



UNIVERSIDAD DE CHILE

**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**RED DE CLÍNICAS VETERINARIAS: RDCVET**

**ACTIVIDAD FORMATIVA EQUIVALENTE**  
**PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**(MBA)**

**PARTE II**

Alumnos:

Hugo Andrade Torres

Profesor guía:

Claudio Dufeu

Antofagasta, Chile

2023

## CONTENIDO

Contenido .....	1
Índice de ilustraciones y tablas .....	2
Resumen Ejecutivo .....	3
I. Oportunidad de negocio .....	4
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes .....	5
2.1 Industria .....	5
2.2 Competidores .....	5
2.3 Clientes .....	5
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor .....	6
3.1 Modelo de negocios .....	6
3.2 Descripción de la empresa .....	6
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global. ....	6
3.4 RSE y sustentabilidad .....	6
IV. Plan de Marketing .....	7
4.1 Objetivos de marketing .....	7
4.2 Estrategia de segmentación .....	7
4.3 Estrategia de producto/servicio .....	7
4.4 Estrategia de Precio .....	7
4.5 Estrategia de Distribución .....	7
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas .....	7
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual .....	7
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma .....	7
V. Plan de Operaciones .....	8
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	8
5.2. Flujo de operaciones .....	10
5.3. Plan de desarrollo e implementación .....	11
5.4. Dotación .....	12
VI. Equipo del proyecto .....	13
6.1 Equipo gestor .....	13
6.2 Estructura organizacional .....	14
6.3 Incentivos y compensaciones .....	16
VII. Plan Financiero .....	17
VIII. Riesgos críticos .....	23
IX. Propuesta Inversionista .....	25
X. Conclusiones .....	26
Anexos .....	27

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustración 1 - Operatividad de los ejes estratégicos.....	8
Ilustración 2 - Pirámide de experiencia del cliente .....	9
Ilustración 3 - Estructura organización inicio del proyecto .....	14
Tabla 1 - Carta Gantt plan de operaciones .....	11
Tabla 2 - Dotación del proyecto .....	12
Tabla 3 - Sueldos base e incentivos del personal.....	16
Tabla 4 - Supuestos del plan financiero.....	17
Tabla 5 - Plan de inversiones.....	17
Tabla 6 - Estimación de ingresos.....	18
Tabla 7 - Estimación de costos y gastos.....	18
Tabla 8 - Estado de resultado y flujos de caja .....	19
Tabla 9 - EBITDA.....	20
Tabla 10 - Definición CAPM y estimación de VAN/TIR.....	21
Tabla 11 - Análisis de sensibilidad: Tasa ocupación/Ticket promedio .....	21
Tabla 12 - Análisis de la industria: principales indicadores.....	22
Tabla 13 - Riesgos críticos del proyecto.....	23
Tabla 14 - Impacto riesgos críticos del proyecto.....	24
Tabla 15 - Propuesta al inversionista.....	25

## RESUMEN EJECUTIVO

Si bien la pandemia del COVID 19 reflejó un aumento en la tenencia de mascotas no solo en nuestro país, sino en todo el mundo; y aunque estas son parte de muchas familias desde hace mucho tiempo, la preocupación existente el día de hoy por sus cuidados ha tomado mayor relevancia no solo por temas legales sino también por la importancia que poseen actualmente en los grupos familiares.

El año 2022 el estudio CADEM ya evidenciaba un 87% de presencia de mascotas en los hogares del país, que la cantidad promedio de ellas había aumentado de 2,3 a 2.7 en los últimos tres años y que el promedio de gasto era de \$100.000 pesos chilenos mensuales de los cuales \$30.000 estaban asociados a atenciones médicas en centro veterinarios.

Investigaciones asociadas a las atenciones veterinarias ya sean rutinarias o de especialidad, reflejan que para las primeras un 80% de los dueños de mascotas las han requerido y para el caso de las segundas un 50% con dificultad de acceder a ellas ya sea en su misma ciudad y/o región.

En la ciudad de Antofagasta las clínicas veterinarias existentes pueden abarcar cerca del 75% de la demanda anual con un déficit de 225.000 atenciones, que en razón del ticket promedio de ellas genera una oportunidad de mercado de 13 mil millones de pesos chilenos o un valor cercano a los 14 mil millones de dólares; generando un escenario propicio para la realización de esta estrategia de negocio a través de la inversión en una red de clínicas constituida por dos clínicas de atención esencial y una de especialidad que permita satisfacer los requerimientos de los clientes a través de derivaciones y sinergias entre ellas.

Considerando que las personas entre los 20 y 40 años poseen un ingreso promedio mensual mayor a los \$700.000 y que representan más del 50% de la población, será el segmento objetivo debido a que a ello se suma su estilo de vida basado en la adopción de mascotas incluso por sobre constituir una familia.

Se estima una inversión inicial de 660 millones de pesos, con los cuales se proyecta el primer año obtener ingresos por sobre los 653 millones y al quinto año más de 3.088; inversión para la cual es necesario un socio que obtendrá un 49% de la compañía al aportar 323 millones y que tendrá como derechos a la repartición de dividendos al tercer año, así como al quinto año que la empresa tendrá un valor de 2,3 su EBITDA.

## I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El año 2022 permitió conocer información valiosa como que en Chile existen 12,5 millones de mascotas, el 65% de los dueños realiza al menos una visita anual al veterinario<sup>1</sup>, un 87% de hogares posee mascotas, que el 90% los considera como un miembro de la familia<sup>2</sup>, un aumento en la tenencia, que la edad no genera barreras, los adultos jóvenes prefieren tener mascotas antes que familia y que ya forman parte de la base de los grupos familiares.

En Antofagasta en una clínica o centro veterinario se obtiene un primer diagnóstico, pero no todas ellas cuentan con exámenes, radiografías, cirugías y especialistas debiendo trasladarse a otra(s) clínica(s) extendiéndose el diagnóstico definitivo, ya en el 2021 la región poseía un déficit en atenciones<sup>3</sup>; evidenciando una oportunidad para ingresar al mercado y satisfacer las necesidades de tiempo, seguridad, ahorro; mediante una red de clínicas de atenciones esenciales y de especialidades con posterior expansión nacional.

Se estima que en Antofagasta existen aproximadamente 345 mil mascotas en base a datos del estudio de CADEM y proyecciones del INE para el 2022<sup>4</sup>, en donde sus dueños poseen en promedio 2,7 mascotas, un gasto mensual cercano a los \$100.000 en cuidados y alimentación, y de estos \$30.000 asociados a visitas al veterinario que las realizan 2,7 veces al año. Lo anterior también permite estimar un tamaño de mercado aproximado de 930 mil visitas al año, en donde la oferta actual de 30 clínicas y centros veterinarios satisface 500 mil de ellas con una tasa de ocupación del 70% y con un 45% del mercado no satisfecho, en donde con un ticket promedio de \$30.000 los ingresos anuales aproximados se proyectan en 28 mil millones de pesos (33 MM USD) pudiendo capturar hasta 13 mil millones de pesos (14 MM USD), pero el foco será un 8% del mercado con ingresos de 2 MM USD a partir del tercer año.

La experiencia y conocimiento con que cuenta el equipo gestor sobre la industria (modelos operativos, precios, prestaciones, problemas, desafíos, etc.) junto a sus habilidades y experiencias profesionales permite asegurar este 8% de participación de mercado.

La oportunidad de negocio, así como la profundización de cada uno de estos temas aquí planteados se encuentran en el documento complementario (Parte I)

---

<sup>1</sup> [Estudio de población animal](#)

<sup>2</sup> [Encuesta CADEM](#)

<sup>3</sup> [Falta de veterinarios](#)

<sup>4</sup> [Proyecciones de población](#)

## II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

A continuación, se resumen los aspectos más importantes de este capítulo; los cuales se profundizan en Parte I.

### 2.1 INDUSTRIA.

Actualmente la industria presenta una evolución en los últimos años tanto en la cantidad de mascotas con un aumento de un 22% (2,7 por hogar), presencia en un 86% de los hogares (ver Anexo A y B), mayor oferta de bienes y servicios para ellos y sus dueños, creación de nuevas leyes, cambios en los estilos de vida principalmente con un vínculo emocional, perfil de los profesionales, entre otros aspectos relevantes y que generan un espacio propicio para ingresar a la industria.

