



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CLÍNICA VETERINARIA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

ALEJANDRO CONTRERAS SEPÚLVEDA

**PROFESOR GUÍA
ERIKA GUERRA ESCOBAR**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN
GERARDO DÍAZ RODENAS
ARIEL MELLER ROSENBLUT**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2009**

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CLÍNICA VETERINARIA

El presente plan de negocios estudia el proyecto de creación de una clínica veterinaria, así como el diseño de una estrategia de negocios que maximice las posibilidades de un desarrollo sustentable y sostenido del proyecto.

Dicho proyecto nace como iniciativa personal, que pretende aprovechar una tendencia manifiesta de la sociedad chilena, en la que la pronunciada baja en la tasa de natalidad (1,9 hijos por mujer para el año 2002), sumado a un constante aumento de la proporción de animales de compañía versus animales guardianes (22,9% el año 1997 versus un 54,7% el año 2001), así como también el aumento de la población total de animales con dueño (20% entre los años 1997 y 2001, superando los 1.400.000 animales) y el crecimiento del ingreso per cápita nacional serían en su conjunto indicativos de un creciente requerimiento de servicios veterinarios.

En Chile existen para el año 2008 unos 600 locales de servicios relacionados a la medicina veterinaria, de las cuales destacan tanto por la cantidad de sucursales como por su presencia de marketing, Doctor Pet con 14 sucursales y Pet City con 10 sucursales en Santiago, 2 en Viña del Mar, 2 en Concón y 1 en Calera de Tango.

Metodológicamente primó la revisión bibliográfica, orientada a recoger la experiencia de los países desarrollados. Se realizaron también entrevistas en profundidad a dueños de clínicas veterinarias y una investigación en terreno, destinadas a contrastar la realidad chilena con lo recolectado en la revisión bibliográfica.

Se concluyó que para lograr el efecto de ampliar y retener a la base de clientes debe haber un fuerte foco en la localización de la empresa, de forma de asegurar una base de clientes amplia, en el servicio asociado a la atención y en el plan de promociones.

El plan de marketing indicó como objetivo al segmento ABC1 de la ciudad de **Quilpué**, mediante la creación y priorización de un estimador de consultas anuales, que consideró los centros urbanos de más de cien mil habitantes en el censo nacional del año 2002, y que excluyó la Región Metropolitana por presentar un escenario competitivo adverso, dado tanto por la concentración y desarrollo de la competencia, como por el aumento explosivo de egresados.

Se diseñaron también flujos de operaciones y estructuras de rentas destinados a evitar el riesgo de no pago por parte de los clientes y el de operar con márgenes negativos.

Finalmente, la sensibilización de la propuesta concluyó que el escenario más atractivo de inversión es el que considera el arriendo del local de atención en sus proyecciones optimista, regular, seguida por el escenario optimista con financiamiento finalizando con el escenario pesimista con arriendo de local, con unas TIR de 61%, 38%, 23% y 20% respectivamente. Para los tres primeros casos las VAN, con una tasa de descuento del 15%, son del orden de los 9,7; 5,5 y 2,8 millones de pesos respectivamente lo que significa un bajo atractivo para una inversión de sucursal única, pero tal vez una gran oportunidad para un conglomerado interesado en establecer una franquicia o cadena, caso que debe ser estudiado posteriormente con más detalle.

Agradecimientos

Agradezco a todos aquellos que han sido mis maestros en este proceso, aquellos que de una u otra manera han transformado mi forma de pensar y de sentir.

Agradezco a todos los profesores que han dejado huellas, a los profesores Gerardo Díaz, Rodrigo Donoso y en especial a la profesora Erika Guerra, quienes me han guiado con paciencia, permitiéndome desenmarañar mi infinitamente compleja manera de pensar, para poder así avanzar.

Agradezco a todos mis amigos que, postergados en este proceso, me han animado constantemente a seguir adelante, mayoritariamente a la distancia, pero con la suficiente intensidad como para que aun los pueda sentir cerca.

¡Me agradezco a mi mismo! (¡Si! ¡Leyeron bien!) Por nunca hacer caso del chaqueteo, pero por sobretodo, por entender que a falta de un maestro presente voluntariamente en mi vida, el proceso de intentar, errar y aprender es más lento, pero no por eso menos fructífero.

Pero por sobre todas las personas, quisiera agradecer a Gloria Torres Rivera: sin ti, mi niña, habría sido simple y llanamente imposible que tuviera la fuerza de sobreponerme a todo lo que hemos pasado. Sin tu infinito amor mi porfía no habría sido suficiente.

A todos, sinceramente, gracias.

Índice

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN | 1 |
| I.1 ANTECEDENTES..... | 1 |
| I.2 JUSTIFICACIÓN..... | 2 |
| I.3 OBJETIVOS..... | 4 |
| <i>I.3.i Objetivo general</i> | 4 |
| <i>I.3.ii Objetivos específicos</i> | 4 |
| I.4 METODOLOGÍA..... | 5 |
| <i>I.4.i Análisis Estratégico de Mercado</i> | 5 |
| <i>I.4.ii Plan de Marketing</i> | 6 |
| <i>I.4.iii Plan de Operaciones</i> | 7 |
| <i>I.4.iv Plan de Recursos Humanos</i> | 7 |
| <i>I.4.v Plan Financiero</i> | 8 |
| I.5 ALCANCES..... | 8 |
| I.6 MARCO CONCEPTUAL..... | 8 |
| <i>I.6.i Requerimientos Legales</i> | 8 |
| <i>I.6.ii Procesos de una Clínica Veterinaria</i> | 10 |
| <i>I.6.iii Estrategias de Negocios</i> | 11 |
| <i>I.6.iv Planes de Promoción y Lealtad</i> | 12 |
| CAPÍTULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADO | 14 |
| II.1 ANÁLISIS SITUACIÓN EXTERNA..... | 14 |
| II.2 MODELO DE NEGOCIOS..... | 20 |
| II.3 DEFINICIÓN TÁCTICA DEL NEGOCIO..... | 24 |
| CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING | 24 |
| III.1 PLAZA..... | 24 |
| <i>III.1.i Conclusiones</i> | 27 |
| III.2 PRODUCTO..... | 28 |
| <i>III.2.i Etapa de Puesta en Marcha</i> | 33 |
| <i>III.2.ii Etapa de Crecimiento y Consolidación</i> | 33 |
| III.3 PRECIO..... | 33 |
| III.4 PROMOCIÓN..... | 34 |
| CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES | 38 |
| IV.1. PROPUESTA DE LAYOUT..... | 43 |
| CAPÍTULO V: PLAN DE RECURSOS HUMANOS | 45 |
| V.1 DISEÑO DE CARGOS..... | 45 |
| V.2 RECLUTAMIENTO..... | 47 |
| V.3 ESTRUCTURA Y CONTROL DE SALARIOS..... | 48 |
| CAPÍTULO VI: PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO | 50 |
| VI.1 INGRESOS OPERACIONALES..... | 51 |
| VI.2 COSTOS VARIABLES..... | 51 |
| VI.3 COSTOS MEDIOS..... | 53 |

| | |
|--|-----------|
| VI.4 INVERSIÓN INICIAL..... | 53 |
| VI.5 FLUJOS DE CAJA..... | 54 |
| VI.6 CONCLUSIONES..... | 55 |
| CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES GENERALES..... | 57 |
| CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFÍA..... | 59 |
| VIII.1 LIBROS..... | 59 |
| VIII.2 MEMORIAS..... | 59 |
| VIII.3 LEYES..... | 59 |
| VIII.4 PUBLICACIONES SERIADAS ELECTRÓNICAS..... | 60 |
| VIII.5 PUBLICACIONES EN PERIÓDICOS ELECTRÓNICOS..... | 61 |
| VIII.6 OTRAS PUBLICACIONES..... | 61 |
| VIII.7 OTRAS REFERENCIAS EN INTERNET..... | 61 |
| VIII.8 MALLAS CURRICULARES DE UNIVERSIDADES..... | 62 |
| CAPÍTULO IX: ANEXOS..... | 64 |
| IX.1 ARANCELES MÉDICOS..... | 64 |
| IX.2 FACULTADES QUE IMPARTEN MEDICINA VETERINARIA..... | 67 |
| IX.3 FLUJOS DE CAJA..... | 68 |
| IX.4 CONSULTAS ANUALES ESTIMADAS EN LA CIUDAD DE SANTIAGO..... | 71 |

Capítulo I: Introducción

I.1 Antecedentes

Para el año 2001, la población de animales pequeños superaba, para la provincia de Santiago, un total estimado de 1.460.000 individuos, de los cuales 882.441 son caninos, es decir, un promedio de un perro por cada 7 personas, con una tasa de crecimiento del 20% para el periodo 1996 – 2001, estimándose que para el año 2004 esta cifra habría superado el millón de individuos, llegando a haber un perro cada 6,6 personas¹.

De la población total de animales, el 59,1% de ellos asistiría al médico veterinario al menos una vez al año. De este universo, el 44,6% asistiría una vez al año, 28,6% dos veces, 16,4% tres veces y 10,4% cuatro o más veces anuales, de lo que se deduce que el promedio de los animales que se atienden en clínica veterinaria lo haría 1,9 veces anuales².

Los dueños de estas mascotas a su vez tienen un comportamiento afín con el cliente de *retailers*, es decir, opta en un 46,4% de los casos por la empresa o sucursal que le resulte más accesible, a la cual asiste en un 47,2% de las veces³.

Se puede deducir que existe un alza en la cantidad de consultas veterinarias requeridas, debido a que se presenta en Chile la misma tendencia de los países desarrollados referida principalmente a una fuerte baja en la tasa de natalidad (1,9 niños por mujer en Chile⁴), y el aumento de la proporción de animales de compañía, versus animales guardianes, lo que incide en un mayor gasto en cuidados y accesorios para estas mascotas.

Consecuente con lo anterior, se ha podido apreciar en el mercado nacional la reciente irrupción de cadenas dedicadas a la consulta veterinaria como a la venta de accesorios y animales, sugiriendo que el ciclo de vida del mercado chileno se encontraría en plena etapa de crecimiento.

Otros factores comunes entre las naciones de mercados desarrollados, que sin embargo tienen un desarrollo precario en Chile, es la reglamentación existente acerca de tenencia responsable de mascotas -que declara responsabilidades de los tenedores de mascotas y cuidados mínimos de éstas-, como también la existencia de un consenso que en el escenario competitivo, deberán ser utilizadas herramientas de marketing orientadas al cliente como forma de crear lealtad y reconocimiento de marca, usando para esto herramientas propias del marketing, recursos humanos y control de gestión.

¹ Daza, M. 2002; Acuña, P. 1998

² Daza, M. 2002

³ Daza, M. 2002

⁴ Herrera, M y Yáñez, N. 2008

I.2 Justificación

Desde los orígenes de la humanidad, el ser humano ha tenido una estrecha relación de subsistencia con los animales, ya sea como parte de su dieta o como compañía en la caza o la vida cotidiana.

A medida que las actividades humanas se han ido diversificando, también lo ha hecho la relación con los animales. En este proceso se ha hecho necesario mantener estos animales en buenas condiciones de salud, ya sea por razones afectivas, de salud pública o productivas.

De acuerdo con lo anterior, se han generado cuatro clasificaciones que engloban a los animales según el tipo de servicio generado por éstos, y que se caracterizan de la forma que sigue:

Producción

Se refiere a animales de uso industrial, destinados a ser faenados o a la producción de lácteos o tejidos, entre ellos se cuentan principalmente pollos, ovejas, bovinos y porcinos.

Los servicios ofrecidos en este ámbito se refieren principalmente al aseguramiento de la calidad de la producción y detección temprana de plagas y enfermedades infecto contagiosas o hereditarias.

En la actualidad se puede apreciar la marcada tendencia de las empresas a contratar dichos servicios de forma permanente e incluirlos en el área de control de calidad o por el contrario, de externalizados a laboratorios o universidades de reconocimiento internacional, esto debido a la homologación de los estándares de calidad de la producción chilena a los del mercado europeo y estadounidense.

Según el Censo Agropecuario, realizado en los años 1997 y 2007 por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), existen 11.410.064 cabezas de ganado⁵, registrando entre ambos censos un crecimiento de la población de un 4,7%, esto sin desmedro de su utilización⁶.

Mayor

Abarca lo que se refiere a control de enfermedades y plagas en mamíferos de gran tamaño, como caballos, bovinos y caprinos. Sin embargo, la orientación casi exclusiva de estos animales a la producción relega esta clasificación casi únicamente a caballos.

⁵ No incluye caballos, dado que éstos son incluidos en la clasificación "Animales Mayores"

⁶ INE. 1997; INE 2007

En este ámbito se incluyen asesorías médicas realizadas por especialistas de forma esporádica como también el trabajo clínico en establecimientos de dedicación exclusiva a esta clasificación.

Según el INE, en el período 1997 -2007 el número de caballos ha disminuido en un 25,4%, alcanzando las 304.322 cabezas de ganado⁷.

Animales Pequeños

Comprende el control de enfermedades y plagas en caninos y felinos.

En esta clasificación los servicios tienden a concentrarse en empresas que ofrecen servicios multidisciplinarios, independiente si el servicio es ofrecido en un lugar establecido o itinerante a pedido.

Este segmento ha tenido un crecimiento sostenido, que para la provincia de Santiago promedia una tasa del 20% en el período 1996 – 2001, alcanzando más de 1.400.000 individuos, conformando el 82,4% del total de los animales domésticos. De estos animales, el 54,7% de los perros fue declarado tener solamente la utilidad de compañía (versus la utilidad de guardián) lo que es un importante aumento a lo mostrado el año 1996, en que solamente el 22,9% de los perros eran de compañía⁸.

Sumado a esto, la constante caída de la tasa de natalidad de la mujer chilena, sugiere que el mercado debería seguir creciendo en número, cantidad de ítems y consultas veterinarias requeridas y lujo demandado por parte de los clientes.

Animales Exóticos

Son aquellos animales de compañía no incluidos en la clasificación anterior, como reptiles, quelonios, roedores, lagomorfos y aves, además de animales silvestres como ciervos, camélidos y grandes felinos, entre muchos otros.

Los servicios que se ofrecen, en el caso de los animales de compañía no difieren de los abarcados en la clasificación anterior, pudiendo ofrecerse en muchos casos atención para ambas clasificaciones por una misma empresa.

En el caso de los animales silvestres, los servicios relacionados son principalmente aquellos realizados por el Servicio Agrícola Ganadero (SAG), con la eventual colaboración de zoológicos regionales.

El tamaño del segmento de animales exóticos conforma el 17,6% de la población total de aquellos animales usados como compañía, equivalente a 258.018 individuos⁹. En el caso de los animales silvestres no existe un catastro de su población. De la misma forma, no existen registros que permitan estimar un crecimiento del mercado en ninguno de los dos casos.

⁷ INE. 1997; INE 2007

⁸ Daza, M. 2002; Acuña, P. 1998

⁹ Daza, M. 2002

Conclusiones

Según lo anteriormente expuesto, podemos comparar el atractivo de cada una de las clasificaciones de la forma que sigue:

- **Tamaño de mercado:** En base a la población animal, las dos clasificaciones más atractivas resultan ser producción y pequeños animales. Sin embargo, si consideramos el crecimiento del mercado, queda de manifiesto que es el subgrupo de animales pequeños el que ofrece mayor atractivo.
- **Costos de entrada:** Para los casos de animales mayores, pequeños animales y animales exóticos, los costos de entrada son similares y corresponden principalmente al acondicionamiento del local y capital de trabajo. Solamente en el caso de animales de producción el costo de entrada resulta distinto, puesto que a lo anterior deberán agregarse certificaciones reconocidas por los países de destino de la producción.

De acuerdo a lo anterior, podemos concluir que el subgrupo de animales que resulta más atractivo para establecer un proyecto es el de animales pequeños, que combina el tener barreras de entrada bajas y ser un mercado suficientemente amplio y con un alto crecimiento.

El presente proyecto nace como iniciativa familiar, que pretende aprovechar tanto el creciente mercado, como la debilidad manifiesta de la mayoría de las clínicas veterinarias, cuyo único dueño, generalmente veterinario, debe desdoblar su tiempo para atender tanto las consultas y cirugías como las áreas administrativas de la empresa, generando en el tiempo un desgaste que hace insostenible el crecimiento de muchos emprendimientos.

I.3 Objetivos

I.3.i Objetivo general

Realizar un plan de negocios para la instalación de una clínica veterinaria acorde a las condiciones competitivas de mediano plazo.

I.3.ii Objetivos específicos.

- Desarrollar un modelo de negocios atinente a las tendencias del mercado y al escenario competitivo.
- Diseñar una estrategia de localización que permita seleccionar una locación que maximice la probabilidad de éxito del emprendimiento.
- Elaborar un plan de marketing y ventas para los servicios a ofrecer.
- Desarrollar un plan de operaciones acorde a los productos y servicios ofrecidos y a las necesidades de eficiencia y nivel de servicio definido por la empresa.
- Desarrollar un plan de recursos humanos.

- Desarrollar un plan financiero que evalúe la factibilidad económica del proyecto y las distintas formas de financiamiento.

I.4 Metodología

Para la confección del presente informe se realizarán las siguientes actividades:

Investigación en terreno, consistente en la participación de turnos día y turnos noche, por el período de un mes, de forma alternada por períodos de una semana cada turno.

Revisión bibliográfica, mediante la cual se hicieron levantamientos de información referente a escenario competitivo, el marco legal en el que estará inserto el emprendimiento y la experiencia en el tema acumulada en países con mercados más desarrollados.

Frente a la falta de información referente al escenario competitivo nacional, resultó forzoso en algunos casos utilizar fuentes alternativas de información, como son las páginas amarillas o fuentes que podrían ser obsoletas por lo antiguo de la publicación, como es el caso de los censos animales.

Entrevistas en profundidad, a veterinarios con experiencia laboral en clínica, que además contó con la entrevista de dos dueños de clínicas veterinarias, quienes prefirieron anonimato de ellos y sus empresas.

I.4.i Análisis Estratégico de Mercado

Análisis Situación Externa

Con el análisis externo se busca generar una estrategia de negocios que provea a la empresa de rentabilidades por sobre la media, dando cuenta de la baja fidelidad del consumidor (47%), haciéndola así sustentable en el mediano y largo plazo.

Para esto será utilizado el análisis de Porter, que nos permite tener una visión general de la industria en la que la empresa se encuentra inmersa, analizando 5 factores principales:

- **Intensidad de rivalidad entre competidores:** como la locación de la clínica es aún desconocida, se hará un estudio exploratorio de los actores posibles del mercado, y la influencia que éstos ejercen.
- **Amenaza de nuevos participantes:** se analizará la existencia de barreras de entrada, como son los costos de inversión inicial, permisos y certificaciones y economías de escala, entre otros.
- **Amenaza de sustitución:** será analizada la existencia de productos que puedan suplir las necesidades de los clientes. En este ámbito podemos ejemplificar la existencia de las tiendas de mascotas.

- **Poder de negociación de clientes:** se observarán las características del mercado para determinar la capacidad que tienen los clientes para negociar los precios o servicios ofrecidos por la empresa.
- **Poder de negociación de los proveedores:** se harán entrevistas en profundidad para determinar la capacidad de los proveedores para incidir en los costos de suministros.

Dimensionamiento del Mercado

El dimensionamiento del mercado constará de dos partes: en la primera se buscará mediante revisión bibliográfica y páginas de Internet acerca de los criterios usados para medir el mercado potencial para clínicas veterinarias y humanas.

La segunda parte consistirá en la utilización de estos criterios para la identificación de las locaciones de mayor atractivo para el emprendimiento.

Definición Estratégica del Proyecto

Esta fase se realizará mediante revisión bibliográfica, según la cual se analizarán las distintas opciones y se determinará su pertinencia al mercado definido, considerando para esto tanto el análisis externo realizado como los aspectos legales recopilados.

I.4.ii Plan de Marketing

El plan de marketing y ventas constará de dos partes:

Se desarrollará un análisis sobre las cuatro "P" de McCarthy, el que buscare establecer las variables del negocio que resultan críticas para su operación exitosa, las cuales son:

Plaza

Se utilizará la información disponible respecto al mercado y estadísticas de consumo y tenencia de animales para la confección de un indicador de atractivo zonal, el cual será utilizado posteriormente para priorizar la elección de locación según el atractivo calculado.

Esta priorización deberá ser complementada con aquellos criterios desprendidos del análisis externo, referentes a la conveniencia de ciertas locaciones.

Para obtener la ubicación dentro de la ciudad seleccionada será necesario hacer investigación en terreno, sumado a revisión bibliográfica referente al comportamiento de los consumidores y a la investigación de mercado realizada con anterioridad.

Producto

El conjunto de tangibles e intangibles a ofrecer por la empresa serán determinados mediante entrevistas en profundidad y análisis de la competencia.

Precio

Si bien el precio es la variable de más fácil cambio de las cuatro “P”, es la que produce impacto más directo sobre el rendimiento de la empresa. Es por esto que esta variable debe ser determinada en función de la estrategia de negocios planteada y un análisis de la competencia.

Promoción

Esta variable apunta a cómo se darán a conocer los productos a los clientes y a la fidelización de éstos. Para la determinación de este conjunto de actividades, deberá ser realizado un estudio de la competencia y de otros sectores productivos, además de investigación bibliográfica de modelos de fidelización de clientes, para ser contrastados posteriormente con la estrategia de negocios.

I.4.iii Plan de Operaciones

En esta fase deberán ser identificados, diseñados y optimizados si corresponde, los procesos necesarios para la operación de la empresa en los productos ofrecidos, así como eventuales indicadores de gestión. Los principales procesos a abordar son:

- **Stock:** compra, manejo de nivel de inventario, control de inventario, almacenaje, eliminación de desechos, entre otros.
- **Consulta – Hospitalización:** ingreso y registro de fichas, procedimientos de entrada y salida de pacientes, entre otros.

Esta sección será confeccionada mediante la investigación en terreno del funcionamiento de dos clínicas veterinarias de la Región Metropolitana.

I.4.iv Plan de Recursos Humanos

Dada la importancia de la gestión de recursos humanos en las empresas de este rubro, serán analizados con detalle todos los puntos de las políticas de la gestión de recursos humanos atinentes a este proyecto, los que son:

- **Análisis de necesidades y capacidades:** en este punto se determinará la dotación de personal necesaria para los servicios y procesos definidos con anterioridad.
- **Organización funcional:** esta fase organizará las funciones y jerarquías del personal.
- **Estructura de renta e incentivos:** un factor crítico para el personal es cuánta remuneración, cómo estará estructurada y qué actitudes de trabajo incentivará.
- **Selección y formación:** se determinará la forma en la cual se identificará las aptitudes necesarias del personal y los aprendizajes específicos necesarios para las funciones que los requieren.

Lo anterior será realizado mediante análisis bibliográfico y juicio experto, matizado con la estrategia de negocios.

I.4.v Plan Financiero

Para evaluar la factibilidad económica del proyecto se elaborarán flujos de caja que incorporen los costos e ingresos atingentes al diseño de servicios, operaciones y personal incluidos en las secciones anteriores del plan de negocios.

Posteriormente a esto, se estimará una tasa de descuento apropiada para el riesgo asociado a este tipo de negocios, para obtener finalmente indicadores de gestión como el VPN, PRC y el TIR.

En tercer lugar se realizarán análisis de sensibilidad mediante el uso de escenarios.

Finalmente se buscarán alternativas de financiamiento al proyecto.

I.5 Alcances

Por medio de la metodología expuesta con anterioridad, se busca desarrollar un plan de negocios que sirva de referencia para la creación de una clínica veterinaria sustentable en el tiempo. Por esto, la implementación de lo diseñado queda fuera de este trabajo, por exceder ésta el tiempo definido para el trabajo.

Se excluye también del presente plan de negocios la realización de estudios exploratorios a clientes para la determinación de las variables psicosociales que determinan la decisión de compra, ya que su análisis riguroso tiene una extensión que representa un desafío totalmente distinto.

I.6 Marco Conceptual

I.6.i Requerimientos Legales

En la actualidad existen dos instituciones que se hacen presentes en la supervisión de una clínica veterinaria: la municipalidad correspondiente y el SESMA.

La municipalidad aunque no tiene la facultad de vigilar el correcto funcionamiento de una clínica veterinaria, está facultada para negar o no renovar el permiso cuando las ordenanzas municipales que le son atingentes han sido incumplidas.

Los equipos radiológicos destinados a imagenología dental o corporal son clasificados como **segunda categoría**¹⁰. Según lo anterior, las instalaciones que contengan estos equipos requerirán por parte del servicio de salud correspondiente una autorización de construcción, operación y cierre temporal o definitivo, para lo cual deberán presentarse:

- manual de operación y mantenimiento de sistemas y equipos con descripción de los procedimientos.
- informe de funcionamiento y de seguridad radiológica favorable de la autoridad sanitaria.

¹⁰ MINSAL, D.S. 133. 1984

Según este mismo decreto, el personal involucrado en la operación del equipo radiológico debe estar autorizado por el servicio de salud correspondiente. Este personal será acreditado con validez nacional por un período máximo de tres años ya sea mediante la rendición de un examen exigido por los servicios de salud o mediante la acreditación fehaciente de labores en tales actividades por un período no menor a tres años.

Durante el ejercicio de las funciones de una clínica veterinaria, ésta deberán informar mensualmente el número de vacunas antirrábicas aplicadas y el número y especies de animales vacunados a la autoridad sanitaria correspondiente a la jurisdicción en la que se encontrase dicho establecimiento¹¹.

