

Universida

UNIVERSIDAD MAYOR
FACULTAD DE CIENCIAS
ESCUELA DE KINESIOLOGÍA

Proyecto de Emprendimiento Privado

**“SERVICIO DE KINESIOLOGÍA DEPORTIVA
PERSONALIZADA PARA EQUIPOS DE FÚTBOL
DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE FÚTBOL
AMATEUR (ANFA)”**

Proyecto de Título conducente al Título Profesional
de Kinesiólogo

**Gonzalo Arcos Merino
Nicolás Egaña Charlone
Lucas García Pantoja
Profesor tutor: Ignacio barra**

Santiago, Chile
2020

**Universidad Mayor
Facultad de Medicina
Escuela de Kinesiología**

A nuestras familias, profesores y amigos que nos acompañaron durante este proceso, gracias por el apoyo que nos han brindado.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
I) RESUMEN Y DESCRIPTORES	6
II) INTRODUCCIÓN	8
III) OBJETIVOS:	9
III.1) Objetivo general	
III.2) Objetivos específicos	
IV) MARCO TEÓRICO	9
IV.1) Planteamiento del problema	
IV.1.1. Descripción de la situación de salud y de la población a intervenir	
IV.1.2. Impacto del problema	
IV.1.3. Causas del problema	
IV.1.4. Tipo de Proyecto	
IV.2) Diseño e Implementación	14
IV.2.1 Características de la intervención	
IV. 2.1. a. Modo de intervención	
IV. 2.1. b. Planificación de la Intervención	
IV. 2. 2. Valor del Kinesiólogo	
IV. 2. 3. Indicadores de Calidad	
IV. 2. 4. Equipo de trabajo	
IV. 2. 5. Estructura de la organización	
IV. 2. 6. Planificación de la intervención	
IV.3) Justificación del proyecto	23
IV.3. A. El Modelo de Negocio	
IV.3. A.1 Propuesta de valor	

IV.3. A.2 Mercado objetivo o instituciones beneficiadas (Segmento de Clientes)

IV.3. A.3 Canales de Distribución, Comunicación y Venta

IV.3. A.4. Relación con el Cliente

IV.3. A.5. Recursos y Actividades Clave

IV.3. A.6. Red de Aliados

IV.3. A.7. Flujo de Ingresos

IV.3. A.8. Estructura de Costos

IV.3. B Análisis Estratégico **29**

IV.3. B.1 Análisis de riesgo

IV.3. B.2. Puntos Críticos creados desde el análisis FODA

IV.3. B.3. Análisis de los puntos críticos y oportunidades a partir del FODA

IV.3. C Análisis Competitivo **32**

IV.3. C.1 Análisis de la Competencia

IV.3. C.2. Ventajas competitivas de nuestro modelo de intervención

IV.3. D Evaluación económica **34**

IV.3. D.1 Inversión

IV.3. D.2. Depreciación

IV.3. D.3. Ingresos y/o modelo de sustentabilidad del proyecto

IV.3. D.4. Costos

IV.3. D.4.A Costos fijos

IV.3. D.4.B Costos variables

IV.3. D.5. Flujo de caja anual

IV.3. D.6. Indicadores económicos

IV.3. D.7. Análisis del punto de equilibrio

V) CONCLUSIONES 48

VI) BIBLIOGRAFÍA 49

SOLO USO ACADÉMICO

I) RESUMEN

Una de las preocupaciones en el mundo del fútbol (profesional y amateur) recaen en encontrar estrategias para prevenir lesiones y disminuir su incidencia. Los jugadores amateur menos entrenados sufren significativamente más lesiones que los jugadores mejor entrenados, probablemente debido a la falta de preparación suficiente antes de los campeonatos (Koch et al., 2016).

La falta de atención kinésica personalizada y continua tanto en campo como en clínica para la totalidad de equipos de fútbol amateur afiliados a la Asociación nacional de fútbol amateur (ANFA) en la ciudad de Santiago, corresponde al problema que abordará nuestro proyecto."El 75% de quienes realizan actividad física no profesional lo hace por cuenta propia, sin preparación supervisada ni apoyo de profesionales especializados".(*Lesiones frecuentes en el deportista amateur*, s. f.).

Por medio de la entrega de un servicio personalizado, a través de un programa multidisciplinario, el cual incluirá evaluación-diagnóstico, tratamiento, reintegro deportivo y un seguimiento de las lesiones por parte de los pacientes, se buscará dar solución a este problema. Asegurando una intervención óptima al contar con distintos profesionales (kinesiólogos, nutricionista y psicólogo deportivo) que puedan abordar de manera integral a cada jugador.

Serán aspectos fundamentales para asegurar el éxito de nuestro proyecto la selección de un adecuado equipo de trabajo con las competencias necesarias para la prestación de nuestro servicio, otorgar una atención personalizada por parte de un equipo multidisciplinario que estará en constante comunicación para de esta forma seleccionar el tratamiento más adecuado que se ajuste a las necesidades del cliente, ofrecer convenios con distintas empresas y compañías de seguro, tarifas más económicas en relación a competidores y buscar siempre la mayor satisfacción del usuario frente al servicio por medio de encuestas.

El mercado al que apuntamos corresponde a jugadores de fútbol amateur de equipos que se encuentren afiliados a la Asociación nacional de fútbol amateur (ANFA). La principal competencia a la que nos enfrentaremos corresponden a otras organizaciones como clínicas y kinesiólogos que atiendan particular que ofrezcan servicios de kinesiología deportiva. Además están los seguros médicos a los que los jugadores podrían estar afiliados.

La financiación inicial del proyecto se realizará por medio de la obtención del capital semilla perteneciente a la corporación nacional de fomento (CORFO) y un préstamo realizado por los kinesiólogos socios. Este dinero será utilizado para la adquisición de todos los elementos necesarios para la realización de las atenciones: insumos médicos, compra de implementos, costos de transporte y marketing.

DESCRIPTORES

Enfoque interdisciplinario	Entrenamiento funcional en fútbol	Rehabilitación musculoesquelética
----------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

II) INTRODUCCIÓN

El fútbol, es considerado uno de los deportes más populares en el mundo y nuestro país, Chile no es la excepción. En los últimos años se ha visto un incremento significativo en la actividad deportiva en nuestro país, tanto de forma recreativa como profesional.

Este aumento en la actividad deportiva, naturalmente va de la mano con el aumento de las lesiones musculoesqueleticas que puedan originarse producto de esta actividad, esto puede deberse a distintos factores como lo son la baja preparación física para el deporte practicado, calentamientos inadecuados, reincidencia de antiguas lesiones por falta de tratamiento de estas, el rango etario más variado de los deportistas, entre otras.

Es en estas situaciones en las que el rol del kinesiólogo deportivo adquiere gran importancia, en donde su principal función será la prevención y la rehabilitación de las lesiones musculoesqueleticas producidas por la práctica deportiva.

Por lo anterior con este proyecto, buscamos darle solución a la falta de atención kinésica deportiva que poseen los equipos de la asociación nacional de fútbol amateur (ANFA), Ofreciéndoles una atención deportiva multidisciplinaria, que sea personalizada y continua en el tiempo, enfocado tanto en la prevención de lesiones, tratamiento de estas y reintegro deportivo.

III) OBJETIVOS

III. 1) Objetivo general

Entregar un plan de atención deportiva a jugadores de fútbol afiliados a la ANFA, por medio de la evaluación y entrenamiento funcional guiado en la práctica del fútbol, la prevención de lesiones, el tratamiento de lesiones musculoesqueléticas, reintegro deportivo y seguimiento de los usuarios, además de evaluación nutricional y apoyo psicológico, con el fin de disminuir la cantidad de lesiones, mejorar el rendimiento deportivo y disminuir el tiempo de recuperación posterior a una lesión.

III. 2) Objetivos específicos

- Lograr una alianza efectiva con la ANFA
- Seleccionar un adecuado equipo de trabajo, con las competencias necesarias para entregar nuestra propuesta de valor.
- Utilizar los planes de rehabilitación más efectivos y que presenten la mayor evidencia.
- Lograr consolidarse como un servicio de medicina deportiva de calidad con los clientes.

IV) MARCO TEÓRICO

IV. 1) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

IV. 1.1 Descripción de la situación de salud y de la población a intervenir:

El problema abordado es la falta de atención kinésica personalizada y continua tanto en campo como en clínica para la totalidad de equipos de fútbol amateur en Santiago."El 75% de quienes realizan actividad física no profesional lo hace por cuenta propia, sin preparación supervisada ni apoyo de profesionales especializados".(*Lesiones frecuentes en el deportista amateur*, s. f.). En relación con lo anterior, la asociación nacional de fútbol amateur (ANFA) considerada como un mercado potencial fijo, se compone de 3.716 clubes de base, 993.383 futbolistas varones y damas, jugando 13.005 partidos de fútbol por semana entre todas sus divisiones (ANFA, 2017).