### 2.2 COMPETIDORES

En la industria no existe un líder y la atención se realiza de manera atomizada, a través de centros médicos veterinarios públicos, hospitales clínicos de universidades y centros de atención veterinaria o clínicas particulares que cuentan con un promedio de 2 veterinarios; concentrándose los mayores competidores en este último segmento. En Antofagasta este segmento ronda los 30 centros de atención en donde el 43% (13) poseen una mayor cantidad de prestaciones (ver anexo C) pero no así de especialidades, lo cual revela a través de encuestas que un 50% necesitó un servicio veterinario especialista sin poder acceder a él debido a que de estos 13 centros solo 8 cuentan con algunas de ellas.

### 2.3 CLIENTES

La segmentación principal se realiza en base a la demografía (ver anexo D), ya que si bien existe un comportamiento similar sobre la tenencia de mascotas es necesario considerar su edad, influencia en la compra, poder adquisitivo, etc. Sus necesidades se enfocan en un 70% sobre los atributos que posea el profesional como factor decisorio y el resto sobre la operatividad de las clínicas veterinarias

Promedian los \$765.000 mensuales los segmentos con mayores ingresos<sup>5</sup> y ellos destinan más de un 10% de ellos en visitas al veterinario y cuidados de sus mascotas, elementos que toman gran importancia en la segmentación de los clientes.

---

<sup>5</sup> [Encuesta suplementaria de ingresos, DF](#)

### III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

#### 3.1 MODELO DE NEGOCIOS

La implementación de una red compuesta por dos clínicas veterinarias de servicios esenciales o rutinarios y una de especialidades que contará con cardiología, dermatología, oftalmología y traumatología, personal altamente calificado, servicios de exámenes y laboratorio y sinergias entre ellas sobretodo en derivaciones que permitan dar seguridad y optimizar los tiempos de los clientes. Es decir, una propuesta de valor para el acceso a consultas y atenciones especializadas en un solo lugar

#### 3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

**RDCVET** busca contar con lo mejor en tecnología y profesionales entregando servicio único e integral en Antofagasta con las especialidades antes mencionadas, las cuales no se cuenta de manera permanente basada en la información obtenida de fuentes secundarias y primarias que permite estimar demanda, oferta y otras decisiones estratégicas para posicionarse dentro del primer semestre como referente en la industria (ver anexo G).

#### 3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.

Los tres ejes estratégicos que sustentarán el negocio son participación de mercado (tasa de ocupación superior al 75% y cuota de mercado del 8%), expansión de las operaciones a diferentes regiones (incremento ingresos anuales al cuarto año en un 278%, ver anexo I) y desarrollar nuevos modelos de negocio bajo una franquicia (ver anexo H).

#### 3.4 RSE Y SUSTENTABILIDAD

Si bien no existe gran incidencia de los factores ambientales, al solo enfocarse en la correcta administración de los desechos y que los insumos generen en el medio ambiente el menor impacto posible; temas como una alimentación más saludable, sustentable, cuidadora del medioambiente, con aporte nutricional toman relevancia y hacen que la política de RSE y sustentabilidad posea un importante foco en el cuidado del medio ambiente así como en las comunidades mediante una estrecha relación con cada uno de ellos [dueños de mascotas como tal, agrupaciones animalistas, PETs (Programa de Esterilización y Tenencia Responsable de Mascotas)].

Se amplía cada uno de estos temas en Parte I

## IV. PLAN DE MARKETING

### 4.1 OBJETIVOS DE MARKETING

50% reservas online, publicaciones semanales en redes sociales, programa de beneficios, 80% de ventas presenciales, bajo costo de adquisición de clientes, aumentar visitas de 2.0 a 2.4, margen bruto mínimo del 50% y crecimiento de ventas anual de un 30%.

### 4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Esta será estructurada desde los 15 a 44 años de edad, al representar más del 50% de quienes poseen mascotas y cuentan con un suficiente poder adquisitivo (ver anexo D)

### 4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

Una red de clínicas con un servicio único en Antofagasta con foco en disminuir los tiempos de espera, alta tecnología, gran calidad en atributos de los profesionales, optimas instalaciones y originalidad del método de atención; puntos que se detallan en parte I.

### 4.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

Precio neutral y posterior dinámico de “más por lo mismo”, base en costos y gastos, buscando un margen bruto del 30% y un ticket promedio de \$30.000 (ver anexo P).

### 4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Será una distribución de nivel de “canal 0” al prestarse directamente a los clientes.

### 4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS

Sitio web y redes sociales, contacto con grupos de interés (animalistas, municipios, otros), entrega de volantes, difusión en medios radiales y publicidad en Google Ads

### 4.7 ESTIMACIÓN DE DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL

55% de tasa de ocupación y 7.260 atenciones al primer año por clínica con un aumento de 2,0 a 2,4 veces promedio al año llegando a un 75% de tasa de ocupación y con un ticket promedio de \$30.000 y de \$32.500 al quinto año con expansión nacional (ver anexo E).

### 4.8 PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA

\$5.850.000 el primer año y \$52 mil al quinto, asignado principalmente a la continua publicidad y un costo de adquisición de \$11.700 a \$4.094 al quinto año (ver anexo F).



## V. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1. ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES

Ilustración 1 muestra el plan de operaciones que contempla el desarrollo de las principales actividades a realizar en las clínicas veterinarias acorde al cumplimiento de los tres ejes estratégicos.

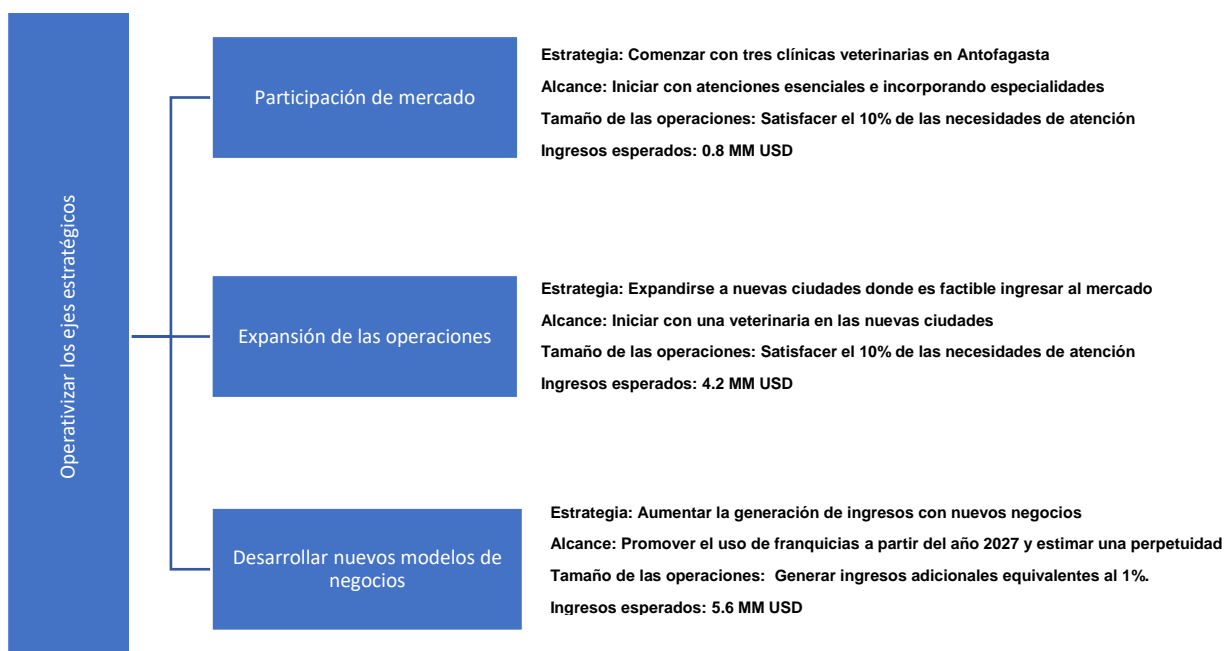


ILUSTRACIÓN 1 - Operatividad de los ejes estratégicos

Fuente: Elaboración propia

Como primera etapa para captar una cuota de mercado se contempla comenzar con dos clínicas de atención primaria y una de especialidad, esto permitirá satisfacer un 50% de las atenciones no cubiertas a la fecha en la ciudad de Antofagasta. A medida que el negocio alcance madurez se contempla extender sus operaciones hacia otras ciudades e incluso explorar las opciones de generar un modelo de franquicias y servicios de suscripción, como una extensión del modelo de negocio.