Tanto las clínicas veterinarias, como las farmacias veterinarias “deberán llevar actualizado un Libro de Control de Productos Psicotrópicos, visado por el Instituto de Salud Pública de Chile o por el Servicio de Salud”¹², en el cual se detallen las dosis administradas de sicotrópicos, como las entradas y saldos. Estos movimientos deberán ser informados antes del día 15 de Enero de cada año.

Según lo descrito por el Código Sanitario¹³, la autoridad sanitaria podrá fiscalizar el cumplimiento de normas y disposiciones antes nombradas, efectuando en caso necesario un allanamiento previo decreto de allanamiento del Director General de Salud. En caso de no cumplimiento de alguna de las normas atinentes al funcionamiento de la empresa, la autoridad sanitaria tendrá la facultad de cerrar total o parcialmente el local en las zonas donde la eventual infracción se realice mientras la autoridad sanitaria se resuelve.

Los desechos producidos en la operación de un hospital humano o veterinario se puede subdividir en: Domiciliarios (papeles, botellas, etc), Bioinfecciosos (restos de procedimientos quirúrgicos), Cortopunzantes y Radiactivos. Aunque se encuentre esta definición, no existe en la legislación una especificación clara acerca de los procedimientos a seguir para la manipulación y disposición segura de los desechos peligrosos para las clínicas veterinarias.

Sin embargo, para el caso humano, la disposición de los desechos bioinfecciosos se hace por vía municipal, la cual debe incinerar estos desechos en dependencias especialmente habilitadas para estas funciones¹⁴.

Por su lado, las distintas ordenanzas municipales que en la actualidad se han ido incorporando establecen que es responsabilidad de la clínica veterinaria denunciar el no cumplimiento de las normativas vigentes referentes a la tenencia y cuidado de animales domésticos y de maltrato animal por parte del dueño o de algún tercero.

¹¹ MINSAL, D.S. 89 de 2002

¹² MINSAL, art. 18, D.S. 405. 1983

¹³ MINSAL, D.S. 725. 1968

¹⁴ Ministerio del Interior, Decreto 4740. 1947

Por otro lado, se establece que en una empresa de más de diez trabajadores debe contar con un reglamento interno de orden, higiene y seguridad, si cuenta con más de veinticinco trabajadores al menos un 85% del personal debe ser chileno, mientras que la jornada laboral consta de 45 horas semanales para aquel personal que por la naturaleza de su trabajo no tenga que estar en terreno¹⁵.

De la jornada laboral se establece como excepción el horario extraordinario que consta de un máximo de dos horas diarias, y que por su naturaleza esporádica, no debe superar los tres meses, remunerándose con un recargo del 50% sobre el sueldo acordado para la jornada ordinaria. Las horas extraordinarias también se pueden aplicar en el comercio en vísperas de festivos.

I.6.ii Procesos de una Clínica Veterinaria

Las actividades básicas de una clínica veterinaria son de dos índoles, administrativas y de servicios, donde estas últimas pueden ser agrupadas en tres: tratamientos de baja complejidad, tratamientos de alta complejidad y tareas de especialista.

Tratamientos de Baja Complejidad

Comprende la consulta, vacunaciones, test de pelo, obtención de radiografías, remoción de puntos quirúrgicos y curaciones, no requiere mayor entrenamiento para su realización por parte de los médicos veterinarios.

Para la realización de estas actividades es necesaria una sala de atención que no requiere estar estéril y, a excepción de las muestras radiológicas, requiere implementos básicos de bajo costo como son jeringas, pinzas, termómetros y gasa, por citar algunos.

Tratamientos de Alta Complejidad

Abarca principalmente las cirugías, procedimientos de urgencia en general y ecografías. Estos procedimientos requieren de parte del médico veterinario tanto entrenamiento para su correcta realización, como de constante actualización en innovación de materiales y métodos usados.

Siendo la excepción el caso de la toma de ecografías, estos procedimientos requieren de una sala destinada exclusivamente a quirófano, idealmente esterilizada, que quede aislada del resto de los pacientes que podrían contaminar el espacio con virus o bacterias que compliquen el pronóstico del paciente.

Debe contarse para estos procesos con equipos de apoyo como anestésicos, sueros, material quirúrgico, equipos de esterilización de herramientas y suturas entre muchos otros.

¹⁵ Ministerio del Trabajo y Previsión Social, D.F.L.1, 2002

Tareas de Especialista

Este es el ámbito donde ha existido en el último tiempo un mayor dinamismo. Sin embargo podemos agruparlas en dos familias:

El primer grupo corresponde a las especialidades clásicas, como son los procedimientos neurológicos, como los mielogramas¹⁶ y las radiografías neurológicas de contraste; el análisis de muestras histológicas, el entrenamiento y la peluquería canina y felina.

El grupo restante es el de las nuevas especialidades, entre las que se encuentra la kinesiólogía, la cremación y disciplinas de reciente incorporación como la acupuntura y flores de Bach.

Solamente en el caso de la peluquería canina el flujo de clientes ha conllevado a incorporar este servicio en las clínicas veterinarias, mientras que los otros servicios son ofrecidos por centros especializados.

I.6.iii Estrategias de Negocios¹⁷

Liderazgo en Costo

Corresponde a la estrategia de precios bajos, lograda mediante la estandarización de procesos, y maximización de eficiencia de la cadena productiva. Para esto es necesaria la atrofia de otras áreas, como las destinadas a la investigación e implementación de innovaciones de nuevos servicios o nuevos mercados.

Esta estrategia genera bajas de costos que desincentivan la entrada de nuevos competidores al mercado, sin embargo existe alto riesgo de obsolescencia ante la entrada de competidores innovadores.

Diferenciación

La estrategia de diferenciación se basa en la continua investigación e implementación de servicios y productos, con este objetivo se inyectan cuantiosos recursos en las áreas responsables de este proceso. Con esto se debe mantener precios altos, asociados a una eficiencia más baja con respecto a la estrategia antes nombrada.

Esta estrategia busca una entrada anticipada en el ciclo de vida de cada uno de los nuevos productos o servicios y aprovechar su período de crecimiento, sin embargo el riesgo que enfrenta surge de la facilidad de la copia incremental de estas innovaciones, las que pueden dejar obsoleto el proyecto antes de que cumpla su ciclo de vida.

¹⁶ Corresponde a la toma de muestra de tejido neurológico.

¹⁷ Hitt, M. 2008

Focalización

Corresponde a la explotación de nichos: el productor está directamente relacionado con un segmento objetivo diferenciado del resto de los clientes, en el cual se posiciona fuertemente.

Con esta estrategia se genera una gran fidelidad y recordación del cliente. Los riesgos asociados a esta estrategia se generan con la evolución y homogenización del segmento con el resto del mercado, por la tentación de las empresas de nicho que son exitosas y pretenden abarcar otros nichos con el consiguiente desperfilamiento en la mente del consumidor y finalmente por la adquisición por parte de empresas más grandes.

Integración de Costos / Diferenciación

Es una estrategia intermedia a la de precios bajos y a la de diferenciación, pretende suplir las debilidades de cada una de ellas estableciendo innovación y buscando aprovechar su condición de *first mover* para avanzar por la curva de aprendizaje y bajar de esta manera los precios.

Los riesgos asociados a esta estrategia son los asociados a las dos estrategias que se pretende potenciar, y es que la empresa resulta no ser la más eficiente, por lo que puede quedar fuera de una competencia por costo, ni tampoco es la más innovadora, por lo que generalmente no será la que aproveche la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto.

I.6.iv Planes de Promoción y Lealtad

En la literatura reciente se pueden encontrar numerosos análisis acerca de los modelos y recomendaciones para que los planes de promoción y lealtad sean diseñados y aplicados con éxito en las empresas.

Lo primero que se recoge es que cada plan debe tener solamente un objetivo, que debe ser manifiesto y conocido por la organización, de forma de no perder fuerza en el marco competitivo¹⁸.

Objetivos posibles son: evitar la deserción de la clientela alzando los costos de salida, obtener una mayor participación de la canasta de compra del cliente, impulsar la compra de una mayor cantidad de unidades de un bien o servicio, y entregar una noción de las variables que inciden en la decisión de compra de un consumidor.

Lo anterior se debe realizar tomando en cuenta que los clientes longevos no son necesariamente de menor costo de atención, buscan negociar precios menores y que no necesariamente realizan más publicidad de la empresa que los clientes nuevos.

¹⁸ Nunez, J. C. y Dréze, X. 2006

Respecto de la última aseveración, cabe nombrar que si bien no existe una relación directa entre longevidad y publicidad boca-oreja de la empresa, sí se encontró que el 56% de los clientes de servicios en Estados Unidos que se considera a sí mismo como leal, realiza publicidad de la empresa¹⁹.

En el caso de los servicios veterinarios, se identifica como fuentes de valor agregado y de vinculación emocional del cliente con la empresa aquellas variables relacionadas con la relación que establece el personal que se relaciona con el cliente, más que aquellas ligadas a la incorporación de tecnologías²⁰.

Todo lo anterior se complementa con aquellas prácticas en las que no se debe incurrir, como tratar de retener a aquellos clientes que hacen compras puntuales para luego desaparecer, o dar por perdidos a aquellos clientes que consumen con grandes espacios de tiempo, buscar reconocer al cliente rentable del producto o servicio más rentable para luego premiarlo sin regalar un servicio que éste cliente habría consumido de todas formas, y evitar a toda costa hacer promesas que luego no podrán ser cumplidas.

De lo anterior se concluye que deberá ser incluido un detallado plan de lealtad y promoción, que además deberá incorporar un decálogo de comportamiento para todo el personal de la empresa.

I.6.v Caso Drag Pharma

Según la información recopilada mediante entrevistas con dueños de clínicas veterinarias, fue posible recopilar información referente a la historia de este laboratorio.

Drag Pharma es un laboratorio dedicado a los productos veterinarios, que desde hace algunos años habría manifestado la intención de realizar una integración hacia delante, es decir, crear una franquicia que aprovechara la ventaja competitiva que implica contar con las materias primas principales -principalmente medicamentos, el *core business* de la empresa- a precio menor que el de mercado.

Según los testimonios recolectados, habría sido en el momento de la incorporación de locales ya existentes a la naciente franquicia, cuando los encargados de negociar los términos de venta del local habrían tenido efectos funestos en este proceso, al declarar “si no me vendes tu local, la cadena se pone con una sucursal al frente tuyo y te sacamos del mercado”.

Estos términos habrían provocado una reacción adversa entre los dueños de clínicas veterinarias, quienes se habrían coludido para evitar la compra de cualquier producto de la empresa Drag Pharma, bloqueo que sigue hasta hoy en algunas clínicas.

¹⁹ Reinartz, W y Kumar, V. 2002

²⁰ Stowe JD. 1998a

Enfrentado a este nuevo escenario, Drag Pharma habría tenido que reinventar su modelo de negocios, invirtiendo fuertemente en el auspicio de seminarios de tratamiento de urgencias en pequeños animales²¹, charlas en Santiago y regiones²², participación en portales *business to business*²³, invitación gratis a los seminarios a compradores leales y maletines con el equivalente a 45.000 pesos chilenos en productos del laboratorio.

Además de esta fuerte estrategia de marketing, el laboratorio Drag Pharma inició el plan de creación y crecimiento de la cadena Doctor Pet, que en el período de un año ha crecido a 14 sucursales de 25 que supuestamente estarían planificadas para la Región Metropolitana²⁴.

Con esto, el laboratorio Drag Pharma y sus capitales asociados ejercen una presión en el mercado que aumentan la intensidad de la competencia tanto en la industria de las clínicas veterinarias en la Región Metropolitana como en la de los laboratorios a nivel nacional.

Capítulo II: Análisis Estratégico de Mercado

II.1 Análisis Situación Externa

Rivalidad Entre Competidores

Se puede encontrar en la actualidad una multiplicidad de competidores, los que se agrupan en: clínicas de una sucursal, tiendas de mascotas y cadenas veterinarias.

En el primer grupo podemos distinguir para el año 2008 más de 200 empresas sólo en la Región Metropolitana, agrupadas en su mayoría en la zona oriente²⁵ de la capital (39% de las clínicas), seguida en densidad por la zona sur²⁶, con un 32% de las clínicas veterinarias²⁷.

Las tiendas de mascotas por su parte están dedicadas básicamente a la venta de animales y accesorios para ellos y agrupan a una treintena de empresas. Entre ellas destacan "Pet Happy" y "Pet City", que son cadenas que han optado por localizarse principalmente en centros comerciales, y que al igual que el resto de las empresas de esta clasificación, se encuentran distribuidos por toda el área metropolitana.

²¹ www.universia.cl, Realizan seminario internacional de medicina veterinaria

²² www.otalca.cl Laboratorio Drag Pharma Dicta Charla en Campus Talca

²³ www.agroeconomico.cl El uso de portales B2B se expandirá en un corto y mediano plazo

²⁴ www.aclivet.vet.cl, AVANCES al 11 de junio de 2007

²⁵ Las Condes, Providencia, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa, Vitacura

²⁶ Peñalolén, La Florida, Puente Alto, Macul, San Joaquín, La Granja, La Pintana, San Ramón, La Cisterna, El bosque y San Bernardo.

²⁷ Amarillas.cl

Finalmente, en el grupo de las cadenas de clínicas veterinarias, existe -hasta el momento de redacción y edición del presente informe- un único exponente: Doctor Pet, que en el último año ha visto crecer su cadena desde no más de un par de sucursales a 14 de ellas, situándose, al igual que en el caso anterior, preferentemente en comunas del sector oriente de Santiago.

Todas estas cadenas anteriormente nombradas han endurecido la competencia en la región metropolitana atacando básicamente dos pilares: la localización y la organización de eventos. En esta última táctica, que está enfocada primordialmente a los niños, las empresas realizan eventos de bajo presupuesto -como son las charlas o muestras de animales- que publicitan a la empresa y sus productos.

Es así como tenemos el ejemplo la empresa “PetHappy”, la cual aprovecha las instalaciones del Mall Paseo Quilín en el cual se encuentra emplazado, para realizar eventos que contemplan la participación de los dueños en concursos y capacitación de éstos en tenencia responsable de animales²⁸.

Por otro lado, en esta industria podemos distinguir también que los costos de salida son bajos, puesto que el instrumental usado puede ser revendido de forma relativamente rápida a otras empresas de la competencia o a centros médicos de humanos, como es el caso del material quirúrgico, el ecógrafo y el equipo radiológico, mientras que el inmueble puede ser reutilizado con facilidad para uso habitacional o comercial.

Además de lo anterior, los costos medios de operación de una clínica veterinaria refieren principalmente al arriendo del local -si es que éste no ha sido adquirido- y pago de remuneraciones del personal, mientras que la compra y almacenamiento de materias primas es de reducido costo, puesto que la duración de los alimentos es prolongada, al igual que el caso de los medicamentos, mientras que el almacenamiento de éstos últimos se puede realizar en un refrigerador común.

A pesar de lo anterior, no se ha podido apreciar en la actualidad un esfuerzo de marketing en los medios masivos, si no que por el contrario, solamente en casos excepcionales las empresas figuran en estos medios, optando por estrategias alternativas, como es el préstamo de sus instalaciones para la realización de espacios televisivos del ramo, como son “La Ley de la Selva” o “Rescate Animal”.

Es por lo expuesto con anterioridad, y principalmente debido a la influencia que ejercen tanto la cadena Dr. Pet, como las cadenas de tiendas de mascotas, que podemos concluir que la rivalidad entre competidores es **media-alta** en lo que se refiere a la región metropolitana, mientras que en el resto del territorio nacional la rivalidad puede clasificarse como **media-baja**.

Amenaza de Nuevos Participantes

²⁸ www.guiapractica.cl

Se puede estimar la cantidad de alumnos titulados mediante la cantidad de alumnos matriculados y la cantidad de instituciones que imparten la carrera, mediante las siguientes consideraciones:

Ante la carencia absoluta de datos que permitan establecer la deserción del alumnado a la carrera de medicina veterinaria -efecto que sólo considera la deserción de la carrera, y elección de otra distinta-, se considera que el 100% de los alumnos que ingresa dicha carrera, egresa, independiente de la universidad en la que termine su plan de estudios.

Si bien no es posible distinguir qué proporción de los recién egresados trabajan en clínicas veterinarias, sí se puede distinguir a través de las mallas de estudios a aquellas universidades que tienen orientación clínica u orientación a la producción²⁹, y la cantidad de alumnos matriculados en cada una de las facultades

| Localización | Foco Clínico | | Foco Producción | | Proyección De Titulados 2008 | |
|----------------------|---------------|------------|-----------------|------------|------------------------------|------------|
| | Instituciones | Matriculas | Instituciones | Matriculas | Clínica | Producción |
| Región Metropolitana | 3 | 145 | 5 | 59 | 435 | 296 |
| Otras Regiones | 2 | 74 | 5 | 69 | 148 | 344 |
| Total general | 5 | 117 | 10 | 64 | 583 | 640 |

(Fuente: www.cse.cl, mallas curriculares de universidades)

Tabla 1: Facultades y Promedio de Matriculados que Imparten Medicina Veterinaria y que Presentan Egresados en Año 2008

| Localización | Foco Clínico | | Foco Producción | | Proyección De Titulados 2010 | |
|----------------------|---------------|------------|-----------------|------------|------------------------------|------------|
| | Instituciones | Matriculas | Instituciones | Matriculas | Clínica | Producción |
| Región Metropolitana | 4 | 148 | 6 | 56 | 593 | 335 |
| Otras Regiones | 12 | 42 | 8 | 59 | 509 | 474 |
| Total general | 16 | 71 | 14 | 58 | 1131 | 809 |

(Fuente: www.cse.cl, mallas curriculares de universidades)

Tabla 2: Facultades y Promedio de Matriculados que Imparten Medicina Veterinaria y que Presentan Egresados en Año 2010

En la tabla nº1 se puede observar que en la actualidad existen a nivel nacional 15 facultades universitarias que imparten la carrera de medicina veterinaria, cifra a duplicarse para el año 2010³⁰. Esto significa una expansión del número de egresados de la carrera, de un número aproximado de 1200 a aproximadamente 1900.

Además de lo anterior, podemos decir que las ciudades que contienen mayor cantidad de facultades serán Santiago (10), Concepción (5), Temuco (3), Viña del Mar (3), La Serena (2), Puerto Montt (2) y Talca (2)³¹.

Lo anterior se traduce en que tanto el mercado de Santiago como de aquellas ciudades nombradas anteriormente, recibirá en el mediano y largo plazo un gran aumento en la cantidad de alumnos que egresan anualmente y una consecuente alza de la oferta de mano de obra.

²⁹ Múltiples referencias, véase sección Bibliografía VIII.8: Mallas Curriculares de Universidades

³⁰ www.cse.cl

³¹ Anexo IX.2: Facultades que Imparten la Carrera de Medicina Veterinaria

Esto implica en las ciudades mencionadas una presión a la baja tanto del salario esperado, como de las condiciones laborales y beneficios sociales³². Es por esto que podemos decir que existen incentivos a que los médicos veterinarios con mayor experiencia, enfrentados a estas perspectivas, pongan en marcha su propia clínica veterinaria, en busca de un mejor horizonte laboral.

Por otro lado, tenemos que las barreras de entrada a la industria de las clínicas veterinarias son relativamente bajas, puesto que una clínica de atención básica se compone fundamentalmente del local de atención, material quirúrgico y un capital de trabajo compuesto de forma exclusiva por material que puede ser comprado de forma casi diaria.

Otro factor de análisis son las economías de escala, y al respecto se puede decir que en el área operativa no existe mayor posibilidad de explotar un aumento de demanda del servicio, puesto que si bien existe una curva de aprendizaje en cada médico veterinario que presta atención, no existe efecto de economía de escala.

Este juicio se basa en el hecho de que si bien el médico veterinario puede reducir el tiempo de una consulta apurando el servicio, este proceso tiene una cota establecida por los tiempos necesarios para informarse de manera correcta de los antecedentes del animal y aplicar los procedimientos correspondientes, y asegurar de esta forma un diagnóstico y tratamientos asertivos, que serán la base de la relación de confianza entre la clínica y el paciente.

Fuera de este rango de tiempo que es estrictamente necesario para mantener la imagen de la clínica, existe además un equilibrio del tiempo de atención con la percepción de calidad, que resulta vital para el modelo de negocios enfocado a la calidad, y que carece de relevancia para el modelo de negocios enfocado a la eficiencia en costos, y que limita aún más el aumento de eficiencia en el tiempo de atención.

A pesar de lo anterior, se puede decir que en el área administrativa sí existen fuertes economías de escala, puesto que el control de gestión y financiero de la empresa no crecerá de forma lineal con respecto a la cantidad de consumidores que tenga la empresa. Esto se debe a la relativamente baja variedad de productos y servicios que una clínica veterinaria ofrece, y la baja cantidad de materias primas que requiere para operar.

En conclusión, si además de lo expuesto se considera que la ciudad de Santiago ofrece ventajas comparativas para la administración de una cadena o franquicia, por cuanto la densidad poblacional favorece la instauración de sucursales más cercanas que en regiones, se puede decir que el riesgo de nuevas entradas en la Región Metropolitana es **muy alto** puesto que al riesgo de entrada de clínicas deberá sumarse el riesgo de nacimiento de nuevas cadenas.

En las otras ciudades mencionadas con anterioridad se considerará el riesgo de entrada **medio-alto**, debido a la presión que ejercerá en la industria el aumento de egresados, mientras que para el resto del país se puede considerar **medio**.

³² Chiavenato, I, 2001

Amenaza de Sustitución

Los principales sustitutos en productos y servicios son los ofrecidos por las consultas incluidas en las tiendas de mascotas, por las sociedades protectoras de animales y por las municipalidades.

En el caso de las tiendas de mascotas, se ofrece solamente la consulta gratis, dejando de lado servicios de mayor complejidad como son las cirugías, la toma de muestras para laboratorio y el uso de rayos X o ecógrafos.

Por su parte, en el caso de las municipalidades, los servicios son de índole estacional y están orientados a la salubridad pública, por lo que se ofrecen solamente vacunas antirrábicas, castraciones, desparasitaciones y recientemente implantaciones de *chips* identificadores.

Por último, las sociedades protectoras de animales básicamente reciben animales que serán dejados de lado de forma definitiva por sus dueños, para su posterior preparación para la eventual adopción de un nuevo amo o en su defecto a su sacrificio. Eventualmente se asocian con las municipalidades para llevar a cabo las campañas masivas de salubridad pública anteriormente nombradas.

Lo anteriormente expuesto conlleva que el cliente que no está dispuesto a pagar por el servicio sea atendido por los sustitutos mencionados, no afectando mayormente al sector de la población que recurre a la clínica veterinaria, por lo que se considera esta amenaza como **media**.

Poder de Negociación de Clientes

En el mercado de las clínicas veterinarias, el cliente tiene muy baja concentración en lo que se refiere a los requerimientos de servicios veterinarios, lo que disminuye su poder negociador.

Sin embargo lo anterior, como se dijo en secciones anteriores, un cliente fiel tiene altas probabilidades de recomendar la empresa en la cual haya consumido el servicio que haya generado el estado emocional de "leal", al cual hacen referencia los textos recopilados. Esto aumenta el poder negociador del cliente en la medida que una buena o mala experiencia no solamente incidirá en su próxima decisión de compra, si no que muy probablemente esta decisión influya en la de otros potenciales consumidores.

Finalmente, los sustitutos disponibles en el mercado, mencionados anteriormente, y los bajos costos de cambio que enfrenta el consumidor aumentan también su poder negociador.

Por esto se considera el poder de negociación de los clientes como **medio – alto**.

Poder de Negociación de Proveedores

Para el año 2008 existen siete laboratorios: Agrovet, Farquímica, Rimat, Quimagro, Best Pharma, Dukay y Drag Pharma, entre los cuales destaca la influencia en el mercado de esta última empresa, que aumenta fuertemente la competencia entre los proveedores, y que por lo tanto disminuye fuertemente su poder de negociación.

Por otro lado, no existe capacidad de los laboratorios veterinarios de blindarse ante el respaldo, dado cualquier iniciativa de las empresas orientada en este sentido podría ser considerada por el Colegio de Médicos Veterinarios como un ataque en contra de la ética profesional y la libertad que debe tener cada médico veterinario para recetar el tratamiento que considere más apropiado para cada caso.

Por lo anterior es que el poder de negociación de los proveedores se considera **muy bajo**.

Conclusiones

Según lo expuesto con anterioridad podemos concluir lo siguiente:

Existe en la Región Metropolitana una gran oferta de médicos veterinarios, y una oferta que de estos profesionales que crecerá a nivel nacional de forma importante en los próximos dos años. Dichos profesionales tendrán en el tiempo incentivos para iniciar sus propios emprendimientos en busca de mejores condiciones laborales.

De la Tabla 1 se pudo apreciar que debido a que en la Región Metropolitana hasta el año 2008 ha existido de forma histórica un mayor número de matriculados -y por ende egresados- de la carrera de medicina veterinaria, los incentivos a realizar emprendimientos propios serán también mayores que en las ciudades en las cuales el proceso de saturación del mercado de las clínicas veterinarias recién comenzará a notarse cuando los nuevos egresados que se proyectan para el año 2010 tengan la experiencia suficiente como para comenzar sus propios proyectos.

Existen también en la región metropolitana fuertes incentivos a la concentración de capitales y a la entrada de cadenas y franquicias. En el caso de otras regiones, la lejanía geográfica hace menos expedito el control de gestión de las distintas sucursales, lo que disminuye la amenaza de entrada, por lo que los precios de explotación no se encuentran tan forzados a la baja como en el caso de la Región Metropolitana.