Un estudio descriptivo (Javier N., 2012) realizado durante la temporada 2008 - 2009 en el fútbol profesional español afirma; "Se producen 6-9 lesiones por cada 1.000 horas de juego." De forma similar un estudio realizado por Carlos V., en el cual un seguimiento entre un grupo de jugadores amateur durante una temporada, donde se aplicó un "programa de entrenamiento a un grupo experimental (GE), los resultados arrojaron 8-9 lesiones por cada 1.000 horas de juego para GE, en comparación con 40-41 lesiones por cada 1.000 horas para grupo control (GC) al cual no se le aplicó." Los resultados dan a conocer una disminución considerable en el número de lesiones entre ambos grupos. Tanto en equipos profesionales como el grupo experimental (GE) presentan varias sesiones de entrenamiento durante la temporada enfocadas en ejercicios preventivos. Por ende replicar sesiones con ejercicios enfocados en prevención de lesiones dentro de un grupo control (GC), puede traducirse en una disminución de estas. (Carlos V. 2016). Por medio de una investigación de carácter descriptiva y exploratoria (Ortega Z. 2015), con objetivo de determinar la gravedad de lesiones deportivas en diversos equipos considerando nivel competitivo, tipología, edad y género además de fase de la temporada. Los resultados indican que el fútbol desarrolla un mayor número de lesiones incapacitantes o severas y tiempos de recuperación en comparación con otras disciplinas deportivas (fútbol, balonmano y hockey hierba). El carácter multifactorial de las lesiones, su importancia y tiempos de recuperación nos hablan

de lo acertado que es considerar programas de prevención adaptados a cada jugador (Mónaco et al, 2014), así como programas adecuados de prevención que consideren los aspectos de tipo nutricional, técnicos, fisiológicos y psicológicos. (Ortega Z. 2014).

Producto de la situación actual de la pandemia COVID-19, se han visto afectadas las actividades deportivas, incluido el fútbol tanto profesional como amateur. Utilizando Archivos proporcionados por la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) y la Unión de Federaciones Europea de Fútbol (UEFA), los doctores Nuñez, Quesada y Gómez desarrollaron un modelo predictivo matemático en base a un algoritmo en el que se toma como base que se jueguen 11 partidos en 36 días y se establece una tasa base para equipos acostumbrados a jugar 2 partidos por semana y para los que juegan 1 partido por semana, posteriormente se le aplica a esta tasa base factores correctivos como estrés psicológico, aumento del número de partidos, efecto de confinamiento prolongado y ausencia de un entrenamiento apropiadamente estructurado. Además se consideraron otros factores más difíciles de cuantificar como el efecto del COVID, humedad, temperatura y el historial de lesiones. Utilizando este sistema predicen un aumento de entre un 39 a 50 % de las lesiones. También estipulan que cuando los jugadores tienen menos de 4 días de recuperación entre partidos, la tasa de lesiones se ve incrementada en un 32% para lesiones musculares y 9 % para lesiones generales. En este ámbito el programa de entrenamiento funcional enfocado a la prevención de lesiones, de nuestro proyecto, resultará fundamental para reducir estas lesiones. *(Los riesgos del «nuevo» fútbol en la pandemia, 2020).*

IV. 1.2 Impacto del problema

El total de atenciones en kinesiología, medicina física y rehabilitación en procedimientos, diagnósticos y terapéuticos, dentro de la modalidad libre elección para hombres durante los años 2017 y 2018 fue de 2.904.659* y 4.111.517*

respectivamente, presentando una variación anual de 41,5%. Por otro lado el gasto para el mismo grupo de prestación de salud durante los años 2017 y 2018, en modalidad libre elección solo para hombres fue de; \$7.733.776,46** y \$11.613.559,96** respectivamente (valores en miles de pesos por año), presentando una variación anual de 50,2%, por lo cual, podríamos hablar del supuesto que, en la Región Metropolitana tendremos 5.817.796 atenciones para el año 2019, lo que se traduciría en un gasto total anual de \$17.443.567 millones de pesos.

Una de las preocupaciones en el mundo del fútbol, ya sea amateur o profesional, recae en encontrar estrategias para prevenir lesiones y así disminuir sus incidencias. Esto debido al elevado costo económico para los sistemas de salud pública. Como menciona Carlos V.: En Holanda se llegan a generar gastos de hasta 4,5 millones de euros por año en costos de salud; en Inglaterra estos son aún mayores, llegando a 118 millones de euros anuales. (Carlos V. 2016).

Como es comentado por Koch et al., Existe gran importancia en las estrategias llevadas a cabo para sobrellevar lesiones por sobrecarga y traumáticas. Las cuales, deben partir en primer lugar generando una adaptación adecuada al esfuerzo físico por medio de un entrenamiento regular, y programas de calentamiento antes de alguna competición. Los jugadores amateur que no siguen estas estrategias, sufren significativamente más lesiones que los jugadores que sí las consideran. Esto debido a la falta de preparación física para afrontar un campeonato (Koch et al., 2016).

La falta de un servicio especializado de atención multidisciplinario dentro de los equipos de fútbol amateur, lleva a una gran reincidencia de lesiones por falta de preparación física, cese de la actividad deportiva, e incluso de otras actividades de la vida diaria, donde los servicios tanto privados como públicos existentes presentan dificultad para satisfacer las necesidades o a un alto costo económico, sin la oportunidad y prontitud necesaria.

IV. 1.3 Causas del problema

En el fútbol amateur se registran frecuentes lesiones como contusiones, desgarros, esguinces y tendinitis, con frecuencia asociadas a factores de riesgo como mala alimentación, sobrepeso y falta de precalentamiento. (*Lesiones asociadas al fútbol amateur*, s. f.)

Las ligas de fútbol amateur en su mayoría no cuentan con un servicio de kinesiología integral enfocado en la evaluación kinésica para la prevención de lesiones y el seguimiento de estas. Existen equipos de kinesiólogos que asisten a los partidos, acudiendo y prestando servicios para emergencias y tratamientos ambulatorios.

Los jugadores de fútbol amateur suelen atenderse de manera particular cuando presentan alguna lesión, desembolsando mayores sumas de dinero y muchas veces no adhiriéndose de manera adecuada al tratamiento, generando reincidencia de lesiones, o por medio de atención pública sin la oportunidad ni prontitud necesaria.

IV.1.4 Tipo de Proyecto

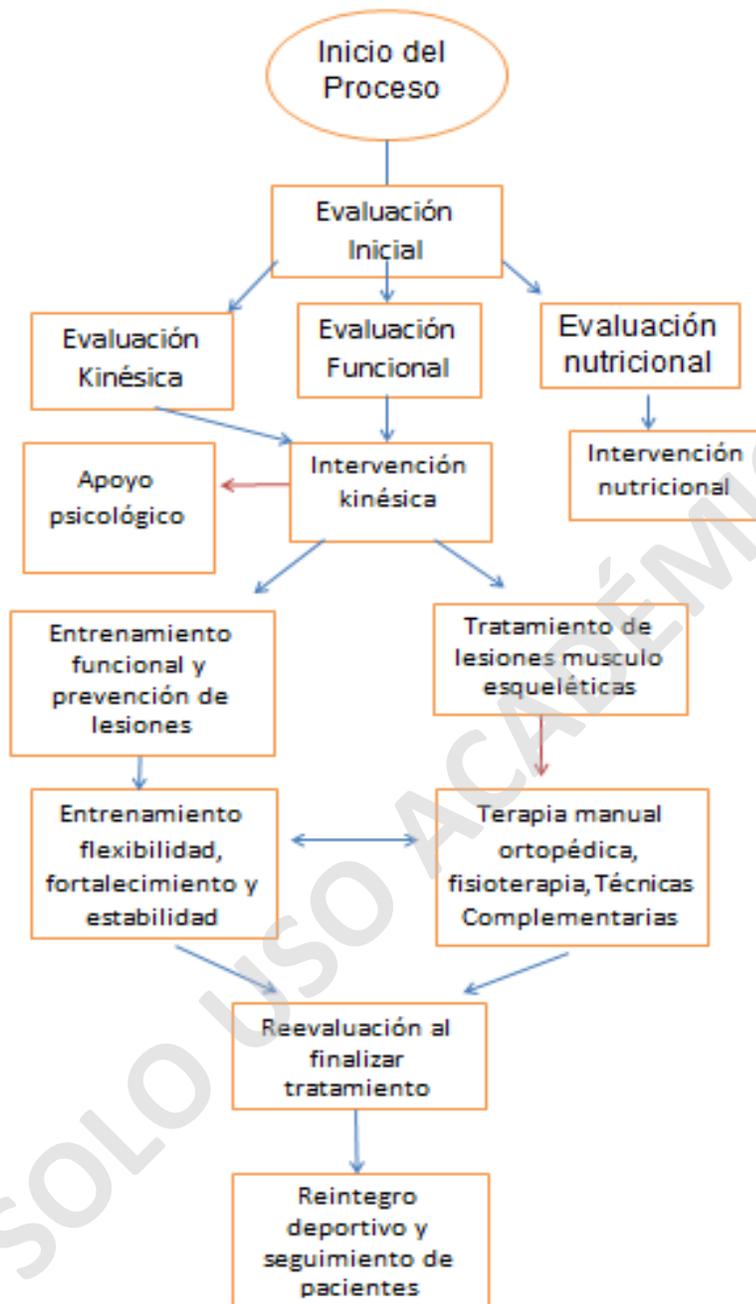
El usuario corresponde a jugadores de fútbol amateur que se desempeñan en equipos asociados a la asociación nacional de fútbol amateur (ANFA) de la ciudad de Santiago, enfocado mayormente en un rango etario entre los 35 y 55 años, que ya se encuentren trabajando y presenten ingresos estables. La elección de este rango etario se sustenta en que son este tipo de jugadores los que presentan la mayor cantidad de lesiones, poseen, en general, una baja preparación física para practicar el deporte y tienen los ingresos necesarios para invertir en este tipo de servicio. La sustentabilidad económica del proyecto se establecerá mediante el

producto entre el total de equipos afiliados a nuestro servicio y el precio del pack de atención elegido por estos.