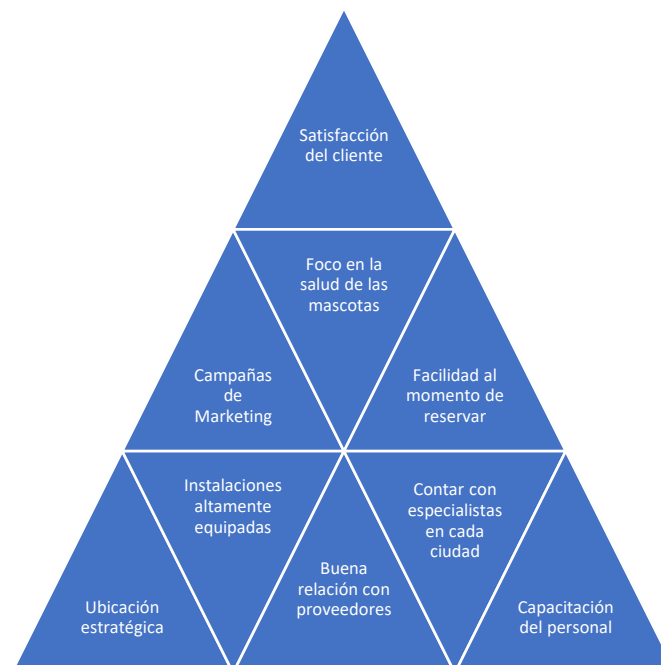
La ubicación de cada uno de los centros se ha definido bajo una serie de parámetros, analizando su ubicación estratégica, vías de acceso, distancia de los competidores y expansión de la densidad poblacional. En base a la categorización se cuenta con dos ubicaciones para cada una de las clínicas a instalar, ubicándose una en el sector norte, una

en el sector sur y la clínica de especialidad cercana al centro de la ciudad cuyos layouts se presentan en anexo O con una estimación de 44m<sup>2</sup> y 70m<sup>2</sup> respectivamente.

Los arriendos de cada una de las instalaciones han sido considerados a \$25.000.000 anuales, se tiene contemplado generar un acuerdo por dos años con la opción de renovar automáticamente a 5 años una vez acordado entre las partes. Para acondicionar los centros bajo los estándares definidos es necesario invertir 60 millones de pesos para las clínicas de atención esencial y 120 millones para las clínicas de especialidad, estos montos consideran los equipos clínicos junto a la distribución y organización de los espacios.

El equipo de profesionales necesario para la atención de mascotas será constantemente capacitado en atención al cliente y en su formación profesional, informado acerca de las actividades y casos de estudio clínico que puede servir de experiencia para la formación de cada uno de los profesionales, de esta forma se espera generar una relación de largo plazo con los veterinarios, conocer sus necesidades y motivaciones con el fin de que se sientan felices de trabajar en la red de clínicas.

Se ha definido una línea de trabajo crítica que busca garantizar una experiencia satisfactoria del cliente, buscando mantener una relación de largo plazo y cumplir los objetivos del negocio definido como la “*Pirámide de experiencia del cliente*” de ilustración 2.



**ILUSTRACIÓN 2** - Pirámide de experiencia del cliente

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. FLUJO DE OPERACIONES

Una vez que las operaciones se encuentren funcionando en régimen se estima lograr una tasa de ocupación de un 75% logrando una atención de 95.040 atenciones en las 10 clínicas, generando ingresos anuales promedios de 1.800 millones. En el anexo J se puede encontrar la cadena de valor y los principales procesos de la red de clínicas veterinarias.

Los procesos internos buscan generar apoyo y organización dentro de la administración, destacando su política de abastecimiento, procedimientos para la relación con proveedores, gestiones administrativas, registro de las mascotas, protocolos de atención y otros.

Los materiales y equipos necesarios se detallan en el anexo K, se espera contar con un stock mínimo que permita contar con vacunas antirrábicas, anestesia y medicamentos que permitan entregar una atención con los implementos necesarios.

Junto con el proceso de abastecimiento, el proceso de reclutamiento es clave para garantizar un buen servicio al cliente. Esta selección lo realizará el área administrativa asesorado por profesionales del mundo veterinario con el fin de identificar los potenciales que tiene cada veterinario y personas de soporte.

El inicio de la relación con el cliente es al momento de iniciar su reserva, éstas se pueden realizar por medio de contacto telefónico, Whatsapp de la clínica y se espera implementar al término del primer año de operación un sistema de reserva online. De esta forma el cliente no solo podrá solicitar horas de atención sino también contar con un registro de las atenciones y procedimientos que ha recibido su mascota, esperando entregar información útil y necesaria que permita generar un lazo directo con el cliente de largo plazo.

### 5.3. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN

Para habilitar una clínica veterinaria se tiene considerado un plazo no menor a 4 meses, los materiales pueden ser adquiridos en el país por lo que en plazo estimado de 12 meses se podrá contar con los tres centros operativos en la ciudad.

Los estudios previos, jurídicos y permisos de operación ya se encuentran en proceso esperando finalizar la etapa preliminar en los próximos 3 meses. Al finalizar el periodo se tiene como objetivo determinar todos los recursos necesarios para implementar las clínicas en un plazo no mayor a 12 meses.

Se considera un periodo de 4 meses para entrevistas y reclutar al personal necesario para operar en la ciudad de Antofagasta

La Carta Gantt donde se señalan las actividades más relevantes se puede encontrar en la tabla 1, las actividades realizadas se encuentran destacadas en color verde.

Actividades	2022				2023			
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim
Iniciar estudios de campo	█							
Evaluar resultados con estudios externos	█	█						
Decisión de inversión inicial	█	█						
Estrategia de crecimiento			█					
Desarrollar plan de negocios			█	█				
Evaluar el potencial del negocio			█	█				
Obtención de permisos para operar	█	█	█	█				
Adquisición de equipamiento	█	█	█					
Presentar modelo de negocio a posibles inversionistas								█
Habilitar clínica veterinaria				█	█			
Proceso de entrevistas y reclutamiento				█	█			
Inauguración de 3 clínicas								█
Comenzar actividades de marketing								█
Evaluación y seguimiento del negocio					█	█	█	█
Continuar con la estrategia de expansión					█	█	█	█

Tabla 1 - Carta Gantt plan de operaciones

Fuente: Elaboración propia

## 5.4. DOTACIÓN

Para el personal administrativo se considera contar con dos personas en cargos de gerencia, encargados de liderar y proyectar el crecimiento de negocio. A medida que se cumplan las expectativas y las proyecciones se podrán incorporar más personal.

Cada clínica de atención esencial requiere de 5 personas por recinto, 3 de ellos encargados de asistir y atender a las mascotas mientras que el resto del personal se encarga de la recepción y el aseo.

Las clínicas de especialidad con 4 personas por recinto, esto debido a que solo contarán con veterinarios senior con una experiencia superior a 5 años junto con un asistente veterinario.

La dotación necesaria para cada año de acuerdo al plan de expansión se encuentra en la tabla 2, se proyecta al año 2027 contar con un staff de 46 personas con presencia en más de 4 ciudades y realizando más de 95.000 atenciones al año.

