño y cuentan con mayores convenios con las Isapres. Por otro lado, las clínicas estéticas prestan otro tipo de servicios.

Como competencia directa, se identificaron 13 centros con especialidad en kinesiología integral y músculo esquelético, de los cuales 8 están ubicados en la comuna de Las Condes.

## Especialidades en centros Kinesiológicos

<b>Especialidad</b>	<b>Providencia</b>	<b>Las Condes</b>	<b>Ñuñoa</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Kinesiología Integral	1	2	1	4	21,1%
Musculo-Esquelético	1	6	2	9	47,4%
Neuro-Rehabilitación	0	0	0	0	0,0%
Cardio-Respiratorio	0	0	0	0	0,0%
Estética	0	0	0	0	0,0%
Salud de la Mujer	2	3	0	5	26,3%
Quiropraxia	0	1	0	1	5,3%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se identifican 2 centros kinesiológicos como competencia directa:

- Kinelab

Centro Kinesiológico ubicado en la comuna de Las Condes, con especialidad en rehabilitación músculo – esquelética.

Cuenta con un staff de 8 profesionales, 7 kinesiólogos y 1 quiropráctico.

Especialidades:

- Cráneo Cérvico Mandibular
- Osteopatía
- Quiropraxia
- Terapia Manual Ortopédica

Sus principales servicios son:

- Kinesiología del Deporte
- Kine Respiratoria Domiciliaria
- Kinesiología Adulto Mayor

Cuentan con convenios con clubes deportivos a los cuales les ofrecen un 20% de descuento.

- Kinus

Centro Kinesiológico ubicado en la Comuna de Las Condes, con especialidad en músculo – esquelético. complementado con servicios de nutrición y venta de suplementos nutricionales.

Cuenta con un staff de 6 profesionales, 1 médico, 2 kinesiólogo, 2 nutricionista y 1 vendedor (suplementos).

Especialidades:

- Terapia Manual Ortopédica

Sus principales servicios son:

- Kinesiología
- Nutrición
- Suplementos

Cuentan con convenios, especialmente proveedores de alimentos suplementarios e indumentaria deportiva.

### **10.2.2. Análisis de la Oferta**

El “Análisis de la Oferta” permite definir y medir las cantidades y condiciones en que se pone a disposición el servicio de kinesiología.

#### **10.2.2.1. Servicios Ofrecidos**

Los servicios ofrecidos por la empresa Kinarsi son rehabilitaciones de disfunciones musculo esqueléticas, que corresponde a un área de especialidad dentro de la Kinesiología que se encarga del estudio, evaluación y tratamiento de las patologías neuro músculo esqueléticas (nervios, músculos, huesos, tendones etc.), siendo los más frecuentes esguinces, fracturas, desgarros y tendinopatías. Estos generalmente se adquieren por traumatismos, procesos degenerativos, procesos autoinmunes, trastornos posturales, etc.

Las terapias ofrecidas por Kinarsis son:

- Fisioterapia

Es el uso de diferentes máquinas terapéuticas con el fin de acelerar los procesos de reparación, modular el dolor o a modo de preparación para técnicas de tratamiento más avanzadas.

- Terapia Manual Ortopédica

Es una herramienta terapéutica no invasiva, que incluye un conjunto de técnicas que se basan en la evaluación y tratamiento de las disfunciones articulares y de tejidos blandos (músculos, nervios, vísceras, etc.), teniendo como principal método de ejecución la movilización articular.

- Ejercicio Terapéutico

Se basa en el estudio de la biomecánica, patrones de movimiento fisiológico del cuerpo humano y la fisiología del ejercicio. Va destinado a corregir los balances musculares, la alineación postural, restablecer la fuerza y la flexibilidad fisiológicas.

- Reintegro Deportivo

Reintegro Deportivo creado por el área de Kinesiología que busca el retorno a la actividad deportiva exigente después de la rehabilitación de una lesión. Este programa involucra una serie de actividades funcionales, perfeccionamiento y

corrección del gesto deportivo, fortaleciendo y potenciando la musculatura y la confianza a los movimientos propios del deporte.

- Fisioterapia Invasiva

Es una especialidad de la fisioterapia que trata directamente el tejido lesionado mediante un conjunto de técnicas percutáneas que estimulan la regeneración del tejido lesionado. Dentro de la fisioterapia invasiva encontramos técnicas como la Punción Seca o la Electrólisis Percutánea Intratisular (EPI).

### 10.2.2.2. Nuevos Competidores

En Chile la carrera de kinesiología es una de las carreras más demandadas, según la OMS se recomienda que exista 1 kinesiólogo por cada 1.200 habitantes, actualmente en Chile existe 1,66 kinesiólogos por cada 1.200 habitantes, según la superintendencia de salud.

Al mismo tiempo, la superintendencia de salud indica que en el 2017 había 24.780 kinesiólogos habilitados para ejercer la profesión en el país y se proyectan que para el año 2020 debiese haber 31.310 titulados.

Proyección de Titulados 2015 - 2020

Profesión	N° Inscritos Julio 2015	N° Nuevos Titulados Proyectados 2015 - 2020	% Nuevos Titulados Proyectados 2015 - 2020
Bioquímico	2.210	1.639	74,2%
Enfermera	35.783	25.352	70,8%
Fonoaudiólogo	6.972	10.486	150,4%
<b>Kinesiólogo</b>	<b>18.157</b>	<b>13.153</b>	<b>72,4%</b>
Matrona	11.232	5.974	53,2%
Médico Cirujano	37.565	10.883	29,0%
Nutricionista	10.188	9.651	94,7%
Odontólogo	17.255	8.291	48,0%
Psicólogo	43.362	25.517	58,8%
Químico Farmaceutico	7.717	3.649	47,3%
Técnólogo Médico	11.180	6.741	60,3%
Terapeuta Ocupacional	3.254	6.222	191,2%
<b>Total</b>	<b>204.875</b>	<b>127.558</b>	<b>62,3%</b>

Fuente: Ministerio de Educación.

El portal mifuturo.cl que depende directamente del Ministerio de Educación, resalta cada año la empleabilidad que permiten las carreras locales. En el apartado de Estadísticas por Carrera para las carreras de kinesiología se señala que la empleabilidad para los egresados, luego de un año de su titulación, asciende al 50,3%, mientras al segundo año llega a alcanzar el 70,8%. Es decir, la mitad de los graduados encuentran empleo en un plazo de un año luego de su graduación.

Si bien se espera que el número de kinesiólogos crezca un promedio de 8% anual, por otro lado, el número de centros médicos no han crecido en los últimos años, los centros de rehabilitación han aumentado un 17% aproximadamente, mientras que las clínicas y hospitales han disminuido un 20%.

#### Número de sociedades de la salud en Providencia, Las Condes y Ñuñoa

Actividad	2013	2014	2015	2016
Hospitales y Clínicas	91	82	79	73
Centros Psiquiátricos, Rehabilitación y de Reposo	46	51	50	54
Centros Médicos	1.155	1.181	1.191	1.180
<b>Total</b>	<b>1.292</b>	<b>1.314</b>	<b>1.320</b>	<b>1.307</b>

Fuente: Gestión y Estadísticas, Servicio de Impuestos Internos.

Lo anterior muestra que las barreras de entradas del punto de vista económicas y regulatorias son altas para la creación de un centro kinesiológico, pero, por otro lado, las barreras de entradas para ejercer la carrera de kinesiólogo son muy bajas, debido a que, con la compra de equipos básicos de no alto valor, se pueden realizar servicios domiciliarios, por lo que existe una gran cantidad de kinesiólogos que ejercen de forma particular.

#### 10.2.2.3. Servicios Sustitutos

Podríamos decir que los servicios sustitutos a la kinesiología se encuentran en las llamadas “Medicinas Complementarias”. En la actualidad encontramos a la Homeopatía, Acupuntura, Naturopatía, la Quiropraxia, Sintérgica, Terapias Florales, Apiterapia, Reiki, Aromaterapia, Quiromasaje, Biomagnetismo, Masoterapia, etc.

El año 2005 se dicta el Decreto N° 42 que reglamenta el ejercicio de las prácticas médicas alternativas (complementarias) como profesiones auxiliares de la salud y las condiciones de los recintos en que estas se realizan. A partir de este reglamento marco, se ha evaluado y reconocido a la Acupuntura (Decreto N° 123/2008) a la Homeopatía (Decreto N° 19/2010) y a la Naturopatía (Decreto N° 5/2013) como profesiones auxiliares de la salud. En este mismo sentido se estudia la pertinencia de reconocer, o no, a las Terapias Florales y a la Masoterapia.

En la actualidad los centros de médicos y centros kinesiológicos consideran en sus tratamientos la Quiropraxia, Quiromasajes y Masoterapia, por lo cual, en este análisis no se consideran como servicios sustitutos o complementarios, si no como servicios pertenecientes al tratamiento kinesiológico.

En función a lo anterior, se identifican 5 tratamientos de sanación de Medicina Complementaria que pueden ser servicios sustitutos (complementarios) al servicio kinesiológico.

- Reiki

Es una forma de medicina alternativa desarrollada en Japón. Sus practicantes creen que a través de una técnica llamada imposición de manos o toque terapéutico se

transfiere desde las palmas una "energía universal" (reiki) hacia el paciente con el fin de promover la curación emocional o física.

Se identifican 10 centros donde se realiza Reiki en las comunas de Providencia, Las Condes y Ñuñoa, donde su mayoría se ubican en el eje avenida Providencia entre Eliodoro Yáñez y Tobalaba. (ver anexo 15.2 - Mapa 1)

- Biomagnetismo

Terapia complementaria, que está indicado para tratar diferentes patologías, que van desde aliviar los síntomas de un resfriado hasta liberar al paciente de tumores. Con los imanes se busca tratar todo tipo de dolencias como estados depresivos, jaquecas reiterativas con las que muchas veces las personas no pueden llevar una vida normal.

Se identificaron 8 centros donde se imparte Biomagnetismo en las comunas de Providencia, Las Condes y Ñuñoa, concentrándose la mayoría en el eje avenida Providencia entre Pedro de Valdivia y Los Leones. (ver anexo 14.2 - Mapa 2)

- Flores de Bach

Es una terapia natural basada en esencias florales. Se trata de una terapia global ya que tratan al individuo y no la enfermedad ni sus síntomas. Las esencias florales presentan unos efectos más que positivos en la salud de las personas. Además, el hecho de tomar estas esencias bien combinadas te permite tratar patologías.

Se identificaron 13 locales donde se vende y aplica el tratamiento con Flores de Bach en las comunas de Providencia, Las Condes y Ñuñoa, congregando el mayor número de locales en el sector avenida Providencia entre Pedro de Valdivia y Los Leones. (ver anexo 14.2 - Mapa 3)

- Acupuntura

Medicina tradicional china y japonesa que consiste en la punción con una o más agujas muy finas en determinados puntos del cuerpo humano para aliviar dolores, anestésiar determinadas zonas y curar ciertas enfermedades.

Se identificaron 17 centros donde se practica la Acupuntura en las comunas de Providencia, Las Condes y Ñuñoa, encontrándose la mayoría en el eje avenida Providencia entre Bustamante y Holanda. (ver anexo 14.2 - Mapa 4)

- Yoga

Conjunto de técnicas de concentración derivadas de esta doctrina filosófica que se practican para sanar, cuidar y fortalecer el cuerpo, la mente y el espíritu mediante la práctica de las asanas, la respiración y la meditación.

Se identificaron 19 centros donde se imparte el Yoga en las comunas de Providencia, Las Condes y Ñuñoa, distribuyéndose la mayor parte en el cuadrante Providencia, Tobalaba, Av. Matta y Vicuña Mackenna. (ver anexo 14.2 - Mapa 5)

Según la Encuesta Nacional de Salud, realizada el año 2010, al 84,8% de la población les gustaría recibir terapias complementarias en su consultorio u hospital y más del 70% ha usado alguna de estas terapias.

Podemos concluir, que estas terapias, si bien, están entrando cada vez con más fuerza al mercado chileno, siguen siendo un complemento a la medicina tradicional, además mientras no sean reconocidas por el ministerio de salud y no sean consideradas en los programas de las Isapres, a la fecha, no son una amenaza real. Por otro lado, la kinesiología está considerado en sus planes a algunas de estas terapias, por lo que en vez de competir con ellas las integra en sus tratamientos.

### 10.3. Análisis de la Comercialización

El “Análisis de la Comercialización” identifica los precios del mercado y la estrategia de promoción usada por la competencia.

#### 10.3.1. Análisis de los Precios

El “Análisis de los Precios” permite evaluar los precios del mercado y generar una política de precios.

##### 10.3.1.1. Precios de Mercado

Las tarifas de las prestaciones de salud en los centros de salud se dividen en tres tipos de valores Fonasa, Isapres y Particular.

El valor Fonasa es el precio base que tienen las prestaciones de salud en Chile y en función a ese precio las entidades de salud calculan el valor para los precios Isapres o Particular.

La mayoría de las clínicas y centros médicos tienen precios convenidos o programas de descuentos con cada una de las Isapres.

Algunas clínicas y centros kinesiológicos, con especialidad en medicina deportiva, tienen precios preferenciales o descuentos con empresas y clubes o entidades deportivas.

Al analizar los aranceles de las prestaciones kinesiológicas en los principales centros de salud de las comunas de Las Condes, Ñuñoa y Providencia, se observa que los precios pueden tener grandes variaciones dentro de las mismas comunas.

Nº de veces Precio Fonasa por Comuna

PRECIOS POR COMUNA (VECES PRECIO FONASA)	PRECIO FONASA	PRECIO ISAPRES	PRECIO PARTICULAR
LAS CONDES	1 - 5	1 - 5	1 - 5
ÑUÑOA	1 - 2	1 - 3	1 - 4
PROVIDENCIA	1 - 2	1 - 3	1 - 4

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar, que los valores por evaluaciones kinesiológicas en la gran mayoría de las clínicas y centros médicos tienen precios diferenciados a las demás prestaciones.

- Precio Fonasa \$ 2.580.-.
- Las Condes: 5 a 10 veces el precio Fonasa.



- Ñuñoa: 2 a 5 veces el precio Fonasa.
- Providencia: 2 a 6 veces el precio Fonasa.

### 10.3.1.2. Política de Precios

El centro Kinesiológico Kinarsi, considerando los precios del mercado y la calidad de sus servicios definió la tarifa de sus servicios de la siguiente forma:

- Precio Fonasa: 1 vez precio Fonasa
- Precio Isapre: 2 veces el precio Fonasa.
- Precio Particular: 2,5 veces el precio Fonasa.

#### Tarifario Centro Kinesiológico Kinarsi

	PRECIO FONASA	PRECIO ISAPRES	PRECIO PARTICULAR
<b>I. PROCEDIMIENTOS DIAGNOSTICOS</b>			
0601001 Evaluación Kinesiológica	2.580	7.740	9.030
<b>II. PROCEDIMIENTOS TERAPEUTICAS</b>			
<b>A. FISIOTERAPIA</b>			
<b>A1. TERAPIA CALÓRICA SUPERFICIAL</b>			
0601005 Compresas frias (crioterapia)	1.230	2.460	3.075
0601005 Compresas humedas calientes	1.230	2.460	3.075
0601007 Turbión	2.820	5.640	7.050
<b>A2. TERAPIA CALÓRICA PROFUNDA</b>			
0601008 Laserterapia	2.910	5.820	7.275
0601009 Onda corta y microondas	2.560	5.120	6.400
0601011 Ultrasonido	2.820	5.640	7.050
<b>A3. ELECTROTERAPIA</b>			
0601012 Analgesia transcutanea (TENS)	1.570	3.140	3.925
0601013 Estimulación eléctrica	2.560	5.120	6.400
<b>B. KINESIOTERAPIA</b>			
0601018 Entrenamiento ergométrico	3.300	6.600	8.250
0601021 Liberación articular	1.870	3.740	4.675
0601022 Masoterapia	3.300	6.600	8.250
0601024 Reeduación motriz	2.100	4.200	5.250
0601025 Técnicas de facilitación	1.950	3.900	4.875
0601026 Técnicas de relajación	4.300	8.600	10.750

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que el mercado, las Evaluaciones Kinesiológicas se cobrarán con un precio diferenciado:

- Precio Fonasa: 1 vez precio Fonasa (\$ 2.580.-)
- Precio Isapre: 3 veces el precio Fonasa. (\$ 7.740.-)
- Precio Particular: 3,5 veces el precio Fonasa. (\$ 9.030.-)

Si bien la estrategia del centro kinesiológico no es competir en precios, aun así, los precios de Kinarsi se encuentran dentro de los más bajos del sector.