IV.2) DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

IV. 2.1 Características de la Intervención

SOLO USO ACADÉMICO



IV. 2.1 a. Modo de intervención:

El modo de intervención será individual y específico para cada paciente, debido a la importancia de desarrollar un razonamiento clínico y respectiva intervención determinada para cada sujeto.

En primera instancia la evaluación inicial desarrollada para todo el grupo de jugadores es de forma individual, así como el tratamiento de lesiones y reintegro deportivo, para finalmente, incluir como está estipulado por el programa, entrenamiento funcional el cual puede abordarse de forma tanto grupal como específica enfocada en la práctica del fútbol y prevención de lesiones.

IV. 2.1.b Planificación de la Intervención

La intervención kinésica estará enfocada en tres pilares: en primera instancia, la evaluación y entrenamiento funcional guiado en la práctica del fútbol y la prevención de lesiones. En segunda instancia, el tratamiento de lesiones músculo-esqueléticas más comunes a través de TMO (terapia manual ortopédica), fisioterapia y técnicas complementarias efectivas para cada tipo de lesión. En tercera instancia, enfocado en el reintegro deportivo y seguimiento de los usuarios en sus respectivas ligas.

La evaluación inicial será realizada a todos los jugadores del equipo y se dividirá en 3 ejes:

- 1) Evaluación Kinésica: Realizada por el equipo de kinesiólogos, se conocerá la historia clínica de los usuarios, lesiones actuales y previas a través del examen físico y pruebas funcionales. La utilización de protocolos de evaluación y pruebas funcionales, como el FMS (Funcional Muscular Test) muestran buenos resultados en la búsqueda de factores de riesgo asociado a lesiones en deportistas (Casamichana, D. 2016).

2) Evaluación Nutricional: Realizada por nutricionista, se conocerá el perfil nutricional de los usuarios y la prescripción de dietas enfocadas en la prevención de lesiones y rendimiento deportivo.

”Lo que un jugador coma y beba en el día y horas previas al partido, así como durante el propio partido, puede influir en el resultado, reduciendo los efectos de la fatiga y permitir que los jugadores desarrollen al máximo sus capacidades físicas y habilidades tácticas”. (González J et al., 2010)

3) Evaluación funcional: Realizada por equipo de entrenadores, se conocerá la capacidad aeróbica a través de test para verificar los parámetros de trabajo de los usuarios. “Cuando decides comenzar a practicar cualquier tipo de actividad física o deporte, un análisis específico de salud es primordial para que determine cuál es tu estado de salud antes de hacer ejercicio, ya que evaluará médicamente si estás sano para la actividad que deseas”. (« ¿Qué tan importante es una evaluación física pre – participativa para iniciarse en el deporte?», 2017)

Posterior al primer eje de evaluación, teniendo un perfil integral de cada jugador, se realizarán entrenamientos funcionales para el equipo enfocado en fútbol y/o sesiones de kinesiología en jugadores que presenten algún tipo de lesión previamente diagnosticada.”

El tratamiento kinésico de las lesiones será realizado a la par de los entrenamientos funcionales. La modalidad de tratamiento estará enfocada en la TMO (Terapia Manual Ortopédica), fisioterapia y técnicas complementarias como la punción seca, masoterapia y kinesiotaping. Dentro de lo que compete a tratamiento psicológico, este cumplirá un rol muy importante dentro de la intervención. Considerando la situación de pandemia actual y los tiempos venideros, así como una lesión deportiva o derrota en un partido importante donde aspectos psicológicos como la tolerancia a la frustración, cumplen un rol en el rendimiento de cada deportista.

IV. 2.2 Valor del Kinesiólogo

El valor que entrega el kinesiólogo en el proyecto es la facultad de conocer las condiciones particulares de cada paciente, emitiendo un razonamiento clínico adecuado para cada condición, que permita establecer una prescripción de ejercicios enfocada a los objetivos de cada paciente, velando por el desarrollo de las potencialidades y rendimiento óptimo para la actividad deportiva a desarrollar. Este cumple un rol importante en lograr la adherencia al tratamiento, siendo este uno de los principales factores en la prevención y recidiva de lesiones, por medio de su rol educativo y relación interpersonal con el paciente, logrando una retroalimentación y comunicación efectiva.

Además, una evaluación y seguimiento semanal le permite estar en condiciones óptimas para realizar una intervención adecuada a cada condición siguiendo la progresión y clínica de cada paciente.

IV.2.3 Indicadores de Calidad

Objetivo específico	Mecanismo de control	Indicador calidad
Disminuir la probabilidad de lesión de los jugadores	Test FMS, todas las pruebas	Obtener sobre 17/21 puntos promedio por jugador luego de 5 semanas de entrenamiento.
Mejorar flexibilidad de MMSS y MMII	Test FMS; pruebas 4,5	aumentar en 2 puntos el puntaje obtenido por

		jugador en pruebas 4 y 5 luego de 5 semanas de entrenamiento
Mejorar estabilidad dinámica de MMSS, core, y MMII	Test FMS; pruebas 2,3,7	aumentar en 2 puntos el puntaje total del test FMS posterior a cinco semanas de tratamiento

IV. 2.4 Equipo de trabajo

Kinesiólogo: Profesional del área de salud, debidamente inscrito en Registro Nacional de prestadores individuales de Salud y título por la superintendencia de Salud. Posee un amplio conocimiento del movimiento humano normal y disfuncional en todos los aspectos que lo componen. Posee las competencias necesarias y conocimientos científicos para realizar diagnóstico y pronóstico de la condición de salud de un paciente, de forma eficiente y eficaz, considerando a éste por medio de una mirada biopsicosocial. Capacitado para integrar un equipo multidisciplinario, evidenciando un comportamiento proactivo y responsable que le permita velar por el bienestar de las personas.

Nutricionista: Profesional del área de salud, debidamente inscrito en Registro Nacional de prestadores individuales de Salud y título por la superintendencia de Salud. Posee amplio conocimiento de las ciencias vinculadas a la alimentación y nutrición, la cual por medio de sus competencias en la utilización de herramientas tecnológicas le permiten contribuir a la promoción, prevención y recuperación de sus pacientes. Capacitado para integrar equipos multidisciplinarios, aportando por medio de su conocimiento al bienestar de las personas.

Psicólogo deportivo: Profesional de la salud con experiencia en el área deportiva, que posea herramientas adecuadas para mantener a los pacientes motivados y enfocados en sus objetivos. Por otra parte una lesión deportiva o una derrota en un partido importante puede suponer un bajón anímico para cualquier jugador, por lo que el apoyo psicológico resultaría fundamental en este ámbito, sumado a la situación de pandemia actual y los tiempos venideros, donde aspectos psicológicos como la tolerancia a la frustración, son un factor clave para mejorar el rendimiento deportivo.

Encargado de redes sociales: Persona con buen manejo y experiencia en administración de redes sociales y páginas web. Debe ser capaz de resolver dudas y transmitir información de manera oportuna a los clientes.