	Personal administrativo				
	2023	2024	2025	2026	2027
Gerente Estrategia	1	1	1	1	1
Gerente comercia	1	1	1	1	1
Jefe de operaciones	1	1	1	1	1

	Clínica atención esencial				
	2023	2024	2025	2026	2027
Veterinario senior	2	3	5	5	6
Veterinario junior	2	3	5	5	6
Asistente veterinario	2	3	5	5	6
Recepcionista	2	3	5	5	6
Personal de aseo	2	3	5	5	6

	Clínica especialidad				
	2023	2024	2025	2026	2027
Veterinario senior especialista	1	1	2	3	4
Asistente veterinario	1	1	2	3	4
Recepcionista	1	1	2	3	4
Personal de aseo	1	1	2	3	4

**Tabla 2** - Dotación del proyecto

Fuente: Elaboración propia

## VI. EQUIPO DEL PROYECTO

### 6.1 EQUIPO GESTOR

El equipo gestor posee experiencia al ser clientes y conocedores de la industria y por otro lado poseedores de experiencia y capacidades en la gestión de negocios, lo cual se detalla a continuación y respaldan la posibilidad de éxito del negocio:

#### **Juan Carlos Espejo del Pozo**

Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de La Serena, Diplomado en Control de Gestión de la Pontificia Universidad Católica, con más de 8 años de experiencia en planificación estratégica, realizando el seguimiento a los objetivos estratégicos de la compañía por medio de la metodología Balanced Scorecard, Control y Planificación de proyectos estratégicos en el rubro sanitario cumpliendo funciones desde 2014 en Aguas Antofagasta, compañía revolucionaria en procesos de desalación y suministro de agua en el desierto más árido del mundo.

#### **Hugo Andrade Torres**

Ingeniero Comercial de la Universidad Tecnológica de Chile, Diplomado en Gestión de Operaciones y Cadena de Suministro de la Universidad de Chile con sólidos conocimientos en Supply Chain desde la planificación, gestión de compras y servicios, sourcing estratégico, control y gestión de proyectos; hasta la distribución de materiales y equipos en base a estrategias de transporte, administración y gestión de inventarios; así como la mejora y optimización cumpliendo funciones desde mayo del 2013 en la compañía minera Sierra Gorda SCM pionera en minería de baja ley en el país lo que conlleva grandes desafíos en la óptima gestión del capital de trabajo de la compañía

## 6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional inicial se compondrá por un gerente de estrategia y un gerente comercial, a quienes le reportarán un jefe de operaciones y a él el personal de cada una de las clínicas como se muestra en ilustración 3:

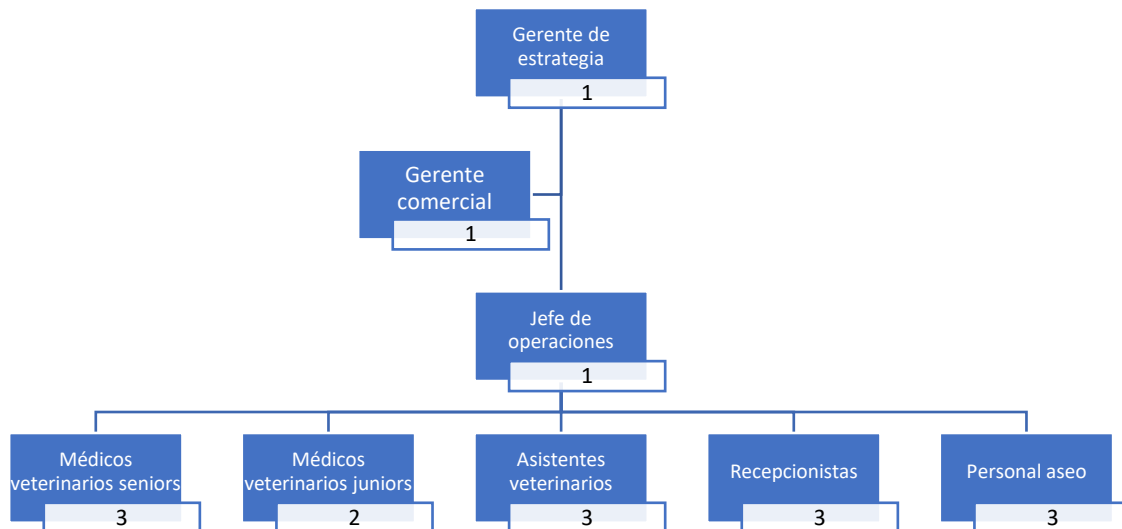


ILUSTRACIÓN 3 - Estructura organización inicio del proyecto

Fuente: Elaboración propia

### Equipo directivo:

**Gerente de estrategia:** Ingeniero Civil Industrial, Comercial o Médico veterinario con más de 5 años de experiencia administrando clínicas de salud y/o veterinarias, turno de trabajo bajo artículo 22 del Código del Trabajo Chileno. Su principal función será liderar, definir e implementar la estrategia de negocio basada en la escalabilidad y la búsqueda de profesionales.

**Gerente comercial:** Ingeniero Civil Industrial o Comercial con más de 5 años de experiencia gestionando estrategias comerciales enfocadas a Supply Chain y Marketing de clínicas de salud y/o veterinarias, turno de trabajo bajo artículo 22 del Código del Trabajo Chileno. Su principal función será liderar, definir e implementar estrategia de marketing, realizar acuerdos comerciales con los proveedores para el abastecimiento de los bienes y servicios necesarios y administrar la contabilidad del negocio.

Jefe de operaciones: Ingeniero en ejecución con más de 3 años de experiencia liderando equipos de trabajo en clínicas de salud y/o veterinarias, tendrá un turno de trabajo bajo artículo 22 del Código del Trabajo Chileno y su principal función será asegurar la correcta presentación de los diferentes servicios liderando los diferentes profesionales, así como asegurar la disponibilidad de los servicios, bienes e insumos.

### **Clínica esencial (2):**

Médico veterinario senior: Médico con más de 5 años de experiencia y la menos un curso de especialización, tendrá un turno de trabajo de lunes a viernes y su principal función será atender los servicios de mayor complejidad de tal manera que con la experiencia y asertividad de sus diagnósticos permita lograr un factor crítico de éxito para el servicio de calidad que se desea entregar.

Médico veterinario junior: Médico con al menos 2 años de experiencia y la menos un curso de especialización terminado o en curso, tendrá un turno de trabajo de lunes a sábado y su principal función será atender los servicios de menor complejidad y prestar apoyo al médico veterinario senior.

Asistente veterinario: Técnico de alguna especialidad de salud, con al menos un año de experiencia en el rubro, tendrá un turno de trabajo de lunes a sábado y su principal función será dar soporte a los médicos veterinarios.

Recepcionista: Persona con enseñanza media completa, experiencia de al menos un año en alguna área de la salud, manejo de PC y conocimiento en Office, tendrá un turno de trabajo de lunes a sábado; siendo su principal función el agendamiento de horas, la recepción de los clientes con sus mascotas y atraer nuevos clientes.

Personal aseo: Persona con experiencia en el aseo de oficinas o instalaciones de salud, tendrá un turno de trabajo de lunes a sábado, siendo su principal función la mantención del aseo y ornato de las clínicas.



### Clínica de especialidad (1):

**Médico veterinario senior:** Médico con más de 5 años de experiencia y al menos un curso de especialización, turno de trabajo de lunes a viernes y su principal función será atender los servicios de mayor complejidad. Con la experiencia y asertividad de sus diagnósticos permita lograr un factor crítico de éxito para el servicio que se desea entregar.

**Asistente veterinario:** Técnico de alguna especialidad de salud, con al menos un año de experiencia en el rubro, tendrá un turno de trabajo de lunes a sábado y su principal función será dar soporte a los médicos veterinarios.

**Recepcionista:** Persona con enseñanza media completa, experiencia de al menos un año en alguna área de la salud, manejo de PC y conocimiento en Office, tendrá un turno de trabajo de lunes a sábado; siendo su principal función el agendamiento de horas, la recepción de los clientes con sus mascotas y atraer nuevos clientes.

**Personal aseo:** Persona con experiencia en el aseo de oficinas o instalaciones de salud, tendrá un turno de trabajo de lunes a sábado, siendo su principal función la mantención del aseo y ornato de las clínicas.