### **10.3.2. Análisis de la Promoción**

El “Análisis de la Promoción” permite analizar 4 componentes de la promoción en el mercado de la salud y de forma particular en los centros kinesiológicos.

#### **10.3.2.1. Publicidad**

Los principales centros de salud, como clínicas y centros médicos, consideran a las radioemisoras y medios escritos como la principal fuente de publicidad. La publicidad más utilizada son mensajes en programas radiales de lunes a viernes y un cuarto o mitad de página en revistas de fin de semana.

A continuación, precios de referencias:

- Mensaje Radial
  - 1 Frase de 30 segundos en cada edición (5 veces al día)
  - Programa de lunes a viernes.
  - \$ 4.120.00.- + IVA mes (convenio Plan Anual).

Fuente: Radio Duna.

- Mensaje Revista
  - 1/4 de página horizontal (color – 13,8 x 28,9 cm.).
  - Revista 1 día a la semana.
  - \$ 1.240.263.- mes (convenio Plan Anual).

Fuente: Revista el diario del deporte (Lunes) – El Mercurio.

#### **10.3.2.2. Relaciones Públicas**

Otra forma de promocionar los centros de salud, son las relaciones públicas. Últimamente las grandes clínicas y centros médicos han sido auspiciadores de campañas o eventos de salud.

En lo relativo a la kinesiología, en el último tiempo han aumentado exponencialmente las carreras de running, donde los centros kinesiológicos están participando activamente prestando sus servicios de masajes para los competidores después de las carreras.

Además, otra forma de relacionarse públicamente de las clínicas privadas y los centros kinesiológicos es auspiciando a deportistas de elite o teniendo convenios con clubes deportivos, universidades o colegios.

Para los pequeños centros kinesiológicos o kinesiólogos particulares el tener nexos con médicos es esencial para el desarrollo de sus servicios, debido a que la derivación de los médicos es una de las principales fuentes de pacientes.

#### **10.3.2.3. Promoción de Ventas**

Las principales promociones de ventas que tienen los centros de salud son convenios con Isapres, Fonasa y Compañías de Seguros, con lo cual los afiliados obtienen precios preferenciales.

Las Isapres van ofreciendo distintos planes de salud a sus afiliados, que establecen las condiciones de coberturas y accesos frente a las distintas prestaciones de salud. Cada Isapre puede generar distintos planes de salud con las diferentes entidades, diferenciándose en coberturas y en precios preferenciales que pueden negociar con cada centro de salud.

Por otra parte, las Compañías de Seguros ofrecen seguros de salud complementarios a los planes de salud otorgados por las Isapres, que al igual que las Isapres, estos pueden negociar precios preferenciales para sus asegurados con las distintas entidades de salud. En el caso particular de los seguros complementarios, estos están dado más por grupos de asegurados, como trabajadores de empresas, socios de clubes, etc.

La mayoría de los kinesiólogos que ejercen la profesión de forma particular y los pequeños centros kinesiológicos, no cuentan con convenios con Isapres o Compañías de Seguros, por lo que los pacientes deben pagar un valor particular y después deben reembolsar el valor del “Programa Kinesiológico” con su respectiva Isapre o Compañía de Seguro. Por lo anterior, y tal como se identificó en el “Análisis del Cliente”, el obtener convenios con Isapres y Fonasa es una ventaja competitiva para los centros kinesiológicos.

#### **10.3.2.4. Marketing Directo**

Otra forma de promoción de las diferentes entidades de salud, es a través del “mailing”, si bien las grandes clínicas y centros médicos lo hacen mediante medios más formales, a través de agencias con bases de datos más depuradas apuntando hacia el segmento objetivo, los pequeños centros kinesiológicos y kinesiólogos particulares lo hacen por medios menos formales y solo con el objetivo de darse a conocer.

A continuación, precios de referencias:

- Mailing 250.000 correos enviados
  - 1 envío \$ 34.900.-
  - 2 envío \$ 62.820.-
  - 3 envío \$ 88.995.-
  
- Mailing 500.000 correos enviados
  - 1 envío \$ 54.900.-
  - 2 envío \$ 98.820.-
  - 3 envío \$ 139.995.-

- Mailing 1.050.000 correos enviados
  - 1 envío \$ 74.900.-
  - 2 envío \$ 134.820.-
  - 3 envío \$ 190.995.-

Fuente: Agencia @mailing.

Otra forma de promoción son los sitios web y las redes sociales. Si bien inicialmente no era muy recomendable esta modalidad, por lo expuesto a respuestas negativas del público, de un tiempo a esta parte se ha hecho una plataforma muy usada tanto por las grandes clínicas como por los pequeños centros kinesiológicos o kinesiólogos particulares.

A continuación, precios de referencias:

- Planes Básicos \$ 199.900.- mes
  - Sitio Web
  - Google Adwords
  - Email Marketing
  - Imagen Corporativa
  - Facebook

Fuente: Agencia Motor de Marketing.com.

#### **10.4. Análisis de los Insumos y los Proveedores**

El “Análisis de los Proveedores” nos permite identificar los insumos básicos para un centro kinesiológico y sus principales proveedores en el mercado.

##### **10.4.1. Análisis de los Insumos**

El “Análisis de los Insumos” nos permite identificar los principales insumos de los centros kinesiológicos y su disponibilidad en el mercado.

##### **10.4.1.1. Principales Insumos**

Para los centros kinesiológicos se consideran insumos clínicos los materiales ocupados en las terapias kinesiológicas dentro de un box o en un gimnasio.

Los principales insumos para el correcto ejercicio de la profesión son:

- Sabanilla de papel, se utiliza para cubrir las camillas de los boxes.
- Gel conductor, se utiliza para el funcionamiento del equipo de terapia combinada en su funcionalidad de ultrasonido.
- Toalla Jumbo, se utiliza para que los pacientes se limpien el gel conductor, después del uso del ultrasonido.
- Alcohol gel, se utiliza para que el kinesiólogo se limpie las manos antes y después de cada terapia con los pacientes.

- Electrodo TENS, se utiliza para el funcionamiento del equipo de electro estimulación.
- Tape vendaje kinesiológico, se utiliza para patologías traumáticas o deportivas, para dar solución a problemas de índole muscular.
- Tape vendaje rígido, se utiliza para patologías traumáticas o deportivas, para estabilización de articulaciones.
- Crema para masajes, se utiliza para masajes en tratamientos de masoterapias.

#### **10.4.1.2. Disponibilidad de los Insumos**

Los insumos del servicio de kinesiólogía, son insumos que los podemos encontrar en tiendas de salud especializada, no especializada y algunos en farmacias. La principal diferencia entre las tiendas se da en la calidad de los productos. Los mismos productos se pueden encontrar tanto en tiendas físicas como por internet.

Si bien existe una alta variedad de proveedores, lo cual nos permite inducir que no existe un riesgo en la disponibilidad de los insumos, cabe señalar que los proveedores que comercializan productos de alta calidad son los menores, aun así, existe una alta multiplicidad de productos de buena calidad en el mercado.

#### **10.4.2. Análisis de los Proveedores**

El “Análisis de los Proveedores” nos permite clasificar e identificar a los principales proveedores del mercado.

##### **10.4.2.1. Tipo de Proveedores**

Al igual como se mencionaba en el capítulo anterior, existe una gran variedad de proveedores, desde farmacias que venden tape para vendajes hasta tiendas especializadas que ofrecen equipos de terapia combinada.

Por lo anterior, podemos clasificar a los proveedores en tiendas especializadas y tiendas no especializadas.

Las tiendas no especializadas las podemos encontrar en farmacias, supermercados o tiendas deportivas, mientras que las tiendas especializadas son locales comerciales con artículos médicos para enfermos o tiendas a través de comercio vía web.

Actualmente el comercio electrónico ha aumentado la cantidad de proveedores y diversificado la cantidad de productos, conservando que los precios sean regulados por el mercado, no existiendo algún grado de poder por parte de los proveedores.

Los proveedores de equipos kinesiológicos son los menos, debido a la especificidad técnica de estos, pero al igual que los insumos, la apertura al comercio electrónico ha permitido el ingreso de nuevos competidores al mercado.

#### **10.4.2.2. Principales Proveedores**

Considerando a las tiendas especializadas, es que podemos identificar a los principales proveedores del mercado.

Los principales proveedores de insumos y equipos kinesiológicos son:

- Doctor Choice

Empresa con más de 25 años de experiencia, ubicada en la comuna de Providencia, dedicada a satisfacer los requerimientos del área de la Rehabilitación y Medicina Física.

2 de sus principales clientes son la Clínica Indisa y la Clínica MEDS.

- CDM Medical

Empresa con 12 años de experiencia, ubicada en la comuna de Las Condes, dedicada a la promoción y distribución de productos y equipos, destinados a dar una solución efectiva y no invasiva en el terreno de la salud, rehabilitación, el deporte, la estética y el bienestar general.

- Cristian Camus V.

Empresa con 24 años de experiencia, ubicada en la comuna de Las Condes, dedicada a proveer una amplia gama de equipos y accesorios para Kinesiología, Cuidados Intensivos, Ergonomía y Mobiliario.

- Bio-Person

Empresa con 30 años de experiencia, ubicada en la comuna de Providencia, dedicada a la comercialización de equipos y accesorios especialmente en el área de la Rehabilitación y Tratamientos del Dolor.

## **11. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

El “Análisis Administrativo” permite identificar las normativas legales que debe cumplir un centro kinesiológico con las distintas entidades gubernamentales y analizar la estructura de la organización.

### **11.1. Análisis a las Normativas y Regulaciones**

El “Análisis a las Normativas y Regulaciones” permite identificar las normativas legales y regulaciones administrativas de las distintas entidades gubernamentales que debe cumplir un centro kinesiológico.

#### **11.1.1. Normativas y Regulaciones de Salud**

Los Centros Kinesiológicos para la Superintendencia de Salud son clasificados como salas de procedimientos. Por lo anterior, los documentos requeridos para obtener la autorización sanitaria de apertura y funcionamiento son:

- Solicitud dirigida a sr. Secretario Regional Ministerial de Salud, pidiendo autorización para apertura y funcionamiento de una sala de procedimientos, señalando fono, domicilio y nombre comercial del establecimiento.
- Documentación que acredite el derecho a uso del inmueble (En caso que sea propietario debe adjuntar fotocopia autorizada ante Notario de la Escritura que acredite la propiedad del local, Inscripción en el Conservador de Bienes Raíces y Certificado de Dominio Vigente. Si el Local es arrendado, fotocopia autorizada del Contrato de Arrendamiento vigente, según corresponda).
- Individualización del propietario de la sala de procedimientos y del representante legal en caso de tratarse de una persona jurídica (Fotocopia de la constitución de la Sociedad, si corresponde, Escritura de la Sociedad, Inscripción en el conservador de Bienes Raíces, publicación en el Diario Oficial de vigencia de la Sociedad).
- Plano de la planta física del local en que se señalen las diferentes dependencias (especificar cuál será el box de atención, baño, etc.).
- Plano o certificado de las instalaciones eléctricas, de agua potable y alcantarillado del local.
- Nómina de los profesionales y personal técnico, indicando nombre, cédula de identidad, horario y actividad que desempeñarán, adjuntando certificado de título (fotocopia legalizada ante notario público).
- Declaración escrita de aceptación profesional que asumirá la Dirección Técnica del establecimiento (adjuntar fotocopia certificado de Título legalizada ante Notario público).
- Descripción del equipamiento e instrumental, acorde a las prestaciones a realizar. El listado debe señalar marca y modelo.

- Listado de los Procedimientos a realizar (Se puede utilizar nombres de las prestaciones Fonasa, entregando una descripción de ellas, además se pueden utilizar nombres de métodos terapéuticos en el Decreto 1082).
- Descripción de los sistemas de registro de procedimientos (Ficha de pacientes ordenada, bien almacenada. Se puede adjuntar consentimiento informado para pacientes).
- Certificado o informe que acredite las condiciones de seguridad del establecimiento referente a la protección contra incendios, que establece el Reglamento de Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas. (se puede obtener con un Prevencionista de Riesgos o con la Compañía de Bomberos más cercana, tiene un costo en los dos lugares).
- Declaración Simple de Capital Propio Inicial.
- Proyecto de manejo de residuos sólidos (utilizar el Decreto 6: Reglamento sobre manejo de residuos en establecimientos de atención de salud. REAS)
- Descripción de sistema eliminación de materiales contaminados, corto punzantes y productos químicos de acuerdo a normas vigentes (obligatorio para salas del área respiratorio).

#### **11.1.2. Normativas y Regulaciones SII**

El Servicio de Impuestos Internos exige dar aviso del “Inicio de Actividades” a toda persona natural o jurídica que inicie cualquier tipo de actividad económica.

En el caso de Kinarsi, ya cuenta con “Inicio de Actividades”, por lo cual, solo tendrá que actualizar el domicilio.

#### **Actualización Inicio de Actividades**

La actualización de información o antecedentes entregados se debe hacer a través del Aviso de Modificaciones y/o Actualización de la Información, en un plazo de 15 días hábiles desde que se produjo el cambio. Las modificaciones que pueden ser informadas, entre otras, son:

Actualizar domicilio, agregar/eliminar sucursales, cambiar/ampliar giro o actividad económica, cambiar email y/o teléfono móvil, cambio de razón social, modificar representante legal, disminución de capital, actualizar socios.

Algunos de los cambios mencionados los puede realizar en sii.cl, menú Registro de Contribuyentes, opción Avisos y Modificaciones. También puede hacerlo en Oficina del SII correspondiente a su domicilio comercial. Para estos fines, se debe utilizar el Formulario N° 3239.

#### **11.1.3. Normativa y Regulaciones Municipales**

Las municipalidades exigen 2 tipos de patentes, una patente profesional para ejercer una actividad económica y una patente comercial para los locales que atienden público.



## **Patente Municipal Profesional**

Los antecedentes para obtener el otorgamiento de patente Municipal Profesional son:

- Presentar Título profesional legalizado.
- Iniciación de Actividades ante el S.I.I.
- Contrato de Arriendo (reemplazable por Autorización de Uso, Certificado de Residencia o Escritura de Propiedad).
- En este caso el valor es único: ½ UTM semestral (julio y enero de cada año). En caso de tener oficina se debe cancelar además derechos de aseo.