SOLO USO ACADÉMICO

IV.2.5 Estructura de la organización



IV.2.6 Planificación de la intervención

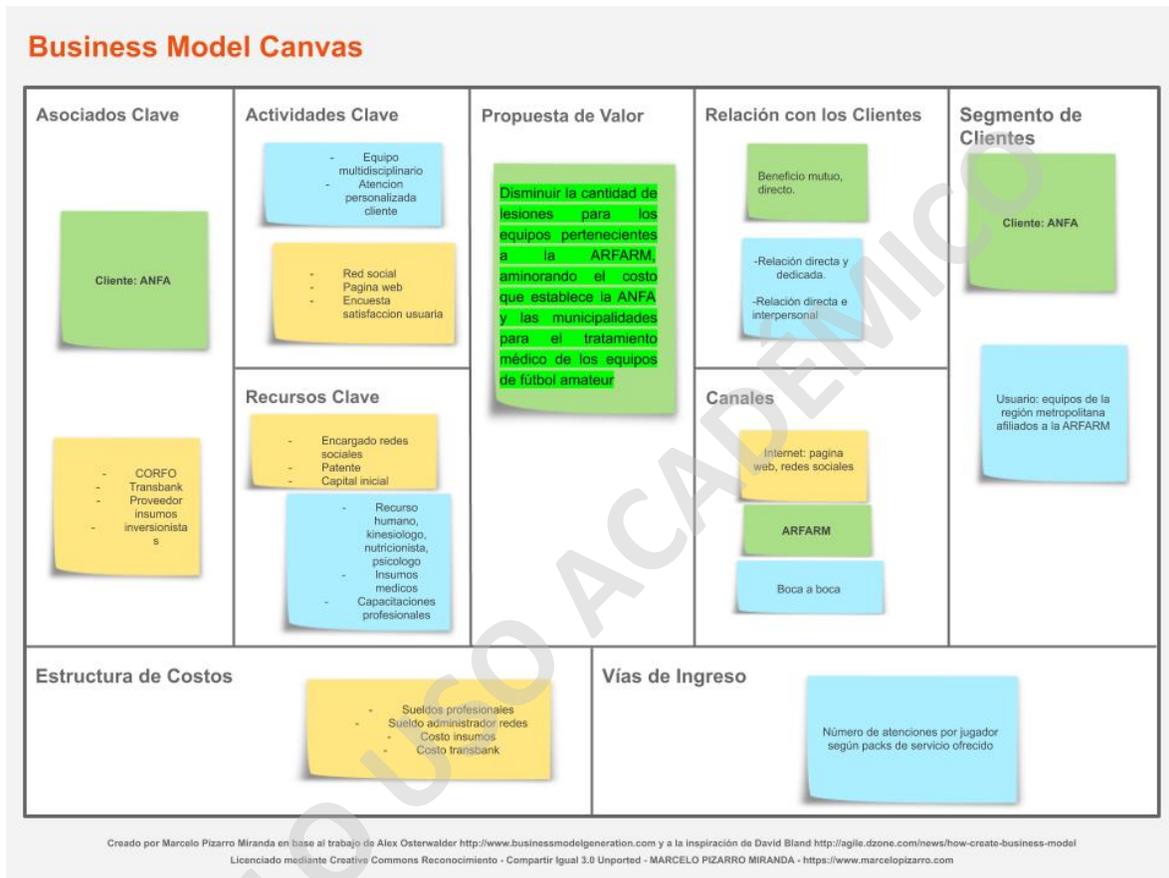
Objetivo Específico	Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Lograr una	Realizar	X				

alianza efectiva con la ANFA	gestiones necesarias para la contratación del proyecto por parte de la ANFA					
Evaluación Kinésica general	Evaluación FMS y test secundarios	x				
Evaluación Nutricional	valoración estado nutricional (encuesta alimentaria), necesidad energética (medición coeficiente actividad física), valoración composición corporal (IMC, antropométrica, pliegues)	x				

Aplicación TMO	Técnicas de movilización articular/muscular	x	x	x	x	x
Fisioterapia/ taping	Compresas frías /calientes; Tens; taping	x	x	x	x	x
Entrenamiento Funcional	Entrenamiento enfocado en estabilidad de core, miembro inferior y superior; Fortalecimiento muscular;	x	x	x	x	x
Masoterapia	Sesión de masoterapia					
Charla motivacional	Charla realizada por el psicólogo deportivo		x		x	

IV.3) JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

A. El Modelo de Negocios Canvas



*ANFA: Asociación Nacional de Fútbol Amateur

*ARFARM: Asociación Regional de Fútbol Región Metropolitana

IV.3.A.1 Propuesta de valor

Entregar un servicio de kinesiología deportiva personalizada, por medio de un tratamiento interdisciplinario, que incluya prevención, evaluación, tratamiento y seguimiento de patologías musculoesqueléticas de baja y mediana complejidad para equipos de fútbol amateur asociados a la ANFA, que se desempeñen en la ciudad de Santiago. Otorgando mayores beneficios al contar con Kinesiólogos y nutricionistas que puedan tratar de manera integral a cada cliente, los cuales estarán en constante comunicación entre ellos, para de esta forma elegir como equipo de trabajo el mejor tratamiento para cada individuo.

Con lo anterior se buscará disminuir la cantidad de lesiones para los equipos pertenecientes a la ARFAM, aminorando de esta forma el costo que establece la ANFA y las municipalidades para el tratamiento médico de los equipos de fútbol amateur.

IV.3.A.2 Mercado objetivo o instituciones beneficiadas

Nuestra propuesta de valor va dirigida a la ANFA (Asociación nacional de fútbol Amateur) quien será nuestro cliente y a los equipos de fútbol amateur afiliados a la ARFARM (Asociación regional de fútbol región metropolitana), que corresponden a los usuarios de nuestro servicio.

IV.3 A.3 Canales de Distribución, Comunicación y venta

Estrategia y material de promoción:

Material de Promoción: muestras comerciales promocionales, artículos de extensión en donde se señalan las bondades del producto (folletos informativos, catálogos, etc.), sitio Web diseñado para mantener una gran interacción con nuestros clientes, entre otros.

Para captar a nuestros potenciales clientes, el centro contará con canales directos, a través de una página web, donde encontrarán información acerca de los packs de servicios que se dispondrán, realizar consultas en cuanto a presupuesto, reserva de hora e información de las distintas actividades que se realizarán, así como noticias relacionadas a la intervención. También contará con una sección para acceder a revisar el perfil de los profesionales que forman parte del centro. Por último, una sección destinada a acoger comentarios en cuanto al tratamiento y atención recibida, ya que es de vital importancia tener un feedback constante para ir mejorando nuestros servicios.

Para captar a nuestros potenciales clientes, contaremos con redes sociales como Instagram y Facebook, esta última la cual dentro del rango de edades de 15 a 29 años y 30 a 44 años en los estratos socioeconómicos C1,C2, C3 data un promedio de 97,7% eligiendo Facebook como la red social que más utilizan. (Chilescopio 2012) los cuales usaremos para subir material audiovisual didáctico e informativo, facilitando el contacto con los clientes, además de permitir monitorizar el impacto a través de las distintas funciones que presentan estas plataformas, como es el caso del número de seguidores, comentarios y visitas en el perfil. También los clientes se podrán comunicar directamente con nuestros profesionales por medio de WhatsApp o correo electrónico, si desean realizar consultas con mayor urgencia, lo que favorece una relación directa y personalizada con nuestro cliente. Para

adquirir nuestros servicios existirán distintas modalidades de pago, facilitando este con los clientes, ya sea tarjeta de crédito, débito o pago en efectivo.

Estrategia de distribución y ventas:

La estrategias de venta de nuestro servicio será por medio de la experiencia que entreguemos al cliente, buscando que este quede contento y satisfecho con el servicio además de lograr confianza con nuestros profesionales, lo que además de favorecer el tratamiento, será una estrategia de difusión de su experiencia durante nuestro servicio a otros futuros clientes. Otra estrategia será interactuar con los potenciales clientes por medio de redes sociales, ya que el rango de edades de nuestros clientes posee este tipo de cuentas, por ende, nos permitirá informar sobre eventos o promocionar nuestro servicio.

IV. 3. A.4 Relación con el Cliente:

Nuestra relación con ANFA es de beneficio mutuo y directa. La relación con nuestros usuarios será de forma directa e individualizada, enfocado en las distintas necesidades de cada usuario.

IV. 3. A.5 Recursos y actividades claves

Los recursos de tipo humano son kinesiólogos, nutricionistas y psicólogo deportivo, fundamentales para brindar una atención personalizada a cada uno de nuestros usuarios. Estos deben estar especializados para lesiones músculo esqueléticas y poseer conocimiento en el área deportiva, además debe existir una comunicación transversal entre el equipo para poder no solo generar un buen ambiente de trabajo, sino también establecer un adecuado razonamiento clínico para cada caso y su óptima prescripción de ejercicio. Sumado a esto cada semana se realizará una reunión entre el equipo de profesionales, con mira en buscar mejor retroalimentación.

La evaluación inicial, seguimiento y realización de protocolos de entrenamiento serán fundamentales para lograr un tratamiento adecuado para cada usuario. Los kinesiólogos cumplen un rol importante para lograr una adecuada adhesión a los tratamientos y prescripción de ejercicio.

Tanto para las atenciones, como para el tratamiento se necesita contar con insumos médicos, tales como camilla, bandas elásticas, implementos para realizar fisioterapia como TENS, entre otros implementos.