## 6.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

En razón de la investigación de mercado realizada las remuneraciones del personal serán las de tabla 3, las cuales serán ajustadas anualmente en razón del IPC y se contará con los incentivos que se detallan a continuación en la búsqueda de la retención y fidelización:

Cargo	Sueldo base	Incentivos
Gerente de estrategia	\$2.500.000	Gratificación, Bono 100% por cumplimiento metas anuales
Gerente comercial	\$2.500.000	Gratificación, Bono 100% por cumplimiento metas anuales
Jefe de operaciones	\$1.800.000	Gratificación, Bono 100% por cumplimiento metas anuales
Médico veterinario senior	\$1.500.000	Gratificación, Bono 100% por traer nuevos clientes, Bono 50% por diagnósticos acertados
Médico veterinario junior	\$800.000	Gratificación, Bono 100% por traer nuevos clientes, Bono 50% por diagnósticos acertados
Asistente veterinario	\$500.000	Gratificación, Bono 50% por cumplimiento metas anuales
Recepcionista	\$450.000	Gratificación, Bono 50% por nuevos clientes
Personal aseo	\$350.000	Gratificación, Bono 50% por nuevos clientes

**Tabla 3** - Sueldos base e incentivos del personal

Fuente: Elaboración propia

## VII. PLAN FINANCIERO

La tabla 4 presenta los principales supuestos considerados en este plan financiero:

Ítem	Detalle	Valor
<b>Tasa de ocupación</b>	Utilización de la capacidad instalada de las clínicas	55% al primer año, terminando al año quinto con un 75%
<b>Ticket promedio</b>	Precio promedio de las prestaciones	\$30.000 al primer año, terminando al quinto año con \$32.500
<b>Gastos</b>	Aumento anual en costos y servicios	Los dos primeros años se consideran sin aumento, y luego un 3% anual considerando que el IPC no fue parte de los cálculos
<b>Costos insumos directos</b>	Estimación costos insumos directos	30% del valor de la prestación del servicio
<b>Depreciaciones</b>	Estimación vida útil	Equipos médicos 8 años de vida útil, otro equipamiento 3 años de vida útil (Obsolescencia tecnológica)
<b>Re-inversiones</b>	Política de re-inversión	Re-inversión un año antes del cumplimiento de la vida útil
<b>Mantenimiento equipos</b>	Estrategia de mantención de equipos	Se realizarán mantenciones preventivas con una estimación de dos horas cada dos meses
<b>Cantidad de clínicas</b>	Cantidad de clínicas de la red	2 clínicas esenciales y una clínica de especialidad en una ciudad, terminando al quinto año con 6 clínicas esenciales y 4 clínicas de especialidad distribuidas en 4 ciudades.
<b>Capital de trabajo</b>	Estimación del capital de trabajo	45 días de los costos y gastos mensuales

Tabla 4 - Supuestos del plan financiero

Fuente: Elaboración propia

### Plan de inversiones

El plan de inversiones de tabla 5 considera lo necesario para la puesta en marcha del negocio, así como las re-inversiones necesarias por el cumplimiento de la vida útil, con el fin de asegurar la continuidad operacional y que no sea mermada la calidad de los servicios.

	Vida útil	Inversión por clínica	Monto de inversión					
			2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inversión Maquinaria por clínica esencial	8	\$60.000.000	\$120.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000	\$60.000.000	-
Inversión Maquinaria por clínica especialidad	8	\$120.000.000	\$120.000.000	\$0	\$240.000.000	\$0	\$120.000.000	-
Insumos clínicos	3	\$6.000.000	\$18.000.000	\$6.000.000	\$36.000.000	\$12.000.000	\$48.000.000	\$12.000.000
Muebles	7	\$5.000.000	\$15.000.000	\$5.000.000	\$15.000.000	\$5.000.000	\$10.000.000	-
Notebook e Impresoras	3	\$1.720.000	\$5.160.000	\$1.720.000	\$10.320.000	\$5.160.000	\$13.760.000	\$5.160.000
<b>Total</b>			<b>\$278.160.000</b>	<b>\$72.720.000</b>	<b>\$361.320.000</b>	<b>\$82.160.000</b>	<b>\$251.760.000</b>	<b>\$17.160.000</b>

Tabla 5 - Plan de inversiones

Fuente: Elaboración propia

### Estimación de ingresos

En razón de la tasa de ocupación, cantidad de clínicas y ticket promedio las ventas anuales se estiman con un aumento promedio de un 51% como se muestra en tabla 6.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$653.400.000	\$980.733.600	\$1.755.399.800	\$2.471.193.600	\$3.088.800.000
% variación	-	50%	79%	41%	25%

**TABLA 6** - Estimación de ingresos

Fuente: Elaboración propia

### Estimación de costos y gastos

Los costos y gastos necesarios que permitirán cumplir la proyección de las ventas como asegurar la calidad del servicio, se muestran en tabla 7 en donde el recurso humano cómo los insumos poseen la mayor concentración en razón del impacto directo en la estrategia del negocio.

	Costos y gastos de la operación				
	2023	2024	2025	2026	2027
Arriendos	\$75.000.000	\$103.000.000	\$180.250.000	\$206.000.000	\$257.500.000
Recurso humano	\$291.062.500	\$367.272.250	\$554.809.500	\$607.391.000	\$727.450.375
Marketing	\$5.850.000	\$7.800.000	\$13.650.000	\$36.400.000	\$52.000.000
Mantenciones	\$3.150.000	\$4.200.000	\$7.350.000	\$8.400.000	\$10.500.000
Insumos	\$196.020.000	\$294.220.080	\$526.640.400	\$741.312.000	\$1.003.622.400
Servicios básicos	\$4.680.000	\$6.240.000	\$10.920.000	\$12.480.000	\$15.600.000
Otros costos	\$6.534.000	\$9.807.336	\$17.554.680	\$24.710.400	\$33.454.080
<b>Total</b>	<b>\$582.296.500</b>	<b>\$792.539.666</b>	<b>\$1.311.174.580</b>	<b>\$1.636.693.400</b>	<b>\$2.100.126.855</b>
% variación	-	36%	65%	25%	28%

**Tabla 7** - Estimación de costos y gastos

Fuente: Elaboración propia

## Estado de resultado y flujos de caja

Tabla 8 muestra Los flujos anualizados, los cuales consolidan la información presentada en los apartados anteriores. El flujo mensual para el primer año se encuentra detallado en el anexo L.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas (Esencial)		217,800,000	324,124,416	584,378,256	834,027,840	1,064,448,000
Ingreso por ventas (Especialidad)		435,600,000	656,609,184	1,171,021,544	1,637,165,760	2,024,352,000
<b>Total ingresos</b>		<b>653,400,000</b>	<b>980,733,600</b>	<b>1,755,399,800</b>	<b>2,471,193,600</b>	<b>3,088,800,000</b>
<b>Costos</b>						
Costos fijos		(134,900,000)	(184,687,500)	(319,587,500)	(354,912,500)	(440,025,000)
Costos variables (Esencial)		(60,766,200)	(91,208,225)	(163,258,524)	(229,806,720)	(287,258,400)
Costos variables (Especialidad)		(141,787,800)	(212,819,191)	(380,936,556)	(536,215,680)	(670,269,600)
<b>Total costos variables</b>		<b>(202,554,000)</b>	<b>(304,027,416)</b>	<b>(544,195,080)</b>	<b>(766,022,400)</b>	<b>(957,528,000)</b>
<b>Margen bruto</b>		<b>315,946,000</b>	<b>492,018,684</b>	<b>891,617,220</b>	<b>1,350,258,700</b>	<b>1,691,247,000</b>
<b>Gastos</b>						
Gastos Administración y ventas		(244,842,500)	(303,824,750)	(447,392,000)	(515,758,500)	(623,025,375)
Depreciación		(39,862,857)	(50,650,476)	(105,733,333)	(111,947,619)	(153,889,524)
Amortización		0				
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>0</b>	<b>31,240,643</b>	<b>137,543,458</b>	<b>338,491,887</b>	<b>722,552,581</b>	<b>914,332,101</b>
Tasa de impuesto	27%	27%	27%	27%	27%	27%
Impuesto	0	(8,434,974)	(37,136,734)	(91,392,809)	(195,089,197)	(246,869,667)
<b>Resultado después de impuesto</b>	<b>0</b>	<b>22,805,669</b>	<b>100,406,724</b>	<b>247,099,077</b>	<b>527,463,384</b>	<b>667,462,434</b>
Depreciación y Amortización		39,862,857	50,650,476	105,733,333	111,947,619	153,889,524
<b>RON</b>		<b>62,668,526</b>	<b>151,057,200</b>	<b>352,832,411</b>	<b>639,411,003</b>	<b>821,351,958</b>
Inversión Maquinaria clinica esencial	(120,000,000)	(60,000,000)	(60,000,000)	(60,000,000)	(60,000,000)	0
Inversión Maquinaria clinica especialidad	(120,000,000)	0	(240,000,000)	0	(120,000,000)	0
Capital de trabajo	(71,789,979)	(25,920,390)	(63,941,291)	(40,132,457)	(47,328,285)	(7,473,372)
Insumos clínicos	(18,000,000)	(6,000,000)	(36,000,000)	(12,000,000)	(48,000,000)	(12,000,000)
Muebles	(15,000,000)	(5,000,000)	(15,000,000)	(5,000,000)	(10,000,000)	0
Notebook e Impresoras	(5,160,000)	(1,720,000)	(10,320,000)	(5,160,000)	(13,760,000)	(5,160,000)
Perpetuidad						5,818,406,361
<b>Flujo de caja</b>	<b>(349,949,979)</b>	<b>(35,971,864)</b>	<b>(274,204,090)</b>	<b>230,539,953</b>	<b>340,322,719</b>	<b>6,615,124,946</b>