## **Patente Municipal Comercial**

Los antecedentes para el obtener el otorgamiento de primera patente municipal comercial son:

- Acreditar uso de la propiedad:
  - Si es arrendatario, contrato de arriendo legalizado ante notario.
  - Si es dueño, título de dominio del inmueble con vigencia de 120 días (Conservador de Bienes Raíces).
- Destino del inmueble
  - Certificado de recepción final del inmueble otorgado por Dirección de Obras Municipales de acuerdo al rubro y al uso de suelo.
  - Decreto de cambio de destino, si la actividad se desarrollará en un inmueble cuya recepción municipal es habitacional, deberá previamente obtener el cambio de destino en la Dirección de Obras Municipales (DOM).
- Del Servicio de Impuestos Internos (SII):
  - Copia de la inscripción Iniciación de Actividades o documento que acredite fecha de Inicio de actividades ante el SII (puede ser de la página web de esa entidad).
  - Certificado de cambio de domicilio: en el caso que se haya iniciado actividades en otra comuna.
  - Certificado de apertura de sucursal: en el caso que se haya abierto una nueva sucursal.
  - En relación a los dos últimos puntos, deberán adjuntar, además:
  - Para el cambio de domicilio de otra comuna, fotocopia de la última patente pagada al día y un certificado que no tiene deuda por concepto de patente de la comuna que proviene.

- Por la apertura de sucursal, si la casa matriz es de otra comuna deberá presentar un certificado de distribución de capital propio por apertura de sucursal, otorgado por la municipalidad donde está la casa, matriz. Si la casa matriz es de la comuna, en el mismo formulario de solicitud, se indicará la cantidad de trabajadores.
- Para el cálculo de la Patente será necesario la declaración de impuesto a la renta, certificado compacto y solemne del o de los periodos de acuerdo a la fecha del inicio de actividades o el cambio de domicilio a la comuna, además se deberá solicitar todos los códigos de actividad ante el Servicio de Impuestos Internos (cartola tributaria o consulta tributaria de terceros)
- Además, deberá solicitar todos los códigos de actividades activos ante el SII, (cartola tributaria o consulta tributaria a terceros).
- Si se trata de una Persona Jurídica:
  - Escritura pública de constitución de la sociedad y las modificaciones posteriores si las hubiere,
  - Certificado de vigencia de la sociedad (Registro de comercio, 12 meses de vigencia).
  - Publicación Diario Oficial.
- Documentos Específicos según actividad:
  - Resolución Seremi de Salud.
  - Carné de autorización del Ministerio de Salud (aplica para Cosmetólogas).
  - Resolución del Ministerio de Salud (aplica para Isapres y FONASA).
  - Certificado de profesiones médicas emitidos por el SEREMI de Salud (aplica para Podólogos).
  - Por otro lado, los trámites a realizar son:
  - Presentación de solicitud en Departamento de Rentas Municipales
  - Verificación de los antecedentes presentados.
  - Ingreso de solicitud de patente al sistema computacional.
  - Revisión y visación del expediente en trámite.
  - Otorgamiento de Rol patente (si cumple con todos los antecedentes).
  - Cálculo de patente y emisión de certificado de pago.
  - Pago de patente comercial (Tesorería Municipal), emisión formulario patente comercial.

## 11.2. Análisis Organizacional

El “Análisis Organizacional” permite identificar las estructuras administrativas y organizacional del centro kinesiológico, además las funciones y responsabilidades de los colaboradores de la organización.

### 11.2.1. Estructura Administrativa

Para la evaluación del centro kinesiológico se consideran 2 box y un horario de atención de lunes a viernes con horarios de atención de 8:00 a 21:00 hrs. y el día sábado de 9:00 – 14:00 hrs., sumando 70 horas a la semana.

Para cubrir la atención del centro kinesiológico, se divide a los colaboradores en 2 equipos Administrativos y Kinesiólogos

Ambos equipos tienen 2 turnos de atención, el primer turno de lunes a viernes durante las mañanas, y el segundo turno de lunes a viernes durante las tardes y la mañana del día sábado.

- Administrativos

#### Horario de Trabajo de Equipo de Administrativos

Horario	Luneas a Viernes		N° Horas	Sabado		N° Horas
	8:00	21:00	13	9:00	14:00	5
Administrativos 1	8:00	18:00	9			
Administrativos 2	14:00	21:00	7	9:00	14:00	5

Fuente: Elaboración propia.

El turno “Administrativo 1” tiene un total de 9 horas continuas de lunes a viernes, pero consta de 1 hora de almuerzo, por lo cual, conforman 8 horas de trabajo efectivo al día y 40 horas a la semana. Por otro lado, el turno “Administrativo 2”, tiene 7 horas diarias de lunes a viernes y 5 horas el día sábado, completando un total de 40 horas a la semana.

- Kinesiólogos

#### Horario de Trabajo de Equipo de Kinesiólogos

Horario	Luneas a Viernes		N° Horas	Sabado		N° Horas
	8:00	21:00	13	9:00	14:00	5
Kinesiologos 1	8:00	15:00	7			
Kinesiologos 2	15:00	21:00	6	9:00	14:00	5

Fuente: Elaboración propia.

El turno “kinesiólogo 1” tiene un total de 7 horas continuas de lunes a viernes, por lo cual, conforman 35 horas a la semana. Por otro lado, el turno “Kinesiólogos 2”, tiene 6 horas diarias de lunes a viernes y 5 horas el día sábado, completando un total de 35 horas a la semana.

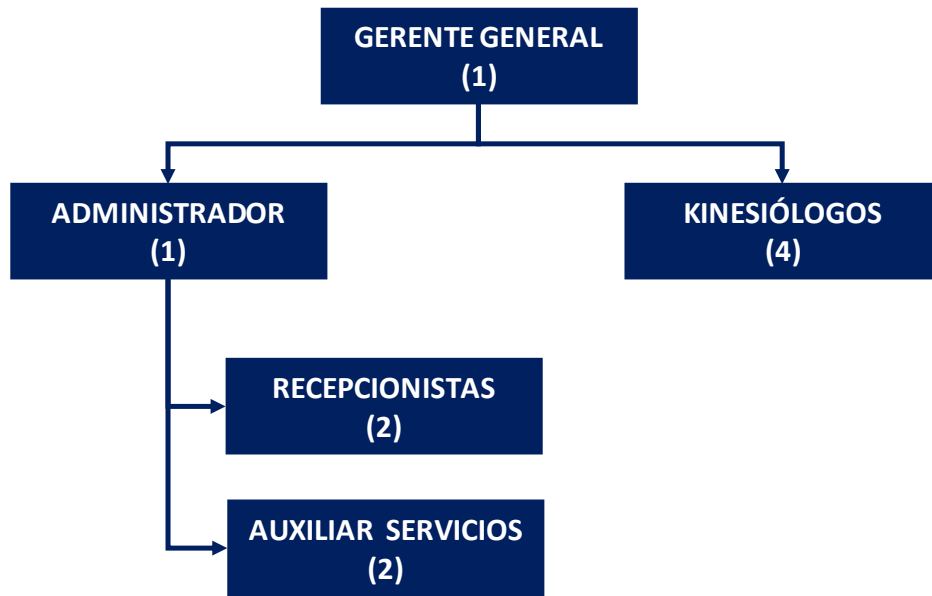
### 11.2.2. Estructura Organizacional

El centro Kinesiológico será liderado por un Gerente General, el cual en el ideal debe ser uno de los socios del Kinarsi, además contará con un equipo de kinesiólogos y otro de administrativos.

Al considerar 2 box y 2 turnos de atención (mañana y tarde), es necesario contar con 2 kinesiólogos por turno, lo cual suma un total de 4 kinesiólogos al día. Cabe señalar que para el día sábado se consideran los kinesiólogos del turno de la tarde.

Del punto de vista administrativo, el equipo será liderado por un administrador, quien tendrá a su cargo a 2 recepcionistas y 2 auxiliares de aseos, los cuales se dividirán en cada turno.

Organigrama Centro Kinesiológico Kinarsi



Fuente: Elaboración propia.

### 11.2.3. Funciones y Responsabilidades

A continuación, se despliegan las funciones y responsabilidades por cargos del centro kinesiológico.

- **Gerente General**

Responsable de dirigir el negocio del centro kinesiológico.

Funciones:

- Representar legalmente a la sociedad.
- Dirigir las relaciones laborales.
- Determinar las inversiones en activos de la sociedad.

- Negociar, celebrar y firmar los contratos de la sociedad.
- Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias.
- Preparar y ejecutar el presupuesto.
- Dirigir y controlar la contabilidad.

- **Administrador**

Responsable de mantener operativo el centro kinesiológico.

Funciones:

- Administrar los contratos de los trabajadores.
- Pagar sueldos a los trabajadores.
- Calcular producción kinesiólogos.
- Pagar cotizaciones a los trabajadores.
- Administrar contratos con proveedores.
- Gestionar abastecimiento y logística.
- Pagar proveedores.
- Pagar servicios básicos.
- Realizar mantenciones a los mobiliarios
- Realizar mantenciones a los equipos.

- **Kinesiólogo**

Responsable de atender a los pacientes del centro kinesiológico.

Funciones:

- Evaluar funcionalmente a los pacientes.
- Establecer programas de reeducación y rehabilitación de disfunciones músculo - esquelética.

- **Recepcionista**

Responsable de dar la bienvenida a los pacientes y visitantes que ingresan al centro kinesiológico.

Funciones:

- Informar y responder consultas de los pacientes y visitantes que ingresan al centro kinesiológico.
- Confirmar telefónicamente a los pacientes.
- Responder las llamadas telefónicas.

- Gestionar software de fichas de pacientes.
- Gestionar software de agendas.
- Gestionar servicios de postventa.
- Gestionar encuestas de calidad por sistemas.

- **Auxiliar de Servicio**

Responsable de actividades administrativas, mantener aseado el centro kinesiológico y asistir a los kinesiólogos.

Funciones:

- Limpiar boxes, recepción, sala de espera, gimnasio y baños.
- Retirar y despachar correspondencia y/o documentos administrativos fuera del centro kinesiológico.
- Trasladar mobiliario, materiales y equipos.
- Realizar compras menores según instrucciones.
- Informar stock de artículos de aseo y reposición en los dispensadores de toallas.
- Asistir a kinesiólogos en caso de solicitarlo.

#### **11.2.4. Funciones Claves**

En función a lo recopilado en la encuesta virtual y a la clasificación del segmento objetivo, se puede interpretar que una buena atención es la mejor publicidad como centro kinesiológico, es por eso que contar con colaboradores que tengan una buena atención y disposición hacia el cliente, es fundamental para la estrategia de Kinarsi.

- **Recepcionistas**

Contar con un equipo de recepcionistas comprometidas, motivadas y con experiencia en atención al cliente es fundamental para el funcionamiento del centro kinesiológico. La recepción del cliente es uno de los sellos distintivos que quiere ofrecer como parte del servicio la empresa Kinarsi.

- **Kinesiológicos**

La estrategia de Kinarsi es contar con kinesiólogos con años de experiencia reconocida y con especialidad en disfunciones musculo esquelética, que se destaquen por su buena disposición hacia los pacientes.

## **12. ANÁLISIS TÉCNICO**

El propósito del “Análisis Técnico” es identificar el potencial de la empresa mediante la identificación y valoración de los recursos, capacidades y localización que posee la empresa.

### **12.1. Análisis de los Recursos**

El “Análisis de los Recursos” permite identificar los activos financieros, servicios, equipos, maquinarias e insumos que debe requerir el centro kinesiológico para su operación.

#### **12.1.1. Recursos Financieros**

La estrategia financiera de Kinarsi permite financiarse con capital propio, en primer lugar, y con la banca tradicional si fuese necesario.

Para lo anterior, se considera abrir una cuenta corriente que permita a la empresa auto gestionarse y así, separar los ingresos y egresos de los dueños del centro kinesiológico.

##### **12.1.1.1. Capital Propio**

Los socios de Kinarsi tienen considerado aportar un capital máximo de 20 millones de pesos.

##### **12.1.1.2. Deuda Financiera**

Los socios consideran tener un covenant financieros para no endeudarse más allá de 1 vez el capital aportado. Considerando lo anterior, podemos concluir que el máximo nivel de endeudamiento es de 20 millones de pesos.

#### **12.1.2. Recursos Técnicos**

Se considera recursos técnicos al mobiliario, servicios externos y sistemas informáticos para mantener operativo el centro kinésico.

##### **12.1.2.1. Mobiliario y Equipos**

El centro kinesiológico debe contar con un local u oficina ubicada en un 1° piso o en pisos superiores, pero en edificios con ascensor. Lo anterior debido a los pacientes que en su mayoría pueden venir con dificultad para desplazarse.

El local debe contar con 4 espacios principales (1 recepción, 2 boxes y 1 gimnasio) y 2 baños (Baño clientes y baño colaboradores).

Se identificaron 9 sectores en el centro kinesiológico y en cada uno de ellos sus respectivos mobiliarios, maquinarias y equipos necesarios para la correcta operación del centro kinesiológico.

## Sectores Centro Kinesiológico Kinarsi

SECTORES CENTRO KINESIOLÓGICO
RECEPCIÓN
SALA DE ESPERA
BAÑOS (2)
BOXES DE ATENCIÓN (2)
GIMNASIO
ÁREA LIMPIA
ÁREA SUCIA
BODEGA INSUMOS CLÍNICOS
BODEGA UTILES DE ASEO

Fuente: Elaboración propia.

- **Recepción**

Espacio situado a la entrada del centro kinesiológico donde las recepcionistas darán la bienvenida y registrarán el ingreso de los pacientes detrás de un escritorio. (ver Anexo 15.3 sector recepción)

- **Sala de Espera**

Espacio adjunto a la recepción, donde los clientes esperan su turno para ser atendidos. Se busca un lugar acogedor donde el cliente espere cómodamente sentado viendo un monitor o leyendo una revista para pasar el tiempo. (ver Anexo 15.3 sector sala de espera)

- **Baños**

Baños separados para clientes y colaboradores. El baño de cliente contará con una barra de seguridad para personas con problemas de desplazamientos. Ambos baños se utilizarán como zona de vestuario donde tanto pacientes como kinesiólogos se puedan cambiar ropa. (ver Anexo 15.3 sector baños)

- **Boxes de Atención**

Se considera tener 2 boxes de atención, cada habitación debe tener un espacio suficiente para que quepan un escritorio y una camilla, además del equipamiento necesario básico para la evaluación y observación de un paciente. (ver Anexo 15.3 sector boxes)

Se destaca por contar con un equipo de terapia combinada y equipo Tens - EMS Portátil.

- **Gimnasio**

Espacio amplio destinado para realizar ejercicios físicos y terapia con turbión. (ver Anexo 15.3 sector gimnasio)



Se destaca por contar con un turbión de 170 litros, una bicicleta estática y una cinta trotadora.

- **Área Limpia**

El área limpia es el sector (estante) donde se guardan las compresas y toallas limpias. (ver Anexo 15.3 sector área limpia)

- **Área Sucia**

El área sucia es el sector (estante) donde se guardan las compresas y toallas sucias, está el basureo con tapa y la caja para desechos corto punzantes. (ver Anexo 15.3 sector área sucia)

- **Bodega de Insumos Clínicos**

Estante cerrado de 2 puertas, donde se guardan y organizadamente los insumos médicos. (ver Anexo 15.3 sector bodega insumos)

- **Bodega de Útiles de Aseo**

Estante abierto donde se guardan los útiles de aseo, además del carro porta útiles de aseo y la caja de herramientas. (ver Anexo 15.3 sector bodega útiles)

#### **12.1.2.2. Servicios Externos**

Existen algunos servicios para el correcto funcionamiento del servicio que no se necesita hacerlo por la casa, al contrario, existen empresas especializadas que entregan un muy buen servicio y a bajos costos.