De esta forma se puede decir que el escenario para una posible localización es adverso en el caso de la Región Metropolitana, y se proyecta incierto para las ciudades antes mencionadas en el mediano plazo, mientras que en las zonas alejadas de las universidades se espera que la oferta de mano de obra aumente de forma más paulatina.

Es por lo anterior que se deduce que las partes que siguen del presente plan de negocios hagan hincapié en la generación de valor para el cliente y de la fidelización de éste, en la generación de valor de marca, en la política de precios, en las políticas y criterios a seguir en un plan de crecimiento y en lo que se refiere a recursos humanos como es la selección, desarrollo y evaluación del personal.

II.2 Modelo de Negocios

El centro del negocio estará basado en la consulta veterinaria, en la cirugía y peluquería canina, organizándose en torno a éstos servicios los de venta de accesorios, radiología, y las posibles incorporaciones de ecografía, farmacia veterinaria y venta de animales.

Se contará con un servicio de atención continua durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana cuando la empresa tenga un flujo que amerite la instauración de un turno durante la noche. En las etapas iniciales del período de evaluación del presente plan de negocios, se contará con atención desde las 11 horas hasta las 21 los siete días de la semana, para lo que utilizarán dos turnos como se detallará en secciones posteriores.

El principal centro de atenciones a clientes se encontrará en la sucursal misma, donde se encontrarán la totalidad de servicios ofrecidos. Por su parte, la atención a domicilio contará con servicio de entrega de productos, peluquería canina y baño sanitario y cosmético, consulta veterinaria y fumigación de hogares contra pulgas y garrapatas.

En los servicios a domicilio el cliente deberá cancelar el servicio contratado de forma previa a la realización de éste al médico veterinario a cargo. Lo anterior incluye los servicios de baño, peluquería, consulta y fumigación, mientras que la entrega de productos contará con un recargo por zona, destinado principalmente a cubrir el costo de combustible y el costo medio de mantención del vehículo de entrega.

El mercado objetivo del presente plan de negocios será el de los dueños de perros, puesto que aunque el total de mascotas de compañía ha aumentado de forma explosiva, fue reconocido mediante las entrevistas y las visitas a terreno que son estos clientes los que más consumen servicios y accesorios para sus mascotas, como son los baños y cortes de pelo, la ropa, arneses y correas, juguetes, camas, bolsos de transportes y *snacks*, entre muchos otros.

De forma más específica, el segmento socioeconómico al que apuntará el negocio será el ABC1, puesto que más del 36% de la población declara que es factor económico el que les impide asistir a una clínica veterinaria (Daza, M. 2002).

Se prestará especial atención a la post venta, proceso en el cual será la administración, y no el veterinario que realizó la atención, la que contacte al cliente con objeto de cumplir las siguientes metas:

- Determinar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio y distinguir nuevos espacios de mejora para la empresa.
- Cerciorarse del estado de recuperación del animal en caso de haber presentado patología de alguna índole.
- Distinguir un mal diagnóstico o una evolución por debajo de lo esperado y si el animal necesita ser reingresado para corregir esa evolución.

- Distinguir aquellos clientes que presenten Síndrome de Munchausen por Proximidad³³ o clientes de difícil manejo como son los clientes sobre analizadores³⁴ o los clientes “si, pero”³⁵. Esto con el fin de evitar que los veterinarios de la empresa caigan en la dinámica de cada una de estas personalidades.

Para esto será necesario realizar capacitaciones internas del personal referentes a reconocimiento y manejo de este tipo de clientes, para lo que se hará referencia a la bibliografía disponible al respecto.

En lo que se refiere al escenario competitivo de la empresa, los competidores directos se clasifican en tres grupos: clínicas veterinarias, cadenas de *pet shop's* y cadenas de clínicas veterinarias.

Clínicas Veterinarias

Como se nombró en la sección anterior, este es el segmento más numeroso, y el que presenta un escenario competitivo menos complejo para la creación de un nuevo negocio, puesto que resulta practica generalizada la casi nula inversión en marketing.

Un aspecto a mantener en consideración es el recabado en investigaciones en terreno, en las cuales se constató que la cercana relación del médico veterinario con el cliente muchas veces influye en la decisión de consumo de éste, quien busca compatibilizar la hora de la consulta con el horario de atención de su médico veterinario de preferencia.

En la generalidad de los casos, cada una de éstas clínicas está fundada por un médico veterinario, que cumple al mismo tiempo las funciones de atención de clientes y de administración.

Consecuente con lo anterior, es en el caso de la expansión de las empresas en donde el dueño se enfrenta a la dificultad del desdoblamiento de la mano de obra calificada (muchas veces conformada solamente por el dueño) entre las sucursales existentes y las nuevas, lo que podría explicar a su vez el por qué la gran mayoría de las empresas del rubro cuentan solamente con una sucursal, en ausencia de grandes costos de entrada.

Pet Shops

Este grupo es el más extendido, ya sea en número de cadenas, como en el número total de sucursales.

Aunque al igual que en el caso anterior, basan su éxito únicamente en la localización de las sucursales, presentan una variación en el modelo: se encuentran de forma exclusiva en centros comerciales. Aunque son concentradores de servicios, su centro es primordialmente la venta de animales, pero se pueden encontrar una gran cantidad de

³³ Milani, M. 2006c

³⁴ Milani, M. 2006a

³⁵ Milani, M. 2006b

servicios para las mascotas, que abarcan accesorios, como consulta veterinaria de baja complejidad y peluquería canina.

En la actualidad, y debido a la gran cantidad de objeciones a la que han sido expuestos, referentes a las condiciones de salud de los animales en cautiverio y vendidos, se ha podido apreciar una baja en la cantidad de animales en exposición.

Cadenas de Clínicas Veterinarias

Es el más nuevo de los grupos y a la vez el que ha tenido un crecimiento más agresivo. Es también la competencia directa del presente emprendimiento tanto por el mercado al que apunta, por el posicionamiento de calidad que busca obtener en los clientes.

En la actualidad existe solamente una cadena, correspondiente a la franquicia “Doctor Pet” que cuenta con 14 sucursales agrupadas mayoritariamente en el sector oriente de Santiago. Esta cadena cuenta con la participación de capitales del laboratorio Drag Pharma, y en conjunto son la empresa con la estrategia más agresiva de marketing, auspiciando seminarios, congresos y charlas.

Estrategia de precios

Se contará con un precio único de servicio independiente del horario de atención para la atención en el local, igual al de la atención a domicilio, al que se le sumará un recargo por zona, en caso de lugares más apartados, que cubra el costo de transporte del móvil.

El precio de la atención incluirá los insumos básicos propios de ella, considerando un par de guantes, una jeringa y una dosis de antibiótico o corticoide, indistintamente si es de uso interno o externo, entre otros insumos básicos de uso corriente. De esta forma se pretende cubrir la mayor cantidad posible de casos, haciendo más simple y transparente el cobro de la consulta, hecho que se hace más delicado en el caso de la consulta a domicilio, en donde no se cuenta con la retención del animal como herramienta de negociación en caso de negativa del cliente a pagar.

Otros procedimientos que se pueden realizar en la misma consulta, como los drenajes, limpiezas y cierres de heridas, desparasitaciones externas o internas, limpieza de glándulas anales y vacunaciones por citar algunos, se cobrarán de forma independiente e incremental a la consulta, es decir, solamente se cobrará el valor del insumo más el margen de ganancia.

En el caso de que el cliente asista solicitando una desparasitación interna o una vacunación, se cobrará el valor y el servicio de la consulta veterinaria. De esta forma se pretende descartar patologías que tengan efectos contraindicados al servicio por el cual está consultando el cliente, y que pueden tener como resultado incluso la muerte del animal.

Para el caso de la peluquería canina, se considerarán 2 precios diferenciados según el tamaño del animal, gravándose más al perro de mayor tamaño, por el esfuerzo y el tiempo extra requerido para realizar el proceso.

Se considerará además un descuento del precio total del servicio en caso de que el animal se encuentre limpio y cepillado. Lo anterior se sustenta en que en la observación en terreno, se apreció que el tiempo requerido para el servicio de peluquería se triplica ante un perro con su pelo descuidado, que requiere de baño y desenredo acucioso, proceso que además estresa al animal, poniendo en riesgo la integridad física del trabajador.

En estas mismas investigaciones en terreno se pudo constatar que la tasa de llegada para las atenciones a las clínicas veterinarias es como sigue:

| | Frecuencia |
|------------|------------|
| Peluquería | 47% |
| Vacunacion | 29% |
| Consulta | 21% |
| Urgencia | 1% |
| Accesorios | 2% |

Fuente: Elaboración propia³⁶

Tabla 3: Composición de atenciones

De lo que se deduce que los planes de lealtad a diseñar y aplicar deben tener foco en los servicios más requeridos, mientras que el proceso de post venta debe tener foco en distinguir si la baja participación en accesorios se debe a la baja demanda de estos productos o a la baja participación de mercado de las clínicas veterinarias en accesorios y alimentación de mascotas.

Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción dará cuenta de los siguientes objetivos:

- Concientización del cliente acerca de sus derechos y obligaciones como dueño de mascota, de la legislación vigente e tenencia responsable, más que a productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Comunicación de los cuidados óptimos del animal.
- Servicios propios y tercerizados de la empresa.

Lo anterior se realizará mediante el uso de folletos, planes de promoción y fidelización, y una página web que resuma todos los objetivos anteriormente nombrados.

Las barreras de entrada tienen básicamente dos fuentes: la localización y los costos de entrada, que incluyen el arriendo o compra de una localización y la adquisición de accesorios y capital de trabajo.

El potencial de crecimiento viene por el lado de los servicios *premium*, es decir, accesorios de súper lujo, e integrar servicios como kinesiología, cirugías estéticas, ecografía en tres dimensiones entre muchas otras opciones. Estos servicios serán incorporados al negocio siguiendo los modelos exitosos en los países con mercados más desarrollados como Europa, Estados Unidos y Japón, por nombrar algunos.

³⁶ Realizado en base a atenciones realizadas en los meses de Junio 2008 y Noviembre 2008

Otras aristas a explotar surgen de potenciar la página *web* de la empresa como generadora de alianzas con laboratorios externos u otros servicios complementarios, o para la captación de nuevos clientes mediante un sistema de fijación de hora de servicio a domicilio, cuyo principal desafío será la autenticación de los datos del usuario.

El potencial de crecimiento deberá tener además un claro hincapié en el análisis de la conveniencia de la expansión territorial de la empresa para el aprovechamiento de economías de escala presentadas a nivel administrativo.

Consecuentemente con todo lo señalado, el principal esfuerzo orientado al cliente deberá ser el de **fidelización**, lo que significa que además de los servicios y productos, será la post venta la que tenga una importancia preponderante en el servicio global al cliente, ya sea desde el punto de vista de la calidad de servicio percibida por el cliente, como desde la posibilidad que abre en la comprensión del cliente en el proceso de la agregación de valor a los productos y servicios.

II.3 Definición Táctica del Negocio

La construcción del presente plan de negocios se dividirá en dos fases: la de **puesta en marcha**, etapa consistente en el período comprendido entre la creación de la empresa y apertura del local y el primer semestre de operación y **crecimiento y consolidación** de éste. Lo anterior será realizado con la siguiente finalidad:

- Tomar conocimiento detallado del funcionamiento de una clínica veterinaria.
- Analizar los indicadores de desempeño del personal y cumplimiento de metas de la empresa.
- Criticar las hipótesis de comportamiento del cliente que han sido planteadas en este plan de negocios.

Capítulo III: Plan de Marketing

III.1 Plaza

Como se señaló anteriormente, la elección de la ciudad de residencia del emprendimiento resulta crítica para su sustentabilidad. Consecuentemente, se buscó medir el atractivo de cada zona geográfica del país usando para esto una estimación del mercado potencial medido en **Consultas Anuales Estimadas (CAE)**.

Para el cálculo de este indicador se analizaron los centros urbanos a nivel nacional de más de cien mil personas para el censo del año 2002, pues son estos centros los que están suficientemente desarrollados como para que las hipótesis de comportamiento del consumidor -referentes a hábitos y tendencias de consumo- nombradas en secciones anteriores sigan siendo válidas.

Se excluye de este análisis a las comunas de la Región Metropolitana, como consecuencia directa del análisis externo anteriormente realizado.

Para la construcción de este indicador se usó la siguiente regla de cálculo:

$$\frac{DSZ \cdot PTZ}{PPP} \cdot \%PO \cdot EAA = CAE$$

Donde:

Distribución Socioeconómica de Zona (DSZ)

Corresponde a los porcentajes de la población de cada región, comuna o ciudad en análisis según su estrato socioeconómico (ABC1, C2, C3, D, E) calculada para el año 2004³⁷.

Población Total de Zona (PTZ)

Es la población estimada para el año 2004 de la zona en análisis³⁸. La multiplicación con el factor anterior nos permitirá obtener una estimación de la **población por estrato socioeconómico**.

Personas por Perro (PPP)

Es la estimación del promedio obtenida para la región metropolitana. Se considera adecuada una extrapolación al resto del país en consideración de que los sectores donde la tenencia de animales aumenta son en los extremos de la escala socioeconómica y en los sectores rurales.

Dividiendo la población por estrato socioeconómico por las personas por perro, con un valor promedio de 6,6 [Personas/Perro]³⁹, tendremos una estimación de **Perros por Estrato Socioeconómico**.

Porcentaje de Población Objetivo (%PO)

Corresponde al porcentaje de animales que se atienden en clínicas veterinarias al menos una vez al año, cifra que promedia el 59,1% de la población animal, siendo de un 84,2% para el sector de altos ingresos y de un 26,5% para el sector de bajos ingresos⁴⁰.

Se considera para este cálculo que con respecto a los requerimientos de servicios veterinarios, los estratos socioeconómicos ABC1 y C2 se comportan como el sector de altos ingresos, mientras que el resto se comporta como el sector de bajos ingresos.

³⁷ ADIMARK, 2004

³⁸ INE, 2002

³⁹ Daza, M. 2002

⁴⁰ Daza, M. 2002

El juicio anterior se basa en el estudio de Adimark⁴¹, las familias de los estratos socioeconómicos C3, D y E tienen un ingreso bajo los 600 mil pesos, de lo que se concluye que en estas familias la sensibilidad al costo de un servicio veterinario es mucho mayor.

La multiplicación de este factor con el obtenido anteriormente nos resulta en **Pacientes Potenciales por Sector Socioeconómico**.

Esperanza de Atenciones Anuales (EAA)

Como se mencionó con anterioridad, el promedio de atenciones de los pacientes potenciales es de 1,9 atenciones anuales⁴², con lo que obtendremos finalmente el indicador buscado.

Finalmente, el indicador consultas anuales estimadas, servirá para poder estimar el mercado potencial. Para esto incorporaremos la cantidad de clínicas veterinarias existentes⁴³ de la forma que sigue:

$$\frac{CAE}{\#Clínicas + 1} = Mcdo.Potencial$$

Para el estimador del mercado potencial se considera una distribución equitativa del mercado estimado y las empresas en la zona, entre las que se incluye el emprendimiento analizado en el presente plan de negocios.

Con lo anterior se puede priorizar las ciudades en estudio como sigue:

| Región | Comuna | Distribución de Ingresos | | | | | *Pob Total 2008 | Nº Clínicas 2008 | Mercado Potencial |
|--------|--------------|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-----------------|------------------|-------------------|
| | | ABC1 | C2 | C3 | D | E | | | |
| V | Valparaíso | 5,3% | 17,8% | 27,6% | 38,6% | 10,7% | 272.008 | 4 | 6.238 |
| V | Quilpué | 7,3% | 21,9% | 28,0% | 33,9% | 8,9% | 146.630 | 2 | 6.099 |
| VIII | Talcahuano | 4,6% | 16,9% | 26,2% | 36,1% | 16,3% | 251.399 | 4 | 5.635 |
| VIII | Chillán | 5,8% | 14,5% | 24,0% | 34,1% | 21,5% | 170.018 | 4 | 3.738 |
| X | Osorno | 5,0% | 12,6% | 21,0% | 34,3% | 27,2% | 157.608 | 4 | 3.329 |
| II | Antofagasta | 10,3% | 21,0% | 27,0% | 32,6% | 9,2% | 350.348 | 13 | 3.212 |
| III | Copiapó | 6,8% | 16,6% | 24,7% | 36,2% | 15,7% | 150.701 | 5 | 2.892 |
| IV | Coquimbo | 4,6% | 16,0% | 24,9% | 38,3% | 16,2% | 195.121 | 7 | 2.695 |
| I | Iquique | 8,3% | 19,6% | 26,4% | 34,8% | 11,0% | 271.866 | 12 | 2.566 |
| VII | Talca | 5,6% | 15,4% | 26,4% | 35,9% | 16,7% | 223.349 | 9 | 2.483 |
| IV | La Serena | 8,9% | 19,7% | 24,8% | 32,9% | 13,7% | 191.473 | 10 | 2.155 |
| VII | Curicó | 4,8% | 13,3% | 22,7% | 37,1% | 22,1% | 130.276 | 6 | 1.979 |
| V | Viña del Mar | 14,2% | 22,7% | 25,4% | 30,0% | 7,7% | 287.792 | 20 | 1.885 |
| IX | Temuco | 9,3% | 19,0% | 24,9% | 30,5% | 16,4% | 281.266 | 18 | 1.826 |
| VI | Rancagua | 7,8% | 20,0% | 27,8% | 33,6% | 10,9% | 232.852 | 15 | 1.783 |
| II | Calama | 9,1% | 22,3% | 28,0% | 31,0% | 9,5% | 149.696 | 10 | 1.747 |
| XV | Arica | 5,5% | 16,7% | 26,9% | 36,5% | 14,4% | 195.606 | 14 | 1.476 |
| X | Puerto Montt | 5,8% | 15,4% | 20,3% | 33,8% | 24,7% | 213.307 | 21 | 1.081 |
| XIV | Valdivia | 7,8% | 16,0% | 24,0% | 32,9% | 19,3% | 153.294 | 31 | 555 |

(Fuente: INE, ADIMARK, amarillas.cl)

Tabla 4: Estimación de Mercado Potencial

⁴¹ ADIMARK, 2004

⁴² Daza, M. 2002

⁴³ www.amarillas.cl

III.1.i Conclusiones

Al análisis anterior se deben incorporar las siguientes consideraciones:

- El presente análisis incluye a los centros urbanos de más de cien mil habitantes. La ciudad de Santiago⁴⁴ no es incluida debido a su bajo atractivo calculado, que se suma a precios superiores de compra y arriendo de viviendas y locales comerciales⁴⁵.
- Las ciudades que han sido identificadas como riesgosas para una eventual inversión en secciones anteriores deberán ser excluidas de las localizaciones posibles, de esta forma se excluyen del análisis las ciudades de Santiago, Concepción, Talcahuano, Temuco, Viña del Mar, Valparaíso, La Serena, Puerto Montt y Talca.
- La cercanía geográfica con universidades que impartan la carrera determinará la forma en la que se debe plantear el plan de recursos humanos, puesto que en una ciudad con alta cantidad de egresados, el esfuerzo realizado para captar profesionales es mucho menor.
- De la misma forma, las universidades son generalmente lugares en que se realizan procedimientos de alta complejidad o especialización, por lo que un emprendimiento demasiado lejano a un centro de estudios deberá optar por incorporar estos servicios o por renunciar a ellos.
- El 46% de las personas manifestó que la principal razón para asistir a una determinada clínica veterinaria es la accesibilidad^{46 47}, por lo que se considera como crítico encontrar una locación considerada óptima para la ubicación de la empresa dentro de la ciudad.

De acuerdo con lo anterior se concluye que la ciudad seleccionada para la realización del siguiente proyecto es la ciudad de Quilpué, dejando como segundas opciones, en orden de prioridad, las ciudades de Chillán, Osorno, Antofagasta y Copiapó.

Además de lo anterior, se considerará como indicador de accesibilidad la cercanía con las rutas habituales de desplazamiento, por otro lado, la probabilidad de que una vía sea ruta habitual de una gran parte de la población objetivo se maximiza en avenidas de alto flujo vehicular la localización dentro de la ciudad seleccionada debe cumplir la condición de encontrarse en una avenida de alto flujo que sea de usual tránsito para el segmento objetivo.

⁴⁴ Para mayor información refiérase a Anexo 4: Consultas Anuales Estimadas en Comunas de Santiago

⁴⁵ www.portalinmobiliario.cl

⁴⁶ Daza, M. 2002

⁴⁷ Se considerará como indicador de accesibilidad la cercanía con las rutas habituales de desplazamiento, por otro lado, la probabilidad de que una vía sea ruta habitual de una gran parte de la población objetivo se maximiza en avenidas de alto flujo vehicular.

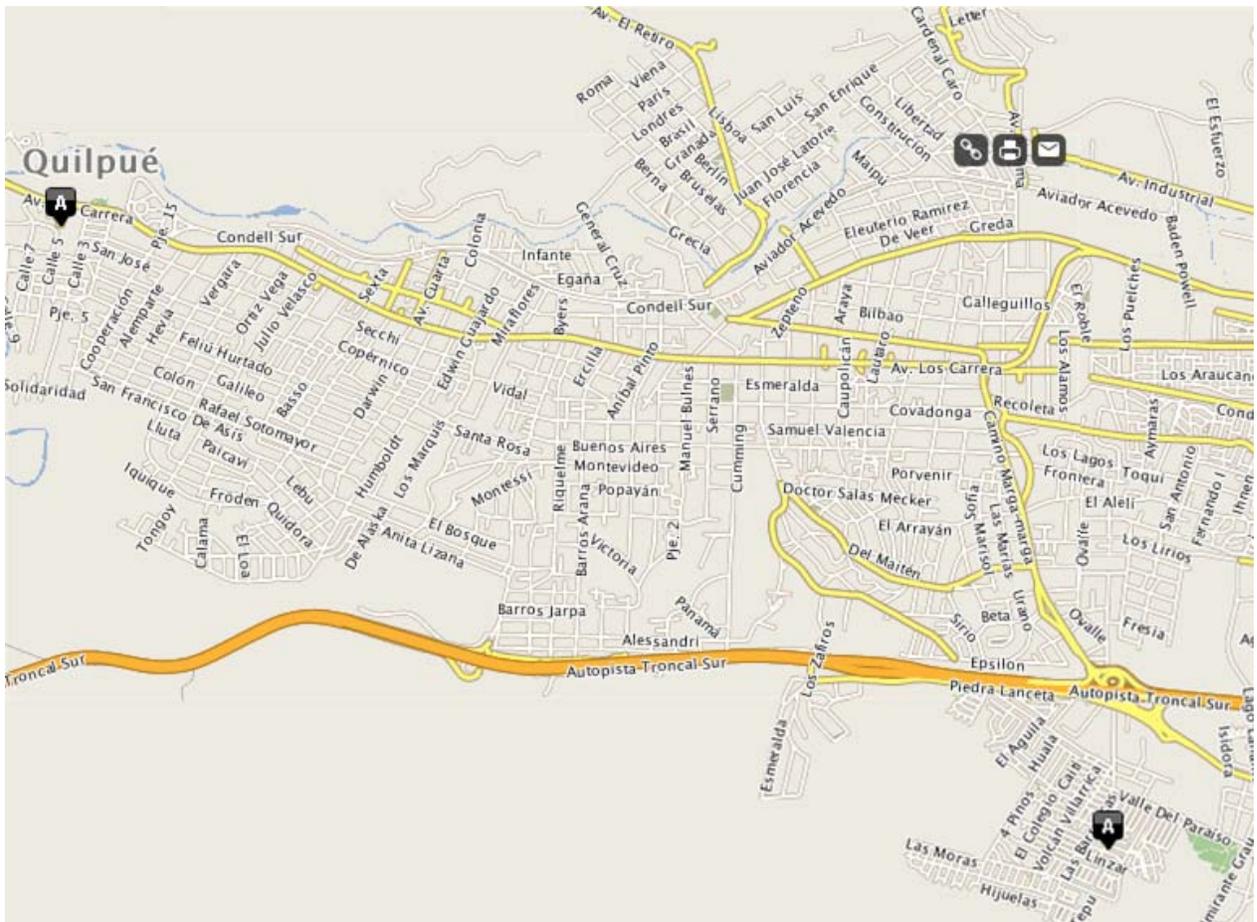


Imagen 1: Mapa de Quilpué⁴⁸

Consecuente con los criterios establecidos anteriormente, se considera como una buena localización la avenida Los Carrera, en el sector cercano a la avenida Camino Marga-Marga.

Cumpliendo con las exigencias anteriores se puede encontrar propiedades por un valor aproximado de 30 millones de pesos⁴⁹.

III.2 Producto

Consulta Veterinaria (Clínica)

En la etapa de puesta en marcha se contará con atención veterinaria de miércoles a domingo en horario diurno, en tanto que en la etapa de Se contará con atención las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Para ello será necesario contar con el servicio de un medico veterinario para la etapa de puesta en marcha y de tres profesionales para la etapa de consolidación, que se irán rotando entre módulos preestablecidos de horarios, de forma de lograr una repartición equitativa durante el año de los horarios y fechas de mejor afluencia de público.

⁴⁸ www.planos.cl, fecha de consulta: 3 enero 2009

⁴⁹ www.portalinmobiliario.cl

En la etapa de puesta en marcha será el médico veterinario el que realice la atención general a público, mientras que en la etapa de consolidación se contará con un vendedor o vendedora el que realizará estas funciones.

De esta forma se busca obtener el doble beneficio de que el médico veterinario se encuentre solamente realizando labores relacionadas a su especialidad, y que a la vez se evite la costumbre del usuario observada en terreno, de no hacer ingreso del animal a la consulta, y preguntar acerca de posibles tratamientos, para así evitar el pago.