Tabla 8 - Estado de resultado y flujos de caja

Fuente: Elaboración propia

## EBITDA

Tabla 9 muestra el EBITDA y principalmente el Margen EBITDA evidenciando la rentabilidad real que puede generar la estrategia definida para cada uno de los periodos, la cual posee un crecimiento promedio de un 6% y no difiere mucho del Margen de explotación del negocio. Esto permitirá proyectar continuar con un Margen EBITDA del 35% para el resto de los años considerando que las clínicas lograrán la tasa de ocupación del mercado del 75% permitiendo sustentar la cantidad de atenciones junto al ticket promedio.

	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos	\$653.400.000	\$980.733.600	\$1.755.399.800	\$2.471.193.600	\$3.088.800.000
Costos operacionales	\$337.454.000	\$488.714.916	\$863.782.580	\$1.120.934.900	\$1.397.553.000
Margen bruto	\$315.946.000	\$492.018.684	\$891.617.220	\$1.350.258.700	\$1.691.247.000
Margen bruto (%)	48%	50%	51%	55%	55%
Gastos administración y ventas	\$244.842.500	\$303.824.750	\$447.392.000	\$515.758.500	\$623.025.375
Depreciación y amortización	\$39.862.857	\$50.650.476	\$105.733.333	\$111.947.619	\$153.889.524
Resultado antes de impuesto	\$31.240.643	\$137.543.458	\$338.491.887	\$722.552.581	\$914.332.101
Margen explotación	5%	14%	19%	29%	30%
EBITDA	\$71.103.500	\$188.193.934	\$444.225.220	\$834.500.200	\$1.068.221.625
Margen EBITDA	11%	19%	25%	34%	35%

Tabla 9 - EBITDA

Fuente: Elaboración propia

## VAN y TIR

Para estimar la tasa de descuento se utiliza la metodología de CAPM, el beta utilizado para el cálculo en el cálculo de la tasa de descuento corresponde al beta desampalancado de los centros de salud<sup>6</sup>, se considera un premio por iliquidez y emprendimiento obteniendo una tasa de descuento del 19% como se muestra en tabla 10.

El VAN obtenido es de 2.470 millones, obteniendo una TIR del 77%. Estos valores nos indican que en base a los criterios definidos el modelo de negocio es rentable.

<sup>6</sup> [Damoradaran, estimación del beta](#)

CAPM	
Tasa libre de riesgo	2,50%
PRM	7,30%
Beta	0,9
Tasa por CAPM	9,07%
Premio x liquidez	3%
Premio emprendimiento	7%
Tasa de descuento	19%
VAN / TIR	
VAN	\$2.469.729.453
TIR	77%

**Tabla 10** - Definición CAPM y estimación de VAN/TIR

Fuente: Elaboración propia

### Análisis de sensibilidad

Los factores claves que garantizan los flujos esperados del negocio se obtienen con la tasa de ocupación y ticket promedio, variables que se encuentran relacionadas con la demanda y la disposición a pago de los clientes.

El caso base considera un ticket promedio de \$31.200 y una tasa de ocupación promedio de un 66%. Una variación de más de un 30% a la baja en estas variables ponen en riesgo el resultado del negocio, en la tabla 11 se puede identificar los efectos en el VAN al cambiar los supuestos.

	VAN (en miles)	Ticket promedio					
		16.200	21.200	26.200	31.200	36.200	41.200
Tasa de ocupación	40%	2.502.934	1.751.115	999.296	247.477	504.342	1.256.161
	45%	2.224.594	1.391.381	558.168	275.044	1.108.257	1.941.469
	50%	1.946.366	1.031.793	117.220	797.353	1.711.926	2.626.499
	55%	1.668.025	672.058	323.908	1.319.875	2.315.841	3.311.808
	60%	1.389.684	312.324	765.036	1.842.396	2.919.756	3.997.116
	65%	1.111.344	47.410	1.206.164	2.364.918	3.523.671	4.682.425
	66%	1.055.507	119.572	1.294.651	2.469.729	3.644.808	4.819.887
	67%	999.565	191.873	1.383.310	2.574.747	3.766.184	4.957.621
	68%	943.728	264.034	1.471.796	2.679.559	3.887.321	5.095.083
	69%	888.945	334.844	1.558.633	2.782.422	4.006.211	5.230.000
	70%	833.109	407.005	1.647.120	2.887.234	4.127.348	5.367.462

**TABLA 11** - Análisis de sensibilidad: Tasa ocupación/Ticket promedio

Fuente: Elaboración propia

En el anexo M se puede encontrar un análisis de sensibilidad considerando las variables de crecimiento, cantidad de clientes y tasa de visitas al año con sus respectivos ingresos y VAN del negocio que permiten ratificar los escenarios necesarios para sustentar el negocio en donde la tasa de ocupación/cantidad de clientes por clínicas son principalmente las variables de mayor importancia para la generación de los flujos del negocio.

### Análisis industria

Las proyecciones y cifras que se manejan en la industria<sup>7</sup> se muestran en tabla 12, tanto la proporcionalidad de costos/gastos<sup>8</sup>, así como la generación de EBITDA está acorde al mercado; siendo este último el más representativo para la medida de comparación.

	Industria	RDCVet
Ingresos totales	100%	100%
Personal veterinario	25%	11%
Personal de apoyo veterinario	15%	14%
Insumos y productos	25 - 30%	30%
Estructura	15 - 20%	9%
EBITDA	10 - 20%	35%

**Tabla 12** - Análisis de la industria: principales indicadores

Fuente: Elaboración propia

<sup>7</sup> <https://vetfocus.royalcanin.com/es/gestion-de-clinicas/comprender-el-negocio-parte-1>

<sup>8</sup> <https://vetsandclinics.affinity-petcare.com/es/report-cartera-buena-salud>

## VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Este modelo de negocio cuenta con diferentes fuentes de información y pueden existir diferencias al momento de emprender en una clínica veterinaria. En tabla 13 se señalan los principales riesgos a los que puede estar sometido, para estimar su impacto en tabla 14 se evalúa en relación con el grado de afectación que genera en los flujos esperados, de esta forma es un parámetro que otorga mayor conciencia en los posibles escenarios.

Riesgo	Probabilidad	Impacto
Estimación cantidad de atenciones	Baja	Alto
Escasez de profesionales	Baja	Baja
Tasa de ocupación esperada	Media	Alta
Alza de más de un 25% en los costos de operación	Baja	Alta
Demandas por procedimientos médicos	Baja	Baja
Cierre por permisos o autorizaciones necesarias	Muy baja	Baja
Cambio en Ley Cholito o el Código Civil para reconocer a los animales como seres sintientes.	Baja	Media

**Tabla 13** - Riesgos críticos del proyecto

Fuente: Elaboración propia

**Estimación cantidad de atenciones:** Los resultados obtenidos en la encuesta señalan que existe una visita promedio al veterinario de 2,7 veces al año y las proyecciones del negocio consideran una visita de 2,2 bajo un escenario conservador. La probabilidad estimada es baja ya que existe información de respaldo y de acuerdo con los flujos esperados el modelo de negocio es rentable hasta una tasa de atenciones cercana a las 1,7 veces al año.