- **Publicidad**

Se considera contratar los servicios de una empresa de publicidad, el cual considera un plan estándar que incluye:

- Sitio web
- Google Adwords
- Email Marketing (2 veces por mes hasta 2.000 usuarios)
- Imagen Corporativa (logo, papelería y firmas de e-mail)
- Diseño Gráfico (2 piezas gráficas por mes)
- Publicidad (4 campañas por año)
- Facebook (3 publicaciones semanales)

- **Contabilidad**

Se considera contratar los servicios de contabilidad con empresas externas que prestan servicios.

Su función será gestionar el software ERP para obtener el resultado, balance y flujo de caja mensual de la compañía y el cálculo del pago de los impuestos.

- **Seguridad**

Se considera contratar los servicios de empresa de seguridad que contemple:

- Cámaras de seguridad al interior.
- Pulsador (botón) SOS.
- Alarmas.
- Servicio de asistencia en emergencia y conexión con carabineros.

- **Lavandería**

Se considera contratar los servicios de empresa de lavandería que permita lavar semanalmente las toallas y delantales que son usados diariamente en el servicio de kinesiología.

### **12.1.2.3. Sistemas Informáticos**

El centro kinesiológico debe otorgar facilidades en la forma de pago a sus clientes. Una de las preferencias de los clientes es que las entidades de salud cuenten con convenios con las Isapres y Fonasa, y puedan obtener el bono de forma automática y evitar realizar el trámite del reembolso.

Por otro lado, el uso del dinero en forma material se hace cada vez más escaso y las personas ocupan cada vez más las tarjetas de débito y crédito, por lo cual se hace necesario contar con sistemas de pagos a través de tarjetas.

- **Agendamiento Electrónico**

#### **Sistema RESERVO**

Se considera tener el sistema Reservo como sistema de agendamiento electrónico y contacto con el cliente, el cual cuenta con lo siguiente:

- Agenda y Reserva online en sitio web o Facebook.
- Correos de confirmación y recordatorio de cita.
- Venta de servicios, productos, planes, giftcards y presupuestos.
- Calculo de comisiones.
- Saludos de cumpleaños automatizados.
- Envío de campañas de correo masivas.
- Encuesta de satisfacción.
- Club de puntos.
- Ficha Clínica electrónica personalizada.
- Resúmenes financieros.
- Indicadores de citas por profesionales.

- Soporte telefónico y desde la misma plataforma.

- **Bono Electrónico**

### **Sistema I-MED**

Se considera tener 1 terminal de I-MED en recepción para la emisión de Bonos Electrónicos para Fonasa e Isapres.

Contrato I-MED:

- 1 a 5 puntos: UF 0,95 + IVA mensual.
- 6 a 15 puntos: UF 0,86 + IVA mensual.
- Desde el punto 16: 0.76 + IVA mensual.
- Solo Fonasa: UF 0,0537 por transacción.
- Implementación en RM: UF 2 + IVA única vez.

- **Tarjetas de Crédito y Débito**

### **Sistema Transbak**

Se considera tener 1 terminal de Transbank en recepción para los pagos con tarjetas de débito y crédito.

Contrato Transbank:

- Tarifa por aceptación de tarjetas de crédito: 1-3% + IVA mensual.
- Tarifa por aceptación de tarjetas de débito: 1-3% + IVA mensual.
- Tarifa por terminal: 1 a 10, 0.54 UF / mes + IVA.

- **Sistema Contable**

### **ERP Génesis - Defontana**

Se considera tener un ERP que permita automatizar algunos procesos administrativos:

- Contabilidad.
- Tesorería y Cobranzas.
- Compras y Ventas.
- Nóminas de Pagos (Remuneraciones y Proveedores).
- Factura Electrónica.
- Inventario.

### **12.1.3. Recursos Claves**

Considerando los resultados de la encuesta realizada, observamos que la calidad en la atención y el factor tiempo, son elementos valorados por los clientes. Por lo anterior y considerando a los kinesiólogos, tener boxes y un gimnasio equipado más sistemas de agendamientos vía web o formas de pagos electrónicas, agrega valor al servicio.

- **Boxes de Atención**

Se considera contar con boxes de atención equipados con instrumentos de alta tecnología como lo son equipos de terapia combinada y equipos Tens – EMS.

- **Gimnasio Equipado**

Se considera contar con un gimnasio espaciado y equipado con maquinarias de alta tecnología.

El gimnasio contará con 5 zonas específicas de ejercicios o terapias:

- Zona Turbión: lugar específico del gimnasio donde se encontrará el turbión E-45-S de 170 litros.
- Zona Maquinas: espacio donde se encontrarán la bicicleta estática, la trotadora y el trampolín.
- Zona Ejercicios en Piso: lugar del gimnasio donde se realizarán diferentes ejercicios con balones, discos, bandas elásticas, etc., sobre un piso de Tatami.
- Zona Ejercicios Aéreos: espacio donde se encontrarán la espaldera y las poleas y se podrán realizar terapias de extremidad superior.
- Zona Masajes: lugar del gimnasio donde se encontrará la camilla para realizar las terapias con masajes.

- **Sistema Agendamiento Electrónico**

Se considera tener un sistema de agendamiento electrónico vía web, para facilitar y hacer más expedito el proceso de agendamiento, además, el sistema permitirá mantener un continuo contacto con los clientes a través de mensajes de cumpleaños, consultas post servicio, encuestas de calidad, etc.

- **Formas de Pago Electrónico**

Se considera contar con sistemas para obtener bonos electrónicos y pagos con tarjetas de crédito o débito. Lo anterior permite facilitar la movilidad de los clientes.

### **12.2. Análisis de las Capacidades**

El “Análisis de las Capacidades” permite identificar las distintas capacidades del centro kinesiológico.

### 12.2.1. Capacidad Financiera

Considerando lo mencionado en el punto 12.1.1 Recursos Financieros, la forma de financiarse por los dueños de Kinarsi es a través de capital propio y deuda con la banca tradicional.

Los dueños de Empresa Kinarsi disponen de un capital de 20 millones de pesos para aportar al proyecto. Además, cuentan con acceso para solicitar un crédito financiero de 20 millones de pesos, cumpliendo con la política de no endeudarse más de 1 vez el patrimonio.

Considerando lo anterior, el centro kinesiológico tiene una capacidad financiera máxima de 40 millones de pesos.

Una de las políticas financieras del centro kinesiológico es, además, tener acuerdos y convenios con proveedores, especialmente con los proveedores de los principales equipos para obtener mejores precios en la renovación y mantención de los equipos.

### 12.2.2. Capacidad Operacional

Tal como se menciona en el capítulo 12.2.1 Recursos Técnicos, el centro kinesiológico proyecta tener 2 Boxs y 1 Gimnasio para atender a público, además, a lo mencionado en el capítulo 11.2.1 Estructura Administrativa, donde se proyecta un total de 70 horas de atención durante la semana. Si la duración de cada atención al paciente dura 1 hora y cada kinesiólogo puede atender 2 pacientes a la vez, uno en box y otro en gimnasio, podemos contar a la vez, con 1 paciente en cada box y 2 pacientes en el gimnasio, con un total de 4 pacientes por hora.

Lo anterior implica que el centro kinesiológico tiene una capacidad de 280 citas a la semana y 1.120 citas al mes, si consideramos que cada mes se conforma de 4 semanas.

Capacidad de Citas al Mes

CITAS	Lunes - Viernes	Sabado	Semana	Mes
Box 1	65	5	70	280
Box 2	65	5	70	280
Gimnasio	130	10	140	560
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>20</b>	<b>280</b>	<b>1.120</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 12.2.3. Capacidad Profesional

Los socios de Kinarsi son kinesiólogos con vasta experiencia en traumatología, que han trabajado en reconocidos centros de salud, como el Instituto Traumatológico, el Hospital Clínico Universidad Católica, el Hospital del Trabajador y la Clínica de la Universidad de los Andes.

Asimismo, están especializados en Terapia Manual Ortopédica, artro musculo esquelético, y certificados en Medicina Ortopédica Cyriax (ETGOM) y EESS IAOM.

Ambos kinesiólogos, en la actualidad, también desempeñan labores educativas en la carrera de Kinesiología para la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad de los Andes.

Considerando lo anterior, cabe señalar, que los socios de Kinarsi participan en distintos cursos y postgrados para estar a la vanguardia de las diferentes terapias y especialidades de la kinesiología.

#### **12.2.4. Capacidad de Contactos**

Se considera aprovechar la gran red de contactos con médicos Traumatólogos de los socios de Kinarsi en mantener y utilizar en beneficio del centro kinesiológico.

A través de la agencia de publicidad mantener un continuo contacto por medio de medios electrónicos y generar visitas a las instalaciones para darse a conocer.

#### **12.2.5. Capacidad Tecnológica**

El centro kinesiológico considera contar con 3 actividades con sistemas o equipos de alta tecnología.

En primer lugar, considera tener equipos de terapia combinada y electro estimulación para brindar un servicio de calidad y estar a la vanguardia en tratamientos kinesiológicos.

En segundo lugar, considera tener un sistema de agendamiento que permita estar continuamente en contacto con los clientes.

Finalmente, el centro kinesiológico considera fundamental contar con sistemas de bono electrónico o pagos con tarjeta de crédito, que agreguen valor a la totalidad del servicio entregado.

#### **12.2.6. Capacidades Claves a Desarrollar**

En función a lo recopilado en la encuesta virtual y a la clasificación del segmento objetivo, se puede interpretar que la “experiencia del cliente” es la mejor publicidad que puede tener una entidad de salud, por eso una “buena atención”, desde el primer contacto con el cliente, es uno de los principales objetivos de Kinarsi. Todo el proceso de contacto con el cliente, desde el momento que agendó una cita hasta el final de su recuperación serán controlados y evaluados por la empresa. Asimismo, el centro kinesiológico pretende diferenciarse de la competencia, manteniendo un continuo contacto con sus clientes, a través de mail, redes social y telefónicamente.

- **Agendamiento y Recepción**

Se considera contar con un sistema de agendamiento electrónico, de alta tecnología, que le permita dar al cliente todas las facilidades para que pueda agendar su cita.

Al momento de llegar al centro kinesiológico, un equipo de recepcionistas con experiencia en atención al cliente recibirá de manera atenta y cordial a los pacientes. Además, el centro kinesiológico tendrá una sala de espera equipada con un monitor,

revistas y aire acondicionado que permita tener una espera acogedora mientras el cliente espera su turno de atención.

- **Atención Kinesiológica**

El centro kinesiológico contará con profesionales kinesiólogos calificado, en conjunto a boxes de atención, provistos de instrumentos de alto estándar y un gimnasio equipado con equipos alta calidad que permitan brindar un buen servicio.

- **Atención Postventa**

Uno de los servicios diferenciadores del centro kinesiológico, es entregar un servicio de postventa para mantener el contacto con el paciente. El servicio consiste en, una vez terminadas las sesiones kinesiológicas, mantener el contacto con los pacientes, para saber cómo va su recuperación y después mantener un continuo contacto enviando información de utilidad, saludos o promociones.

### 12.3. Análisis de la Localización

El “Análisis de la Localización” permite identificar las zonas donde se ubican concentraciones de centros de salud y desde ahí buscar zonas óptimas para establecer el centro kinesiológico.

#### 12.3.1. Localización Principales Centros de Salud

A través del uso de los mapas, se localizan los lugares donde se ubican los principales centros de salud en las comunas de Providencia, Las Condes y Ñuñoa.

- **Providencia**

En la comuna de Providencia se identifican 4 zonas principales.



**Zona 1:** La principal zona de Providencia se encuentra ubicada entre las avenidas Tobalaba y Ricardo Lyon, entre las avenidas Andrés Bello y Carlos Antúnez, sector muy concurrido, cercano a los ejes comerciales Providencia - Lyon y Apoquindo - Tobalaba y al eje de oficinas Vitacura - Isidora Goyenechea, contiene las estaciones de metro Los Leones y Tobalaba, intersección línea 1 y línea 4. Por el Norte tiene acceso a través de la Costanera Norte y el túnel San Cristóbal, además, de contener al mall Costanera Center. Se destaca la gran cantidad de centros médicos, de las principales cadenas del país.

**Zona 2:** Se encuentra ubicada en el sector Santa María y Los Conquistadores, cercano al eje comercial Providencia - Ricardo Lyon y al barrio Bellavista. Por el Norte tiene acceso al túnel San Cristóbal y por el Sur a la Costanera Norte. Se destaca la presencia de las clínicas Santa María e Indisa.

**Zona 3:** Se encuentra ubicada entre las avenidas Providencia y Eliodoro Yáñez, entre las avenidas Antonio Varas y Miguel Claro, cercano al eje comercial Providencia - Manuel Montt y al eje de oficinas Providencia - Pedro de Valdivia. Contiene la estación de metro línea 1, Manuel Montt y muy cercana a la estación Pedro de Valdivia.

**Zona 4:** Se encuentra ubicada entre las avenidas Salvador y Vicuña Mackenna, entre las avenidas Providencia y Rancagua, cercano al eje comercial plaza Baquedano y a los barrios Parque Bustamante e Italia. Contiene la estación de metro línea 1, Salvador y muy cercana a la estación Baquedano, intersección línea 1 y 3. Se destaca la presencia del hospital del Salvador, la clínica Avansalud y el hospital del Trabajador.

- **Las Condes**

En la comuna de Las Condes se identifican 6 zonas principales.





**Zona 1:** Se encuentra ubicada en la intersección Estoril - Las Condes, cercano a los ejes comerciales de avenida Las Condes y avenida Kennedy y a los barrios San Damián, Los Frailes y La Llavería. Se destaca la presencia de la clínica Las Condes.

**Zona 2:** Se encuentra en la intersección Fleming - Padre Hurtado, cercano al eje comercial Bilbao - Padre Hurtado y colindante a la comuna de la Reina. En el sector se destaca el centro médico Meds Fleming.

**Zona 3:** Se encuentra en la intersección Apoquindo - Manquehue, en el eje comercial El Faro y cercano al eje de oficinas Cerro El Plomo - Alonso de Córdova. Se destaca el centro médico Integramédica.

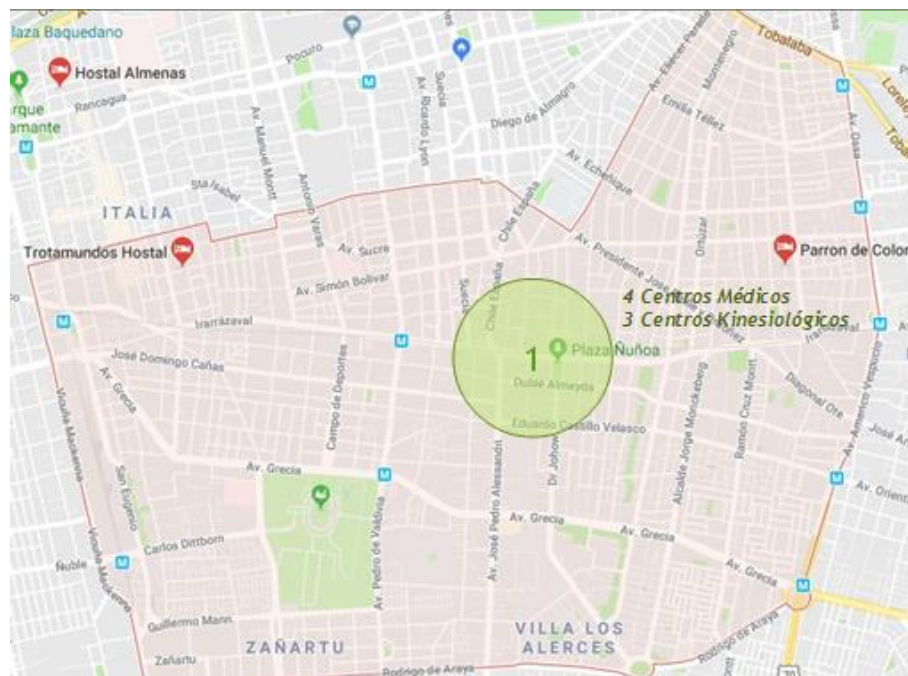
**Zona 4:** Se encuentra ubicada entre las avenidas Tobalaba y Américo Vespucio Sur, entre las avenidas Isabel La Católica y Bilbao, contiene la estación del metro, línea 4, Francisco Bilbao y cercana a la estación Cristóbal Colón. Se destaca el centro médico Meds Isabel La Católica.