Por su parte, cada consulta veterinaria será motivo de la creación o modificación de la ficha clínica del cliente, cuyos datos se encontrarán publicados en Internet a disposición exclusiva del usuario.

Se contará además con los elementos pertinentes para realizar un diagnóstico certero de todos los procesos de dificultad media, y convenios con laboratorios externos para el diagnóstico de inmunodeficiencia felina, leucemia y exámenes neurológicos.

Laboratorio Clínico

Se contará también con el equipo necesario para realizar análisis destinado al diagnóstico o descarte de enfermedades cutáneas como son por ejemplo la sarna y la tiña.

Este servicio se prestará solamente en el local de atención.

Ficha Electrónica

El cliente podrá acceder a su ficha electrónica, la que contendrá la individualización de su o sus mascotas, con fecha aproximada o confirmada de nacimiento, alergias, contraindicaciones, dolencias crónicas, historial de consultas que contenga la fecha de consulta, diagnóstico y documentos de cobranza y exención de responsabilidades, cirugías realizadas e inscripción en el Kennel Club.

El cliente podrá acceder también a un calendario de vacunaciones y desparasitaciones, contando con la posibilidad de solicitar una alerta temprana por parte de la clínica de alguna fecha programada de estos procedimientos al mail de su elección o mediante contacto telefónico.

Peluquería Canina

Estará a disposición del cliente la posibilidad de realizar a su animal baños sanitarios y cortes de pelo en lugares especialmente habilitados para esos efectos.

Accesorios

Todo lo necesario para las mascotas estará disponible: collares, bozales, camas, bolsos y jaulas de transporte, juguetes, huesos, complementos alimenticios como el omega 3 y omega 6, galletas y golosinas para animales, alimento de variadas marcas, ropa de

abrigo y disfraces, peines, cortaúñas y todo lo que se requiera para el cuidado de la mascota.

Farmacia Veterinaria

Estarán disponibles también para la venta los medicamentos requeridos para el tratamiento del animal enfermo: antibióticos, sicotrópicos, vacunas, antiparasitarios, jarabes y corticoides entre otros.

Lo anterior se realizará cumpliendo las exigencias de la autoridad sanitaria, es decir, presentando receta médica que identifique correctamente al animal, dueño, enfermedad diagnosticada, medicamento, dosis y duración del tratamiento, quedando esta receta retenida en el caso de los sicotrópicos.

Implantación y Lectura de Chip de Identificación

De acuerdo con las nuevas políticas de tenencia responsable de mascotas, se tendrán disponibles identificaciones de distinta índole, como son las placas y chips de identificación, además de contar para el segundo caso con la maquinaria necesaria para rescatar la información de la mascota.

Además de esto, se comunicará del registro de los animales a la municipalidad y sociedades protectoras de animales correspondientes a la zona, de forma de colaborar con la labor municipal de identificación de perros extraviados.

Cirugía y Hospitalización

Se contará con una sala especializada en procedimientos quirúrgicos, aislada del tránsito diario de los animales infecciosos que circulan por la consulta, que incorporará equipos de resucitación y apoyo vital, que aseguren el mejor resultado posible del procedimiento.

Además se contará con dos salas aisladas, que contendrá a los pacientes infecciosos de los que no lo son, para evitar posibles contagios en su período de recuperación.

Radiología y Ecografía

Se contará con equipos de rayos X, así como ecógrafos, cuyos resultados, posterior a su análisis, además de ser entregados al cliente serán actualizados en su ficha electrónica, para su posterior consulta.

Hotelería Canina

Estará disponible para el cliente la opción de dejar a su animal en la clínica por un período no mayor a un mes, traspasando a la clínica la responsabilidad de su alimentación y cuidados veterinarios.

Este servicio se realizará posterior a una consulta veterinaria destinada a descartar patologías del animal como también será posterior a la firma de un contrato de

compromiso de pago, en el cual el cliente también declara haber tomado conocimiento de las eventuales enfermedades de su animal y de su eventual tratamiento.

Venta de Animales

Coherente con la necesidad constante de aglomeración de servicios por parte del consumidor, descrita en secciones anteriores, se contará con un espacio destinado a la venta de animales de compañía, que contarán con las vacunaciones y desparasitaciones correspondientes a la edad que tenga cada uno.

Los animales que se encuentren a la venta, necesariamente deberán ser aprobados por el médico veterinario responsable, quien garantizará que no presenten enfermedades como la Parvovirus, que ataca principalmente cachorros y resulta altamente mortal⁵⁰.

Para evitar estresar al animal a la venta se incorporará una separación física con el público. Se encontrarán a la venta solamente animales inscritos, de razas de alto valor como son los Pug, Sharpei y Bulldog francés, entre otros.

Al momento de la venta, se entregará el animal con un carnet de la clínica, un certificado de vacunaciones si el cachorro tiene más de dos meses, y un calendario de vacunaciones y desparasitaciones, además de realizar la apertura de la ficha clínica del animal.

Atención a Domicilio

El cliente podrá también solicitar vía telefónica que algunos servicios de la clínica se realicen en su lugar de residencia. Estos servicios podrán ser: consulta veterinaria, peluquería canina, servicio de entrega de accesorios o alimentos y fumigación contra pulgas y garrapatas.

En el caso de la atención a domicilio, el servicio abarcará el horario comprendido entre las 14 y las 22 horas de miércoles a domingo. Para esta labor se requerirá de al menos una persona dedicada a este proceso.

Como se mencionó en la sección anterior, será un servicio de pago por adelantado que abarcará en el precio materiales básicos destinados al diagnóstico para el caso de la consulta veterinaria, o de insumos como el champú para el caso de la peluquería canina.

En el precio se incluirá un recargo por flete, que será relativo a la distancia recorrida hasta el lugar del requerimiento, y que estará destinado a cubrir el costo de combustible, propio del transporte.

Para acceder a este servicio se deberá realizar el requerimiento por vía telefónica y coordinar un horario de visita sujeto a la disponibilidad del profesional dedicado a ese servicio. Si el cliente requiere el servicio por primera vez, se requerirá que la llamada

⁵⁰ Larenas, J. 1995.

sea realizada desde un teléfono fijo, o que se especifique uno para su posterior verificación.

Será en esta instancia de declaración de requerimiento en la que el cliente será informado de los componentes del precio final y de las condiciones del servicio, que son el pago por adelantado, los procedimientos incluidos en la consulta a domicilio y los procedimientos a seguir en caso de que el animal requiera de mayores atenciones.

Con respecto a las condiciones de servicio antes mencionadas, el médico veterinario, enfrentado al escenario en que el animal requiere de procedimientos de mayor complejidad, como por ejemplo una sutura de una herida, o de que requiera cirugía, podrá derivar al animal a la clínica.

Previo al momento de realizar el cobro le hará entrega al cliente de un **formulario de exención de responsabilidad**, según el cual la empresa se desliga de consecuencias ulteriores en la salud del animal si el diagnóstico indica que necesita de mayores cuidados o de una cirugía y el responsable del animal decide no tratar al animal en cuestión.

De acuerdo con lo anterior el cliente acepta toda la responsabilidad de realizar un tratamiento incompleto que pudiese resultar en un deterioro o muerte del animal, o en un contagio en caso de existir varios animales en la misma residencia.

Al igual que en el caso del servicio realizado en dependencias de la clínica, el servicio a domicilio será motivo de la creación o modificación de la ficha clínica del animal.

SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS

Además de los servicios que ofrecerá la empresa, se contará con la posibilidad de referenciar al cliente a otros servicios ofrecidos por la empresa como son:

Adiestramiento

Se podrá adiestrar al perro en obediencia básica, es decir en órdenes simples de obediencia y convivencia, y en entrenamiento de defensa y guardia, para el caso de los perros guardianes.

Incineración

En caso de muerte de la mascota, será ofrecido el servicio de incineración, el que puede ser parte del servicio de sepultura en cementerios privados, o con el objetivo de ser colocada en una urna para su posterior entrega al cliente.

Kinesiología

Algunos casos de cirugías, como las requeridas por episodios como atropellos o hernias discales, requerirán posteriormente de profesionales aptos para la mejor recuperación de la motricidad del animal.

Disciplinas Holísticas

Una tendencia en auge en el viejo continente es la de incorporar disciplinas como las Flores de Bach, Acupuntura, Homeopatía y Reiki entre muchas otras disciplinas. Por esto, y consiente que el mercado chileno está en rápido desarrollo, se contará con datos de especialistas en la materia.

III.2.i Etapa de Puesta en Marcha

Para esta etapa deberá considerarse un subconjunto de los productos y servicios antes mencionados, que sean aquellos de más valor agregado para el cliente, y que por consecuencia generarán un mayor atractivo de la clínica.

Los servicios escogidos son: consulta veterinaria, cirugía ambulatoria, peluquería canina, ficha electrónica, laboratorio clínico y la venta de accesorios y medicamentos para mascotas.

III.2.ii Etapa de Crecimiento y Consolidación.

En esta etapa se incorporarán los servicios restantes de los antes mencionados, siguiendo la misma metodología de la etapa anteriormente explicada.

De esta forma, el orden de incorporación será: imagenología de rayos x, servicio a domicilio, identificación de animales mediante chip, venta de animales, cirugía de mediana complejidad, hospitalización y hotel canino y finalmente la ecografía.

III.3 Precio

En la etapa de puesta en marcha se considera la incorporación de descuentos promocionales a los precios de base de un 20%, por un período de 2 meses, período luego del cual se volverá a los precios normales.

Como se señaló anteriormente, existirá un precio único de atención veterinaria, mientras que en el caso de la peluquería canina, se tendrá un precio diferenciado para perros considerados chicos y perros de tamaño mayor distinguiéndose como parámetro de diferenciación una altura hasta la cruz⁵¹ de aproximadamente cuarenta centímetros.

Para el servicio de atención o reparto a domicilio se añadirá un recargo por transporte o flete al precio base, y que será proporcional a la distancia recorrida y al rendimiento promedio de un vehículo promedio de uso comercial, más una estimación del costo medio de mantención.

Cualquier tratamiento extra que sea requerido durante el ejercicio de la consulta veterinaria se cobrará proporcional a la cantidad utilizada, según la definición tomada para el precio de venta al público, en el formato más similar a la cantidad utilizada.

⁵¹ Lugar de la espalda situado entre los omóplatos. Bajo los 40 centímetros se encuentran todas las razas reconocidas como pequeñas por el Kennel Club como son los Fox Terrier, Poodle (caniche), Chihuahua, Maltés, Dachshund, Beagle y Schnauzer miniatura entre muchos otros.

En el caso de la cirugía se cobrarán todos los insumos utilizados, usando el mismo criterio anterior, a lo que se sumarán los honorarios del veterinario a cargo. Estos honorarios se encontrarán tabulados según el tipo de procedimiento.

III.4 Promoción

Programa de Recomendaciones

En los servicios veterinarios existe un factor multiplicador de cuatro en la relación del ingreso asociado a un cliente fiel que recomienda el servicio versus uno que no vuelve⁵².

Por lo anterior, se aplicará durante la etapa de puesta en marcha un descuento del 20% en la próxima consulta veterinaria o en los primeros 10 días de hotelería a aquellos clientes que hayan recomendado el servicio a al menos dos de sus contactos, y que éstos asistan por primera vez a la clínica y declaren haber sido recomendados por esta persona.

Programa de Fidelización

Como se sabe, el promedio de atenciones anuales de cada cliente es de 1,9⁵³. Por esto se proyecta efectuar un descuento del 20% a partir de la tercera consulta anual, excluyendo de esta promoción vacunaciones y desparasitaciones

Por otro lado, en el caso de las vacunaciones y desparasitaciones, se considera vender un *pack* promocional, que consista en el prepago del valor anual de estos servicios, rebajados en un 20%.

En el caso de la peluquería canina, se aplicará un descuento del 40% en el servicio a aquellas mascotas que requieran del servicio con un espaciado de no más de un mes.

Página Web

De forma creciente, la penetración que Internet tiene en las familias chilenas ha llevado que los clientes de clínicas veterinarias busquen informarse acerca de las posibles patologías de sus mascotas, por esto es que se formula que debe existir una página Web de la empresa, que cumpla con lo siguiente:

- Deberá tener acceso privado a las fichas clínicas de las mascotas, que incluya además su calendario de vacunaciones y su historial clínico.
- Contará con instructivos de tenencia responsable, leyes y todo lo que haga referencia a la mantención y cuidado de las mascotas.
- Deberá contener además una base de datos de las enfermedades de las mascotas, que esté referenciada desde los documentos anteriormente nombrados, que muestre actitudes de tenencia de mascotas que prevengan estas enfermedades y que muestre además los test que son necesarios realizar

⁵² Stowe, JD. 1999

⁵³ Daza, M. 2002

a la mascota para distinguir los síntomas presentados de otra posible enfermedad.

- Tendrá presencia en otros portales de alto tránsito como son las páginas amarillas, o en páginas especializadas como es “clubdemascotas.cl”.

Incentivo al Cuidado del Animal

Se pudo observar en terreno que la usanza del cliente es de postergar al máximo la asistencia a una clínica veterinaria, independiente de los descuentos a los que pueda optar, esto se traduce en:

- En el servicio de peluquería canina las mascotas presentan alto grado de infestación por garrapatas, además de un estado deplorable del pelaje, lo que obliga al personal a realizar un proceso de corte sanitario, consistente en un corte de largo medio, que permita a los fluidos antiparasitarios llegar hasta la piel del animal, la aplicación de dichos fluidos, un corte a ras de piel destinado a eliminar el pelaje dañado y finalmente un baño con champú para perros.
- En el servicio de consulta veterinaria, las mascotas son trasladadas a centros de salud presentando estados avanzados -y muchas veces críticos- de enfermedades o infecciones, resultando en que los procedimientos son más largos, riesgosos, complejos y caros que si hubiesen sido tratados cuando el animal comenzó con su enfermedad o presentó las primeras señales de lesión.

De acuerdo con lo anterior, y como se nombró en secciones anteriores, en el servicio de peluquería, el estado de llegada de los animales implica que el tiempo de atención de una mascota se multiplica por un factor de dos o tres debido al aumento de procesos que se ve forzado a realizar el personal en funciones de peluquería

Es por esto, que en el servicio de peluquería canina, como una forma de maximizar el uso del tiempo del especialista y disminuir los malestares del animal, se aplicará un descuento del 30% a aquel dueño que llegue con el pelo de su mascota perfectamente limpio y sin nudos de ninguna especie, o que el tiempo transcurrido desde la última realización de un corte no sea mayor a 30 días.

Por su lado, en el caso de la consulta veterinaria, el estado de muchos de los animales implica que éstos llegarán a la clínica solamente a morir o que requerirán tratamientos mucho más complejos que aquellos requeridos en etapas iniciales del padecimiento.

Por esto se recomienda que en etapas posteriores de desarrollo se analice la instauración de un sistema análogo al propuesto para el caso de la peluquería canina, con el objetivo de incentivar el tratamiento precoz de enfermedades y dolencias.

La razón de posponer la instauración de esta promoción se debe a la necesidad de contar con mayor *know-how* en el manejo de clientes, quienes tienden a exculparse declarando una menor cantidad de días de padecimiento del animal del que corresponde a la realidad, conducta que resulta generalizada y que se vería incentivada por un descuento de la naturaleza nombrada, requiriendo consecuentemente de mayor habilidad del médico veterinario tratante para extraer información fidedigna.

Lo anterior pudo constatarse mediante las entrevistas a médicos veterinarios y mediante la visita a terreno, donde se comprobó que la frase más recurrida es “ayer lo (la) vi y estaba bien”, en condiciones que la dolencia se arrastra muchas veces por más de siete días.

Decálogo de atención

Consecuentemente con lo tratado en secciones anteriores, se incluirá un decálogo de atención que formará parte también de los criterios de evaluación del desempeño al que deberá ser sometido el personal, que abarcará aquellos aspectos del servicio que no deben ser pasados por alto, como son por ejemplo⁵⁴:

- Atención cordial: el cliente siempre debe sentirse a gusto con el servicio, independiente del estrés del grupo de trabajo de la clínica.
- “Proactividad” en el servicio: encontrarse atento a resolver necesidades extra del dueño o responsable de la mascota, como el transporte de un gran peso hasta su medio de transporte o la incapacidad de cargar a su animal y un paraguas en un día de lluvia, entre muchas otras
- Agregar valor a cada producto o servicio: el médico veterinario deberá dar consejos simples y didácticos de manejo y/o prevención de la dolencia o enfermedad presentada, lo que tiene el triple beneficio de mejorar la calidad de vida del animal, involucrar al responsable del animal en la salud de éste y la formación de una imagen de calidad en el consumidor.

Publicidad

Se contempla la instauración de un cartel promocional en el frontis de la sucursal, con el logotipo de la empresa, además de la repartición de volantes, de forma quincenal, por el período de cuatro meses, se considera para ello el siguiente logo institucional.



Descuento por Entrega

Como se nombró en capítulos anteriores, la compra de accesorios y alimentos de mascotas representa solamente el 2% de los requerimientos de servicios, por lo que se

⁵⁴ Stowe, JD 1998a

considera implementar el servicio de entrega gratis a domicilio, por un valor de compra de estos ítemes cuyo margen de ganancias permita cubrir los costos medios de transporte al lugar de destino.

El valor mínimo de compra para optar al servicio se deberá calcular de la forma:

$$Va = \frac{\$_{Bencina} \cdot (Cme + Km_{Max})}{\%Va \cdot Rnd}$$

Donde %Va es el porcentaje del valor del producto o del conjunto de ellos, destinados a cubrir el valor del transporte (idealmente de valor menor al margen de utilidad reportado por estos productos), mientras que Cme es el valor medio de mantención, expresado en (\$ / Km), Km_{max} es la distancia máxima estimada a recorrer por el móvil y Rnd es el rendimiento del móvil, expresado en (Km / Lt).

De esta forma, si consideramos los valores:

$$\%Va = 10\%$$

$$Rnd = 10 \text{ (Km / Lt)}$$

$$\$_{Bencina} = 454 \text{ (\$/Lt)}^{55}$$

$$Km_{Max} = 7 \text{ (Km)}^{56}$$

Se obtiene una ecuación en función del costo medio del vehículo, como sigue:

$$Va = 454 \cdot Cme + 3718$$

Lo que implica que si el vehículo tiene un costo medio de 15 \$/Km⁵⁷, la promoción deberá establecerse a por un precio no menor a \$10.000, mientras que si el costo medio de mantención es de 26 \$/Km⁵⁸, el valor mínimo de la promoción no deberá ser inferior a 15.000.

Con esta promoción se espera posicionar a la clínica en la mente del consumidor, así como ampliar la base de consumidores, abriendo la posibilidad también para la venta de productos y/o servicios cruzados.

⁵⁵ Precio reportado el 21-01-2009

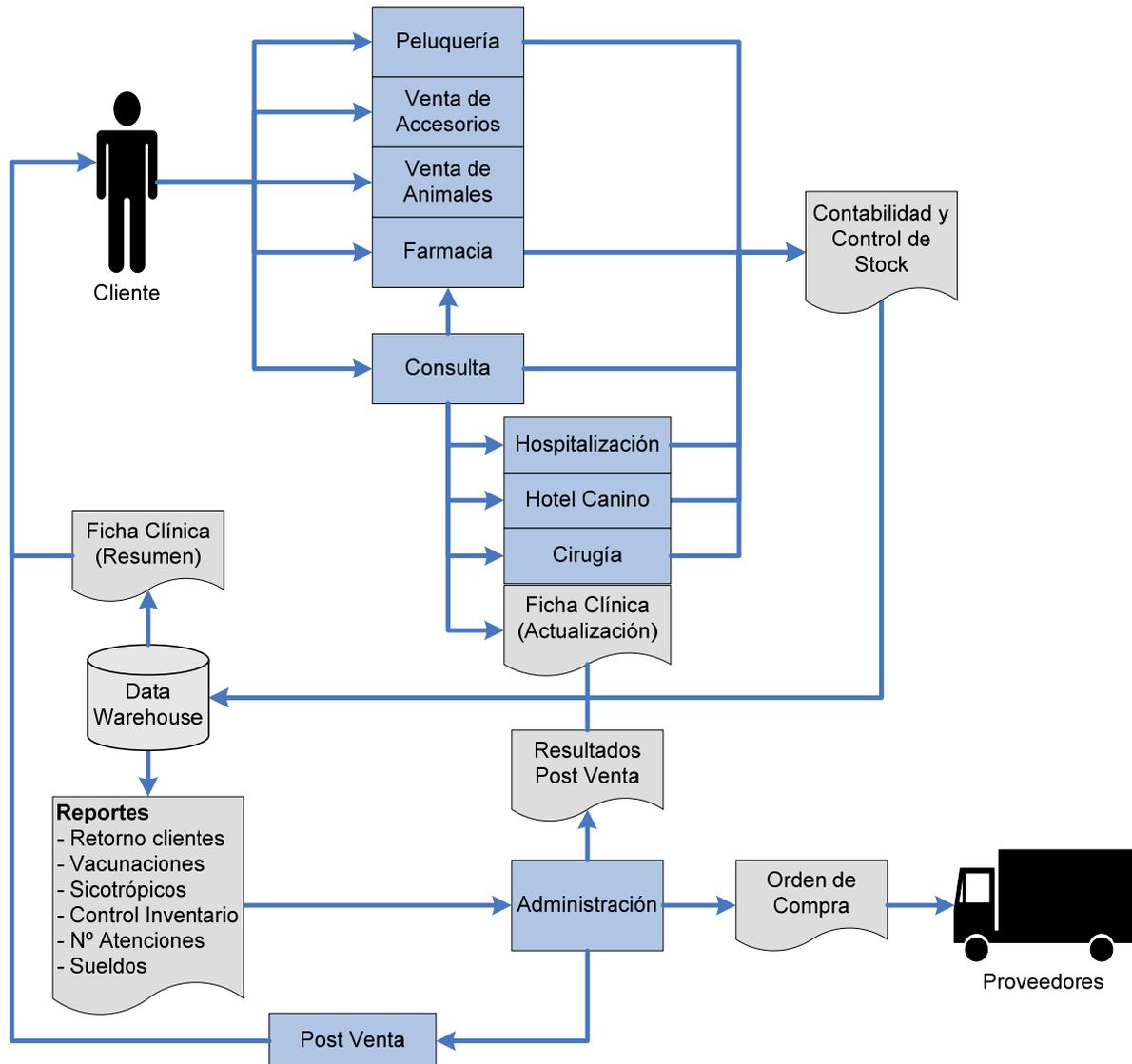
⁵⁶ Distancia aproximada, medida desde la localización recomendada en el capítulo III.1 hasta el más lejano de los límites de la ciudad.

⁵⁷ Es decir, \$300.000 al cabo de 20.000 Km, lo que se considera normal para un vehículo particular en un año.

⁵⁸ Unos \$520.000 bajo las mismas condiciones del punto anterior.

Capítulo IV: Plan de Operaciones

Para la etapa de puesta en marcha como para la de crecimiento y consolidación existen estructura de actividades que difieren entre sí, sin embargo, mucho de la estructura es común entre ambas instancias. Lo anterior se esquematiza como sigue:



Esquema 1. Procesos, Actividades y Documentos Clave de la Empresa

Lo anterior se desglosa de la forma que sigue:

Si el cliente ingresa al sistema por la **compra de accesorios**, la **compra de animales**, o por el servicio de **peluquería canina**, el flujo pasa directamente al pago y de ahí al **almacén central de datos**.

En el caso de que el cliente ingrese al sistema por una **consulta** o por el servicio de **hotelería canina**, entonces deberá ingresar primero a la consulta, en donde el estado

del animal es evaluado (para mayor detalle véase el Esquema 2). Luego de este proceso, la respectiva ficha clínica es ingresada al almacén central de datos por dos vías: por la vía de la **ficha clínica** y por la del uso de **insumos y materias primas**.

Ficha Clínica

La base de datos compuesta por las distintas fichas clínicas, debe almacenar datos como: el médico veterinario tratante, insumos utilizados, procedimientos y diagnósticos y fecha de tratamiento, individualización del responsable del animal, además de una individualización de éste con atributos como: alergias y contraindicaciones, edad o fecha aproximada de nacimiento y si existe inscripción en el Kennel Club.

Insumos y Materias Primas

Esta base de datos debe contener todos los artículos de la empresa, ya sean éstos artículos disponibles para la venta a público, o insumos requeridos para la operación de la empresa. Además deberá contener el número de unidades disponibles por sucursal.

En las etapas de crecimiento y consolidación, se añadirá al sistema el ingreso de datos los aportados por las sucursales.

Con los datos anteriores no solamente se busca alimentar las aplicaciones de telemedicina, si no que también obtener indicadores de gestión como son:

Retorno de Clientes

Se busca medir la cantidad de clientes que no han vuelto más, con subtotales por médico tratante, de forma de distinguir posibles malas prácticas en el personal de la empresa.

Asimismo se podrá realizar un marketing focalizado, según el cual se pueda buscar que el cliente retorne a la empresa.

Vacunaciones y Sicotrópicos

El Servicio de Salud y Medio Ambiente exige que cada clínica veterinaria informe de forma mensual la cantidad de vacunas antirrábicas que han sido aplicadas, así como también el movimiento registrado por medicamentos sicotrópicos. Con esta aplicación se buscará agilizar el proceso de reporte en estas instancias.

Control de Inventario

Con esta aplicación se persigue el objetivo de reducir, si no eliminar, posibles fugas y mermas, mediante el control cercano del stock, además de proyecciones de inventarios de seguridad y niveles de compra óptimos.