**Escasez de profesionales:** Uno de los recursos claves es la cantidad de profesionales dispuestos a trabajar en la clínica veterinaria, las estimaciones permiten evaluar el riesgo con una probabilidad baja y un impacto bajo, ya que la principal fuente de trabajo se encuentra en la medicina general de pequeños animales. Se destaca que una Universidad comenzará a impartir la carrera de veterinaria en Antofagasta a partir del 2023.

**Tasa de ocupación esperada:** Esta es una de las variables que puede tener mayor incertidumbre, ya que es difícil de estimar con la información disponible. Actualmente existe un déficit de atenciones y en caso de que este riesgo se materialice el modelo tolera hasta una tasa del 45% considerando un ticket promedio de \$31.300.



**Alza de más de un 25% en los costos de operación:** El modelo cuenta con holguras ante una posible alza en los costos de operación, pero si supera el 25% puede generar una materialización de este riesgo. Con estos antecedentes es considerado un riesgo alto, la probabilidad es baja ya que se tiene contemplado un monitoreo constante de estas variables al momento de iniciar su operación.

**Demandas por procedimientos médicos:** La probabilidad de que exista un juicio por alguna negligencia veterinaria es baja por lo que la probabilidad es considerada muy baja con un impacto medio, ya que la multa esperada no superaría los 150 millones de pesos.

**Cierre por permisos o autorizaciones necesarias:** Existe una posibilidad de que algún centro veterinario sea cerrado por algún incumplimiento normativo, fiscalización de servicios de impuestos internos, municipios u otro ente que pueda fiscalizar. Para ello se tiene considerado la normativa vigente y que debe cumplir cada recinto previniendo la ocurrencia de alguna falta, por lo que su probabilidad de ocurrencia es muy baja y un impacto bajo.

**Cambio en Ley Cholito o el Código Civil para reconocer a los animales como seres sintientes:** Considerando la solicitud de modificación del Código Civil para reconocer a los animales como seres sintientes realizada en el mes de octubre del 2023, en el caso de ser aceptada o se proponga alguna modificación de la ley Cholito puede desincentivar la tenencia de mascotas.

	1	2	3	4	5
1	6			1-4	
2	2	5	7		
3				3	
4					
5					

Tabla 14 - Impacto riesgos críticos del proyecto

Fuente: Elaboración propia

En caso de que el proyecto no sea exitoso se estima que el factor de recuperación del capital invertido es de un 55%, este supuesto de basa en que gran parte de los equipos médicos veterinarios pueden ser utilizados y adquiridos fácilmente por otra clínica veterinaria con un proceso rápido de implementación y adaptación. Los gastos incurridos en habilitar los recintos de forma adecuada no son considerados al momento de liquidar los activos, los equipos tecnológicos, insumos y muebles son liquidados a un 30% del valor de inversión.

## IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

Se tiene contemplado financiar el modelo de negocio en un 51% con capital de los socios fundadores y se requiere del 49% restante por parte de un inversionista en base a la estrategia de crecimiento definida en el proyecto, cuyos valores se muestran en tabla 15.

Ítem	Valor	Detalle
<b>Inversión puesta en marcha</b>	\$588.335.954	Recursos para la inversión inicial
<b>Capital de trabajo</b>	\$71.789.979	Fondos necesarios para costear 45 días de costos/gastos
<b>Inversión total</b>	\$660.125.934	Monto que considera inversión más capital de trabajo
<b>Aporte de los socios</b>	\$337.000.000	Aporte proveniente de sus ahorros, no se considera endeudamiento
<b>Participación socios</b>	51%	
<b>Inversionista</b>	\$323.125.934	Inversión inicial, más las inversiones para el crecimiento del primer y segundo año
<b>Participación inversionista</b>	49%	
<b>VAN</b>	\$2.469.729.453	Retorno esperado del negocio
<b>TIR</b>	77%	Retorno esperado del negocio

Tabla 15 - Propuesta al inversionista

Fuente: Elaboración propia

Los principales acuerdos se detallan a continuación y buscan generar la confianza del inversionista en el proyecto:

- Los fondos serán utilizados para financiar la expansión de clínicas.
- Entrega dividendos a partir del tercer año.
- Valor proyectado de la empresa, 2.3 EBITDA del quinto año.
- Prioridad al inversionista ante una nueva necesidad de inversión.
- Prioridad a los socios al momento de la venta de participación por parte del inversionista.

## X. CONCLUSIONES

Considerando que la posibilidad de ingreso al mercado es factible el óptimo diseño de la planificación estratégica presentada permite un resultado exitoso al contar con sus tres ejes específicos de acción en la búsqueda de participación de mercado desde el conocimiento de la marca hasta la ubicación de las clínicas, expansión de las operaciones una vez logrado el reconocimiento en el mercado tanto de la marca como de los profesionales y el desarrollo de nuevos negocios como franquicias para el incremento de las ventas; para lo cual lograr la tasa de ocupación del 75% toma gran relevancia y no evidencia posibilidad de alcanzarla debido a la cadena de valor en la cual se basa el modelo de negocio y la robusta planificación tanto de acciones como de asignación de recursos que permitirá al equipo gestor en un plazo no mayor a 12 meses contar con las instalaciones, recursos y personal para el inicio de las operaciones.

Con la información recopilada, así como los supuestos presentados es posible estimar ventas por sobre los 650 millones de pesos en el primer año y para el quinto más de 3.000 millones, un EBITDA mayor a los 1.000 millones de pesos, un VAN de 2.470 millones y un TIR de un 77%. Para todo lo anterior se requiere una inversión inicial de aproximadamente 660 millones de pesos principalmente para la adquisición de maquinaria clínica y habilitación de los centros (90% aproximadamente), inversión que será aportada por un 51% por los socios fundadores y cuyo 49% restante requiere de un inversionista.

A través del análisis de sensibilidad se pudo determinar los rangos de rentabilidad del negocio, siendo las variables claves y factores críticos de éxito la tasa de ocupación y el ticket promedio en donde este último considerándose en \$30.000 requiere que la tasa de ocupación sea mayor al 45% para generar rentabilidad.

Para el inversionista que aporte el 49% antes mencionado dentro de los principales beneficios y derechos que obtendrá se encuentra la recepción de dividendos a partir del tercer año, un valor esperado de EBITDA al quinto año de 2.3 así como prioridad ante nuevas necesidades de inversión para el aumento de su participación y la posibilidad de compra a los socios de su participación en el caso que el inversionista desee retirarse del negocio.

## ANEXOS.

### A. Estimación de la industria.

	Chile			
	2019	2022	2025	2035
Población	19.057.216	19.828.563	20.206.953	21.137.769
Hogares con mascotas	73%	87%	88%	88%
Mascota promedio por hogar	2,3	2,7	2,7	2,7
Cantidad de mascotas	10.665.689	15.525.765	16.003.907	16.741.113

	Ciudad de Antofagasta			
	2019	2022	2025	2035
Población Antofagasta	410.618	437.883	447.224	471.431
Hogares con mascotas	73%	87%	88%	88%
Mascota promedio por hogar	2,3	2,7	2,7	2,7
Cantidad de mascotas	229.809	342.862	354.201	373.373