**Zona 5:** Se encuentra ubicada en la intersección Apoquindo - Vespucio, en el eje comercial Apoquindo y el eje de oficinas El Golf, contiene las estaciones del metro, línea 1, Escuela Militar y Alcántara. Destacan el centro médico UC Alcántara y el Edificio Médico Apoquindo.

**Zona 6:** Se encuentra ubicada en el barrio El Golf, en el eje de oficinas Vitacura - Isidora Goyenechea y está cercano a la intersección Apoquindo - Tobalaba y a las estaciones de metro, línea 1, Tobalaba y El Golf. Se destaca los centros kinesiológicos Kines y Kutcher.

- **Ñuñoa**

En la comuna de Ñuñoa se identifica 1 zona donde se ubican los principales centros de salud que prestan el servicio de kinesiología.



**Zona 1:** Se encuentra ubicada entre las avenidas Simón Bolívar y Eduardo Castillo Velasco y entre las calles Suecia y Juan Moya Morales. Contiene el eje comerciales plaza Ñuñoa y cercano al eje comercial Irarrázaval - Pedro de Valdivia y a la estación de metro, línea 6, Ñuñoa. En el sector se destaca el centro kinesiológico KMP.

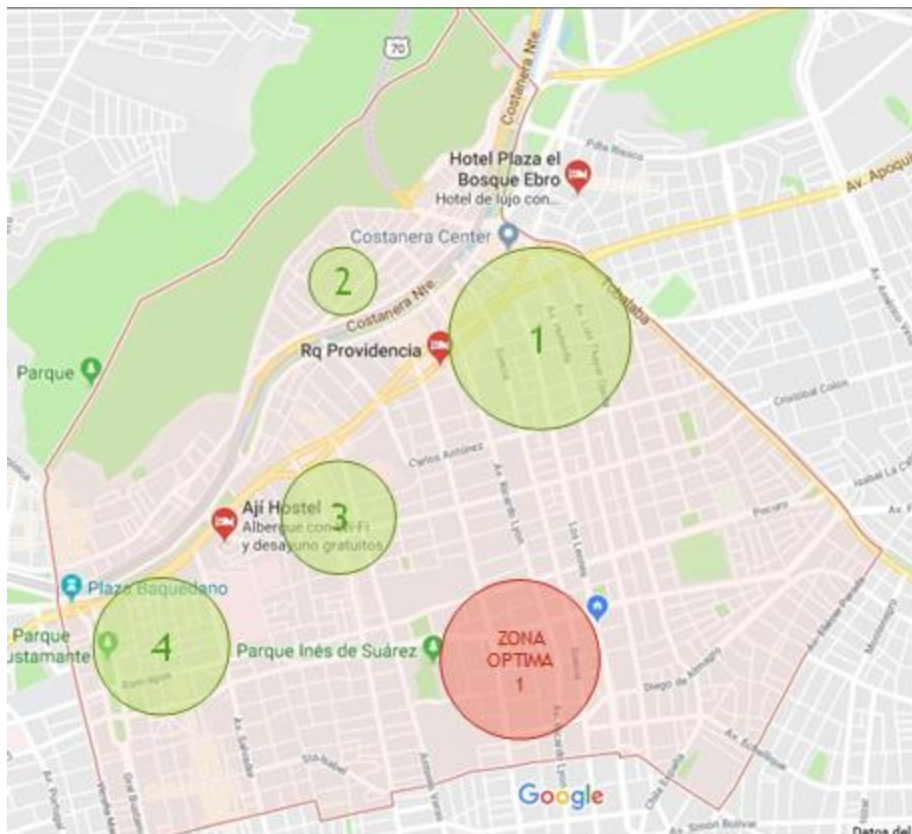
### 12.3.2. Análisis de Zonas Óptimas

Al considerar la información obtenida de la encuesta realizada, se identifican que los factores más valorados, con respecto a la ubicación de un centro kinesiológico, son la cercanía al hogar y la cercanía al metro.

Por otro lado, una de las estrategias de la empresa Kinarsis es identificar nuevos lugares o sectores no poblados con centros de salud.

Considerando lo anterior, se encontraron 2 zonas óptimas que cumplieran con las 3 condiciones, cercanía a los barrios, cercanía al metro y poca competencia directa.

**Zona Óptima 1:** Se encuentra entre las avenidas Pocuro y Diego de Almagro y entre la avenida Los Leones y el parque Inés de Suárez. Pertenece el eje comercial Bilbao - Pedro de Valdivia y cercano a los barrios Pocuro, el Aguilucho y Parque Inés de Suárez. Además, contiene la estación del metro, línea 6, Inés de Suárez.



**Zona Óptima 2:** Se encuentra entre las avenidas Sucre y José Domingo Cañas y entre las avenidas Suecia y Manuel Montt. Pertenece el eje comercial Irrarázaval - Pedro de Valdivia y cercano a los barrios Villa Seca, Suboficiales de Caballería y Suárez Mujica. Además, contiene la estación del metro, línea 6, Ñuñoa.



## **13. ANÁLISIS FINANCIERO**

El “Análisis Financiero” consiste en un estudio que analiza los flujos operacionales, la inversión, el financiamiento, y evalúa la rentabilidad del proyecto ante distintos escenarios.

### **13.1. Análisis de los Ingresos, Costos y Gastos**

Este análisis nos permite identificar los ingresos y egresos operacionales del centro kinesiológico, para analizar si es operativamente rentable.

#### **13.1.1. Análisis de los Ingresos**

El “Análisis de Ingresos” permite identificar los ingresos por ventas de servicios del centro kinesiológico.

##### **13.1.1.1. Programas Kinesiológicos**

Los ingresos del centro kinesiológico se producen a través de la venta de programas kinesiológicos.

Los programas kinesiológicos se arman dependiendo de la disfunción de cada paciente, siendo las lesiones más frecuentes: esguinces, fracturas, desgarros y tendinopatías.

En el capítulo 10.3.1 Análisis de los Precios, observamos que existen 3 tipos de clientes: Fonasa, Isapres y Particular.

Considerando la experiencia de los dueños de Kinarsi, la distribución proyectada por tipo de cliente se da la siguiente forma:

- 15% clientes Fonasa
- 80% clientes Isapres
- 5% clientes Particulares

Por otro lado, si consideramos un programa kinesiológico promedio como 2 evaluaciones Kinesiológicas + 10 sesiones de 4 o 5 terapias, podemos definir los precios promedios por programas kinesiológicas por tipo de cliente:

- \$ 145.460 por clientes Fonasa
- \$ 296.080 por clientes Isapres
- \$ 368.810 por clientes Particulares

Realizando un suma producto entre la distribución por cliente y los precios de los programas tipo por cliente, para el análisis, podemos concluir que el precio promedio de un programa kinesiológico es de \$ 277.124.-

## Precio de Programas Kinesiológicos

PRECIOS PROGRAMAS			
Programas Fonasa	15%	\$	145.460
Programas Isapres	80%	\$	296.080
Programas Particulas	5%	\$	368.810
Programa Promedio			\$ 277.124

Fuente: Elaboración propia.

### 13.1.1.2. Ingresos por Programas Kinesiológicos

Como mencionamos en el capítulo 12.2.2 Capacidad Operacional, el centro kinesiológico tiene una capacidad de 280 citas a la semana, por lo tanto 1.120 citas al mes.

Para el estudio se consideran 3 escenarios, un optimista a una capacidad del 85%, un probable a una capacidad del 75% y un pesimista a una capacidad del 65%.

#### Número de Citas

Nº DE CITAS	CAPACIDAD	SEMANA	MES
Full	100%	280	1.120
Optimista	85%	238	952
Probable	75%	210	840
Pesimista	65%	182	728

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que cada programa kinesiológico tiene en promedio 10 sesiones (citas) y la distribución y precios de programas kinesiológicos vistos en el capítulo anterior, entonces obtenemos un precio de programa kinesiológico promedio de \$277.124.-, por lo que el ingreso mensual a máxima capacidad es de \$31.037.832.-

#### Ingresos por Programas Kinesiológicos al Mes

INGRESOS	PROGRAMAS	\$ MES
Full	112	\$ 31.037.832
Optimista	95	\$ 26.326.733
Probable	84	\$ 23.278.374
Pesimista	73	\$ 20.230.016

Fuente: Elaboración propia.

### 13.1.2. Análisis de los Costos

El "Análisis de los Costos" permite identificar los costos operacionales por ventas del centro kinesiológico.

Para el análisis consideramos los egresos o salidas de dinero directos del servicio kinesiológico como costos del centro kinesiológico.

### 13.1.2.1. Costos en Kinesiólogos

En el mercado, las clínicas o centros médicos pagan entre 30% - 40% el valor de un programa kinesiológico a los kinesiólogos.

Kinarsi en sus políticas definió pagar a sus kinesiólogos el 35% por cada programa kinesiológico.

#### Costo en Kinesiólogos al Mes

KINESIOLOGOS	PROGRAMAS	\$ MES
Full	112	\$ 10.863.241
Optimista	95	\$ 9.214.356
Probable	84	\$ 8.147.431
Pesimista	73	\$ 7.080.505

Fuente: Elaboración propia.

### 13.1.2.2. Costos en Insumos

El costo promedio en insumos por programa kinesiológico es de \$ 32.729.-, lo que equivale al 12% aproximado, del ingreso por cada programa kinesiológico promedio.

#### Costo Unitarios de los Insumos

INSUMOS MÉDICOS		PRECIO	COSTO
UNI.	MOBILIARIO	UNITARIO	PROGRAMA
1	SABANILLA DE PAPEL 50 CM. X 48 MTS.	2.890	1.204
1	GEL ECOSÓNICO BIDON 5 LT. + DISPENSADOR 250 CM.	12.990	520
1	TOALLA JUMBO UNIVERSAL 2 ROLLOS X 250 MT.	9.900	792
1	ALCOHOL GEL SAFE PRO PACK 5 LT.	22.000	440
1	ELECTRODOS TENS 5 X 5 CM. PACK 4 UNIDADES	3.990	798
1	TAPE VENDAJE KINESIOLOGICO 5M. X 5 CM.	4.990	9.980
1	TAPE VENDAJE RIGIDO LEUKOTAPE 3,75M. X 10 CM.	7.500	15.000
1	CREMAS PARA MASAJES 500 ML.	7.990	3.995
<b>TOTAL</b>			<b>32.729</b>

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los precios de los insumos por programa kinesiológico, podemos obtener el costo por insumos al mes en cada uno de los escenarios propuestos.

#### Costo en Insumos al Mes

INSUMOS	PROGRAMAS	\$ MES
Full	112	\$ 3.665.622
Optimista	95	\$ 3.109.233
Probable	84	\$ 2.749.216
Pesimista	73	\$ 2.389.200

Fuente: Elaboración propia.

### 13.1.3. Análisis de los Gastos

El "Análisis de los Gastos" permite identificar los gastos administrativos para mantener operativo el centro kinesiológico.

Para el análisis consideramos los egresos o salidas de dinero indirectos del servicio kinesiológico como gastos del centro kinesiológico.

Se ha dividido en 6 tipos de gastos.

#### Gastos de Administración

GASTOS	\$ MES
Remuneraciones	\$ 6.985.000
Administración	\$ 2.186.518
Publicidad	\$ 478.388
Servicios Externos	\$ 140.000
Sistemas Informáticos	\$ 325.567
Mantenciones	\$ 91.667
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.207.139</b>

Fuente: Elaboración propia.

El gasto promedio mensual es de \$ 10.207.139.- sin considerar los impuestos.

#### 13.1.3.1. Gastos de Remuneraciones

Como se menciona anteriormente el centro kinesiológico contará con un gerente general, 1 administrador, 2 recepcionistas y 2 auxiliares de servicios.

Este equipo es el encargado de mantener operativo el centro kinesiológico.

#### Gasto en Remuneraciones al Mes

GASTOS DE REMUNERACIONES	Nº	\$ LIQUIDO C/U	\$ MES
Gerente General	1	\$ 2.000.000	\$ 2.540.000
Administrador	1	\$ 1.500.000	\$ 1.905.000
Recepcionistas	2	\$ 600.000	\$ 1.524.000
Auxiliar de Servicios	2	\$ 400.000	\$ 1.016.000
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>\$ 4.500.000</b>	<b>\$ 6.985.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

El gasto de remuneraciones mensual es de \$ 6.985.000.-.

#### 13.1.3.2. Gastos de Administración

Los gastos de administración consideran el arriendo de un local en la comuna de Providencia o Ñuñoa, trayendo consigo un pago de gasto común y seguros de incendio y robo. Además, se consideran los gastos básicos de agua, luz, telefonía, cable e internet.

Por otro lado, también se consideran como gastos administrativos los implementos usados por los equipos de recepcionistas y auxiliar de servicios, nos referimos a útiles de oficina y de aseo e higienización respectivamente.

Finalmente se consideran 3 planes para equipos celulares (Recepción, Servicios y Administración) y un seguro de Responsabilidad Civil para el centro kinesiológico.

#### Gasto Administrativos al Mes

<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$ MES</b>
Arriendo Local	\$ 1.500.000
Gasto Común	\$ 150.000
Seguros (Incendio y Robos)	\$ 82.358
Seguro (RC)	\$ 137.263
Agua	\$ 40.000
Luz	\$ 55.000
Internet- Cable - Telefono	\$ 60.000
Plan Celulares	\$ 60.000
Utiles de Oficina	\$ 50.000
Utiles de Aseo e Higienización	\$ 50.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.184.621</b>

Fuente: Elaboración propia.

El gasto de administración mensual es de \$ 2.184.621.-.

#### **13.1.3.3. Gastos de Publicidad**

Para el análisis se considera los servicios de una empresa de publicidad, el cual considera un plan estándar que incluye:

#### Gasto en Publicidad al Mes

<b>GASTOS DE PUBLICIDAD</b>	<b>\$ MES</b>
Gasto en Publicidad	\$ 428.388
Merchandising	\$ 50.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 478.388</b>

Fuente: Elaboración propia.

El gasto de publicidad mensual es de \$ 478.388.-.

#### **13.1.3.4. Gastos de Servicios Externos**

Se consideran 3 servicios externos para el análisis, Contabilidad, Seguridad y Lavandería.



### Gasto en Servicios Externos al Mes

<b>GASTOS DE SERVICIOS EXTERNOS</b>	<b>\$ MES</b>
Servicios de Contabilidad	\$ 50.000
Servicios de Seguridad (Alarmas)	\$ 60.000
Servicio de Lavandería (Tollas)	\$ 30.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 140.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

El gasto de servicios externos mensual es de \$ 140.000.-.

#### **13.1.3.5. Gastos de Sistemas Informáticos**

Para el análisis se evaluaron 4 sistemas informáticos que permitan la operación del centro kinesiológico, un sistema para llevar la contabilidad, un sistema de agendamiento electrónico, un sistema de pago electrónico y un sistema para obtener el bono electrónico.