Número de Atenciones

Este punto será clave en la estimación de la sensibilidad al precio de la demanda de los distintos productos y servicios, además de poder estimar tendencias y estacionalidades, de forma de poder proyectar variaciones de demanda, detectar de forma temprana brotes epidémicos de enfermedades, de forma de establecer posibles planes de contingencia y entrenamiento del personal.

Sueldos

Contando con el número y tipo de atenciones, el médico tratante y los insumos, se pueden calcular de forma expedita y transparente los salarios correspondientes a cada uno de los empleados que trabajen a comisión en la empresa.

Diagnóstico Interconsulta

Con el ingreso de los datos de sucursales, se puede realizar la búsqueda de aquellos registros que sean declarados como interconsulta, y por ello que esperan una respuesta del veterinario en jefe, residente de la casa matriz.

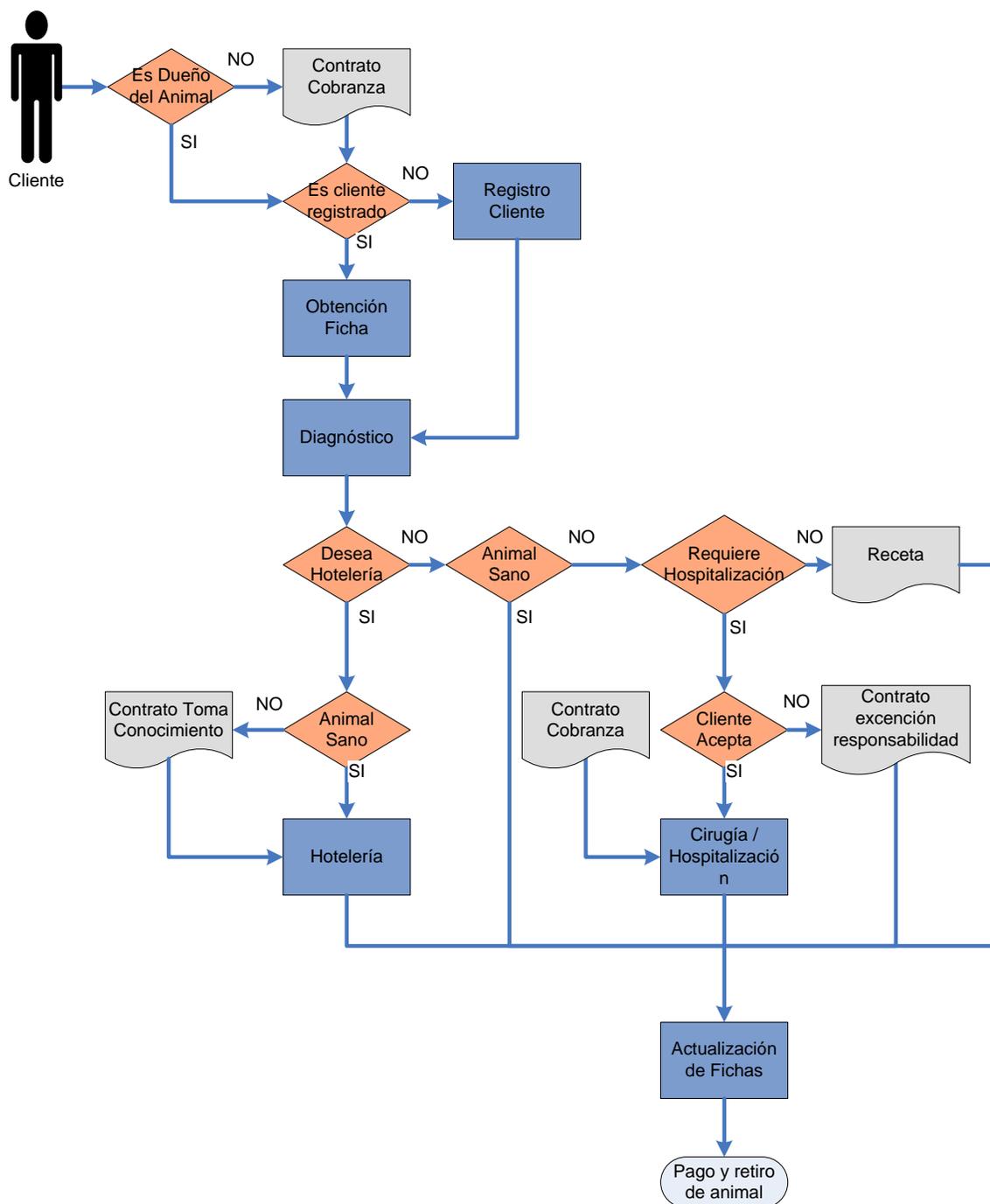
Si bien la estructura general del flujo de procesos no cambiará demasiado durante las distintas etapas, es la asignación de responsabilidades referentes a la administración la que experimenta los mayores cambios.

En la fase de puesta en marcha, la administración abarca las funciones financieras, de control de gestión, control de inventario, negociación con proveedores, formación de alianzas estratégicas, realización del servicio post venta, evaluación de desempeño, reporte a la autoridad sanitaria competente y remuneraciones.

En la fase de crecimiento y consolidación, la administración de la casa matriz asume también lo referente a control de gestión e inventario del resto de las sucursales, manejo de la consulta vía telemedicina y control sanitario de animales puestos a la venta. Para esto se requerirá de un médico veterinario senior en esta área

Por otro lado las sucursales, operarán de forma similar a la casa matriz en la etapa de puesta en marcha, con la salvedad de que las negociaciones con proveedores de bienes y servicios se realizarán en la casa matriz, de forma de aumentar el poder de negociación.

A continuación se esquematiza el proceso clave de la empresa: el de la consulta veterinaria.



Esquema 2. Procesos, Actividades y Documentos de la Consulta Veterinaria en la Clínica

Si el cliente concurre a la clínica veterinaria buscando hotelería para su mascota, los pasos lógicos serán:

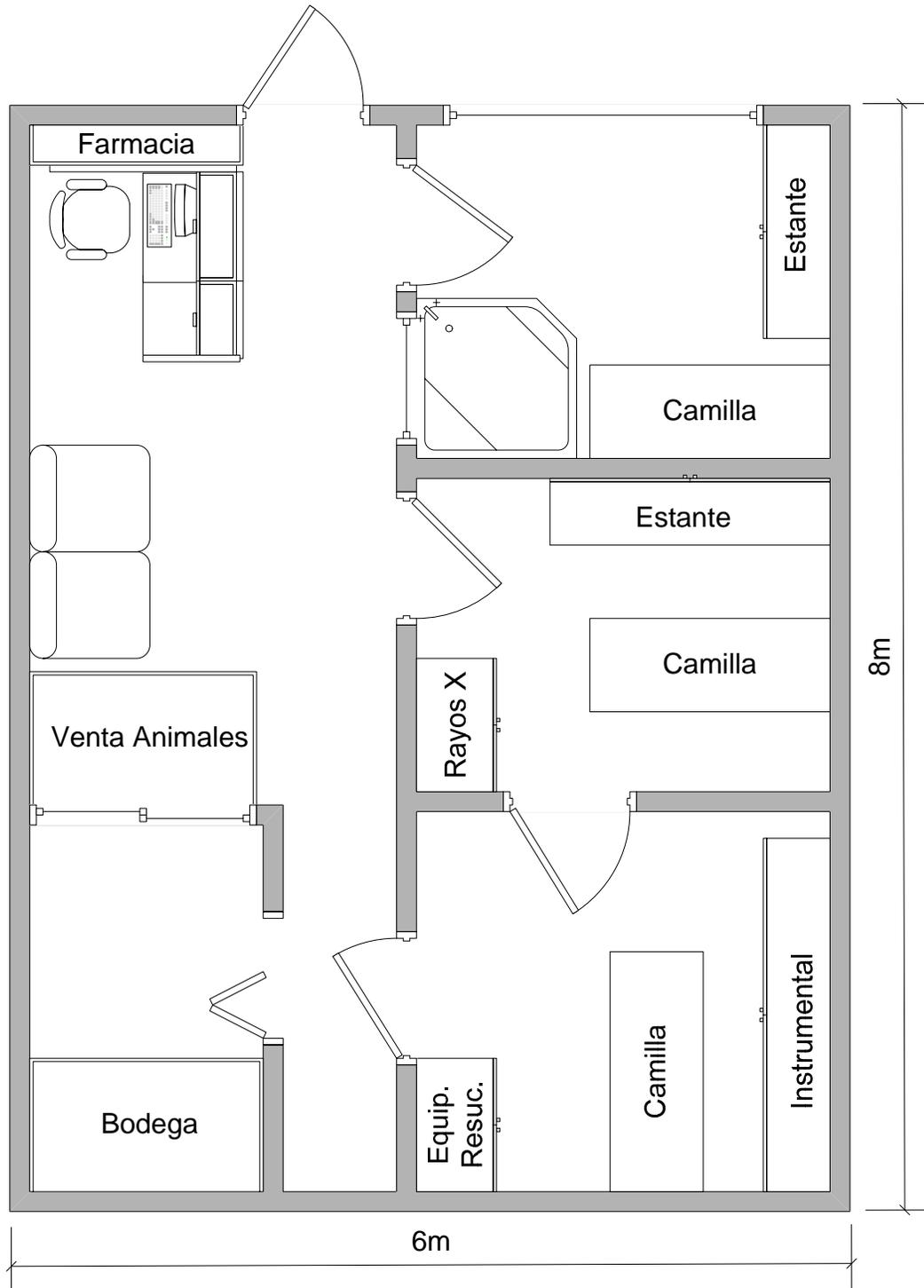
- **Identificación del cliente:** Si la persona no es cliente o la mascota aún no haya sido ingresada, entonces una **nueva ficha clínica** será creada, buscando identificar a la persona que será responsable del animal no solamente en el ámbito monetario, si no que también en lo que respecta a las decisiones posibles frente a escenarios posibles de cirugías y eutanasias. Si no fuese posible responsabilizar a la persona por el animal, entonces se extenderá un **contrato de cobranza**, paso estrictamente necesario para continuar a etapas posteriores.
- **Diagnóstico:** Sin cargo para el cliente se realizará una revisión al animal, buscando descartar patologías que pudiesen detonar en el transcurso de la estadía. En caso de ser encontrada, se extenderá al cliente el **contrato de toma de conocimiento**, con el que se busca anticipar escenarios en el cual el estado del animal pueda verse afectado por alguna dolencia o enfermedad manifiesta o latente, y liberar a la empresa de responsabilidades ulteriores. Si bien la consulta es sin cargo, el tratamiento de una enfermedad diagnosticada tendrá los valores que haya establecido la empresa para el público general.
- **Hotelería:** Ya sea el caso que el animal se encuentre sano, o que el cliente haya sido informado del diagnóstico de su mascota y haya accedido al tratamiento, se procede al ingreso al hotel canino. En el caso de que posterior al diagnóstico, el cliente optase por no ingresar su mascota, se cobrará la consulta con el valor que haya establecido la empresa. Mientras el animal se encuentre hospedado en las dependencias de la empresa, se mantendrá una copia resumida de la ficha clínica, conteniendo tanto la identificación del animal con dolencias crónicas, historial de cirugías y contraindicaciones, como una bitácora de la estadía.

Si el cliente llevase a su mascota con la finalidad de acceder a una consulta veterinaria, entonces deberá pasar por el mismo paso de identificación, posterior a lo cual deberá seguir los pasos:

- **Hospitalización:** De requerirse hospitalización del animal, se extenderá al cliente un contrato de cobranza, que caducará el contrato de cobranza firmado con anterioridad, en el caso de que el cliente no sea el dueño de la mascota. En caso de que el cliente no aceptase ingresar a su mascota a cirugía, entonces se hará exigible la firma de un contrato de exención de responsabilidad, el cual libera de responsabilidad a la empresa de las posibles consecuencias de no haber realizado el mencionado procedimiento.
- **Tratamiento posterior:** En el caso de que el animal no haya requerido hospitalización o que ésta última haya terminado, se entregará al cliente documentos pertinentes al tratamiento posterior, ya se trate de una receta que contenga medicamentos, dosis y período de tratamiento, o de datos de contacto para realizar algún tratamiento de recuperación como puede ser una fisioterapia.

IV.1. Propuesta de Layout

Los servicios señalados en secciones anteriores serán incluidos en un espacio físico de la forma que se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia

Esquema 3: Distribución espacial de servicios ofrecidos

De acuerdo con informaciones recopiladas con dueños de clínicas veterinarias, el cliente se siente atraído a la clínica en la cual se puede apreciar al médico veterinario trabajando, de esta forma existen dos servicios que son más atractivos de mostrar: el de consulta veterinaria y el de peluquería canina.

Se opta por situar el servicio de peluquería canina, por ser éste un servicio más estéticamente atractivo que el de la consulta veterinaria, en donde el tratamiento de dolencias comunes, como la diarrea causada por consumo de desperdicios, puede resultar contraproducente en lo que a captación de clientes se refiere.

De esta forma la consulta veterinaria debe estar situada en un lugar intermedio en la clínica, de forma de poder estar conectada de forma interna con el pabellón quirúrgico.

Un servicio que no fue incluido en el esquema anterior es el de hospital y hotelería canina. Esto se debe a que por motivos de espacio deberá ser instaurado en una ampliación destinada especialmente para estos fines en la parte trasera del inmueble, zona que varía fuertemente en cada caso.

La construcción y puesta en marcha de la ampliación antes mencionada deberá ser incorporada en la etapa de consolidación, etapa en la cual se proyecta se encuentren operativos los turnos noche, lo que habilita el seguimiento continuo de los animales, sin el cual estos podrían correr riesgo al no ser atendidos de forma oportuna frente a alguna baja nocturna en su estado de salud.

Otras zonas posiblemente existentes en la edificación y que no fueron incluidas en el *layout*, como podría ser un segundo piso, se planifica como zona de hospedaje de los médicos veterinarios de turno.

Capítulo V: Plan de Recursos Humanos

En Chile existen alrededor de 600 locales que realizan atención veterinaria, de las cuales aproximadamente la mitad se encuentra en la Región Metropolitana. Por su parte, la rápida expansión de las universidades en la carrera de medicina veterinaria aumentará fuertemente la cantidad de egresados y titulados.

Lo anterior debería impactar el mercado de trabajo de los médicos veterinarios bajando el costo de inversión en búsqueda de mano de obra, los sueldos promedio y los beneficios sociales percibidos. Se debería poder observar también que las clínicas veterinarias invertirán cada vez menos en desarrollo de personal y en promoción interna, poniendo el énfasis en la selección externa para completar la plana de personal.

V.1 Diseño de Cargos

Para el presente emprendimiento se distinguen tres niveles de cargos: el médico en entrenamiento o en práctica, el médico veterinario de turno y la jefatura.

Médico en entrenamiento o práctica

En el caso de la práctica, consiste básicamente en un estudiante de último año de medicina veterinaria, el cual necesita estar un tiempo de al menos 3 meses en un trabajo de medio tiempo, evaluado por un médico veterinario titulado, responsable del aprendizaje del alumno.

En el caso del médico veterinario en entrenamiento, se trata de un veterinario titulado, que se encuentra en período de prueba y entrenamiento para su posterior ingreso en la clínica como integrante estable de ésta por un período no superior a una semana.

Por el perfil de este cargo, estará subordinado a la supervisión de un médico veterinario de planta, quien dirigirá y evaluará el desempeño al final del período.

Atención a clientes

Su misión principal es la atención del público, ya sea presencialmente en la recepción de la clínica o vía telefónica, en el caso de un requerimiento de servicio a domicilio.

En la atención tendrá la responsabilidad de realizar la correcta identificación del cliente y de su mascota y además de entregar de forma completa y didáctica las condiciones del servicio detalladas anteriormente.

Será de su responsabilidad la limpieza y orden en las áreas comunes de la clínica, así como de la correcta alimentación de los animales hospitalizados y en hotelería.

Médico veterinario de turno

Es un médico veterinario titulado, con al menos seis meses de experiencia laboral y el período de prueba realizado con calificación positiva.

Tiene como responsabilidades:

- **Atención de clientes:** El médico veterinario deberá atender la recepción de la clínica durante el período de puesta en marcha o si la clínica lo necesitase ya sea por ausencia de la persona encargada o por encontrarse en un turno o cubierto por el horario laboral de la persona antes mencionada.
- **Atención clínica de pacientes:** El médico veterinario es el único responsable de la evolución clínica del animal, derivada del tratamiento recetado, no es responsable sin embargo de hacer el seguimiento del animal.
- **Ficha clínica:** El médico veterinario es responsable de que por cada cliente atendido exista un registro correspondiente en los archivos de la clínica, que identifique tanto al animal, como al dueño, el servicio ofrecido, el profesional responsable y diagnósticos y recetas si corresponde. Consecuente con lo anterior, el veterinario será responsable también de la integridad de estos registros y de la coherencia entre los registros físicos y de la base de datos.
- **Limpieza y orden de lugar de trabajo:** El lugar de trabajo del médico veterinario debe encontrarse limpio y ordenado para evitar posibles focos de contagio.
- **Instrumental:** Cada médico veterinario tendrá a su cargo un overol con su nombre y el logotipo de la empresa, además de un set de herramientas para cirugía, ambos de uso personal. La ruptura de alguno de estos elementos o de cualquiera utilizado en el ejercicio de sus funciones significará la reposición con cargo a su salario del bien solamente si es causado por el uso negligente por parte del médico veterinario. En caso de no poder establecerse responsabilidad del uso negligente será la plana completa la que asuma el costo de reposición.
- **Personal:** El médico veterinario estará a cargo de entrenar y evaluar al médico veterinario en entrenamiento y al estudiante en práctica.

Las capacitaciones a las que podrá optar el médico veterinario son principalmente las relacionadas con peluquería canina y con tratamiento de urgencias, sin desmedro de que la jefatura declare la necesidad de nuevas capacitaciones, por medio del análisis de las evaluaciones de desempeño.

Previo a la realización de una capacitación, el médico veterinario deberá firmar un contrato en el cual se compromete a trabajar por la empresa por un periodo no menor a dos años a contar del final de la capacitación, y en el caso de que renunciase, el médico veterinario deberá compensar a la clínica por el valor total de la capacitación.

Jefatura

Este cargo requiere de un médico veterinario de al menos tres años de ejercicio, que en el caso de promoción interna, deberá contar con todas las capacitaciones que hasta el momento la empresa considere que son necesarias para todos los médicos veterinarios.

Tiene como responsabilidades:

- **Cirugía:** Realizar o apoyar en la realización de cirugías de alta complejidad que no puedan ser realizadas de forma autónoma por médicos veterinarios de menor jerarquía.
- **Ficha clínica:** Será responsable de auditar la coherencia e integridad de las fichas clínicas.
- **Boletas:** Será responsable de realizar un correcto seguimiento de las boletas de materias primas como de honorarios a terceros.
- **Post venta:** Será el encargado de realizar el contacto de post venta con el cliente, proceso en el cual no solamente evaluará el desempeño del médico veterinario responsable del servicio, si no que evaluará al cliente en su calidad de dueño de mascota, de forma que el médico veterinario sepa de antemano si el cliente presenta síndrome de Munchausen, o si es un cliente "Si pero" entre muchas posibilidades.
- **Contratación:** Será responsable del proceso de contratación de personal.
- **Proveedores:** Será el encargado de cotizar insumos y realizar pedidos.
- **Control de gestión:** Será el encargado de confeccionar informes de mermas, flujos monetarios, reingresos de pacientes, y todos aquellos indicadores que sean necesarios para la gestión de la clínica.

Propuesta de Indicadores de Desempeño

La propuesta de evaluación de desempeño tiene dos componentes, el componente de apreciación y el componente objetivo.

Apreciación

- Cooperación y capacidad de trabajo en equipo.
- Creatividad para resolver problemas en el trabajo.
- Actitud positiva y de respeto hacia sus compañeros de trabajo.
- Capacidad de uso asertivo de medicamentos de espectro reducido.

Objetivo

- Porcentaje de reingreso de pacientes
- Diferencia entre el uso declarado en fichas clínicas y existencias
- Diferencias entre los ingresos a la base de datos y las fichas clínicas

Se recomienda que los indicadores objetivos sean obtenidos y evaluados con una frecuencia no menor a la quincenal, evitando perder de esta forma el seguimiento de las existencias.

V.2 Reclutamiento

Independiente de las etapas de crecimiento definidas para el presente emprendimiento, la provisión de recursos humanos se realizará de la misma forma, la cual consiste en contactar a estudiantes de último año o en proceso de titulación de la carrera de medicina veterinaria, además de anunciar en revistas y páginas *web* de las asociaciones gremiales pertinentes.

Con estos dos medios de reclutamiento se pretende principalmente reclutar personal para el cargo de médico veterinario, dejando el cargo de jefatura casi exclusivamente para promoción interna.

V.3 Estructura y Control de Salarios

De los tres perfiles de cargo, será el médico veterinario de turno y la jefatura los que tengan una renta eminentemente variable, la que será una repartición de las utilidades de cada servicio.

El médico veterinario recibirá un 20% de la utilidad de los servicios realizados en su turno, mientras que la jefatura recibirá un 25% de la utilidad de todos los servicios realizados, ambos cargos con una remuneración mínima asegurada equivalente al salario mínimo legal.

Esta estructura es análoga a la observada en las investigaciones en terreno, en las cuales se pudo observar que el personal con renta fija corresponde únicamente al personal de apoyo, es decir, de limpieza (de existir) y secretaría, mientras que el personal médico tiene una estructura de sueldo principalmente variable, lo que queda de manifiesto en la descripción de cargos realizada en las bolsas de trabajo⁵⁹

Cada reingreso que deba realizarse del paciente se hará con cargo al médico veterinario. En caso de un paciente con una dolencia de difícil diagnóstico mencionado descuento no se hará efectivo.

Con esto se pretende evitar la desmotivación del personal ante un aumento de las atenciones o en atenciones en horarios nocturnos, además de alinear al médico veterinario con las necesidades de cobro de honorarios por parte de la empresa.

Con esta estructura se hace imperativa la distribución equitativa de turnos, habiendo tomado conocimiento en la investigación en terreno que la afluencia de público en el horario nocturno es mínima, y que esta misma afluencia tiende a concentrarse entre los últimos días del mes y los primeros días del mes posterior.

⁵⁹ www.laborum.com, www.computrabajo.cl, www.trabajando.com

| | Lu | Ma | Mi | Ju | Vi | Sa | Do |
|---------------|----|----|----|----|----|----|----|
| 11:00 - 14:30 | | | | | | | |
| 14:30 - 22:00 | | | | | | | |
| 22:00 - 11:00 | | | | | | | |

Horas Semanales Laborales por Turno

| | A | B | C |
|---------------------|------------|----------|----------|
| Semana 1 | 44,5 | 0 | 0 |
| Semana 2 | 0 | 0 | 0 |
| Semana 3 | 0 | 0 | 0 |
| Promedio Mes | 178 | 0 | 0 |

| | |
|---|---------|
|  | Vacío |
|  | Turno A |
|  | Turno B |
|  | Turno C |

| | Lu | Ma | Mi | Ju | Vi | Sa | Do | Lu | Ma | Mi | Ju | Vi | Sa | Do |
|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 9:30 - 14:30 | | | | | | | | | | | | | | |
| 14:30 - 22:00 | | | | | | | | | | | | | | |
| 22:00 - 9:30 | | | | | | | | | | | | | | |

Horas Semanales Laborales por Turno

| | A | B | C |
|---------------------|------------|------------|----------|
| Semana 1 | 42,5 | 45 | 0 |
| Semana 2 | 45 | 42,5 | 0 |
| Semana 3 | 0 | 0 | 0 |
| Promedio Mes | 175 | 175 | 0 |

| | |
|---|---------|
|  | Vacío |
|  | Turno A |
|  | Turno B |
|  | Turno C |

Tabla 5: Estructura de Turnos Etapa de Puesta en Marcha

De acuerdo a la Tabla 5, en la etapa de puesta en marcha no se contará con servicio las 24 horas, debido exclusivamente a que se proyecta que en esta fase de crecimiento no exista una base de clientes lo suficientemente amplia como para poder mantener dichos turnos de forma sustentable.

Cabe notar que el ítem “promedio mes” de la tabla anterior, corresponde a la proyección del promedio mensual de horas trabajadas en cada turno. Esto da cuenta de que el ciclo de turnos tanto en la fase de puesta en marcha como en la de consolidación es menor a un mes.

| | Lu | Ma | Mi | Ju | Vi | Sa | Do | Lu | Ma | Mi | Ju | Vi | Sa | Do | Lu | Ma | Mi | Ju | Vi | Sa | Do |
|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 9:00 - 15:00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14:30 - 22:00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 22:00 - 9:00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Horas Semanales Laborales por Turno

| | A | B | C |
|---------------------|------------|------------|------------|
| Semana 1 | 69,5 | 66 | 0 |
| Semana 2 | 0 | 69,5 | 66 |
| Semana 3 | 66 | 0 | 69,5 |
| Promedio Mes | 181 | 181 | 181 |

| | |
|--|------------------|
|  | Horario Jefatura |
|  | Turno A |
|  | Turno B |
|  | Turno C |

Tabla 6: Estructura de Turnos Etapa de Consolidación

De acuerdo con la tabla antes expuesta, en la etapa de consolidación, el servicio de atención las 24 horas requerirá de 3 médicos veterinarios en el cargo de médico de turno, los cuales, al igual que en los casos anteriores se repartirán los distintos horarios de trabajos definidos en turnos cíclicos, lo que tiene los siguientes objetivos:

- Distribuir de forma equitativa los horarios de trabajo, de forma de no producir desgaste excesivo en los profesionales.
- Lograr una repartición lo más equitativa posible de los ingresos, en cuanto el horario está diseñado para que un mismo médico veterinario no coincida dos meses consecutivos con los días ni horarios de alta afluencia de público.