Se realizará también la compra de un vehículo, para facilitar los traslados a los lugares de entrenamiento.

Por otro lado, teniendo conocimiento de la importancia del manejo de redes, contaremos con un administrador de redes y página web, el cual tendrá como principal función mantener actualizada nuestras redes con contenido además de notificar por medio de un informe mensual la interacción con los usuarios.

Otras actividades desarrolladas enfocadas a lograr brindar una mejor atención y mayor satisfacción de nuestros clientes, se realizará por medio de la recopilación de la información entregada por clientes en redes sociales y una encuesta de satisfacción usuaria realizada finalizado cada atención. Nuestras redes sociales cumplirán un rol fundamental de difusión y promoción del programa entregado sumado a videos, ya que hoy en día los clientes de hoy en día usan constantemente este tipo de medios de difusión.

Las actividades clave consistirán en la selección y contratación de un equipo multidisciplinario , realización de atención personalizada a cada usuario, creación de redes sociales (facebook, instagram, twitter) para promocionar, informar y resolver dudas de los usuarios, creación página web, realización de encuesta satisfacción del usuario.

IV. 3. A.6 Red de Aliados:

Es necesario contar con la contribución de socios claves para la puesta en marcha del proyecto. La financiación inicial estará a cargo de dos kinesiólogos los cuales entrarán al proyecto como socios inversionistas, aportando \$1.550.000 mil pesos cada uno, sumado a la obtención del capital Semilla perteneciente a CORFO (corporación nacional de fomento) por un monto de \$10.000.000. Para la obtención de insumos médicos necesitaremos proveedores como IVmedical y Globalmed. También para el manejo de nuestras redes sociales y página web, tendremos a cargo a un administrador. Por último una medida para facilitar la accesibilidad de nuestro servicio, será contando con diferentes modalidades de pago, tarjeta de débito o crédito por medio de Transbank plan POS fijo.

IV.3. A.7 Flujo de Ingresos:

El flujo de ingresos del proyecto estará determinado por el pago realizado por nuestro cliente Asociación Nacional de Fútbol Amateur (ANFA), por contratar nuestro servicio de atención, el cual está orientado a los equipos pertenecientes a la Asociación Regional de Fútbol Amateur Región Metropolitana (ARFARM). Este es a través del producto entre, precio de atención total mensual por la cantidad de equipos que adquieren nuestro servicio mensual. Este incluye; evaluación integral Kinesiólogo-Nutricionista, 8 sesiones de entrenamiento funcional preventivo, 2 sesiones con un Psicólogo deportivo, rehabilitación por medio de TMO y fisioterapia, además de contar con un kinesiólogo en cancha

IV.3. A.8 Estructura de Costos:

Para poder ofrecer nuestro servicio debemos finiquitar costos fijos y variables. Los costos fijos están compuestos por sueldo de encargado Red Social, marketing, internet y telefonía plan Wom, Transbank plan POS fijo*, arriendo bodega y depreciación de activos fijos. Dentro de los costos variables tenemos insumos y recursos humanos necesarios para la realización de nuestro proyecto, los cuales son sueldo de kinesiólogos, nutricionista, psicólogo, además de incluir gastos en combustible.

- *Servicio Transbank plan POS fijo \$15505.37 pesos mensuales.

IV.3.B Análisis Estratégico

IV.3.B.1 Análisis de riesgo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Atenciones en el mismo campo de juego- Talento humano con competencias y especializado para la prestación del servicio- Atención personalizada por parte de un equipo multidisciplinario- Adecuada estructura organizacional para toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none">- Falta de un espacio físico propio para realizar atenciones- Posible dificultad para fidelizar clientes- Poca experiencia laboral- Baja experiencia en administración financiera- Poco estudio del mercado

<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización de los procesos de atención - Cada área de atención cuenta con número óptimo de especialistas - Tarifas competitivas - Promoción de un buen ambiente laboral por medio de encuestas de satisfacción usuaria y clientes 	
OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> - Potencial alianza estratégica que se puede establecer con otra entidad - Adquirir nueva tecnología para mejorar servicio - Capacitación del personal - Mejorar las instalaciones físicas o posible centro futuro 	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia de Clínicas que presta los mismos servicios y que poseen un mayor prestigio - Centros atención Kinesiológica particular que presten servicios de kinesiológica deportiva - Organizaciones que ofrezcan servicios similares y que busquen asociarse con la ANFA

IV.3. B.2 Puntos Críticos creados desde el análisis FODA

FODA	PUNTO CRÍTICO
Fortaleza: Atención personalizada por	La falta de experiencia puede llevar a

parte de un equipo multidisciplinario Debilidad: Poca experiencia laboral	que se genere desconfianza en un inicio, por parte de los usuarios
Debilidad: Posible dificultad para fidelizar clientes Amenaza: tras posibles organizaciones que ofrezcan servicios similares y que busquen asociarse con la ANFA	Pérdida de posibles clientes
Debilidad: Escasa experiencia laboral Amenaza: Clínicas de la competencia que abordan lesiones ME.	Las clínicas de mayor prestigio pueden ser la primera opción de tratamiento para los jugadores participantes en la liga ARFARM con lesión M.E.

IV.3. B.3 Análisis de los puntos críticos y oportunidades a partir del FODA

Punto Crítico	Estrategia de Corrección	Meta	Indicador
La falta de experiencia puede llevar a que se genere desconfianza en un inicio, por parte de los usuarios	Capacitación de los profesionales de salud	Tener diplomado en relación al área ME, curso de Terapia Manual Ortopédica y curso vendaje funcional y	Obtener certificados de aprobación en un 100% de los cursos estipulados en el área de capacitación del

		deportivo Cramer Sport medicine	personal de salud
Pérdida de posibles clientes	Facilidad de pago	Ampliar nuestro segmento de cliente por medio de facilidades de pago y convenios que permitan generar una oferta más atractiva para el cliente	Tener como máximo un 5% de pérdidas de clientes.
Las clínicas de mayor prestigio pueden ser la primera opción de tratamiento para los jugadores participantes en la liga ARFARM con lesión M.E.	Realizar estrategias de marketing	Contratar servicios de publicidad y promoción de publicaciones en nuestras redes sociales	Aumento impactó con clientes subiendo el número de seguidores en instagram y fb en un 20% y consultas de potenciales clientes en 0.02% en un periodo de 6 meses.

IV. 3.C Análisis Competitivo

IV.3.C.1 Análisis de la Competencia

Nuestros posibles competidores corresponden a los distintos centros y prestadores individuales que ofrecen rehabilitación deportiva en la región metropolitana y los seguros y convenios deportivos que pueden contratar nuestros potenciales clientes.

La clínica MEDS es uno de los principales centros de medicina deportiva de Chile atendiendo a más de 375.000 personas al año, presenta una alta organización contando con gran cantidad de especialidades, convenios con más de 120 empresas e instituciones deportivas y varias sedes en la ciudad de Santiago, gozando de una gran trayectoria y reputación en el área.

Las Clínicas privadas Santa María, Las Condes y Alemana destacan por sus grandes recursos y capacidad para atender grandes volúmenes de clientes, cuentan además con instalaciones de rehabilitación deportiva de gran calidad , contando con múltiples especialidades y una gran reputación en el mercado.

La clínica deportiva Rehabsport es una red de centros de rehabilitación deportiva con 4 sedes en la ciudad de Santiago. Se caracterizan por un fuerte énfasis en la calidad de atención clínica y en el desarrollo de competencias para el sector salud. Cuentan con distintas especialidades y un equipo de profesionales de la salud enfocados en una atención integral.

La clínica del deporte de Integramédica ofrece servicios de kinesiología, traumatología y ortopedia. Se caracteriza por su enfoque multidisciplinario

enfocado en la recuperación de pacientes con lesiones de todas las especialidades y niveles deportivos. Presenta varias sedes en la ciudad de Santiago y ofrece distintos seguros y convenios para sus clientes. Se destacan por atender grandes volúmenes de pacientes y presentar precios más accesibles que otras clínicas.

Clínica del Deporte es un centro de rehabilitación deportiva ubicada en la comuna de Las Condes. Está orientada a la atención integral ambulatoria, que presta servicios de prevención, recuperación y rehabilitación, con profesionales en distintas áreas como traumatología, kinesiología, cardiología y nutrición. Orientada tanto a quienes realizan actividad física y deportiva de manera recreativa como profesional.

IV.3.C.2 Ventajas competitivas de nuestro modelo de intervención

- Equipo multidisciplinario, que asegura abordar de manera integral a cada cliente en ámbito kinesico, nutricional y psicológico, con una comunicación transversal entre ellos.
- Garantizar una relación de confianza y cercanía con sus usuarios por medio de encuestas de satisfacción usuaria y reuniones con el equipo profesional.
- Comodidad para el usuario, al ofrecer atención en las instalaciones de entrenamiento de cada equipo, sin la necesidad de que los usuarios deban trasladarse a lugares lejanos para recibir la atención.
- ofrecer un servicio más económico que nuestros competidores
- otorgar una atención personalizada que se ajuste a las necesidades de cada jugador y de cada equipo en particular.
- Buscar la mayor motivación posible de los usuarios frente a las terapias, al tener la posibilidad de atenderse en conjunto con sus compañeros de equipo en las instalaciones del club.