### Gasto de Servicios Externos al Mes

<b>GASTOS DE SISTEMAS INFORMÁTICOS</b>	<b>\$ MES</b>
Sistema Contable	\$ 123.000
Sistema Agenda	\$ 35.700
Sistema de Pagos	\$ 25.315
Sistema de Bono Electrónico	\$ 31.035
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 215.051</b>

Fuente: Elaboración propia.

El gasto de sistemas informáticos mensual es de \$ 215.051.-.

#### **13.1.3.6. Gastos de Mantenición**

El centro kinesiológico contará con 2 tipos de activos, los equipos médicos y las instalaciones del inmueble, para lo cual se considera mantenencias semestrales con un gasto anual de 1.100.000.- pesos.

### Gasto de Mantenición al Año

<b>GASTOS DE MANTENCIÓN</b>	<b>\$ AÑO</b>
Mantenición Equipos Médicos	\$ 600.000
Mantenición Oficina	\$ 500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.100.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **13.2. Análisis de la Inversión y el Financiamiento**

El “Análisis de la Inversión y el Financiamiento” nos permite identificar la inversión inicial para implementar un centro kinesiológico y la forma como se financiará la empresa.

### 13.2.1. Análisis de la Inversión

Para este análisis dividiremos la inversión en 2 tipos de gastos, en primer lugar, los gastos iniciales para la operatividad del centro kinesiológico y en segundo lugar el gasto en mobiliarios y equipos para el funcionamiento del servicio.

#### 13.2.1.1. Inversión en Gastos Iniciales

Para el estudio se considera como inversión inicial, todo gasto que permita la operatividad del centro kinesiológico, antes que este se ponga en servicio.

Considerando lo anterior, existen 5 tipos de gastos iniciales:

##### Inversión en Gastos Iniciales

INVERSIÓN INICIAL	\$
Mes de Garantía (arriendo)	\$ 1.500.000
Publicidad (agencia)	\$ 428.388
Sistema de Pago Electronico	\$ 17.591
Sistema de Bono Electronico	\$ 65.150
Habilitacion Centro Kinesiologico	\$ 4.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.011.129</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para cualquier arriendo de vivienda u oficina, se pide pagar un mes de garantía.

Se considera contratar una agencia un mes antes para evaluar la estrategia de marketing a ejecutar.

Para el caso de los sistemas de pago electrónico y bono electrónico, la inversión inicial es por el servicio de instalación que cobran las empresas prestadoras de los sistemas.

Finalmente, la habilitación del Centro Kinesiológico, corresponde a todos los cambios estructurales, pintura, vidrios, pavonado de vidrios, publicidad, adecuación de salas y baños, etc., que se deben realizar para habilitar el servicio del centro kinesiológico.

Se estima un gasto inicial de \$ 6.011.120.-

#### 13.2.1.2. Inversión en Mobiliario y Equipos

La inversión en mobiliario, corresponde a todos los muebles, equipamientos médicos y de oficina que necesita el centro kinesiológico para la operatividad del servicio.

Al igual como lo explicamos en el capítulo 12.12.1 Mobiliario, existen 9 áreas que podemos identificar en el centro kinesiológico, las cuales cada uno de ellas se deben equipar con muebles y/o equipos.

## Inversión en Mobiliario y Equipos

INVERSIÓN MOBILIARIO	\$
Recepción	\$ 1.290.930
Sala de Espera	\$ 758.284
Baños	\$ 136.800
Boxes de Atención	\$ 5.732.436
Gimnasio	\$ 10.803.394
Área Limpia	\$ 409.390
Área Sucia	\$ 254.980
Bodega de Insumos Clínicos	\$ 279.990
Bodega de Insumos de Aseo	\$ 144.990
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 19.811.194</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los principales gastos se realizan en Boxes y Gimnasios, de los cuales destaca el Turbión (170 litros) con un valor de \$ 8.059.870.- y los 2 equipos de terapia combinada, uno en cada Box, por un valor de \$ 1.690.000.-. cada uno.

El detalle de los muebles y equipos con sus respectivos precios, para cada uno de los sectores del centro kinesiológico, se encuentran en los anexos 15.3 Mobiliario y Equipos del Centro Kinesiológico.

El gasto estimado en mobiliario y equipos es de \$ 19.811.194.-

### 13.2.2. Análisis del Financiamiento

Para el financiamiento del proyecto, se considerarán 2 formas, capital propio y crédito bancario, para cada uno detallaremos las condiciones para obtenerlo y su forma de amortización.

Se considera un capital propio de 20 millones de pesos y un crédito bancario del mismo monto.

#### Financiamiento

FINANCIAMIENTO	\$
Capital Propio	\$ 20.000.000
Crédito Bancario	\$ 20.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 40.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se estima un financiamiento inicial de \$ 40.000.000.-.

#### 13.2.2.1. Capital Propio

El capital de trabajo aportado por los socios es de \$ 20.000.000.-

Los socios recibirán un dividendo anual, el cual se pagará, de ser efectivo, al cierre del mes de diciembre de cada año.

El dividendo corresponderá al 30% del “Flujo Operacional” del proyecto, siempre y cuando el flujo operacional sea mayor a 0.

### 13.2.2.2. Crédito Bancario

El crédito solicitado será de \$ 20.000.000.-

El crédito será solicitado en la banca tradicional a una tasa mensual de 1,02% /13% anual) por un periodo de 36 meses (3 años).

La amortización del crédito se pagará en 36 cuotas, 1 cuota por mes, por un monto de \$ 667.005.-.

## 13.3. Evaluación Financiera

La “Evaluación Financiera” permite identificar, valorar y comparar ingresos y costos a través de la generación de flujos de cajas.

### 13.3.1. Análisis del Flujo de Caja

Para la evaluación financiera del proyecto se consideraron 4 escenarios, tal como se menciona en el capítulo 13.1.1 Análisis de los Ingresos, un escenario Full, Optimista, Probable y Pesimista, para lo cual se generaron 4 flujos de caja, un flujo por escenario.

Escenarios de Evaluación

ESCENARIOS	CAPACIDAD	PROGRAMAS
Full	100%	112
Optimista	85%	95
Probable	75%	84
Pesimista	65%	73

Fuente: Elaboración propia.

#### 13.3.1.1. Supuestos

Para la evaluación financiera se consideraron 3 supuestos para la generación de los flujos de caja:

- Ingresos primeros 3 meses

Para los 4 escenarios se consideró que las ventas van aumentando de forma creciente hasta llegar a la capacidad de programas kinesiológicos de cada escenario.

- En el primer mes se evalúa los ingresos al 25% de la capacidad.
- En el segundo mes se evalúa los ingresos al 50% de la capacidad.
- En el tercer mes se evalúa los ingresos al 75% de la capacidad.
- Finalmente, al cuarto mes se evalúa los ingresos al 100% de la capacidad.

### N° de Programas en los primeros 4 meses por Escenarios

ESCENARIOS	1° MES	2° MES	3° MES	4° MES
Full (100%)	28	56	84	112
Optimista (85%)	24	48	71	95
Probable (75%)	21	42	63	84
Pesimista (65%)	18	36	55	73

Fuente: Elaboración propia.

- Valor y crecimiento UF

Se considera un valor UF en el mes 1 de \$ 27.374.- y se considera un crecimiento de 3,5% anual. (0,29% mensual)

El valor UF solo se considera para los contratos que se cotizaron en UF.

- Seguro Incendio y Robos
- Seguro Responsabilidad Civil
- Sistema Bono Electrónico
- Impuesto a la Renta

Para el análisis se considera un impuesto a la renta del 27%, el cual se paga al cuarto mes (abril) del año siguiente.

Para flujos anuales negativos no se considera el pago de impuesto.

#### 13.3.1.2. Flujos de Cajas

Lo flujos de cajas fueron desarrollados de forma mensual, pero a modo de presentación se anualizaron. En anexos 15.4. se puede observar los conceptos aperturados de ingresos, costos y gastos para cada uno de los escenarios.

- Escenario Full

ESCENARIO FULL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos	\$ -	\$ 325.897.236	\$ 372.453.984	\$ 372.453.984
Costos	\$ -	\$ -152.553.062	\$ -174.346.357	\$ -174.346.357
Gastos	\$ -25.822.323	\$ -122.341.432	\$ -134.468.713	\$ -140.881.305
<b>FLUJO ANUAL</b>	<b>\$ -25.822.323</b>	<b>\$ 51.002.742</b>	<b>\$ 63.638.915</b>	<b>\$ 57.226.322</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ -25.822.323</b>	<b>\$ 25.180.419</b>	<b>\$ 88.819.334</b>	<b>\$ 146.045.655</b>

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los ingresos totales en los 3 años de \$ 1.070.805.204.- obtenemos un margen sobre los ingresos de 13,6%.

- Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos	\$ -	\$ 276.569.253	\$ 315.920.790	\$ 315.920.790
Costos	\$ -	\$ -129.462.548	\$ -147.883.071	\$ -147.883.071
Gastos	\$ -25.822.323	\$ -122.165.331	\$ -126.985.845	\$ -132.681.107
<b>FLUJO ANUAL</b>	<b>\$ -25.822.323</b>	<b>\$ 24.941.374</b>	<b>\$ 41.051.875</b>	<b>\$ 35.356.612</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ -25.822.323</b>	<b>\$ -880.949</b>	<b>\$ 40.170.926</b>	<b>\$ 75.527.538</b>

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los ingresos totales en los 3 años de \$ 908.410.833.- obtenemos un margen sobre los ingresos de 8,3%.

- Escenario Probable

ESCENARIO PROBABLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos	\$ -	\$ 244.422.927	\$ 279.340.488	\$ 279.340.488
Costos	\$ -	\$ -114.414.797	\$ -130.759.768	\$ -130.759.768
Gastos	\$ -25.822.323	\$ -122.050.569	\$ -122.282.178	\$ -127.332.386
<b>FLUJO ANUAL</b>	<b>\$ -25.822.323</b>	<b>\$ 7.957.561</b>	<b>\$ 26.298.542</b>	<b>\$ 21.248.335</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ -25.822.323</b>	<b>\$ -17.864.761</b>	<b>\$ 8.433.781</b>	<b>\$ 29.682.116</b>

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los ingresos totales en los 3 años de \$ 803.103.903.- obtenemos un margen sobre los ingresos de 3,7%.

- Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos	\$ -	\$ 212.276.601	\$ 242.760.186	\$ 242.760.186
Costos	\$ -	\$ -99.367.046	\$ -113.636.465	\$ -113.636.465
Gastos	\$ -25.822.323	\$ -121.935.806	\$ -122.151.587	\$ -122.262.284
<b>FLUJO ANUAL</b>	<b>\$ -25.822.323</b>	<b>\$ -9.026.251</b>	<b>\$ 6.972.135</b>	<b>\$ 6.861.438</b>
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$ -25.822.323</b>	<b>\$ -34.848.574</b>	<b>\$ -27.876.439</b>	<b>\$ -21.015.002</b>

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los ingresos totales en los 3 años de \$ 697.796.973.- obtenemos un margen sobre los ingresos de -3,0%.

El único margen negativo se produce en el escenario pesimista.

### 13.3.1.3. Inversión Requerida

Analizando los flujos de cajas operacionales, se pudo obtener la inversión requerida para cada uno de los escenarios evaluados.

- Escenario Full

Para el escenario Full la inversión requerida es de \$ 33.529.424.- y se logra al mes 2.

- Escenario Optimista

Para el escenario Optimista la inversión requerida es de \$ 35.286.370.- y se logra al mes 2.

- Escenario Probable

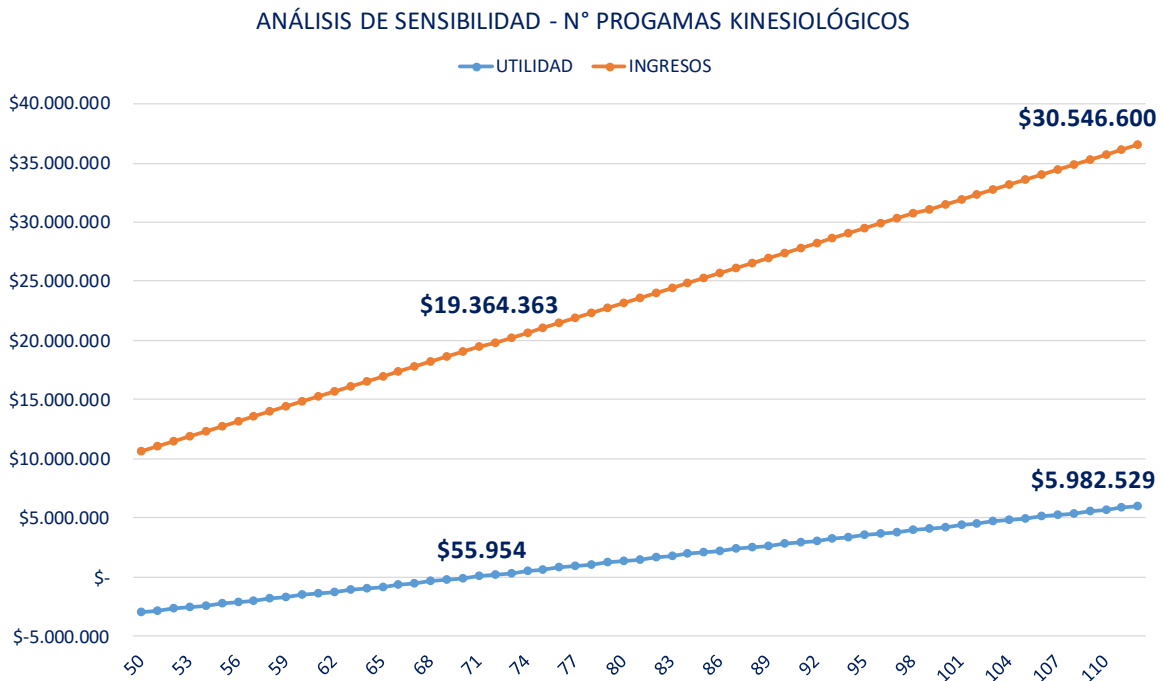
Para el escenario Probable la inversión requerida es de \$ 37.384.056.- y se logra al mes 3.

- Escenario Pesimista

Para el escenario Full la inversión requerida es de \$ 39.873.063.- y se logra al mes 3.

### 13.3.2. Punto de Equilibrio

Se realizó un análisis de sensibilidad para obtener el mínimo número de programas kinesiológicos al mes para que el centro kinesiológico sea rentable.



Fuente: Elaboración propia.

Observando el análisis de sensibilidad se determina que 71 programas kinesiológicos al mes es el mínimo (punto de equilibrio) que se deben realizar para obtener utilidades.

Ninguno de los 4 escenarios obtiene menos programas kinesiológicos al mes que los del punto de equilibrio.

### 13.4. Evaluación de la Rentabilidad

Para este estudio se utilizarán 2 herramientas financieras para la evaluación de la rentabilidad del proyecto. En primer lugar, se utilizará el método del VAN (Valor Actual Neto) y en segundo lugar el método de la TIR (Tasa Interna de Retorno).

#### 13.4.1. Evaluación del Flujo Operacional

Evaluando el flujo operacional del proyecto se obtiene las siguientes rentabilidades para los 4 escenarios estudiados.

Todos los escenarios fueron evaluados a flujos mensuales a 37 meses, considerando en el mes 0 una inversión inicial de \$ 25.822.323.-

La tasa exigida es de 13% anual (1,02% mensual).

	100%	85%	75%	65%
FLUJO OPERACIONAL	FULL	OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA
FLUJO DE CAJA	\$ 146.045.655	\$ 75.527.538	\$ 29.682.116	\$ -21.015.002
VAN	\$ 113.834.888	\$ 55.746.824	\$ 17.953.733	\$ -23.892.765
TIR	330%	139%	50%	-35%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los escenarios Full, Optimista y Probable son rentables tanto en el método del VAN como en el método de la TIR.