- Espaciar los turnos lo suficiente como para que el control o reingreso del animal se realice con un profesional distinto.

En el período de puesta en marcha, se considera la inclusión de un solo médico veterinario contando en casos de transición a la fase de consolidación con dos médicos, los cuales se distribuirán los horarios de forma equitativa, asumiendo el de más experiencia en la empresa las responsabilidades de jefatura, con el mismo régimen de repartición de utilidades mencionado con anterioridad.

Los salarios serán calculados en base a las atenciones ingresadas a la base de datos como un reporte de ganancias por las atenciones, restadas de sus costos operacionales con subtotales por profesional responsable.

Esta base de datos debe estar idealmente conectada con el listado de materias primas y sus costos y precios de venta, de forma de no generar incongruencias entre estos datos.

La mencionada base de datos servirá para establecer una forma expedita y transparente de remuneraciones para el personal de la empresa, que a la vez es de fácil auditoría mediante el uso de reportes personalizados, que permitan contrastar diferencias con existencias y fichas clínicas.

En la actualidad, los *softwares* de mantención de fichas clínicas no cuentan con las aplicaciones requeridas anteriormente, por lo que se considera la construcción de una base de datos en lenguaje SQL con una interfaz de *Visual Basic*, posible de realizar por cualquier programador de nivel intermedio.

Capítulo VI: Plan Económico y Financiero

El período de evaluación se considerará de 8 años, dividido en la etapa de puesta en marcha y la etapa de crecimiento y consolidación. Para el análisis se consideraron 3 escenarios posibles: pesimista, regular y optimista.

Debido a la contingencia económica vivida durante el último trimestre del año 2008 y que se proyecta para el año 2009, se considera la etapa inicial de inversión para el inicio de la segunda mitad del año 2009, período en el cual se pudo comprobar en terreno que la concurrencia aumenta, impulsada principalmente por un aumento de demanda de peluquería canina y por enfermedades respiratorias.

En secciones anteriores el mercado potencial fue estimado en 6.099 atenciones. También se mencionó que el crecimiento del número de animales en el período 1996 – 2001 fue de un 20% en la Región Metropolitana.

Escenario Optimista

Este escenario considera que se abarcará el 100% del mercado potencial estimado al final del período de evaluación con un crecimiento lineal en el tiempo. Esto equivale a unas 15,4 atenciones diarias promedio.

Escenario Regular

Este escenario considera una participación del 70% del mercado potencial estimado, con lo que se efectuarían al final del período de evaluación 4.270 atenciones anuales, lo que equivale a un promedio de unas 350 atenciones mensuales.

Escenario Pesimista

En este escenario se considera solamente una participación del 40% del mercado potencial estimado con lo cual se alcanzaría como meta las 2.440 atenciones anuales, equivalente a un poco más de 200 atenciones mensuales.

VI.1 Ingresos operacionales

Como se señaló en secciones anteriores, por medio de la investigación en terreno realizada se pudo establecer la frecuencia con la que los clientes requieren de determinados servicios de la clínica veterinaria, y consolidando el listado de aranceles para los servicios médicos, se pudo obtener la tabla siguiente:

| | Pesimista | | Regular | | Optimista | |
|--------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | Servicios | Ingresos | Servicios | Ingresos | Servicios | Ingresos |
| Año 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Año 1 | 305 | 3.135.031 | 534 | 5.486.305 | 762 | 7.837.578 |
| Año 2 | 610 | 6.270.062 | 1.067 | 10.972.609 | 1.525 | 15.675.156 |
| Año 3 | 915 | 9.405.094 | 1.601 | 16.458.914 | 2.287 | 23.512.734 |
| Año 4 | 1.220 | 12.540.125 | 2.135 | 21.945.219 | 3.050 | 31.350.312 |
| Año 5 | 1.525 | 15.675.156 | 2.668 | 27.431.523 | 3.812 | 39.187.890 |
| Año 6 | 1.830 | 18.810.187 | 3.202 | 32.917.828 | 4.574 | 47.025.468 |
| Año 7 | 2.135 | 21.945.219 | 3.736 | 38.404.132 | 5.337 | 54.863.046 |
| Año 8 | 2.440 | 25.080.250 | 4.269 | 43.890.437 | 6.099 | 62.700.624 |

Tabla 7: Estimación de Ingresos Operacionales

VI.2 Costos Variables

| | Pesimista | | | Regular | | | Optimista | | |
|--------------|--------------|-----------|------------|--------------|-----------|------------|--------------|------------|------------|
| | Mano de Obra | Insumos | Total | Mano de Obra | Insumos | Total | Mano de Obra | Insumos | Total |
| Año 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Año 1 | 940.509 | 512.055 | 1.452.564 | 1.410.764 | 768.082 | 2.178.846 | 2.351.273 | 1.280.137 | 3.631.410 |
| Año 2 | 1.881.019 | 1.024.109 | 2.905.128 | 2.821.528 | 1.536.164 | 4.357.692 | 4.702.547 | 2.560.273 | 7.262.820 |
| Año 3 | 2.821.528 | 1.536.164 | 4.357.692 | 4.232.292 | 2.304.246 | 6.536.538 | 7.053.820 | 3.840.410 | 10.894.230 |
| Año 4 | 3.762.037 | 2.048.218 | 5.810.256 | 5.643.056 | 3.072.328 | 8.715.384 | 18.810.187 | 5.120.546 | 23.930.733 |
| Año 5 | 4.702.547 | 2.560.273 | 7.262.820 | 7.053.820 | 3.840.410 | 10.894.230 | 25.912.734 | 6.400.683 | 32.313.417 |
| Año 6 | 5.643.056 | 3.072.328 | 8.715.384 | 16.929.169 | 4.608.492 | 21.537.660 | 30.615.281 | 7.680.819 | 38.296.100 |
| Año 7 | 6.583.566 | 3.584.382 | 10.167.948 | 19.750.697 | 5.376.573 | 25.127.270 | 35.317.828 | 8.960.956 | 44.278.784 |
| Año 8 | 9.924.075 | 4.096.437 | 14.020.512 | 22.572.225 | 6.144.655 | 28.716.880 | 40.020.375 | 10.241.092 | 50.261.467 |

Tabla 8: Estimación de Costos Variables

Los costos variables incluyen la mano de obra, por la estructuración eminentemente variable de su renta, mientras que los insumos consideraron un costo promedio de

insumos de un 10% en peluquería, 20% en vacunación, 20% en consulta, 30% en cirugía y un 80% en accesorios.

La mano de obra fue considerada en aumento según la cantidad de atenciones promedio realizadas partiendo de la base de un médico veterinario trabajando en solitario durante el o los primeros años de operación, dependiendo del escenario.

Según lo anterior se considera para el escenario pesimista la incorporación de personal adicional solamente para el séptimo año, consistente en una secretaria y un veterinario extra.

Para el escenario regular se considera la contratación de una secretaria para el tercer año, y el ingreso de dos veterinarios extra y la promoción del veterinario existente para el quinto año.

Finalmente, en el escenario optimista se considera la entrada de dos veterinarios extra y una secretaria para el segundo año mientras que la entrada del tercer veterinario se posterga hasta el quinto año.

Un factor no considerado en esta proyección es aquel en que el cliente tiende a buscar una clínica con más turnos operativos, por el cual el número de atenciones diarias tendría un impulso al ampliar el horario de atención.

En comparación con los niveles de sueldo de mercado, podemos decir que el salario de una secretaria recepcionista bordea los 160 mil pesos chilenos⁶⁰, mientras que en el caso de los médicos veterinarios tenemos que debido a la naturaleza variable su renta, no es posible establecer un monto promedio de sueldos mediante la consulta de las bolsas de trabajo disponibles para el mercado chileno.

Sin embargo lo anterior, fue posible obtener mediante entrevistas con egresados y titulados de la carrera de Medicina Veterinaria de la Universidad de Chile que el sueldo promedio de un médico veterinario recién egresado del área clínica de pequeños animales se encuentra entre los 160 mil y 250 mil pesos chilenos dependiendo del éxito de la empresa, esperando duplicar la cota superior los 3 años de profesión, y superando rara vez los 700 mil pesos de ingresos.

De esta forma, la tendencia de salarios de los médicos veterinarios se comportará de la forma:

⁶⁰ Bolsas de trabajo, Enero 2009

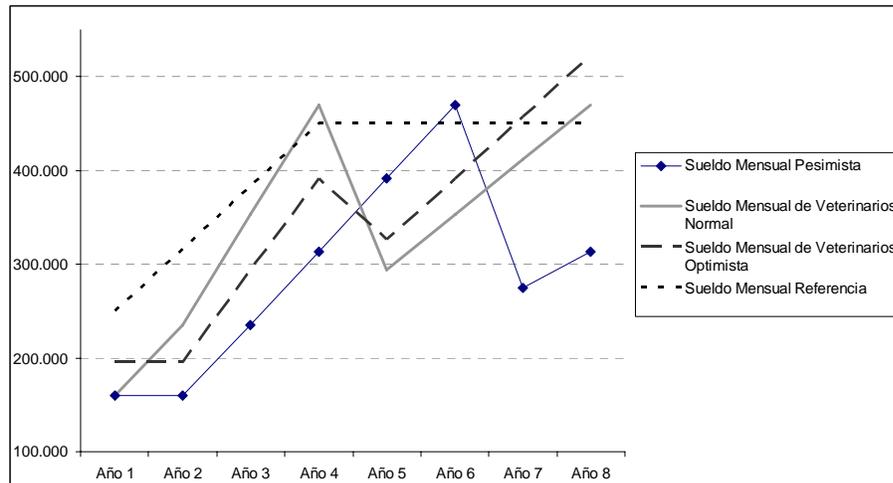


Gráfico 1: Salarios de médicos veterinarios según escenario

VI.3 Costos medios

| Item | Costo [\$/Año] |
|---|------------------|
| Agua, luz, electricidad, internet, teléfono | 1.200.000 |
| Otros | 480.000 |
| Mantenimiento sitio web | 240.000 |
| Total | 1.920.000 |

Tabla 9: Costos Medios

VI.4 Inversión Inicial

La inversión en activo fijo abarca la inversión en el inmueble y el acondicionamiento de éste para el funcionamiento como clínica veterinaria, mientras que el resto de la inversión inicial considera el material informático necesario para la puesta en marcha de algunos de los servicios detallados con anterioridad.

Se considera la duración como 1 para aquellos casos en los que se pretenda hacer compra de un producto usado y muy probablemente ya devaluado en su totalidad.

A continuación se presenta el detalle de los ítems considerados.

| Activo Fijo | Cantidad | Costo Unitario [Pesos] | Duración [Año] | Depreciación [\$/Año] | Valor Residual |
|---------------------|----------|------------------------|----------------|-----------------------|-------------------|
| Inmueble | 1 | 30.000.000 | 50 | 600.000 | 25.200.000 |
| Sillón Entrada | 1 | 150.000 | 7 | 21.429 | 1 |
| Camilla | 2 | 200.000 | 7 | 28.571 | 1 |
| Muebles Oficina | 1 | 300.000 | 7 | 42.857 | 1 |
| Estantería | 3 | 100.000 | 7 | 14.286 | 1 |
| Horno Eléctrico | 1 | 60.000 | 5 | 12.000 | 1 |
| Microscopio USB | 1 | 150.000 | 8 | 18.750 | 1 |
| Equipo resucitación | 1 | 200.000 | 8 | 25.000 | 1 |
| Instrumental | 1 | 150.000 | 8 | 18.750 | 1 |
| Computador | 1 | 200.000 | 6 | 33.333 | 1 |
| Refrigerador | 1 | 150.000 | 5 | 30.000 | 1 |
| Página web | 1 | 120.000 | 1 | 120.000 | 1 |
| Base de Datos | 1 | 300.000 | 1 | 300.000 | 1 |
| Total | | 32.480.000 | | 1.322.119 | 25.200.015 |

Tabla 10: Inversión Inicial

Las restantes inversiones deberán ser moduladas de acuerdo con el escenario en el que se encuentre la clínica

| Activo Fijo | Cantidad | Costo Unitario [Pesos] | Duración [Año] | Depreciación [\$/Año] |
|----------------|----------|------------------------|----------------|-----------------------|
| Rayos X | 1 | 5.000.000 | 8 | 625.000 |
| Remodelaciones | 1 | 3.000.000 | 50 | 60.000 |
| Móvil | 1 | 6.000.000 | 15 | 400.000 |
| Instrumental | 3 | 150.000 | 8 | 0 |
| Total | | 14.450.000 | | 1.085.000 |

Tabla 11: Inversión en Activo Fijo en Etapa de Crecimiento y Consolidación

Consecuente con lo señalado anteriormente, se prioriza la inversión en nuevo activo fijo, privilegiando la instauración primero de una máquina de rayos x, luego las remodelaciones destinadas a la puesta en marcha del servicio de hotelería y hospitalización, dejando en última prioridad la incorporación de un móvil para los servicios a domicilio.

De esta forma, tenemos que para el escenario pesimista, no se considera compra de una mayor cantidad de activos fijos, por contar con una base de clientes demasiado pequeña como para rentabilizar la inversión

Por otro lado, en el escenario regular se sugiere cambiar el orden de prioridades de inversión, y realizar la ampliación del hotel y hospital en el quinto año, efectuar la inversión en el equipo radiológico en el sexto año, y adquirir un móvil en el octavo año.

Finalmente en el escenario optimista se recomienda operar de forma análoga al caso anterior, realizando la inversión en infraestructura en el cuarto período, la inversión en el equipo radiológico en el sexto período y la adquisición del móvil en el séptimo.

Un efecto que se despreció tanto en el crecimiento de la base de clientes, como en los ingresos percibidos por servicios es el de la incorporación de los rayos x como el de la incorporación del móvil.

En el primero de los casos, se genera una mayor sinergia de los servicios de consulta y cirugía, que sin embargo no es posible cuantificar, mientras que en el segundo existe un efecto tampoco cuantificable de la suma de la expansión de la base de clientes a aquellos que se encuentran en zonas más apartadas y que consecuente con las hipótesis de comportamiento del consumidor no deberían acudir a la clínica, a lo que se le suma un efecto de “canibalización” de la base de clientes que sí acude a la clínica.

VI.5 Flujos de Caja

Con todos los datos generados con anterioridad se procede a confeccionar los flujos de caja correspondiente al proyecto, para esto se realizó un análisis sin financiamiento bancario de la adquisición del local, uno considerando este financiamiento, y un tercero en el cual se consideró el arriendo del local de residencia.

Para el análisis con financiamiento bancario, se procedió a su vez a realizar una simulación del crédito bancario, al 90% del monto requerido para la inversión inicial y un 18% de tasa anual de interés.

Aunque el escenario económico es altamente incierto para el tiempo en que el presente plan de negocios fue confeccionado, se considera que estas consideraciones podrían resultar medianamente acertadas en cuanto el mercado al dar señales de recuperación, es esperable que induzca al gobierno a realizar políticas expansivas al comercio.

| Año | Amortización | Interés | Cuota | Total por Amortizar |
|-----|--------------|------------|------------|---------------------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | 29.232.000 |
| 1 | -1.800.587 | -5.118.001 | -6.918.588 | 27.431.413 |
| 2 | -2.152.814 | -4.765.773 | -6.918.588 | 25.278.599 |
| 3 | -2.573.944 | -4.344.644 | -6.918.588 | 22.704.654 |
| 4 | -3.077.454 | -3.841.134 | -6.918.588 | 19.627.200 |
| 5 | -3.679.460 | -3.239.128 | -6.918.588 | 15.947.740 |
| 6 | -4.399.230 | -2.519.358 | -6.918.588 | 11.548.510 |
| 7 | -5.259.799 | -1.658.789 | -6.918.588 | 6.288.711 |
| 8 | -6.288.711 | -629.877 | -6.918.588 | 0 |

Tabla 12: Simulación de Crédito Bancario

En lo referente al costo de arriendo, se considera un costo fijo de 230 mil pesos, que resulta una extrapolación de lo que se puede encontrar hoy para la zona en portales inmobiliarios.

De esta forma se obtiene:

| | SIN FINANCIAMIENTO | | | CON FINANCIAMIENTO | | | CON ARRIENDO | | |
|-----|--------------------|---------------|--------------|--------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Pesimista | Regular | Optimista | Pesimista | Regular | Optimista | Pesimista | Regular | Optimista |
| VAN | -\$ 4.819.785 | -\$ 2.049.639 | \$ 2.017.579 | -\$ 4.691.981 | -\$ 1.557.477 | \$ 2.775.172 | \$ 2.610.343 | \$ 5.530.067 | \$ 9.674.078 |
| TIR | 12% | 14% | 16% | 9% | 12% | 20% | 23% | 38% | 61% |
| PRC | 8 | 7 | 7 | 8 | 8 | 8 | 6 | 4 | 3 |

Tabla 13: Indicadores Financieros del Proyecto

VI.6 Conclusiones

Se observa de los indicadores anteriormente obtenidos que si la inversión en activo fijo considera la adquisición de una vivienda, a menos que el emprendimiento se encuentre en el escenario optimista, la inversión representará un costo demasiado alto para ser compensado por los flujos futuros.

Bajo esta misma premisa de inversión, para el caso en que se considera financiamiento bancario, el aparcamiento no tiene mayor impacto en los indicadores financieros del proyecto.

Caso distinto es el escenario en el que se considera el arriendo de la propiedad, en donde, si bien el valor presente de los flujos no es considerablemente alto, la tasa interna de retorno demuestra ser considerablemente más alta que en los casos anteriores.

VI.7 Análisis de Sensibilidad

La sensibilidad de los retornos obtenidos a la inversión inicial se calculó aumentando un 10% este último valor, de esta forma se obtuvo:

| | | |
|---------------------------|-----------|-------|
| Sin Financiamie nto | Pesimista | -71% |
| | Normal | -167% |
| | Optimista | -170% |
| Con Financiamie nto | Pesimista | -74% |
| | Normal | -221% |
| | Optimista | -122% |
| Arriendo | Pesimista | 0% |
| | Normal | 0% |
| | Optimista | 0% |

Tabla 14: Sensibilidad del Retorno a la Variación de Inversión Inicial

Por su parte la sensibilidad de los retornos a la variación de los costos fijos, se calculó variando un porcentaje igual al del caso anterior, de lo que se obtuvo:

| | | |
|---------------------------|-----------|------|
| Sin Financiamie nto | Pesimista | -13% |
| | Normal | -30% |
| | Optimista | -31% |
| Con Financiamie nto | Pesimista | -14% |
| | Normal | -42% |
| | Optimista | -23% |
| Arriendo | Pesimista | -25% |
| | Normal | -12% |
| | Optimista | -6% |

Tabla 15: Sensibilidad del Retorno a la Variación de los Costos Fijos

Capítulo VII: Conclusiones Generales

En el desarrollo del presente informe se dedujo que una gran variable a considerar para aumentar las probabilidades de éxito de la empresa es la de la localización, por lo que se procedió a estimar un indicador confeccionado para esta función.

Producto de lo anterior, se obtuvo que la localización de mayor atractivo es la ciudad de Quilpué, específicamente en un sector céntrico de la ciudad. Sin embargo lo anterior, el 53,6% de la población que declaró algo distinto a la elección por accesibilidad de la clínica, resultó en que otro factor de importancia vital fueran los planes de promoción, que tuvieron como foco la ampliación y fidelización de la base de clientes.

Según la estructura de costos establecida para el escenario pesimista, es decir, la consideración de solamente un médico veterinario, se puede realizar el análisis de la participación de mercado necesaria para obtener retornos positivos, lo que se grafica como sigue:

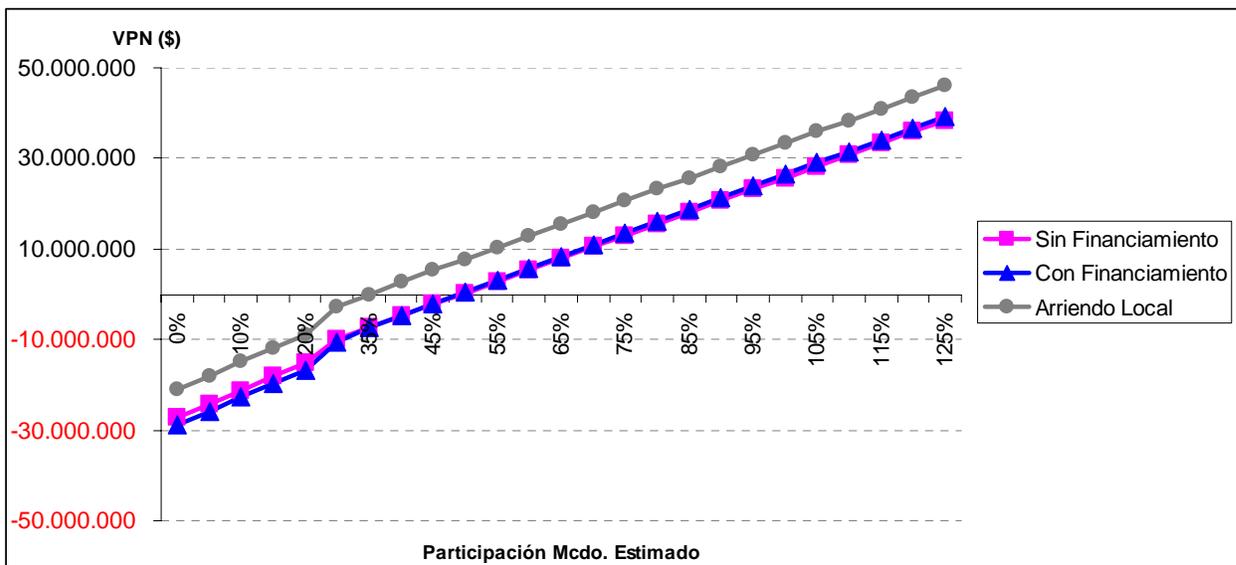


Gráfico 2: Rendimiento versus participación de mercado

Del gráfico anterior podemos decir que en el escenario que incluye adquisición del local de atención, la participación de las 6.099 atenciones anuales estimadas para la ciudad de Quilpué, requiere que se logre al menos un 49,4% de ellas para el caso sin financiamiento y un 48,8% para el caso con financiamiento, es decir 3.013 y 2.976 atenciones anuales respectivamente.

De esta forma, si el crecimiento de la cantidad de atenciones anuales indicase que no se logrará la cantidad indicada como cota, entonces se recomienda salir del mercado y “hacer las pérdidas”.

Por otra parte, resulta de suma importancia el valor de la inversión inicial en el valor presente del proyecto, de lo que se desprende que resultará central encontrar formas de mitigar la inversión, ya sea mediante el arriendo de la sucursal o mediante la aplicación de alguna estrategia alternativa, como la de compartir el espacio con otro negocio.

Los indicadores de desempeño, por su parte, fueron en su mayoría insatisfactorios como para realizar una inversión, contando para los escenarios que contemplan la adquisición de la locación de trabajo con un TIR que en el mejor escenario llega al 20% pero que baja rápidamente a un 12% al pasar del escenario optimista al normal, con lo que se aprecia que el riesgo asociado a la inversión es alto.

Un escenario algo distinto plantean los escenarios que contemplan el arriendo de la locación, cuya TIR va desde un 23% en el escenario pesimista a un 61% en el optimista.

A pesar de lo expuesto con anterioridad, los valores presentes de la inversión no superan los 10 millones de pesos, lo cual es considerado extremadamente bajo, pues representa para el inversionista una renta mensual promedio que apenas supera los 100 mil pesos mensuales.

De esta forma, y como conclusión final del informe, no se recomienda la entrada al mercado, a menos que el o los inversionistas puedan optar a realizar por sí mismos los servicios de la clínica veterinaria o que puedan establecer una franquicia que sea capaz de explotar su valor de marca y ser un polo de atracción de clientes desde un comienzo y abarcando a los clientes de la competencia.

Recomendaciones

Con respecto a la estructura de sueldos de los médicos veterinarios, la baja proyección de ingresos para los primeros períodos hizo necesario que la renta fuera concebida de con una estructura únicamente variable, de forma de evitar el riesgo de operar la clínica veterinaria con pérdidas operacionales.

Sin embargo, lo que pudo ser constatado en terreno, es que aquellos médicos veterinarios que contaban con estructuras de sueldo análogas podrían verse desincentivados en su trabajo en los días de poca afluencia de público, dado que mientras no se supere la cantidad de servicios necesarios para superar el salario mínimo, las atenciones realizadas no afectan positivamente sus sueldos, por lo que se recomienda variar su estructura a una de sueldo base más comisión cuando la base de clientes permita realizar tal cambio.

Capítulo VIII: Bibliografía

VIII.1 Libros

Kawasaki, Guy. 2004. The Art of the Start. New York, Penguin Books Ltd.

Hitt, M. 2008. Strategic management: competitiveness and globalization: concepts and cases. 7ª ed. México D.F, Thomson.

Chiavenato, I. 2001. Administración de Recursos Humanos. 5ª Ed. Bogotá, Colombia. McGraw Hill Interamericana S.A.

VIII.2 Memorias

Acuña, P. 1998. Demografía Canina y Felina en el Gran Santiago. Memoria de Medicina Veterinaria. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Veterinarias y Pecuarias.

Daza, M. 2002. Caracterización de la Población de Animales Domésticos y Silvestres en Cautiverio de la Provincia de Santiago. Memoria Medicina Veterinaria. Santiago, Universidad de Ciencias y Tecnología. Facultad de Ciencias veterinarias.