- Ofrecer una rehabilitación deportiva especializada exclusivamente en fútbol.

IV.3.D Evaluación económica

IV.3.D.1 Inversión

Para la puesta en marcha de nuestro proyecto, contaremos con la inversión del capital semilla perteneciente a CORFO (corporación nacional de fomento) por un monto de 3.100.000, el cual será usado para financiar los insumos, equipo médico y certificaciones en capacitaciones.

Dentro de estos tenemos la compra de 2 camillas plegables, necesaria para la realización de las atenciones a los pacientes, evaluaciones y tratamiento como terapia manual, masoterapia, entre otros. También será necesaria la compra de distintos implementos que nos serán útiles para la realización de ejercicio terapéutico y entrenamientos enfocados al fútbol como set de conos, balón medicinal, bosu y disco freeman; necesarios para la ejecución de ejercicios más avanzados enfocados al equilibrio y coordinación, set de bandas elásticas para ejercicios de fortalecimiento y elongaciones, colchonetas para realizar actividades en suelo, Physio gun para la realización de sesiones de masoterapia, Presoterapia como un importante elemento para favorecer la circulación sanguínea y eliminación de desechos metabólicos permitiendo la recuperación post ejercicio físico, a su vez tomando un rol importante en el tratamiento de patologías agudas, en donde se favorece el drenaje del edema y finalmente elementos de fisioterapia como TENS, compresas Húmedo-Calientes, compresas frías; y cloruro de etilo, que nos servirán para analgesia y flexibilizar tejidos, según sea el caso de aplicación.

A continuación se presenta, Tabla de Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL			
Productos o activos	Cantidad	Valor Unitario	Total
Camilla Plegable	2	\$74,990	\$149,980
Set conos lenteja 20 und.	2	\$6,990	\$13,980
Wall ball balon medicinal 8kg	2	\$25,990	\$51,980
Bosu	2	\$32,990	\$65,980
Disco freeman	2	\$6,990	\$13,980
Set banda elástica	1	\$8,990	\$8,990
Colchoneta plegable 150/60	2	\$13,990	\$27,980
TENS electroestimulación	1	\$31,990	\$31,990
Compresa húmedo caliente	1	\$11,500	\$11,500
Compresa frío-calor	2	\$4,500	\$9,000
Cloruro de etilo	1	\$15,990	\$15,990
Physio Gun	1	\$115,990	\$115,990
Presoterapia G1	1	\$189,990	\$189,990
Certificación FMS	1	\$990,000	\$990,000
Diplomado TMO	1	\$1,400,000	\$1,400,000
TOTAL			\$3,097,330

IV.3.D.2 Depreciación:

La vida útil de los bienes sector sanitario, en la categoría maquinaria y equipos médicos es de 10 años, y herramientas livianas 5 años, según "Tabla de Vida Útil" de bienes inmovilizados fijada por el Servicio de Impuestos Internos (SII) para los bienes existentes al 31-12-2002.

Dentro del marco de la “Nueva Vida Útil Normal” y “Depreciación Acelerada”, entregada por el servicio de Impuestos Internos para los activos genéricos, 25) *Equipos médicos en general*, tenemos 8 y 2 respectivamente.

Por medio de estos valores obtenemos un gasto anual total de depreciación 43.789 por la inversión inicial en estos bienes. Esto se ve reflejado en la tabla siguiente;

Tabla Depreciación de los Bienes Físicos del Activo Inmovilizado			
INVERSIÓN INICIAL			
Productos o activos	Valor neto	Año de Vida útil normal	Valor Total Anual
Camilla Plegable	74,990	5	14998
Set conos lenteja 20 und.	6,990	5	1398
Set banda elástica	8,990	5	1798
Wall ball balón medicinal 8kg	25,990	5	5198
Bosu	32,990	5	6598
Disco freeman	6,990	5	1398
Colchoneta plegable 150/60	13,990	5	2798
TENS electroestimulación	31,990	10	3199
Compresa húmedo caliente	11,500	5	2300
Compresa frío-calor	4,500	5	900
Cloruro de etilo	15,990	5	3198
Physio Gun	115,990	10	11599
M. Presoterapia	189,990	10	18999
TOTAL	540,890		43783

IV.3.D.3 Ingresos y/o modelo de sustentabilidad del proyecto

La forma de generar ingresos y sustentabilidad al proyecto será mediante el producto por el total de equipos atendidos y el costo que adquieran los distintos packs ofrecidos a los clientes a medida que pase el tiempo y se cumplan las proyecciones de ventas.

Se proyecta un aumento en el volumen de ventas al primer año de iniciado nuestro servicio, dependiendo principalmente de que, las características únicas y asequibles impacten positivamente en que el proyecto a medida que se realizan las sesiones en los distintos equipos, se haga más conocido y abarque un grupo de potenciales clientes cada vez mayor, evitando así la estacionalidad de este servicio.

Nuestra meta de ventas en el primer año con respecto al total de potenciales clientes o clubes será de 30 equipos (0.807%) en un total potencial de 3716. En el siguiente esquema se muestra la proyección de equipos atendidos mes a mes:

Enero	2
Febrero	2
Marzo	10
Abril	10
Mayo	12
Junio	12

Julio	14
Agosto	14
Septiembre	16
Octubre	16
Noviembre	20
Diciembre	20
Total de equipos atendidos (anual)	148

Para el segundo año, la proyección con respecto a los potenciales equipos atendidos del año anterior es de aumentar la cifra en un 4,05% con respecto al total de equipos del primer año, es decir, de los 148 equipos se pretende sumar 6 equipos teniendo un total de 154 atenciones anuales en el segundo año de la implementación del proyecto.

Para el tercer año, la proyección de ventas será del 1.3% con respecto al total estimado de ventas del año anterior (154), esperando tener 156 atenciones anuales totales.

Para el cuarto año, la proyección de ventas será del 1.28% con respecto al total estimado de ventas del año anterior (156), esperando tener 158 atenciones anuales totales finalizando el año 4.

Para el quinto año, la proyección de ventas será del 1,26% con respecto al total estimado de ventas del año anterior (158), esperando tener 160 atenciones anuales totales finalizando el año 5.

El pack único incluye la evaluación kinésica más la evaluación nutricional, 2 sesiones de entrenamiento funcional preventivo por semana, 2 charlas con psicólogo deportivo al mes, tratamiento de lesiones de baja/mediana complejidad aplicando técnicas TMO, fisioterapia y tapping y 1 servicio de kinesiología en cancha semanal para la realización de los partidos.

El servicio de Kinesiología personalizada será vendido como un pack único a cada equipo, del cual se estiman 23 jugadores. La idea es que el pack pueda ser vendido al total del equipo, pero el cálculo está basado para que cada jugador pague \$10.000, sumando un total de \$230.000 por equipo mensual.

PACK (Mensual)	PRECIO
Evaluación integral Kine-Nutri	50.000
8 sesiones de entrenamiento funcional preventivo	40.000
2 sesiones psicólogo deportivo	40.000
Costos fijos/cantidad pacientes	36.624
Insumos	23.375
rehabilitación TMO-Fisioterapia	30.000
Kinesiólogo "en cancha"	20.000
Precio de Venta	229.990

El precio de venta final calculado para el primer año, irá incrementando en 0,4% respecto al valor de ingresos del año anterior.

En la siguiente tabla se muestra el aumento del precio de venta en un periodo de 5 años:

Ingreso por productos / Año	1	2	3	4	5	Total
Precio Unitario	230.000	239.200	248.768	258.719	269.067	
Cantidad de unidades vendidas	148	154	156	158	160	
Total de Ingresos (CLP)	\$34,040,000	\$36,836,800	\$38,807,808	\$40,877,558	\$43,050,795	\$193,612,961

IV.3.D.4 Costos

IV.3.D.4.A Costos fijos

Los costos fijos que presenta nuestro servicio, los cuales deben ser cancelados mensualmente independiente de la variación de bienes o servicios entregados son:

Plan de comunicación a clientes: para aumentar el número de ventas y promocionar nuestro servicio, contamos con un encargado en Redes Sociales, con un sueldo de \$350.000 mil pesos mensuales. Este cumple el rol de mantener activa nuestras redes sociales, realización de contenido y afiches, además de llevar a cabo estrategias de marketing, para la cual tenemos un presupuesto mensual de \$20.000 para promoción de nuestras publicaciones en redes sociales, este puede estar sujeto a modificaciones.