#### 13.4.2. Evaluación del Flujo Financiado

Evaluando el flujo financiado del proyecto se obtiene las siguientes rentabilidades para los 4 escenarios estudiados.

Todos los escenarios fueron evaluados a flujos mensuales a 37 meses, considerando en el mes 0 un financiamiento por crédito bancario de \$ 20.000.000.-

La tasa exigida es de 13% anual (1,02% mensual).

	100%	85%	75%	65%
FLUJO FINANCIAMIENTO	FULL	OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA
FLUJO DE CAJA	\$ 142.033.475	\$ 71.515.358	\$ 25.669.936	\$ -25.027.182
VAN	\$ 113.834.869	\$ 55.746.805	\$ 17.953.715	\$ -23.892.783
TIR	1221%	343%	91%	Indeterminado

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los escenarios Full, Optimista y Probable son rentables tanto en el método del VAN como en el método de la TIR. También, se observa que el escenario Pesimista en el método de la TIR es indeterminado.

#### 13.4.3. Evaluación del Flujo del Inversionista

Evaluando el flujo del inversionista se obtiene las siguientes rentabilidades para los 4 escenarios estudiados.



Todos los escenarios fueron evaluados a flujos mensuales a 37 meses, considerando en el mes 0 un aporte de capital de \$ 20.000.000.-

La tasa exigida es de 13% anual (1,02% mensual).

	100%	85%	75%	65%
FLUJO INVERSIONISTA	FULL	OPTIMISTA	PROBABLE	PESIMISTA
FLUJO DE CAJA	\$ 142.033.475	\$ 71.515.358	\$ 25.669.936	\$ -25.027.182
VAN	\$ 95.173.424	\$ 44.059.482	\$ 11.759.136	\$ -23.246.122
TIR	124%	71%	32%	Indeterminado

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los escenarios Full, Optimista y Probable son rentables tanto en el método del VAN como en el método de la TIR. También, se observa que el escenario Pesimista en el método de la TIR es indeterminado.

#### 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función a los resultados obtenidos de los análisis anteriores, se realiza una conclusión final y se generarán recomendaciones con respecto a la rentabilidad del inversionista.

- Del punto de vista del mercado:
  - El Mercado creció un 39% desde el año 2012 al 2016, con un promedio del 8,6% anual.
  - Existe un envejecimiento poblacional, un nicho no muy explotado. El segmento adulto (51 a 65 años) creció un 65,3% desde 2012 al 2017.
  - En los últimos 3 años, el número de clínicas y centros médicos se han mantenido con una leve desviación a la baja.
  - Existe una alta gama de proveedores e insumos para los insumos claves, por lo que no existe riesgo de disponibilidad y tampoco riesgos que dé poder por parte de los proveedores.
- Del punto de vista de la estructura Administrativa y Organizacional:
  - Barreras bajas del punto de vista normativo y regulatorio, sólo se debe cumplir con requerimientos como sala de procedimiento, actualizar inicio de actividades y obtener patentes comerciales y profesional municipales.
  - Estructura Organizacional básica, considerando funciones claves las que tienen contacto con el cliente (kinesiólogos y Recepcionistas).
- Del punto de vista de los Recursos y Capacidades:
  - Considerar el equipamiento de boxes y gimnasio, para lo cual se considera una baja inversión en mobiliarios y equipos (\$ 20 millones).

- Muy relevante considerar un sistema de agendamiento electrónico, además de sistemas de bonos y pagos electrónicos, para lo cual existen empresas reconocidas en el mercado que prestan estos servicios.
- La “experiencia del cliente” es la mejor publicidad del centro kinesiológico. Considerar una “buena atención” en todo el ciclo del cliente, desde el agendamiento, pasando por la recepción, ofreciendo un buen servicio kinesiológico y una posterior postventa, harán la diferencia en la relación con el cliente.
- Gran red de contactos con médicos Traumatólogos por parte de los socios de Kinarsi.
- Del punto de vista financiero:
  - En un escenario probable, el valor actual neto del inversionista es atractivo para invertir, 12 millones, en 3 años con una tasa de exigencia del 13% anual.
  - Además, la tasa de retorno del inversionista al mismo escenario, también es atractiva para invertir con un 32% anual.
  - La inversión requerida no es alta, 40 millones de pesos, el cual se financia a través de capital propio y deuda bancaria por 20 millones cada uno.
  - En un escenario probable, la inversión inicial (capital propio) se recupera al mes 16 y se reciben dividendos al 2° año.

Considerando lo anterior, se concluye que es un proyecto atractivo por los 4 ámbitos analizados, por lo cual se recomienda invertir en el proyecto.

## 15. ANEXOS

### 15.1. Encuesta

1. ¿Cuál es tu sexo?

SEXO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
N°	123	102	225
%	54,7%	45,3%	100%

2. ¿Cuál es tu grupo de edad?

EDAD	20 o -	21-35	36-50	51-65	66 o +	TOTAL
N°	4	109	74	29	29	245
%	1,8%	48,4%	32,9%	12,9%	4,0%	100%

3. ¿En qué comuna vives?

COMUNA	Providencia	Las Condes	Ñuñoa	Otra comuna	Otra Región	TOTAL
N°	22	11	20	74	98	225
%	9,8%	4,9%	8,9%	32,9%	43,6%	100%

4. ¿En qué comuna trabajas?

COMUNA	Providencia	Las Condes	Ñuñoa	Otra comuna	Otra Región	TOTAL
N°	14	64	4	46	96	224
%	6,3%	28,6%	1,8%	20,5%	42,9%	100%

5. ¿Con qué frecuencia realizas actividad física?

FRECUENCIA	%	N°
5 A 7 DÍAS A LA SEMANA	8,4%	19
2 A 4 DÍAS A LA SEMANA	36,9%	83
1 DÍA A LA SEMANA	22,2%	50
NO FRECUENTEMENTE	26,2%	59
NO REALIZA	6,2%	14
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>225</b>

6. ¿Cuándo fue la última vez que fue a un kinesiólogo?

FRECUENCIA	%	N°
MENOS DE 6 MESES	17,3%	39
6 MESES Y MENOS DE 1 AÑO	8,4%	19
1 AÑO Y MENOS DE 2 AÑOS	11,6%	26
2 AÑOS O MÁS	30,7%	69
NO HE IDO NUNCA	32,0%	72
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>225</b>

7. ¿Qué tipo de lesión te atendiste?

TIPO DE LESIONES	%	N°
Desgarros, contracturas o lesiones musculares	30,2%	38
Esguinces, luxaciones o lesiones articulares	23,8%	30
Tendinitis, luxaciones o lesiones a los tendones	24,6%	31
Fracturas	7,9%	10
Post operatorios (fracturas, roturas tendinosas, prótesis, etc.)	9,5%	12
Otro tipo de lesión	4,0%	5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>126</b>

8. ¿En qué lugar te lesionaste?

LUGAR DE LESIÓN	%	N°
En un centro deportivo	48,4%	61
En la calle	15,1%	19
En el trabajo	12,7%	16
En la casa	15,1%	19
Otro (especifique)	8,7%	11
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>126</b>

9. ¿En qué centro de salud te atendiste?

TIPO DE CENTRO	%	N°
Clínica	34,1%	43
Centro Médico	28,6%	36
Centro Kinesiológico	18,3%	23
Consulta Particular	11,1%	14
Atención a Domicilio	0,8%	1
Otro (especifique)	7,1%	9
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>126</b>

10. ¿Cómo supiste del centro de salud?

TIPO DE AVISO	%	N°
Publicidad (Internet, tv, revistas o volantes)	13,7%	17
Convenios con Isapre	28,2%	35
Referencia del médico	14,5%	18
Referencia de un conocido	33,1%	41
Otro (especifique)	10,5%	13
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>124</b>

11. ¿Cómo evaluarías el nivel de satisfacción del servicio?

TIPO DE AVISO	%	N°
MUY BUENO	28,0%	35
BUENO	48,8%	61
NORMAL	19,2%	24
MALO	4,0%	5
MUY MALO	0,0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>125</b>

12. ¿Qué es lo que más valoras en la atención de un kinesiólogo?

ATENCIÓN KINESIOLÓGICA	Score
Calidad del tratamiento	3,92
Atención personalizada	3,27
Cordialidad en la atención	3,22
Puntualidad en la atención	2,81
Uso de tecnología	2,49

13. ¿Qué es lo que más valoras al momento de elegir un centro de salud?

Centro de Salud	Score
Nivel de los profesionales de la salud	4,07
Calidad en la atención	3,52
Precio de las prestaciones	2,83
Ubicación del centro de salud	2,59
Infraestructura de local	2,42

14. ¿Qué es lo que más valoras de la atención de un centro de salud?

Atención Centro de Salud	Score
Atención del profesional	3,97
Disponibilidad de horas	3,21
Puntualidad en la atención	3,11
Que disponga de varias especialidades médicas	2,86
Atención en la recepción	2,31

15. ¿Qué es lo que más valoras de la infraestructura de un centro de salud?

Infraestructura	Score
Limpieza y aseo del local	3,78
Implementación y tecnología	3,73
Boxes y sala de espera	3,32
Estacionamientos	2,60
Diseño y estética del local	2,28

16. ¿Qué es lo que más valoras de la ubicación de un centro de salud?

Ubicación	Score
Cercanía a la casa	3,46
Cercanía al metro	3,37
Cercanía al lugar de trabajo	3,15
Cercanía al transporte público	2,85
Cercanía a avenidas principales	2,75

17. ¿Qué es lo que más valoras del pago de prestaciones en un centro de salud?

Pago	Score
Convenios con Isapres y Fonasa	3,88
Bajos precios	3,34
Multiplicidad de formas de pago	2,91
Convenios con compañías de seguros	2,87
Uso de la plataforma lmed	2,63

18. ¿Qué es lo que más valoras al momento de elegir un kinesiólogo?

Kinesiólogo	Score
Referencias	4,06
Años de experiencia	3,51
Nivel de estudios	3,28
Universidad de egreso	2,61
Sexo del profesional	1,87

## 15.2. Servicios Sustitutos

### 1. Reiki

Mapa de Ubicación centros de Reiki



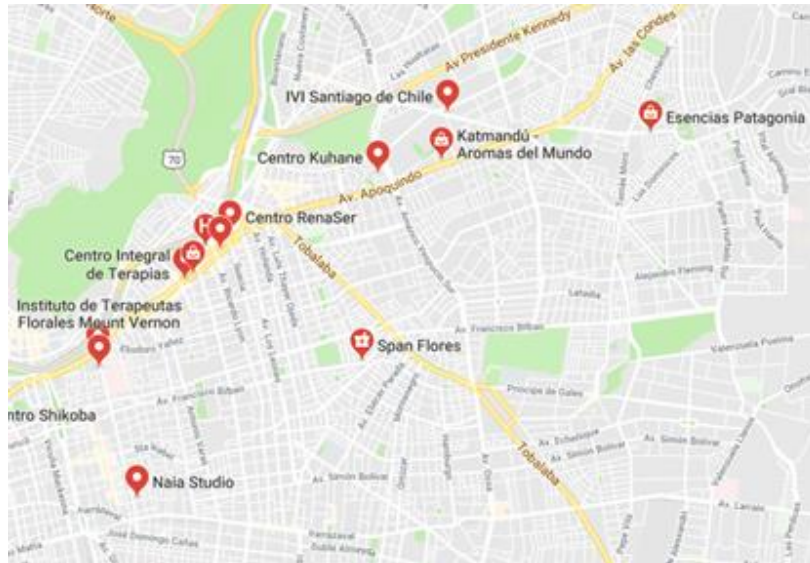
### 2. Biomagnetismo

Mapa de Ubicación centros de Biomagnetismo



### 3. Flores de Bach

Mapa de Ubicación centros de Flores de Bach



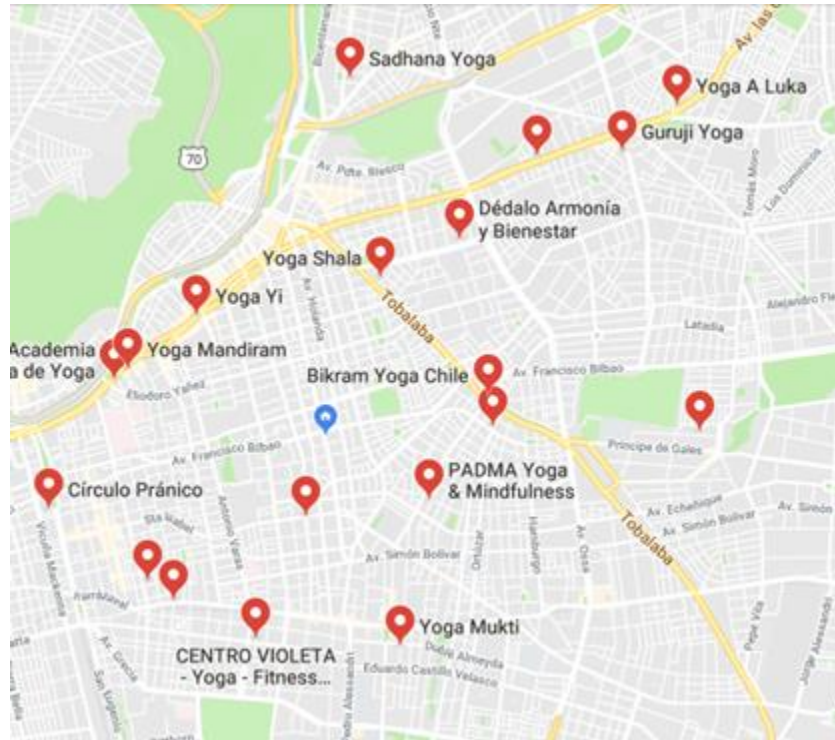
### 4. Acupuntura

Mapa de Ubicación centros de Acupuntura



## 5. Yoga

Mapa de Ubicación centros de Yoga





### 15.3. Mobiliario y Equipos del Centro del Kinesiológico

#### 1. Sector recepción

RECEPCIÓN		PRECIO	TOTAL
UNI.	MOBILIARIO	UNITARIO	
1	ESCRITORIO 75X150X120 CM. CEDRO	285.990	285.990
2	SILLA OPERATIVA MALLA Y ASIENTO GOMA	73.990	147.980
1	PC HP ALL IN ONE INTEL PENTIUM 4G	299.990	299.990
1	IMPRESORA MULTIFUNCIONAL HP GT 5820	149.990	149.990
1	CAJONERA 2 CAJONES + 1 KARDEX 46X42X67 CM.	121.000	121.000
1	ESTANTE 2 PUERTAS STORAGE	279.990	279.990
1	SET ORGANIZADOR ESCRITORIO + PAPELERO	5.990	5.990
		<b>TOTAL</b>	<b>1.290.930</b>

#### 2. Sector sala de espera

SALA DE ESPERA		PRECIO	TOTAL
UNI.	MOBILIARIO	UNITARIO	
1	MESA DE CENTRO MADERA ROBERWOOD	81.090	81.090
1	EQUIPO SPLIT MURO 12.000 BTU	212.614	212.614
4	POLTRONA MARSH	39.900	159.600
1	REVISTERO ARMABLE 30X24	4.990	4.990
1	LED SONY 49" ULTRA HD SMART TV	299.990	299.990
		<b>TOTAL</b>	<b>758.284</b>