Cárcamo, N. 2008. Plan de Negocios para una Red de Consultas Dentales en la Ciudad de Santiago. Memoria Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

VIII. 3 Leyes

Chile. Ministerio de Salud. 1990. Decreto Con Fuerza de Ley 1: Determina Materias que Requieren Autorización Sanitaria Expresa, 21 Febrero de 1990. 3p.

Chile. Ministerio de Salud. 2003. Decreto Supremo 89: Reglamento de Prevención de la Rabia en el Hombre y en los Animales. 8 Enero de 2003. 8p.

Chile. Ministerio de Salud. 1984. Decreto 133: Reglamento Sobre Autorizaciones para Instalaciones Radiactivas o Equipos Generadores de Radiaciones Ionizantes, Personal que se Desempeña en Ellas, u Opere Tales Equipos y Otras Actividades Afines. 22 Mayo 1984. 6p.

Chile. Ministerio de Salud. 1985. Decreto Supremo 3: Reglamento de Protección Radiológica de Instalaciones Radiactivas. 3 Enero 1985. 2p.

Chile. Ministerio de Salud. 1983. Decreto 405: Reglamento de Productos Psicotrópicos. 20 Febrero de 1984. 22p.

Chile. Ministerio de Salud. 1984. Decreto 466: Reglamento De Farmacias, Droguerías, Almacenes Farmacéuticos, Botiquines Y Depósitos Autorizados. 12 de Marzo de 1985. 31p.

Chile. Ministerio de Salud. 1999. Decreto Supremo 594: Aprueba Reglamento Sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo. 15 Septiembre 1999. 44p.

Chile. Ministerio de Salud. 1968. Decreto con Fuerza de Ley 725: Código Sanitario. 31 Enero 1968. 44p.

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social. 2002. Decreto con Fuerza de Ley N°1: Fija El Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado del Código del Trabajo. 31 de Julio de 2002. 188p.

VIII.4 Publicaciones Seriadadas Electrónicas

Adams VJ, Waldner CL, Campbell JR. 2006. Analysis of a practice management computer software program for owner compliance with recall reminders. [en línea]. Canadian Veterinary Journal, Vol. 3. <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?tool=pubmed&pubmedid=16604979>

Stowe JD. 2000. Reinventing Veterinary Practice. [en línea]. Canadian Veterinary Journal Vol 12. <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?tool=pubmed&pubmedid=11143930>

Stowe JD. 1999. Brand Loyalty and Veterinary Practice Marketing. [en línea]. Canadian Veterinary Journal Vol 11. <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?tool=pubmed&pubmedid=10563246>

Stowe JD. 1998b. One-stop shopping: retailing in veterinary practice. [en línea]. Canadian Veterinary Journal Vol 8. <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?tool=pubmed&pubmedid=9711393>

Stowe JD. 1998a. Added Value to veterinary service. Canadian Veterinary Journal Vol 39. <http://www.pubmedcentral.nih.gov/picrender.fcgi?artid=1540376&blobtype=pdf>

Milani, M. 2006c. Problematic client-animal relationships: Munchausen by proxy. [en línea]. Canadian Veterinary Journal Vol 12. <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?tool=pubmed&pubmedid=17217085>

Milani, M. 2006b. Problematic client-veterinarian relationships: the “yes, buts”. [en línea]. Canadian Veterinary Journal Vol 10. <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?tool=pubmed&pubmedid=17078255>

Milani, M. 2006a. Problematic client-animal relationships: The analyzers. [en línea]. Canadian Veterinary Journal Vol 8. <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?tool=pubmed&pubmedid=16933563>

VIII.5 Publicaciones en Periódicos Electrónicos.

Piqué, E. 2004. En Italia ya hay más mascotas que chicos. [en línea]. La Nación. Argentina, 23 Diciembre de 2004. http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=665539

Larenas, J. 1995. Principales Patologías Infecciosas Gastrointestinales en Caninos Parte II, 14 de Abril de 1995. <http://www.mevepa.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=163>.

Lie, E. 2002. Para los mimados perros de Japón, la vida es un lujo. [en línea]. El Siglo de Torreón. México, 26 de Diciembre de 2002. <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/14543.para-los-mimados-perros-de-japon-la-vida-es-u.html>

Yáñez, N y Herrera, M. Alarmante augurio: en 2040 Chile será un país viejo. 2008. El Mercurio, Reportajes, Santiago, Chile, 24 Agosto de 2008. <http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id={d123bd18-e7af-4056-9966-e74e571601cf}>

VIII.6 Otras Publicaciones

Reinartz, W y Kumar, V. 2002. The mismanagement of costumer loyalty. Harvard Business Review. Julio 2002. <http://www.edensilk.com.au/document/MismanagementofLoyalty.pdf> fecha consulta: 21 octubre 2008.

Nunez, J. C. y Dréze, X. 2006. Su programa de lealtad lo está traicionando. Harvard Business Review America Latina. Abril 2006. http://www.udesarrollo.cl/cursos/scl/data/3304SMECALCDH_1_11975_@r0604h-e.pdf Fecha consulta: 21 octubre 2008.

VIII.7 Otras Referencias en Internet

INE. 2002. Mapa Interactivo, Censo de Población y Vivienda. [en línea] http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/censos_poblacion_vivienda/censo2002/mapa_interactivo/mapa_interactivo.htm

Portal Inmobiliario. Valores de Compra y Arriendo de Propiedades. [En línea]. www.portalinmobiliario.cl.

INE. 1997. Censo Agropecuario. [en línea]
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/censos_agropecuarios/xls/2005/censoagropecuario.xls

INE. 2007. Censo Agropecuario. [en línea]
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/censos_agropecuarios/censo_agropecuario_07.php

Consejo Superior de Educación. 2008. Índices: Base Actual. [En línea]
http://www.cse.cl/public/Secciones/seccionestadisticas/Estadisticas_Bases.aspx. Fecha de Consulta: 5 de Noviembre.

Amarillas.cl, un Sitio Publiguías. <http://www.amarillas.cl/>

Adimark. 2004. Mapa Socioeconómico de Chile. [en línea]
http://www.adimark.cl/medios/estudios/Mapa_Socioeconomico_de_Chile.pdf

Guía Práctica. 2008. Exposición de Perros en Mall Paseo Quilín. [En línea].
<http://www.guiapractica.cl/eventos/exposicion-de-perros-en-mall-paseo-quilin-santiago-de-chile.html>, fecha visita: 19 enero 2009.

VIII.8 Mallas Curriculares de Universidades

Universidad Austral de Chile. 2008. Malla Curricular de la Carrera de Medicina Veterinaria [En línea].
<http://recursos.uach.cl/Asignaturas/ConAsigPlanEstCarObt.asp?car=1714>. Fecha Consulta: 20 octubre de 2008.

Universidad de Concepción. 2008. Malla Curricular de la Carrera de Medicina Veterinaria [En línea]. <http://www.veterinariaudec.cl/?p=asig>. Fecha Consulta: 20 octubre de 2008.

Universidad Iberoamericana De Ciencias y Tecnología. 2008. Malla Curricular de la Carrera de Medicina Veterinaria [En línea].
http://www.unicit.cl/inicio/maya_curricular.php . Fecha Consulta: 20 octubre de 2008.

Universidad de Chile. 2008. Malla Curricular de la Carrera de Medicina Veterinaria [En línea]. <http://www.veterinaria.uchile.cl/Pregrado/malla.htm>. Fecha Consulta: 20 octubre de 2008.

Universidad Pedro de Valdivia. 2008. Malla Curricular de la Carrera de Medicina Veterinaria [En línea]. <http://www.upv.cl/malla/malla-veterinaria.pdf>. Fecha Consulta: 20 octubre de 2008.

Universidad Las Américas. 2008. Malla Curricular de la Carrera de Medicina Veterinaria [En línea]. <http://www.uamericas.cl/carreras-2009/facultad-de-ciencias-agropecuarias-y-ambientales/medicina-veterinaria/diurno/74>. Fecha Consulta: 20 octubre de 2008.

Universidad de Viña del Mar. 2008. Malla Curricular de la Carrera de Medicina Veterinaria [En línea]. http://www.uvm.cl/agropecuarias/vet_malla.htm. Fecha Consulta: 20 octubre de 2008.

Universidad Santo Tomás. 2008. Malla Curricular de la Carrera de Medicina Veterinaria [En línea]. http://www.ust.cl/medios/Carreras/09_Medicina_veterinaria.pdf. Fecha Consulta: 20 octubre de 2008.

Universidad Nacional Andrés Bello. 2008. Malla Curricular de la Carrera de Medicina Veterinaria [En línea]. <http://www.unab.cl/fern/carreras/veterinaria/malla.asp>. Fecha Consulta: 20 octubre de 2008.

Universidad Mayor. 2008. Malla Curricular de la Carrera de Medicina Veterinaria [En línea]. http://www.umayor.cl/2008/admision/mallas_flash/13.swf. Fecha Consulta: 20 octubre de 2008.

Universidad San Sebastián. 2008. Malla Curricular de la Carrera de Medicina Veterinaria [En línea]. <http://admision.uss.cl/pdf/MallaMedicinaVeterinaria.pdf>. Fecha Consulta: 20 octubre de 2008.

Universidad Católica de Temuco. 2008. Malla Curricular de la Carrera de Medicina Veterinaria [En línea]. <http://admision.uct.cl/carreras/veterinaria/veterinaria2009.pdf>. Fecha Consulta: 20 octubre de 2008.

Universidad del Mar. 2008. Malla Curricular de la Carrera de Medicina Veterinaria [En línea]. http://users.udelmar.cl/loyola/WEBs/udelmar/docs/2006/carreras/mallas/Medicina_Veterinaria.pdf. Fecha Consulta: 20 octubre de 2008.

Universidad del Pacífico. 2008. Malla Curricular de la Carrera de Medicina Veterinaria [En línea]. <http://www.upacifico.cl/modules/carreras/mallas/veterinaria.pdf>. Fecha Consulta: 20 octubre de 2008.

Universidad Regional San Marcos. 2008. Malla Curricular de la Carrera de Medicina Veterinaria [En línea]. <http://www.ursm.cl/mallas/mallamedicinavet2008.pdf>. Fecha Consulta: 20 octubre de 2008.

Capítulo IX: Anexos

IX.1 Aranceles Médicos

| ARANCEL MEDICO | TIPO | VALOR |
|--------------------------------|-------------|--------------|
| ARENA SANITARIA TIDY CAT 4,5KG | Accesorio | 3.200 |
| ARENA SANITARIA TIDY CAT 9KG | Accesorio | 5.500 |
| BIOTIVET | Accesorio | 2.100 |
| CALZONES CELO | Accesorio | 2.000 |
| CAPAS CHICAS CHIPORRO | Accesorio | 1.500 |
| CAPAS GDES CHIPORRO | Accesorio | 3.500 |
| CAPAS MEDIANAS CHIPORRO | Accesorio | 3.000 |
| CAT CHOW 500GR | Accesorio | 1.100 |
| CAT CHOW DELIMIX 1,5 KG | Accesorio | 2.650 |
| CAT CHOW DELIMIX 3KG | Accesorio | 6.000 |
| CAT CHOW DELIMIX 8KG | Accesorio | 17.000 |
| CAT CHOW GATITO 1 KG | Accesorio | 1.990 |
| CAT CHOW GATITOS 8KG | Accesorio | 13.500 |
| CAT CHOW OCEAN 1KG | Accesorio | 1.990 |
| DOG CHOW 1,5 KG | Accesorio | 2.300 |
| DOG CHOW 3 KG | Accesorio | 4.500 |
| DOKO ADULTO 1 KG | Accesorio | 1.000 |
| DOXIMICIN 100MG | Accesorio | 5.000 |
| EHLAMISOL | Accesorio | 1.200 |
| EHLIFLOXACINO 150MG | Accesorio | 7.450 |
| EHLIFLOXACINO 50MG | Accesorio | 3.600 |
| FIPROKILL 100cc | Accesorio | 9.000 |
| FIPROKILL 250cc | Accesorio | 15.000 |
| FRONTLINE 100 ML | Accesorio | 12.000 |
| FRONTLINE 250 ML | Accesorio | 20.000 |
| GATI MANJARES DEL MAR 500GR | Accesorio | 700 |
| GEL OTICO | Accesorio | 6.000 |
| GORROS CHICOS | Accesorio | 1.500 |
| GORROS GRANDES | Accesorio | 2.000 |
| HEPROTEC | Accesorio | 4.100 |
| JAULA DE TRANSPORTE CHICA | Accesorio | 9.500 |
| JAULA DE TRANSPORTE GDE | Accesorio | 31.500 |
| KETOFEN 5MG | Accesorio | 6.100 |
| KORALEN 20MG | Accesorio | 3.700 |
| MAMISTOP GATO 125 GR | Accesorio | 3.000 |
| MAMISTOP PERRO 250 GR | Accesorio | 5.500 |
| OMEGA 3 PERROS | Accesorio | 4.500 |
| PEDIGREE ADULTO 1 KG | Accesorio | 1.600 |
| PEDIGREE ADULTO 22KG | Accesorio | 34.200 |
| PEDIGREE CACHORRO 1KG | Accesorio | 1.800 |
| PEDIGREE CACHORRO 22KG | Accesorio | 38.500 |
| PETRA ADULTO 20KG | Accesorio | 25.000 |
| PETRA CACHORRO 1KG | Accesorio | 1.300 |
| PIPETA FRENIL MAS DE 10KG | Accesorio | 6.000 |
| PIPETA FRENIL MENOS DE 10KG | Accesorio | 5.500 |

| | | |
|---|-----------|---------|
| PROPLAN URINARY CARE 1,5KG | Accesorio | 6.000 |
| SHAMPOO ALOE VERA | Accesorio | 1.900 |
| SHAMPOO BAÑEX SANITARIO | Accesorio | 1.700 |
| SHAMPOO ESPUMA SECA | Accesorio | 2.200 |
| SHAMPOO PELO CLARO | Accesorio | 2.300 |
| SHAMPOO PELO OSCURO | Accesorio | 2.300 |
| SHAMPOO PULGAS Y GARRAPATAS | Accesorio | 2.700 |
| TOTAL FULL GATO 1 COMPR | Accesorio | 1.500 |
| TOTAL FULL PERRO 1COMPR | Accesorio | 1.200 |
| ULTRAFIL | Accesorio | 6.900 |
| ABSCESOS DRENAJE | Cirugía | 15.000 |
| ATENCION PARTO NORMAL | Cirugía | 20.000 |
| AVULSION DENTARIA | Cirugía | 20.000 |
| CASTRACION GATO | Cirugía | 15.000 |
| CASTRACION PERRO | Cirugía | 15.000 |
| CESAREA GATA Y CUIDADO NEONATAL | Cirugía | 40.000 |
| CESAREA PERRA Y CUIDADO NEONATAL | Cirugía | 50.000 |
| DEDOS SUPERNUMERARIOS ADULTO 1 MIEMBRO | Cirugía | 12.000 |
| DEDOS SUPERNUMERARIOS ADULTO 2 MIEMBROS | Cirugía | 16.000 |
| DEDOS SUPERNUMERARIOS CACHORRO | Cirugía | 10.000 |
| DILATACION Y TORSION GASTRICA | Cirugía | 100.000 |
| EXTRACCION DE GLANDULAS ANALES | Cirugía | 25.000 |
| HERNIA UMBILICAL GATO | Cirugía | 25.000 |
| HERNIA UMBILICAL PERRO | Cirugía | 30.000 |
| LIPOMA PIEL Y MUCOSAS | Cirugía | 20.000 |
| LUXACION ROTULIANA | Cirugía | 25.000 |
| QUISTES SEBACEOS | Cirugía | 15.000 |
| RANULA | Cirugía | 25.000 |
| REDUCCION DE FRACTURA CON FERULA | Cirugía | 25.000 |
| SUTURA TRAUMATICA MENOR | Cirugía | 15.000 |
| TUMOR DE PIEL SIMPLE | Cirugía | 15.000 |
| TUMOR MAMARIO SIMPLE | Cirugía | 25.000 |
| TUMOR TERCER PARPADO | Cirugía | 15.000 |
| ABLACION TERCER PARPADO | Cirugía | 20.000 |
| AMPUTACION DE UN MIEMBRO | Cirugía | 40.000 |
| ATENCION DE PARTO DISTOCICO | Cirugía | 48.000 |
| CAUDOTOMIA 1 A 20 DIAS | Cirugía | 5.000 |
| CAUDOTOMIA 1 A 20 DIAS (SOBRE 3 CACHORROS) | Cirugía | 4.000 |
| CAUDOTOMIA DE 2 A 4 MESES | Cirugía | 12.000 |
| CAUDOTOMIA DE 21 DIAS A 2 MESES | Cirugía | 8.000 |
| CAUDOTOMIA DE 4 MESES Y MAS | Cirugía | 15.000 |
| CERCLAJE MANDIBULA GATO | Cirugía | 40.000 |
| CERCLAJE MANDIBULA PERRO | Cirugía | 40.000 |
| DERMOIDE CORNEAL | Cirugía | 30.000 |
| DISTRQUIIASIS | Cirugía | 30.000 |
| ENTERECTOMIA | Cirugía | 85.000 |
| ENTEROTOMIA | Cirugía | 85.000 |
| ENUCLEACION GLOBO OCULAR | Cirugía | 45.000 |
| EPULIS | Cirugía | 25.000 |
| ESPLENECTOMIA | Cirugía | 108.000 |
| EXTRACCION DE CABEZA FEMORAL | Cirugía | 70.000 |
| EXTRACCION DE GLANDULAS PAROTIDA/MANDIBULAR | Cirugía | 50.000 |
| EXTRACCION DE GLANDULAS SUBLINGUAL/CIGOMATICA | Cirugía | 50.000 |

| | | |
|---|----------------|---------|
| FIMOSIS | Cirugía | 30.000 |
| FLAP CONJUNTIVAL | Cirugía | 30.000 |
| FLAP TERCER PARPADO | Cirugía | 30.000 |
| GASTROTOMIA | Cirugía | 65.000 |
| HERNIA ESCROTAL | Cirugía | 50.000 |
| HERNIA INGUINAL GATO | Cirugía | 25.000 |
| HERNIA INGUINAL PERRO | Cirugía | 35.000 |
| HERNIA PERIANAL | Cirugía | 35.000 |
| HERNIA VENTRAL ABDOMINAL TRAUMATICA | Cirugía | 43.000 |
| HIPERPLASIA VAGINAL | Cirugía | 45.000 |
| INTUSUSCEPCION | Cirugía | 85.000 |
| LAPAROTOMIA EXPLORATORIA | Cirugía | 35.000 |
| LITIASIS URETRAL | Cirugía | 40.000 |
| LITIASIS VESICAL | Cirugía | 50.000 |
| MASTECTOMIA TOTAL | Cirugía | 50.000 |
| NEFRECTOMIA | Cirugía | 60.000 |
| OSTEOSINTESIS | Cirugía | 150.000 |
| OTOHEMATOMA BILATERAL | Cirugía | 30.000 |
| OTOHEMATOMA UNILATERAL | Cirugía | 20.000 |
| PIOMETRA | Cirugía | 50.000 |
| PROLAPSO VAGINAL | Cirugía | 40.000 |
| SUTURA TRAUMATICA MAYOR | Cirugía | 20.000 |
| TRAQUEOTOMIA | Cirugía | 25.000 |
| TUMOR DE PIEL Y MUCOSAS | Cirugía | 45.000 |
| TUMOR MAMARIO MULTIPLE | Cirugía | 40.000 |
| TVT HEMBRA | Cirugía | 30.000 |
| TVT MACHO | Cirugía | 30.000 |
| URETOSTOMIA FELINA (CORTE DE PENE) | Cirugía | 30.000 |
| APLICACIÓN FRONTLINE PERRO MEDIANO | Extra Consulta | 4.000 |
| APLICACIÓN FRONTLINE GATO O PEERO CHICO | Extra Consulta | 3.000 |
| APLICACIÓN FRONTLINE PERRO GDE | Extra Consulta | 5.000 |
| CORTE DE UÑAS | Extra Consulta | 3.000 |
| CURACIONES | Extra Consulta | 3.000 |
| DESTARTRAJE | Extra Consulta | 15.000 |
| ECOGRAFIA | Extra Consulta | 22.000 |
| ECTROPION-ENTROPION | Extra Consulta | 20.000 |
| ECTROPION-ENTROPION BILATERAL | Extra Consulta | 40.000 |
| ENEMA | Extra Consulta | 4.000 |
| EUTANASIA CLINICA | Extra Consulta | 15.000 |
| EXTRACCION CUERPO EXTRAÑO OIDO | Extra Consulta | 0 |
| EXTRACCION CUERPO EXTRAÑO OIDO c/ANESTESIA | Extra Consulta | 15.000 |
| EXTRACCION CUERPO EXTRAÑO OIDO c/TRANQUILIZANTE | Extra Consulta | 10.000 |
| FLUSHING FELINO | Extra Consulta | 20.000 |
| INYECCIONES | Extra Consulta | 2.000 |
| LIMPIEZA SACOS ANALES | Extra Consulta | 3.500 |
| TRATAMIENTO OTITIS | Extra Consulta | 3.000 |
| TRATAMIENTO OTITIS c/ANESTESIA | Extra Consulta | 16.000 |
| TRATAMIENTO OTITIS c/TRANQUILIZANTE | Extra Consulta | 12.000 |
| CONSULTA A DOMICILIO | Domicilio | 10.000 |
| CONTROL A DOMICILIO | Domicilio | 4.000 |
| EUTANASIA DOMICILIO | Domicilio | 20.000 |
| VACUNA ANTIRRABICA A DOMICILIO | Domicilio | 11.000 |

| | | |
|--|------------|--------|
| VACUNA OCTUPLE A DOMICILIO | Domicilio | 12.000 |
| VACUNA OCTUPLE+ANTIRRABICA A DOMICILIO | Domicilio | 15.000 |
| VACUNA TRIPLE FELINA A DOMICILIO | Domicilio | 12.000 |
| HOSPEDAJE | Hospedaje | 4.000 |
| HOSPITALIZACION | Hospital | 8.000 |
| HOSPITALIZACION NOCTURNA | Hospital | 3.000 |
| PELUQUERÍA CANINA | Peluquería | 10.000 |
| VACUNA ANTIRRABICA | Vacuna | 7.000 |
| VACUNA LEUCEMIA FELINA | Vacuna | 9.000 |
| VACUNA OCTUPLE | Vacuna | 8.000 |
| VACUNA OCTUPLE+ANTIRRABICA | Vacuna | 12.000 |
| VACUNA TRIPLE FELINA | Vacuna | 8.000 |

IX.2 Facultades que Imparten Medicina Veterinaria

| Institución | Sede / Campus | Foco | Matrícula Total 2007 | Año Inicio Carrera | Semestres | Año egresado ^{1º} |
|------------------------|-----------------------------------|------------|-------------------------|-----------------------|-----------|----------------------------|
| U. DE CONCEPCIÓN | Chillán | Producción | 494 | 1973 | 10 | 1978 |
| U. SAN SEBASTIÁN | Concepción | Clínica | 228 | 2002 | 10 | 2007 |
| U. DE LAS AMÉRICAS | Concepción | Producción | 120 | 2003 | 10 | 2008 |
| U. DE CONCEPCIÓN | Concepción | Producción | 282 | 2004 | 10 | 2009 |
| U. SANTO TOMÁS | Concepción | Clínica | 136 | 2004 | 10 | 2009 |
| U. REGIONAL SAN MARCOS | Concepción | Producción | 14 | 2005 | 10 | 2010 |
| U. DEL MAR | Curicó | Clínica | 107 | 2004 | 12 | 2010 |
| U. DEL MAR | La Serena | Clínica | 108 | 2004 | 12 | 2010 |
| U. PEDRO DE VALDIVIA | La Serena | Clínica | 94 | 2004 | 10 | 2009 |
| U. DEL PACÍFICO | Melipilla | Clínica | 64 | 2006 | 10 | 2011 |
| U. SAN SEBASTIÁN | Puerto Montt | Producción | 126 | 2003 | 10 | 2008 |
| U. SANTO TOMÁS | Puerto Montt | Clínica | 81 | 2004 | 10 | 2009 |
| U. SANTO TOMÁS | Santiago | Clínica | 586 | 1990 | 10 | 1995 |
| UNICIT | Santiago | Clínica | 675 | 1991 | 10 | 1996 |
| U. DE LAS AMÉRICAS | Santiago | Producción | 246 | 2002 | 10 | 2007 |
| U. LA REPÚBLICA | Santiago | Producción | 99 | 2004 | 10 | 2009 |
| U. DE CHILE | Santiago - Antumapu | Producción | 953 | 1915 | 10 | 1920 |
| U. MAYOR | Santiago - Huechuraba | Clínica | 1.012 | 1991 | 10 | 1996 |
| U. DE LAS AMÉRICAS | Santiago - La Florida | Producción | 163 | 2003 | 10 | 2008 |
| U. DE LAS AMÉRICAS | Santiago - Maipú | Producción | 136 | 2002 | 10 | 2007 |
| U. DE LAS AMÉRICAS | Santiago - Providencia | Producción | 669 | 2000 | 10 | 2005 |
| U. ANDRÉS BELLO | Santiago - República | Clínica | 421 | 2004 | 10 | 2009 |
| U. DEL MAR | Talca | Clínica | 43 | 2004 | 12 | 2010 |
| U. SANTO TOMÁS | Talca | Clínica | 122 | 2004 | 10 | 2009 |
| U. MAYOR | Temuco | Clínica | | 2004 | 10 | 2009 |
| U. SANTO TOMÁS | Temuco | Clínica | 96 | 2004 | 10 | 2009 |
| U. CATÓLICA DE TEMUCO | Temuco - Dr. Luis Rivas del Canto | Clínica | 520 | 1994 | 10 | 1999 |
| U. AUSTRAL DE CHILE | Valdivia - Isla Teja | Producción | 671 | 1955 | 10 | 1960 |
| U. DE LAS AMÉRICAS | Viña del Mar | Producción | 156 | 2004 | 10 | 2009 |
| U. SANTO TOMÁS | Viña del Mar | Clínica | 186 | 2004 | 10 | 2009 |
| U. DE VIÑA DEL MAR | Viña del Mar - Rodelillo | Producción | 443 | 2002 | 10 | 2007 |