Otros costos fijos a considerar son de \$15.503 por medio de la contratación de un plan transbank POS fijo y plan de telefonía-internet móvil WOM de \$13.990. Por último se realiza un pago mensual por el arriendo de una bodega de 6mts cuadrados para guardar los implementos kinésicos, este con un valor de \$40.000 mil pesos.

A continuación se identifican en la tabla a continuación los costos fijos desde el primer al quinto año, con su respectiva variación debido al producto entre el costo fijo del año anterior y el porcentaje esperado de aumento (5%):

COSTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total
Sueldo encargado Red social RRHH	\$4,200,000	\$4,410,000	\$4,630,500	\$4,862,025	\$5,105,126	
Marketing	\$480,000	\$504,000	\$529,200	\$555,660	\$583,443	
Telefonía-Internet	\$201,456	\$211,529	\$222,105	\$233,211	\$244,871	
Transbank	\$186,064	\$195,368	\$205,136	\$215,393	\$226,162	
Arriendo bodega	\$480,000	\$504,000	\$529,200	\$555,660	\$583,443	
Sub Total	\$5,547,520	\$5,824,896	\$6,116,141	\$6,421,948	\$6,743,046	\$30,653,552

IV.3.D.4.B Costos variables

Los costos variables están ligados directamente con la producción y venta de nuestro servicio, es decir este varía en relación al número de ventas que se produzca.

- Sueldo Profesionales: dineros que se le pagarán mensualmente a nutricionista, psicólogo y kinesiólogo. En la medida que realicemos más atenciones y nuestros ingresos aumenten, los sueldos también irán aumentando.
- Insumos kinésicos: elementos kinésicos necesarios para realizar las atenciones, al aumentar estas también se deberá invertir más en insumos
- Combustible: necesario para los traslados a los lugares donde se realizará las atenciones, en la medida que aumenten nuestros clientes, los traslados aumentarán y por consiguiente los gastos en combustible.

A continuación se identifican en la tabla a continuación los costos variables desde el primer al quinto año, con su respectiva variación debido al producto entre el costo variable del año anterior y el porcentaje esperado de aumento (5%):

COSTOS VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Numero de equipos	148	154	156	158	160	
Sueldo Psicologo	\$7,680,000	\$8,064,000	\$8,467,200	\$8,890,560	\$9,335,088	
Sueldo Nutricionista	\$7,680,000	\$8,064,000	\$8,467,200	\$8,890,560	\$9,335,088	
Sueldo Kinesiologo	\$9,480,000	\$9,954,000	\$10,451,700	\$10,974,285	\$11,522,899	
Insumos kinesicos	\$480,000	\$504,000	\$529,200	\$555,660	\$583,443	
Combustible	\$240,000	\$252,000	\$264,600	\$277,830	\$291,722	
TOTAL	\$25,560,000.00	\$26,838,154.00	\$28,180,056.00	\$29,589,053.00	\$31,068,499.75	\$141,235,763
		Incremento %	0.05		Total	\$171,889,315

IV.3.D.5 Flujo de caja anual

La siguiente tabla muestra el flujo de caja del proyecto, este presenta un horizonte de cinco años desde su realización. Es posible apreciar el monto de inversión inicial y capital de trabajo durante el año 0, este último corresponde a costos operacionales, certificación de cursos de profesional, necesario para iniciar el proyecto. La depreciación, la cual fue aplicada a los activos, equipo médico y materiales kinésicos. El primer año presenta un balance positivo, al igual que durante los siguientes 4 años al final de las ganancias plasmadas lo que se mantiene por la venta de nuestro servicio.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos totales		\$34,040,00	\$36,836,800	\$38,807,808	\$40,877,558	\$43,050,795
(-) Costos Fijos	-	\$5,547,520	\$5,824,896	\$6,116,141	\$6,421,948	\$6,743,046
(-) Costos Variables	-	\$25,560,000	\$26,838,154	\$28,180,056	\$29,589,053	\$31,068,500

		\$31,107,5	\$32,663,0		\$36,011,0	\$37,811,5
Sub Total Costos		20	50	\$34,296,197	01	46
(-) Depreciación	-	\$43,783	\$43,783	\$43,783	\$43,783	\$43,783
Utilidad antes de impuestos	-	\$2,888,69	\$4,129,96	\$4,467,828	\$4,822,77	\$5,195,46
		7	7		3	6
(-) Impuestos (27%)	-	\$779,948	\$1,115,09	\$1,206,313	\$1,302,14	\$1,402,77
			1		9	6
Utilidad neta		\$2,108,74	\$3,014,87	\$3,261,514	\$3,520,62	\$3,792,69
		8	6		5	1
(+) Depreciación	-	\$43,783	\$43,783	\$43,783	\$43,783	\$43,783
(+) Inversión	\$3.097.33	-	-	-	-	-
	0					
Flujo de caja	\$-	\$2,152,53	\$3,058,65	\$3,305,297	\$3,564,40	\$3,836,47
	3.097.330	1	9		8	4

Debido a que parte de la puesta inicial del proyecto, se encuentra entregado por el crédito semilla de corporación nacional de fomento(CORFO) en la tabla a continuación, "Tabla Amortización con Cuota Fija", se presenta el préstamo inicial de \$3.100.000, el cual presenta una cuota fija mensual de \$1,129,167.92 mil pesos chilenos (\$CLP). Este es calculado con un interés del 24% durante 5 periodos.

Tabla Amortización con Cuota Fija

N Periodos	Capital adeudado	Cuota Fija	Interés	Amortización de capital	Saldo Final
0					\$3,100,000
1	\$3,100,000	\$1,129,167.92	\$744,000	\$385,167.92	\$2,714,832
2	\$2,714,832	\$1,129,167.92	\$651,560	\$477,608.22	\$2,237,224
3	\$2,237,224	\$1,129,167.92	\$536,934	\$592,234.19	\$1,644,990
4	\$1,644,990	\$1,129,167.92	\$394,798	\$734,370.39	\$910,619
5	\$910,619	\$1,129,167.92	\$218,549	\$910,619.29	\$0
Monto préstamo	\$3,100,000				
Interés Anual	24%				
Periodos mensual	5				
Cuota fija mensual	\$1,129,167.92				

IV.3.D.6 Indicadores económicos

Por medio de la tabla “Indicadores Económicos”, podemos concluir que a medida que el Valor Actual Neto (VAN) va aumentando, el valor va..... . Por otro lado la Tasa de Retorno Interna (TIR) es alta, lo que demuestra que el proyecto genera los flujos necesarios para cubrir la inversión realizada, por ende es un indicador clave para determinar la rentabilidad del proyecto.

- VAN > 0, La inversión producirá ganancias, dentro de las decisiones a tomar, el proyecto puede aceptarse.
- TIR > k , La tasa de rendimiento interno obtenida es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida por la inversión.

** Departamento de Auditoría y Sistemas de Información, M. Puga.*

Tabla Indicadores Económicos:

VAN (25%)	\$8,088,995.86
VAN (30%)	\$7,251,382.01
VAN (35%)	\$5,876,509.70
TIR	84%

IV.3.D.7 Análisis del punto de equilibrio

Dentro del siguiente análisis de punto de equilibrio, se muestra el nivel mínimo de ventas por año de nuestro pack de atención por el cual nuestro proyecto lograra al menos cubrir, costos fijos y variables. Por otro lado muestra el precio de equilibrio, que corresponde al precio mínimo a cobrar considerando el nivel de ventas mencionado anteriormente, lo que corresponde al precio más bajo por el cual

puede ser ofrecido nuestro servicio y estar dentro de un marco financieramente viable.

Punto de equilibrio	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio		\$230,000	\$239,200	\$248,768	\$258,719	\$269,067
Cantidad		97	80	72	66	62

SOLO USO ACADÉMICO

V) CONCLUSIONES

Las lesiones músculo esqueléticas en deportistas, y en fútbol son de origen multifactorial, entendiendo el carácter epidemiológico cobra interés el desarrollo de adecuados procedimientos de prevención deportiva que tengan en cuenta los aspectos de tipo nutricional, técnicos, fisiológicos y psicológicos. En esto recae la importancia de un equipo multidisciplinario buscando así un abordaje integral del paciente, considerando los aspectos más relevantes que permitan mejorar su condición clínica por medio de una intervención oportuna y a un precio accesible para el usuario.

Dentro de la actividad física, el fútbol desarrolla un mayor número de lesiones incapacitantes o severas, y los tiempos de recuperación son superiores al de otros deportes. En relación con lo anterior, la ANFA (Asociación Nacional de Fútbol Amateur) considerada como un mercado potencial fijo, debido al importante número de equipos, se compone de 3716 clubes de base, jugando 13005 partidos de fútbol por semana entre todas sus divisiones, sumando por otro lado a las características epidemiológicas de la población chilena, el incremento de demandas muestra la necesidad de un aumento en los servicios de salud, sobretodo en rehabilitación.