#### 3. Sector baños clientes – trabajadores

BAÑOS (CLIENTES - TRABAJADORES)		PRECIO	TOTAL
UNI.	MOBILIARIO	UNITARIO	
1	BARRA DE SEGURIDAD BAÑO	6.900	6.900
2	DISPENSADORES HIGIENICO JUMBO	11.990	23.980
2	DISPENSADOR TOALLA JUMBO PAPEL	29.990	59.980
2	DISPENSADOR DE JABÓN 1 LT.	16.990	33.980
2	DISPENSADOR DE AROMATIZADOR AMBIENTAL	1.990	3.980
2	PAPELERO CON PEDAL 3 LT.	3.990	7.980
		<b>TOTAL</b>	<b>136.800</b>

4. Sector boxes de atención 1 – 2

BOXES DE ATENCIÓN 1 - 2		PRECIO UNITARIO	TOTAL
UNI.	MOBILIARIO		
2	ESCRITORIO 75x91x42 CM.	44.990	89.980
2	SILLA PARA PC 103X48X60 CM.	49.990	99.980
2	EQUIPO SPLIT MURO 12.000 BTU	212.614	425.228
2	PC HP ALL IN ONE INTEL PENTIUM 4G	299.990	599.980
2	CAMILLAS DE EXAMEN	87.000	174.000
2	PISO PARA CAMILLA	39.900	79.800
2	EQUIPO TERAPIA COMBINADA	1.690.000	3.380.000
2	EQUIPO TENS - EMS PORTATILES	124.900	249.800
2	ESCABEL ESMALTADO 2 PELDAÑOS	24.000	48.000
2	SILLAS DE MADERA	69.900	139.800
2	TABURETE CLÍNICO CON PLATAFORMA DE GOMA	64.989	129.978
2	ESTANTE 3 BANDEJAS	84.990	169.980
2	PAPELERO CON PEDAL 3 LT.	3.990	7.980
4	ALMOHADA ANTI PILLING E IMPERMEABLE	3.000	12.000
4	FUNDAS ANTI PILLING E IMPERMEABLE	2.000	8.000
4	FRAZADAS POLAR 100X130 CM.	4.490	17.960
1	PERCHA DE MURO 50 CM. 5 GANCHOS	7.990	7.990
2	DISPENSADOR TOALLA JUMBO PAPEL	29.990	59.980
2	CAJAS PARA DESHECHOS CORTO PUNZANTE	16.000	32.000
		<b>TOTAL</b>	<b>5.732.436</b>

## 5. Sector Gimnasio

GIMNASIO		PRECIO	TOTAL
UNI.	MOBILIARIO	UNITARIO	
2	ESPEJO CUERPO ENTERO 200X120 CM.	85.000	170.000
10	TATAMI PROFESIONAL (104X104X4) CM	21.900	219.000
1	EQUIPO SPLIT MURO 12.000 BTU	212.614	212.614
1	SILLA DE RUEDA CROMADA MACIZA	65.000	65.000
2	COLCHONETAS DE EJERCICIOS 100X50X4 CM	9.300	18.600
1	TURBIÓN E-45-S 170 LTS.	8.059.870	8.059.870
1	PISO PARA TURBIÓN	100.000	100.000
2	CAMILLA MASAJES MADERA	67.990	135.980
2	ESCABEL ESMALTADO 2 PELDAÑOS	24.000	48.000
1	LOKER PORTA CANDADO 6 PUERTAS	199.990	199.990
1	ESPALDERA 1 CUERPO	230.000	230.000
1	BICICLETA ESTÁTICA BLUE FIT 5.0	149.900	149.900
1	TROTADORA PROFORM SPORT 5.0	399.990	399.990
1	TRAMPOLÍN DE SALTO Y EQUILIBRIO 91 CM	39.900	39.900
1	SET 5 BALONES TERAPEUTICOS (45/55/65/75/85)	130.000	130.000
1	SET 4 PELOTAS ERIZOS (7/8/9/10)	16.500	16.500
1	BALÓN BOSU 60 CM	54.900	54.900
1	DISCO VESTIBULAR	65.900	65.900
1	DISCO BALANCE INFLABLE 35 CM	21.900	21.900
1	DISCO FREEMAN 35X8 CM.	27.900	27.900
1	BALANCE PAD	36.990	36.990
1	UNIDAD DE ESTIRAMIENTO	34.990	34.990
1	SET 4 ROLLOS TERAPEUTICO (40/30/25/20)	210.000	210.000
1	SET 5 BANDAS ELASTICA 1,5 MT.	19.900	19.900
1	POLEAS GLENOHUMERAL	34.900	34.900
2	STEP 2 NIVELES	14.200	28.400
2	PESAS PARA TOBILLOS 1 KILO (4 SAQUITOS 250 GR.)	8.400	16.800
1	SET 6 MANCUERNAS (1/1,5/2,5 KG)	17.500	17.500
1	DISPENSADOR TOALLA JUMBO PAPEL	29.990	29.990
2	PAPELERO CON PEDAL 3 LT.	3.990	7.980
		<b>TOTAL</b>	<b>10.803.394</b>

6. Sector área limpia

ÁREA LIMPIA		PRECIO UNITARIO	TOTAL
UNI.	MOBILIARIO		
1	ESTANTE 5 NIVELES 94X30X178 CM	54.990	54.990
3	COMPRESA HUMEDO CALIENTE 38X61 CM	31.900	95.700
3	COMPRESA FRIA/CALOR 25X26 CM	12.900	38.700
30	TOALLAS DE ALGODÓN	2.000	60.000
1	MICRO ONDA	60.000	60.000
1	FRIGOBAR	100.000	100.000
<b>TOTAL</b>			<b>409.390</b>

7. Sector área sucia

ÁREA SUCIA		PRECIO UNITARIO	TOTAL
UNI.	MOBILIARIO		
1	ESTANTE 5 NIVELES 94X30X178 CM	54.990	54.990
6	BASURERO CON TAPA	15.000	90.000
6	CAJAS PARA DESHECHOS CORTO PUNZANTE	16.000	96.000
1	CESTO CON TAPA (ROPA SUCIA)	13.990	13.990
<b>TOTAL</b>			<b>254.980</b>

8. Sector de almacenamiento de insumos clínicos

BODEGA DE INSUMOS CLÍNICOS		PRECIO UNITARIO	TOTAL
UNI.	MOBILIARIO		
1	ESTANTE 2 PUERTAS STORAGE	279.990	279.990
<b>TOTAL</b>			<b>279.990</b>

9. Sector para guardar útiles de aseo y mantención

BODEGA DE UTILES DE ASEO Y MANTENCIÓN		PRECIO UNITARIO	TOTAL
UNI.	MOBILIARIO		
1	ESTANTE 5 NIVELES 94X30X178 CM	54.990	54.990
1	CARRO PORTA ÚTILES DE ASEO	80.000	80.000
1	CAJA DE HERRAMIENTAS	10.000	10.000
<b>TOTAL</b>			<b>144.990</b>

## 15.4. Flujos de Cajas Anualizados

- Escenario Full

FULL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Ingresos</b>	\$ -	\$ 325.897.236	\$ 372.453.984	\$ 372.453.984
Cliente Fonasa	\$ -	\$ 25.659.144	\$ 29.324.736	\$ 29.324.736
Cliente Isapre	\$ -	\$ 278.552.064	\$ 318.345.216	\$ 318.345.216
Cliente Particular	\$ -	\$ 21.686.028	\$ 24.784.032	\$ 24.784.032
<b>Costos</b>	\$ -	\$ -152.553.062	\$ -174.346.357	\$ -174.346.357
Kinesiólogos	\$ -	\$ -114.064.033	\$ -130.358.894	\$ -130.358.894
Insumos	\$ -	\$ -38.489.030	\$ -43.987.462	\$ -43.987.462
<b>Gastos</b>	\$ -25.822.323	\$ -122.341.432	\$ -134.468.713	\$ -140.881.305
Remuneraciones	\$ -	\$ -83.820.000	\$ -84.064.475	\$ -83.820.000
Administración	\$ -1.500.000	\$ -26.257.463	\$ -26.351.174	\$ -26.448.165
Publicidad	\$ -428.388	\$ -5.740.657	\$ -5.740.657	\$ -5.740.657
Servicios Externos	\$ -	\$ -1.680.000	\$ -1.680.000	\$ -1.680.000
Sistemas Informáticos	\$ -82.741	\$ -3.743.312	\$ -3.922.762	\$ -3.936.468
Habilitación y Mantenición	\$ -4.000.000	\$ -1.100.000	\$ -1.100.000	\$ -1.100.000
Mobiliario y Equipos	\$ -19.811.194	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -11.609.644	\$ -18.156.015
<b>Total Año</b>	\$ -25.822.323	\$ 51.002.742	\$ 63.638.915	\$ 57.226.322
<b>Flujo Operacional</b>	\$ -25.822.323	\$ 25.180.419	\$ 88.819.334	\$ 146.045.655

- Escenario Optimista

OPTIMISTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Ingresos</b>	\$ -	\$ 276.569.253	\$ 315.920.790	\$ 315.920.790
Cliente Fonasa	\$ -	\$ 21.775.362	\$ 24.873.660	\$ 24.873.660
Cliente Isapre	\$ -	\$ 236.390.272	\$ 270.024.960	\$ 270.024.960
Cliente Particular	\$ -	\$ 18.403.619	\$ 21.022.170	\$ 21.022.170
<b>Costos</b>	\$ -	\$ -129.462.548	\$ -147.883.071	\$ -147.883.071
Kinesiólogos	\$ -	\$ -96.799.239	\$ -110.572.277	\$ -110.572.277
Insumos	\$ -	\$ -32.663.309	\$ -37.310.794	\$ -37.310.794
<b>Gastos</b>	\$ -25.822.323	\$ -122.165.331	\$ -126.985.845	\$ -132.681.107
Remuneraciones	\$ -	\$ -83.820.000	\$ -83.820.000	\$ -83.820.000
Administración	\$ -1.500.000	\$ -26.257.463	\$ -26.351.174	\$ -26.448.165
Publicidad	\$ -428.388	\$ -5.740.657	\$ -5.740.657	\$ -5.740.657
Servicios Externos	\$ -	\$ -1.680.000	\$ -1.680.000	\$ -1.680.000
Sistemas Informáticos	\$ -82.741	\$ -3.567.211	\$ -3.720.939	\$ -3.734.645
Habilitación y Mantenición	\$ -4.000.000	\$ -1.100.000	\$ -1.100.000	\$ -1.100.000
Mobiliario y Equipos	\$ -19.811.194	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -4.573.075	\$ -10.157.640
<b>Total Año</b>	\$ -25.822.323	\$ 24.941.374	\$ 41.051.875	\$ 35.356.612
<b>Flujo Operacional</b>	\$ -25.822.323	\$ -880.949	\$ 40.170.926	\$ 75.527.538

- Escenario Probable

<b>PROBABLE</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Ingresos</b>	\$ -	\$ 244.422.927	\$ 279.340.488	\$ 279.340.488
Cliente Fonasa	\$ -	\$ 19.244.358	\$ 21.993.552	\$ 21.993.552
Cliente Isapre	\$ -	\$ 208.914.048	\$ 238.758.912	\$ 238.758.912
Cliente Particular	\$ -	\$ 16.264.521	\$ 18.588.024	\$ 18.588.024
<b>Costos</b>	\$ -	\$ -114.414.797	\$ -130.759.768	\$ -130.759.768
Kinesiólogos	\$ -	\$ -85.548.024	\$ -97.769.171	\$ -97.769.171
Insumos	\$ -	\$ -28.866.772	\$ -32.990.597	\$ -32.990.597
<b>Gastos</b>	\$ -25.822.323	\$ -122.050.569	\$ -122.282.178	\$ -127.332.386
Remuneraciones	\$ -	\$ -83.820.000	\$ -83.820.000	\$ -83.820.000
Administración	\$ -1.500.000	\$ -26.257.463	\$ -26.351.174	\$ -26.448.165
Publicidad	\$ -428.388	\$ -5.740.657	\$ -5.740.657	\$ -5.740.657
Servicios Externos	\$ -	\$ -1.680.000	\$ -1.680.000	\$ -1.680.000
Sistemas Informáticos	\$ -82.741	\$ -3.452.449	\$ -3.590.347	\$ -3.604.053
Habilitación y Mantención	\$ -4.000.000	\$ -1.100.000	\$ -1.100.000	\$ -1.100.000
Mobiliario y Equipos	\$ -19.811.194	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -4.939.510
<b>Total Año</b>	\$ -25.822.323	\$ 7.957.561	\$ 26.298.542	\$ 21.248.335
<b>Flujo Operacional</b>	\$ -25.822.323	\$ -17.864.761	\$ 8.433.781	\$ 29.682.116

- Escenario Pesimista

<b>PESIMISTA</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Ingresos</b>	\$ -	\$ 212.276.601	\$ 242.760.186	\$ 242.760.186
Cliente Fonasa	\$ -	\$ 16.713.354	\$ 19.113.444	\$ 19.113.444
Cliente Isapre	\$ -	\$ 181.437.824	\$ 207.492.864	\$ 207.492.864
Cliente Particular	\$ -	\$ 14.125.423	\$ 16.153.878	\$ 16.153.878
<b>Costos</b>	\$ -	\$ -99.367.046	\$ -113.636.465	\$ -113.636.465
Kinesiólogos	\$ -	\$ -74.296.810	\$ -84.966.065	\$ -84.966.065
Insumos	\$ -	\$ -25.070.235	\$ -28.670.400	\$ -28.670.400
<b>Gastos</b>	\$ -25.822.323	\$ -121.935.806	\$ -122.151.587	\$ -122.262.284
Remuneraciones	\$ -	\$ -83.820.000	\$ -83.820.000	\$ -83.820.000
Administración	\$ -1.500.000	\$ -26.257.463	\$ -26.351.174	\$ -26.448.165
Publicidad	\$ -428.388	\$ -5.740.657	\$ -5.740.657	\$ -5.740.657
Servicios Externos	\$ -	\$ -1.680.000	\$ -1.680.000	\$ -1.680.000
Sistemas Informáticos	\$ -82.741	\$ -3.337.686	\$ -3.459.755	\$ -3.473.461
Habilitación y Mantención	\$ -4.000.000	\$ -1.100.000	\$ -1.100.000	\$ -1.100.000
Mobiliario y Equipos	\$ -19.811.194	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Año</b>	\$ -25.822.323	\$ -9.026.251	\$ 6.972.135	\$ 6.861.438
<b>Flujo Operacional</b>	\$ -25.822.323	\$ -34.848.574	\$ -27.876.439	\$ -21.015.002

## 16. BIBLIOGRAFÍA

- Preparación y Evaluación de Proyectos, Quinta edición, Nassir y Reinaldo Sapag
- Administración estratégica, Octava edición, Charles W. L. Hill y Garreth R. Jones
- [http://www.marketview.cl/images/pdf/canvas\\_model\\_espanol.pdf](http://www.marketview.cl/images/pdf/canvas_model_espanol.pdf)
- <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/ejemplos-modelos-de-negocio>
- <http://www.ameek.org.mx/index.php/en/kinesiologia/que-es-la-kinesiologia>
- <https://www.fonasa.cl/sites/fonasa/institucional/archivos#documentos-estadisticos-institucionales>
- <http://www.supersalud.gob.cl/portal/w3-propertyvalue-6059.html#collapse03>
- <http://www.marketing-branding.cl/2014/06/18/analisis-pest/>
- <http://www.buenosnegocios.com/notas/238-evaluar-un-proyecto-inversion-6-pasos>
- <https://www.amexempresas.com/libertadparatunegocio/como-evaluar-proyectos-de-inversion/>
- <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/analisis-del-mercado>