IX.3 Flujos de Caja

Flujos de Caja Sin Financiamiento

Escenario Pesimista

| ITEM | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Ingresos Operacionales | 0 | 3.135.031 | 6.270.062 | 9.405.094 | 12.540.125 | 15.675.156 | 18.810.187 | 21.945.219 | 25.080.250 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Costos Fijos | 0 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 |
| Costos Variables | 0 | -1.452.564 | -2.905.128 | -4.357.692 | -5.810.256 | -7.262.820 | -8.715.384 | -10.167.948 | -14.020.512 |
| Intereses | | | | | | | | | |
| Depreciación | 0 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | -1.559.652 | -1.436.836 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | 0 | -1.559.652 | -1.436.836 | 368.446 | 3.487.750 | 5.170.217 | 6.852.684 | 8.535.152 | 7.817.619 |
| Impuesto a la Renta | 0 | 0 | 0 | 62.636 | 592.917 | 878.937 | 1.164.956 | 1.450.976 | 1.328.995 |
| UTILIDAD NETA | 0 | -1.559.652 | -1.436.836 | 305.810 | 2.894.832 | 4.291.280 | 5.687.728 | 7.084.176 | 6.488.624 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | 1.559.652 | 1.436.836 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciación | 0 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 |
| FLUJO OPERACIONAL | 0 | -237.533 | 1.444.934 | 3.064.766 | 4.216.951 | 5.613.399 | 7.009.847 | 8.406.295 | 7.810.743 |
| Inversión Fija | -32.480.000 | | | | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | | | | 31.920.012 |
| Capital de Trabajo | -512.055 | | | | | | | | |
| Recuperación de Cap. De Trabajo | | | | | | | | | 512.055 |
| Préstamos | | | | | | | | | |
| Amortizaciones | | | | | | | | | |
| FLUJO DE CAPITALES | -32.992.055 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 32.432.067 |
| FLUJO DE CAJA | -32.992.055 | -237.533 | 1.444.934 | 3.064.766 | 4.216.951 | 5.613.399 | 7.009.847 | 8.406.295 | 40.242.809 |

Escenario Regular

| ITEM | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 |
|-----------------------------------|--------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos Operacionales | 0 | 4.702.547 | 9.405.094 | 14.107.640 | 18.810.187 | 23.512.734 | 28.215.281 | 32.917.828 | 37.620.375 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Costos Fijos | 0 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 |
| Costos Variables | 0 | -2.178.846 | -4.357.692 | -6.536.538 | -8.715.384 | -10.894.230 | -12.537.660 | -15.127.270 | -18.716.880 |
| Intereses | | | | | | | | | |
| Depreciación | 0 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | -718.418 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | 0 | -718.418 | 1.086.864 | 4.328.984 | 6.852.684 | 9.376.385 | 12.435.502 | 15.548.439 | 19.661.375 |
| Impuesto a la Renta | 0 | 0 | 184.767 | 735.927 | 1.164.956 | 1.593.985 | 2.148.035 | 2.848.235 | 3.762.434 |
| UTILIDAD NETA | 0 | -718.418 | 902.098 | 3.593.056 | 5.687.728 | 7.782.400 | 10.287.466 | 12.699.204 | 15.898.942 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | 718.418 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciación | 0 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 |
| FLUJO OPERACIONAL | 0 | 603.701 | 2.942.635 | 4.915.175 | 7.009.847 | 9.104.519 | 11.173.586 | 13.027.323 | 15.021.061 |
| Inversión Fija | -32.480.000 | | | | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | | | | 31.920.012 |
| Capital de Trabajo | -768.082 | | | | | | | | |
| Recuperación de Cap. De Trabajo | | | | | | | | | 768.082 |
| Préstamos | | | | | | | | | |
| Amortizaciones | | | | | | | | | |
| FLUJO DE CAPITALES | -33.248.082 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 32.688.094 |
| FLUJO DE CAJA | -33.248.082 | 603.701 | 2.942.635 | 4.915.175 | 7.009.847 | 9.104.519 | 11.173.586 | 13.027.323 | 15.021.061 |

Escenario Optimista

| ITEM | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 |
|-----------------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos Operacionales | 0 | 7.837.578 | 15.675.156 | 23.512.734 | 31.350.312 | 39.187.890 | 47.025.468 | 54.863.046 | 62.700.624 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Costos Fijos | 0 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 |
| Costos Variables | 0 | -3.631.410 | -7.262.820 | -10.894.230 | -14.525.640 | -18.157.050 | -21.788.460 | -25.419.870 | -29.051.280 |
| Intereses | | | | | | | | | |
| Depreciación | 0 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | 0 | 964.049 | 5.170.217 | 9.376.385 | 13.582.553 | 17.788.721 | 21.994.889 | 26.199.057 | 30.399.225 |
| Impuesto a la Renta | 0 | 163.888 | 878.937 | 1.593.985 | 2.309.033 | 3.024.081 | 3.739.129 | 4.454.177 | 5.169.225 |
| UTILIDAD NETA | 0 | 800.161 | 4.291.280 | 7.782.400 | 11.273.520 | 14.764.640 | 18.255.760 | 21.744.880 | 25.229.999 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciación | 0 | 1.322.119 | 1,322.119 | 1,322.119 | 1,322.119 | 1,322.119 | 1,322.119 | 1,322.119 | 1,322.119 |
| FLUJO OPERACIONAL | 0 | 2.122.280 | 5.613.399 | 9.104.519 | 12.595.639 | 16.086.759 | 19.577.879 | 23.068.999 | 26.560.119 |
| Inversión Fija | -32.480.000 | | | | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | | | | 31.920.012 |
| Capital de Trabajo | -1.280.137 | | | | | | | | |
| Recuperación de Cap. de Trabajo | | | | | | | | | 1.280.137 |
| Préstamos | | | | | | | | | |
| Amortizaciones | | | | | | | | | |
| FLUJO DE CAPITALES | -33.760.137 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 33.200.149 |
| FLUJO DE CAJA | -33.760.137 | 2.122.280 | 5.613.399 | 9.104.519 | 12.595.639 | 16.086.759 | 19.577.879 | 23.068.999 | 26.560.119 |

Flujos de Caja Con Financiamiento Escenario Pesimista

| ITEM | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos Operacionales | 0 | 3.135.031 | 6.270.062 | 9.405.094 | 12.540.125 | 15.675.156 | 18.810.187 | 21.945.219 | 25.080.250 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Costos Fijos | 0 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 |
| Costos Variables | 0 | -1.452.564 | -2.905.128 | -4.357.692 | -5.810.256 | -7.262.820 | -8.715.384 | -10.167.948 | -14.020.512 |
| Intereses | 0 | -5.118.001 | -4.765.773 | -4.344.644 | -3.841.134 | -3.239.128 | -2.519.358 | -1.658.789 | -629.877 |
| Depreciación | 0 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | -6.677.653 | -11.320.611 | -13.859.972 | -14.213.356 | -12.282.266 | -7.948.940 | -1.072.577 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | 0 | -6.677.653 | -11.320.611 | -13.859.972 | -14.213.356 | -12.282.266 | -7.948.940 | -1.072.577 | 6.115.165 |
| Impuesto a la Renta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.039.578 |
| UTILIDAD NETA | 0 | -6.677.653 | -11.320.611 | -13.859.972 | -14.213.356 | -12.282.266 | -7.948.940 | -1.072.577 | 5.075.587 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | 6.677.653 | 11.320.611 | 13.859.972 | 14.213.356 | 12.282.266 | 7.948.940 | 1.072.577 |
| Depreciación | | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 |
| FLUJO OPERACIONAL | 0 | -5.355.534 | -3.320.839 | -1.217.242 | 968.735 | 3.253.209 | 5.655.445 | 8.198.482 | 7.470.283 |
| Inversión Fija | -32.480.000 | | | | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | | | | 31.920.012 |
| Capital de Trabajo | -512.055 | | | | | | | | |
| Recuperación de Cap. De Trabajo | | | | | | | | | 512.055 |
| Préstamos | 29.232.000 | | | | | | | | |
| Amortizaciones | 0 | -1.800.587 | -2.152.814 | -2.573.944 | -3.077.454 | -3.679.460 | -4.399.230 | -5.259.799 | -6.288.711 |
| FLUJO DE CAPITALES | -3.760.055 | -1.800.587 | -2.152.814 | -2.573.944 | -3.077.454 | -3.679.460 | -4.399.230 | -5.259.799 | 26.143.355 |
| FLUJO DE CAJA | -3.760.055 | -7.156.121 | -5.473.653 | -3.791.186 | -2.108.719 | -426.252 | 1.256.215 | 2.938.683 | 33.613.639 |

Escenario Regular

| ITEM | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos Operacionales | 0 | 4.702.547 | 9.405.094 | 14.107.640 | 18.810.187 | 23.512.734 | 28.215.281 | 32.917.828 | 37.620.375 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Costos Fijos | 0 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 |
| Costos Variables | 0 | -2.178.846 | -4.357.692 | -6.536.538 | -8.715.384 | -10.894.230 | -12.537.660 | -14.227.270 | -16.076.880 |
| Intereses | 0 | -5.118.001 | -4.765.773 | -4.344.644 | -3.841.134 | -3.239.128 | -2.519.358 | -1.658.789 | -629.877 |
| Depreciación | 0 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | -5.836.419 | -8.796.910 | -8.812.570 | -5.801.020 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | 0 | -5.836.419 | -8.796.910 | -8.812.570 | -5.801.020 | 336.238 | 916.144 | 2.889.650 | 5.031.499 |
| Impuesto a la Renta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 57.160 | 155.744 | 491.240 | 855.355 |
| UTILIDAD NETA | 0 | -5.836.419 | -8.796.910 | -8.812.570 | -5.801.020 | 279.078 | 760.399 | 2.398.409 | 4.176.144 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | 5.836.419 | 8.796.910 | 8.812.570 | 5.801.020 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciación | | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 |
| FLUJO OPERACIONAL | 0 | -4.514.300 | -1.638.372 | 1.306.459 | 4.333.670 | 7.402.216 | 2.082.518 | 3.720.528 | 5.498.263 |
| Inversión Fija | -32.480.000 | | | | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | | | | 31.920.012 |
| Capital de Trabajo | -768.082 | | | | | | | | |
| Recuperación de Cap. De Trabajo | | | | | | | | | 768.082 |
| Préstamos | 29.232.000 | | | | | | | | |
| Amortizaciones | 0 | -1.800.587 | -2.152.814 | -2.573.944 | -3.077.454 | -3.679.460 | -4.399.230 | -5.259.799 | -6.288.711 |
| FLUJO DE CAPITALES | -4.016.082 | -1.800.587 | -2.152.814 | -2.573.944 | -3.077.454 | -3.679.460 | -4.399.230 | -5.259.799 | 26.399.383 |
| FLUJO DE CAJA | -4.016.082 | -6.314.887 | -3.791.186 | -1.267.485 | 1.256.215 | 3.722.756 | -2.316.711 | -1.539.271 | 31.897.646 |

Escenario Optimista

| ITEM | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos Operacionales | 0 | 7.837.578 | 15.675.156 | 23.512.734 | 31.350.312 | 39.187.890 | 47.025.468 | 54.863.046 | 62.700.624 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Costos Fijos | 0 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 | -1.920.000 |
| Costos Variables | 0 | -3.631.410 | -7.262.820 | -10.894.230 | -14.525.640 | -18.157.050 | -21.788.460 | -25.419.870 | -29.051.280 |
| Intereses | 0 | -5.118.001 | -4.765.773 | -4.344.644 | -3.841.134 | -3.239.128 | -2.519.358 | -1.658.789 | -629.877 |
| Depreciación | 0 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 | -1.322.119 |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | -4.153.952 | -3.749.508 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | 0 | -4.153.952 | -3.749.508 | 1.282.233 | 336.326 | 393.227 | 2.967.891 | 5.683.355 | 8.567.162 |
| Impuesto a la Renta | 0 | 0 | 0 | 217.980 | 57.175 | 66.849 | 504.541 | 966.170 | 1.456.417 |
| UTILIDAD NETA | 0 | -4.153.952 | -3.749.508 | 1.064.253 | 279.151 | 326.378 | 2.463.349 | 4.717.184 | 7.110.744 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | 4.153.952 | 3.749.508 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciación | | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 | 1.322.119 |
| FLUJO OPERACIONAL | 0 | -2.831.833 | 1.726.563 | 6.135.881 | 1.601.270 | 1.648.497 | 3.785.468 | 6.039.303 | 8.432.863 |
| Inversión Fija | -32.480.000 | | | | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | | | | 31.920.012 |
| Capital de Trabajo | -1.280.137 | | | | | | | | |
| Recuperación de Cap. De Trabajo | | | | | | | | | 1.280.137 |
| Préstamos | 29.232.000 | | | | | | | | |
| Amortizaciones | 0 | -1.800.587 | -2.152.814 | -2.573.944 | -3.077.454 | -3.679.460 | -4.399.230 | -5.259.799 | -6.288.711 |
| FLUJO DE CAPITALES | -4.528.137 | -1.800.587 | -2.152.814 | -2.573.944 | -3.077.454 | -3.679.460 | -4.399.230 | -5.259.799 | 26.911.437 |
| FLUJO DE CAJA | -4.528.137 | -4.632.420 | -426.252 | 3.561.937 | -1.476.185 | -2.030.963 | -613.761 | 779.505 | 35.344.301 |

Flujos de Caja Considerando Arriendo Escenario Pesimista

| ITEM | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos Operacionales | 0 | 3.135.031 | 6.270.062 | 9.405.094 | 12.540.125 | 15.675.156 | 18.810.187 | 21.945.219 | 25.080.250 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Costos Fijos | 0 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 |
| Costos Variables | 0 | -1.452.564 | -2.905.128 | -4.357.692 | -5.810.256 | -7.262.820 | -8.715.384 | -10.167.948 | -14.020.512 |
| Intereses | | | | | | | | | |
| Depreciación | 0 | -722.119 | -722.119 | -722.119 | -722.119 | -722.119 | -722.119 | -722.119 | -722.119 |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | -3.719.652 | -5.756.836 | -6.111.554 | -4.783.804 | -1.773.587 | 0 | 0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | 0 | -3.719.652 | -5.756.836 | -6.111.554 | -4.783.804 | -1.773.587 | 2.919.098 | 6.375.152 | 5.657.619 |
| Impuesto a la Renta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 496.247 | 1.083.776 | 961.795 |
| UTILIDAD NETA | 0 | -3.719.652 | -5.756.836 | -6.111.554 | -4.783.804 | -1.773.587 | 2.422.851 | 5.291.376 | 4.695.824 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | 3.719.652 | 5.756.836 | 6.111.554 | 4.783.804 | 1.773.587 | 0 | 0 |
| Depreciación | 0 | 722.119 | 722.119 | 722.119 | 722.119 | 722.119 | 722.119 | 722.119 | 722.119 |
| FLUJO OPERACIONAL | 0 | -2.997.533 | -1.315.066 | 367.402 | 2.049.869 | 3.732.336 | 4.918.557 | 6.013.495 | 5.417.943 |
| Inversión Fija | -2.480.000 | | | | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | | | | 15 |
| Capital de Trabajo | -512.055 | | | | | | | | |
| Recuperación de Cap. De Trabajo | | | | | | | | | 512.055 |
| Préstamos | | | | | | | | | |
| Amortizaciones | | | | | | | | | |
| FLUJO DE CAPITALES | -2.992.055 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 512.070 |
| FLUJO DE CAJA | -2.992.055 | -2.997.533 | -1.315.066 | 367.402 | 2.049.869 | 3.732.336 | 4.918.557 | 6.013.495 | 5.930.012 |

Escenario Regular

| ITEM | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos Operacionales | 0 | 4.702.547 | 9.405.094 | 14.107.640 | 18.810.187 | 23.512.734 | 28.215.281 | 32.917.828 | 37.620.375 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Costos Fijos | 0 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 |
| Costos Variables | 0 | -2.178.846 | -4.357.692 | -6.536.538 | -8.715.384 | -10.894.230 | -21.537.660 | -25.127.270 | -28.716.880 |
| Intereses | | | | | | | | | |
| Depreciación | 0 | -722.119 | -722.119 | -722.119 | -722.119 | -722.119 | -722.119 | -722.119 | -722.119 |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | -2.878.418 | -3.233.136 | -1.064.152 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | 0 | -2.878.418 | -3.233.136 | -1.064.152 | 3.628.532 | 7.216.385 | 1.275.502 | 2.388.439 | 3.501.375 |
| Impuesto a la Renta | 0 | 0 | 0 | 0 | 616.850 | 1.226.785 | 216.835 | 406.035 | 595.234 |
| UTILIDAD NETA | 0 | -2.878.418 | -3.233.136 | -1.064.152 | 3.011.682 | 5.989.600 | 1.058.666 | 1.982.404 | 2.906.142 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | 2.878.418 | 3.233.136 | 1.064.152 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciación | 0 | 722.119 | 722.119 | 722.119 | 722.119 | 722.119 | 722.119 | 722.119 | 722.119 |
| FLUJO OPERACIONAL | 0 | -2.156.299 | 367.402 | 2.891.103 | 4.797.953 | 6.711.719 | 1.780.786 | 2.704.523 | 3.628.261 |
| Inversión Fija | -2.480.000 | | | | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | | | | 15 |
| Capital de Trabajo | -768.082 | | | | | | | | |
| Recuperación de Cap. De Trabajo | | | | | | | | | 768.082 |
| Préstamos | | | | | | | | | |
| Amortizaciones | | | | | | | | | |
| FLUJO DE CAPITALES | -3.248.082 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 768.097 |
| FLUJO DE CAJA | -3.248.082 | -2.156.299 | 367.402 | 2.891.103 | 4.797.953 | 6.711.719 | 1.780.786 | 2.704.523 | 4.396.358 |

Escenario Optimista

| ITEM | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos Operacionales | 0 | 7.837.578 | 15.675.156 | 23.512.734 | 31.350.312 | 39.187.890 | 47.025.468 | 54.863.046 | 62.700.624 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Costos Fijos | 0 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 | -4.680.000 |
| Costos Variables | 0 | -3.631.410 | -7.262.820 | -10.894.230 | -23.930.733 | -32.313.417 | -38.296.100 | -44.278.784 | -50.261.467 |
| Intereses | | | | | | | | | |
| Depreciación | 0 | -722.119 | -722.119 | -722.119 | -722.119 | -722.119 | -722.119 | -722.119 | -722.119 |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | -1.195.951 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | 0 | -1.195.951 | 1.814.266 | 7.216.385 | 2.017.460 | 1.472.354 | 3.327.249 | 5.182.144 | 7.037.038 |
| Impuesto a la Renta | 0 | 0 | 308.425 | 1.226.785 | 342.968 | 250.300 | 565.632 | 880.964 | 1.196.297 |
| UTILIDAD NETA | 0 | -1.195.951 | 1.505.841 | 5.989.600 | 1.674.492 | 1.222.054 | 2.761.617 | 4.301.179 | 5.840.742 |
| Ganancias/Pérdidas de Capital | | | | | | | | | |
| Pérdidas Ejercicio Anterior | | | 1.195.951 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciación | 0 | 722.119 | 722.119 | 722.119 | 722.119 | 722.119 | 722.119 | 722.119 | 722.119 |
| FLUJO OPERACIONAL | 0 | -473.832 | 3.423.911 | 6.711.719 | 2.396.611 | 1.944.173 | 3.483.736 | 5.023.298 | 6.562.861 |
| Inversión Fija | -2.480.000 | | | | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | | | | 15 |
| Capital de Trabajo | -1.280.137 | | | | | | | | |
| Recuperación de Cap. De Trabajo | | | | | | | | | 1.280.137 |
| Préstamos | | | | | | | | | |
| Amortizaciones | | | | | | | | | |
| FLUJO DE CAPITALES | -3.760.137 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.280.152 |
| FLUJO DE CAJA | -3.760.137 | -473.832 | 3.423.911 | 6.711.719 | 2.396.611 | 1.944.173 | 3.483.736 | 5.023.298 | 7.843.012 |

IX.4 Consultas Anuales Estimadas en la Ciudad de Santiago

| Región | Comuna | Distribución de Ingresos | | | | | *Pob Total 2008 | N° Clínicas 2008 | Mercado Potencial |
|--------|------------------|--------------------------|-------|-------|-------|-------|--------------------|---------------------|----------------------|
| | | ABC1 | C2 | C3 | D | E | | | |
| RM | La Pintana | 0,5% | 5,0% | 20,8% | 54,0% | 19,8% | 203.885 | 0 | 5.018 |
| RM | Cerro Navia | 0,6% | 6,4% | 23,2% | 52,3% | 17,5% | 144.041 | 0 | 3.645 |
| RM | Puente Alto | 4,3% | 19,8% | 31,8% | 36,9% | 7,2% | 769.440 | 7 | 3.221 |
| RM | Quilicura | 4,5% | 19,9% | 31,9% | 36,6% | 7,0% | 284.185 | 2 | 3.184 |
| RM | Lo Espejo | 0,6% | 7,5% | 23,4% | 52,7% | 15,8% | 108.672 | 0 | 2.807 |
| RM | San Ramón | 1,1% | 8,1% | 23,7% | 51,2% | 15,9% | 91.546 | 0 | 2.413 |
| RM | Lo Barnechea | 43,2% | 14,3% | 14,0% | 22,2% | 6,3% | 96.860 | 1 | 2.395 |
| RM | El Bosque | 2,6% | 12,6% | 26,3% | 46,2% | 12,2% | 177.280 | 2 | 1.726 |
| RM | Maipú | 7,5% | 27,2% | 32,7% | 28,6% | 4,0% | 700.524 | 17 | 1.500 |
| RM | Pudahuel | 2,8% | 14,5% | 28,4% | 43,0% | 11,3% | 244.723 | 4 | 1.480 |
| RM | San Joaquín | 3,4% | 15,5% | 28,0% | 42,7% | 10,4% | 89.190 | 1 | 1.382 |
| RM | Renca | 1,1% | 9,1% | 24,5% | 49,9% | 15,3% | 136.322 | 2 | 1.219 |
| RM | Cerrillos | 4,3% | 16,8% | 26,7% | 41,6% | 10,6% | 71.475 | 1 | 1.145 |
| RM | San Bernardo | 4,2% | 14,8% | 25,5% | 42,4% | 13,2% | 290.143 | 7 | 1.127 |
| RM | Estación Central | 5,7% | 19,2% | 28,1% | 38,0% | 9,0% | 124.526 | 3 | 1.054 |
| RM | P.A. Cerda | 2,6% | 13,4% | 26,9% | 46,1% | 11,0% | 106.174 | 2 | 1.048 |
| RM | Quinta Normal | 3,3% | 16,1% | 28,6% | 41,6% | 10,3% | 97.397 | 2 | 1.013 |
| RM | La Granja | 1,6% | 10,9% | 27,3% | 46,8% | 13,3% | 132.043 | 3 | 922 |
| RM | Peñalolen | 11,1% | 14,0% | 21,3% | 41,1% | 12,5% | 242.246 | 8 | 914 |
| RM | Huechuraba | 9,8% | 11,0% | 20,9% | 44,6% | 13,7% | 82.914 | 2 | 882 |
| RM | La Florida | 11,7% | 25,0% | 26,5% | 30,5% | 6,2% | 390.247 | 18 | 811 |
| RM | Conchalí | 2,6% | 14,7% | 27,8% | 44,2% | 10,6% | 122.942 | 4 | 743 |
| RM | Las Condes | 48,6% | 30,7% | 12,9% | 6,8% | 0,9% | 279.974 | 26 | 621 |
| RM | Macul | 11,9% | 26,0% | 25,8% | 29,9% | 6,5% | 107.944 | 6 | 618 |
| RM | Providencia | 35,9% | 38,3% | 18,2% | 7,0% | 0,6% | 127.184 | 11 | 609 |
| RM | Lo Prado | 2,4% | 13,3% | 27,7% | 45,7% | 10,9% | 100.561 | 4 | 593 |
| RM | La Reina | 40,6% | 26,5% | 16,5% | 13,7% | 2,7% | 99.491 | 9 | 538 |
| RM | Recoleta | 3,0% | 15,5% | 26,8% | 43,2% | 11,5% | 139.327 | 7 | 537 |
| RM | Independencia | 6,2% | 22,4% | 30,3% | 34,6% | 6,4% | 59.272 | 3 | 528 |
| RM | La Cisterna | 8,7% | 23,8% | 29,1% | 31,5% | 6,8% | 79.960 | 5 | 499 |
| RM | San Miguel | 16,1% | 26,2% | 26,1% | 26,4% | 5,2% | 76.600 | 6 | 462 |
| RM | Vitacura | 58,6% | 28,5% | 9,8% | 2,8% | 0,3% | 82.819 | 11 | 439 |
| RM | Santiago | 9,7% | 31,7% | 29,3% | 24,4% | 4,9% | 185.010 | 17 | 429 |
| RM | Nuñoa | 28,7% | 35,1% | 20,0% | 14,5% | 1,8% | 158.311 | 19 | 415 |