Luego de analizar la investigación de mercado existente, obtenemos que existe un mercado potencial con respecto a la necesidad de atención para los jugadores asociados a la ANFA, la cual fue caracterizada por aspectos claves a satisfacer como, la importancia de recibir una atención por un profesional capacitado y que pueda responder rápidamente a la necesidad de atención del paciente. Dentro de las características relevantes a considerar en nuestro proyecto es el desarrollo de

una estrategia de marketing, la cual requiere una fuerte inversión durante los primeros años, enfocada en captar clientes objetivos, lo cual permitirá el posicionamiento en el mercado, influyendo de forma positiva en la decisión de compra de los futuros clientes.

VI) BIBLIOGRÁFICAS

1. Concepción, D. (s. f.). *Lesiones frecuentes en el deportista amateur*. Diario Concepción. Recuperado 16 de abril de 2020, de <https://www.diarioconcepcion.cl/deportes/2017/08/14/lesiones-frecuentes-en-el-deportista-amateur.html>
2. Javier N., *Incidencia lesional en el fútbol profesional español a lo largo de una temporada: Días de baja por lesión*. (s. f.). Recuperado 24 de julio de 2020, de <https://www.apunts.org/en-pdf-X0213371712807012>
3. Carlos-Vivas, Jorge, Juan P. Martín-Martínez, Manuel Chavarrías, y Jorge Pérez-Gómez. s. f. 2016 «Los ejercicios preventivos tras el calentamiento ayudan a reducir lesiones en fútbol». http://archivosdemedicinadeldeporte.com/articulos/upload/or03_vivas.pdf
4. Ortega, Z., Extremera, O., Zagalaz, C., Sánchez, C., Hermoso, R., & Zurita, N. (2015). *RELACIONES ENTRE LESIONES DEPORTIVAS Y PARÁMETROS DE NIVEL, FASE Y MODALIDAD DEPORTIVA RELATIONS BETWEEN SPORTS INJURIES AND LEVEL PARAMETERS, PHASE AND TYPE OF SPORT*. http://www.journalshr.com/papers/Vol%207_N%203/V07_3_5.pdf
5. Ortega, F. Z., García, R. F., Zagalaz, J. C., & Girela, D. L. (s. f.). 2014. Aspectos psicossomáticos implicados en las lesiones deportivas Psycosomatic aspects involved in the sports injuries. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 14, 9. <https://www.redalyc.org/pdf/2270/227031053009.pdf>
6. M. Monaco, *Epidemiología lesional del balonmano de elite: Estudio retrospectivo en equipos profesional y formativo de un mismo club*. (s. f.). Recuperado 24 de julio de 2020, de <https://www.apunts.org/en-pdf-X0213371714741441>
7. García, R. N. (2015). *El efecto del entrenamiento con el programa «los 11» de la fifa y su relación con la incidencia de lesiones isquiotibiales y ligamento lateral externo de tobillo en futbolistas amateur: Estudio de cohortes* (p. 1) [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad Miguel Hernández]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=64481>
8. Koch, M., Zellner, J., Berner, A., Grechenig, S., Krutsch, V., Nerlich, M., Angele, P., & Krutsch, W. (2016). Influence of preparation and football skill level on injury incidence during an amateur football tournament. *Archives of Orthopaedic and Trauma Surgery*, 136(3), 353-360. <https://doi.org/10.1007/s00402-015-2350-3>

9. Sousa, P., Rebelo, A., & Brito, J. (2013). Injuries in amateur soccer players on artificial turf: A one-season prospective study. *Physical Therapy in Sport*, 14(3), 146-151. <https://doi.org/10.1016/j.ptsp.2012.05.003>
10. Albertos Iturralde, A., Camilleri Font, A., & Delgado Pérez, J. (2014). *Lesiones del ligamento cruzado anterior en el fútbol amateur: Evaluación, diagnóstico y tratamiento*. <http://eugdspace.eug.es:80/xmlui/handle/123456789/148>
11. Miranda, B. R. A. (2017). Causas de lesiones más frecuentes en rodilla de futbolistas amateurs de entre 20 y 30 años del Club 24 de Octubre. *Revista Unida Científica*, 1(2), Article 2. <http://www.unidacientifica.org/uc/index.php/uc/article/view/29>
12. Castañeda Vázquez, C., & Almazán Cervantes, R. (2016). *Programa de Prevención de Lesiones Musculares en Fútbol a Partir de la Evidencia Científica*. <https://idus.us.es/handle/11441/67318>
13. *Valoración de la incidencia lesional en el futbolista juvenil y amateur*. (s. f.). Recuperado 16 de abril de 2020, de <https://www.efdeportes.com/efd84/lesional.htm>
14. *Fútbol y lesiones: Profesionales y amateurs sufren distintas dolencias—Clínica Las Condes*. (s. f.). Recuperado 16 de abril de 2020, de <https://www.clinicalascondes.cl/BLOG/Listado/Traumatologia/El-futbol-y-las-lesiones>
15. *Resultado de Simulación Crédito Personal | Banco Santander*. (s. f.). Recuperado 17 de abril de 2020, de https://www.santander.cl/simuladores/personas/credito_personal/simulacion.asp
16. *Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes en la Población de 18 años y más—Ministerio del Deporte*. (s. f.). Recuperado 17 de abril de 2020, de <http://www.mindep.cl/encuestahabitos/>
17. *Lesiones asociadas al fútbol amateur*. (s. f.). Recuperado 18 de abril de 2020, de http://www.novedadesvidaintegra.cl/noticia.php?id_noticia=418
18. Casamichana, D. (2016). *Universidad Europea del Atlántico*. http://www.journalshr.com/papers/Vol%208_N%201/V08_1_5.pdf
19. Pagina oficial ANFA, asociación nacional de fútbol amateur en Chile, 2017, <https://www.anfa.cl/presentacion.html>
20. *CORFO - Corporación de Fomento de la Producción*. (s. f.). CORFO. Recuperado 11 de mayo de 2020, de <https://www.corfo.cl>
21. González J, J. A., Cobos H, I., & Molina S, E. (2010). ESTRATEGIAS NUTRICIONALES PARA LA COMPETICIÓN EN EL FÚTBOL. *Revista chilena de nutrición*, 37(1), 118-122. <https://doi.org/10.4067/S0717-75182010000100012>
22. ¿Qué tan importante es una evaluación física pre – participativa para iniciarse en el deporte? (2017, octubre 23). *MEDS*. <https://www.meds.cl/tan-importante-una-evaluacion-fisica-pre-participativa-iniciarse-deporte/>
23. **REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN FONDO SOLIDARIO ARFA REGIÓN METROPOLITANA; 2017;** <http://www.arfarm.cl/fondos.php>

24. Chilescopeo 2012, red social más utilizada por grupo de edades <http://chilescopeo.cl/report.php>
25. Perfil de los estratos socioeconomicos, estudio, emol 2008, <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>
26. *Medicina deportiva*. (s. f.). MEDS. Recuperado 10 de julio de 2020, de <https://www.meds.cl/>
27. *Medicina del Deporte*. (s. f.). Recuperado 10 de julio de 2020, de <https://portal.alemana.cl/wps/wcm/connect/Internet/Home/medicos-y-especialidades/traumatologia-y-ortopedia/medicina-del-deporte/home>
28. *Clínica Las Condes – Líder en Atención*. (s. f.). Recuperado 10 de julio de 2020, de <https://www.clinicalascondes.cl/CENTROS-Y-ESPECIALIDADES/Centros/Centro-Medicina-del-Deporte>
29. *Centro de Salud Deportiva*. (s. f.). Recuperado 10 de julio de 2020, de <https://www.clinicasantamaria.cl/especialidades/especialidad/centro-de-salud-deportiva>
30. *Clínica del Deporte*. (s. f.). Recuperado 10 de julio de 2020, de https://www.clinicadeldeporte.cl/nuestro_equipo.html
31. IntegraMédica. (s. f.). *Clínica del Deporte IntegraMédica*. <https://www.integramedica.cl>. Recuperado 10 de julio de 2020, de <https://www.integramedica.cl/integramedica/servicios/kinesiologia/clinica>
32. *Rehabsport, Recupera tu movilidad*. (s. f.). Recuperado 10 de julio de 2020, de <http://www.rehabsport.cl/>
33. *Los riesgos del «nuevo» fútbol en la pandemia*. (2020, mayo 1). Marca.com. <https://www.marca.com/futbol/primera-division/2020/05/01/5eaafac9e2704efb0f8b456c.html>
34. “Tabla de Vida Útil” de bienes inmovilizados fijada por el Servicio de Impuestos Internos (SII) para los bienes existentes al 31-12-2002. http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/bienes_f.htm, http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
35. *Departamento de Auditoría y Sistemas de Información, M. Puga*. http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/valor-actual-neto-y-tasa-interna-de-retorno-van-y-tir_1563977885.pdf