### B. Distribución demográfica Antofagasta.

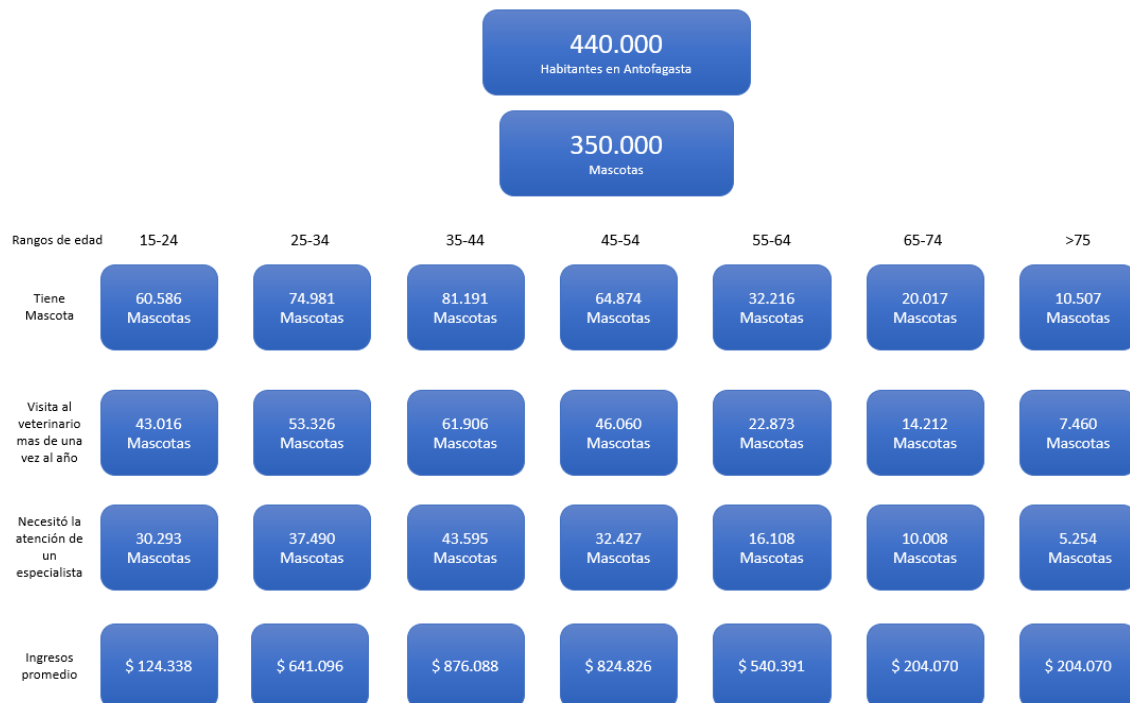
Rango de edad	2019	2022	2025	2035
De 0 a 14 años	85.343	87.661	85.456	80.268
De 15 a 19 años	29.354	29.701	31.055	27.022
De 20 a 24 años	37.590	36.833	33.515	33.959
De 25 a 29 años	40.011	42.165	38.950	33.588
De 30 a 34 años	35.620	41.135	42.388	32.506
De 35 a 39 años	32.096	35.499	38.778	38.211
De 40 a 44 años	30.636	32.717	34.503	42.643
De 45 a 49 años	26.999	30.317	31.333	38.450
De 50 a 54 años	22.154	24.297	27.286	32.277
De 55 a 59 años	20.753	21.471	21.897	28.822
De 60 a 64 años	17.178	18.501	19.903	24.921
De 65 a 69 años	13.081	14.921	15.862	18.893
De 70 a 74 años	7.871	9.724	11.945	16.092
> 75 años	11.932	12.941	14.353	23.779
<b>Total general</b>	<b>410.618</b>	<b>437.883</b>	<b>447.224</b>	<b>471.431</b>

### C. Competidores

	Norte	Centro	Sur	Total
Controles	14	4	12	30
Vacunas	14	4	12	30
Esterilización	13	4	12	29
Cirugía	10	4	8	22
Urgencias	9	3	9	21
Exámenes	9	2	9	20
Hospitalización	9	2	8	19
Examen de sangre	7	1	9	17
Peluquería	5	3	6	14
Radiografías	6	1	7	14

	Norte	Centro	Sur	Total
Alimentación	6	3	4	13
Oftalmológico	4	2	6	12
Ecografías	6	1	4	11
Cardiología	3	1	6	10
Traumatología	4	1	2	7
Ocular	1	1	3	5
Alergias	1	1	2	4
Dermatología	1	0	2	3
Hotel	0	1	0	1
Planes veterinarios	0	0	1	1

### D. Desglose y distribución de mascotas



## E. Modelo de franquicia

Modelo de franquicia	
Fee inicial franquicia	\$9.000.000
Comisión por ventas	10%
Cantidad de franquicias realizadas por año	3
Ingresos por fee inicial	\$27.000.000
Ingresos esperados al 5to año	\$250.771.400
Ingresos por comisión ventas	\$24.518.340
<b>Ingresos por franquicias</b>	<b>\$100.555.020</b>

## F. Costos en marketing y Merchandasing

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año
Google Ads	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	2.400.000
Publicidad Facebook	124.155	124.155	124.155	124.155	124.155	124.155	124.155	124.155	124.155	124.155	124.155	124.155	1.489.860
Publicidad Instagram	103.345	103.345	103.345	103.345	103.345	103.345	103.345	103.345	103.345	103.345	103.345	103.345	1.240.140
Publicidad radial	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000
Otra publicidad	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000
													<b>5.850.000</b>

Customer Lifetime Value (CLV)		
CLV	Vida útil del cliente	Ticket promedio
\$240.000	4	\$30.000
\$320.250	5	\$30.500
\$409.200	6	\$31.000
\$515.200	7	\$32.000
\$633.600	8	\$33.000

## G. Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Se cuenta con los equipamientos y personal para prestar un servicio integral, que se caracteriza por contar con excelentes profesionales e instalaciones.	Poca experiencia en la industria, no se cuenta con redes de proveedores para acceder a tarifas preferenciales.
Se ofrece un servicio de especialidades único en Antofagasta y que genera sinergias con las clínicas de la red.	El posicionamiento de marca demanda un esfuerzo de marketing y recursos que afecta a los resultados de los primeros años para tomar la cuota de mercado esperada.
Ingresar al mercado considerando información clara acerca de la industria, el tamaño de mercado y la tasa de ocupación existente.	La no experiencia en la prestación de este servicio al no existir actualmente.
Generar redes con organizaciones, fundaciones, municipalidad para campañas de cuidado de las mascotas.	El bajo poder de negociación que puede existir en un inicio con los proveedores de equipos y tecnología en medicina veterinaria.
El personal será competente, tanto humana como profesionalmente hablando; debido a que es uno de los aspectos de mayor importancia para los clientes.	La marca no es reconocida por las personas y requerirá un fuerte posicionamiento de marca y/o penetración de mercado.
El modelo de negocio permitirá contar en un solo lugar o con derivación inmediata con servicios básicos y especializados	
La ubicación de las clínicas obedece a una decisión estratégica para acercarse a la comunidad.	

## H. Hoja de ruta 2023-2027

### Hoja de ruta 2023-2027

	Participación de mercado		Expansión de las operaciones		Desarrollar modelos de negocios
	Incrementar la oferta de atenciones veterinarias en la ciudad de Antofagasta proyectando alcanzar al tercer año una tasa de ocupación del 65%		Expandir la oferta a diferentes regiones, esperando incrementar los ingresos anuales en un 278% al cuarto año de operación		Implementar un modelo de franquicias que permitan facilitar la expansión de la marca.
	2023	2024	2025	2026	2027
Tasa de ocupación por clínica	55%	58%	65%	75%	75%
Ticket promedio	\$ 30.000	\$ 30.500	\$ 31.000	\$ 32.000	32.500
Costo de adquisición por cliente	\$ 11.700	\$ 6.800	\$ 3.550	\$ 4.400	\$ 4.100
Cantidad de clínicas	3	4	7	8	10
Ingresos por franquicia y nuevos servicios	-	-	-	-	3 franquicias desde el 2028 que aporten un 3% de ingresos
Ingresos	0,8 MM USD	1,2 MM USD	2,2 MM USD	3,1 MM USD	3,8 MM USD



## I. Estimación mascotas por ciudad

	Estimación de mascotas - 2022				
	Arica	Iquique	Calama	Copiapó	La Serena - Coquimbo
Población 2022	245.125	229.072	194.575	174.309	525.352
Cantidad de mascotas	192.000	179.500	153.500	136.500	411.500
Atenciones requeridas	518.400	484.300	413.500	368.500	1.111.000
Veterinarias por ciudad	21	18	16	15	45
Capacidad de atención	494.500	424.000	377.000	353.500	1.060.000
Brecha de atención	23.900	60.300	36.500	15.000	51.000
Veterinarias para satisfacer la demanda	1,0	2,6	1,6	0,6	2,2

	Estimación de mascotas - 2030				
	Arica	Iquique	Calama	Copiapó	La Serena - Coquimbo
Población 2030	250.000	229.072	200.000	178.000	590.000
Cantidad de mascotas	196.000	183.500	156.600	140.000	462.000
Atenciones requeridas	529.000	495.000	423.000	377.000	1.248.000
Veterinarias por ciudad	21	18	16	15	45
Capacidad de atención	494.500	424.000	377.000	353.500	1.060.000
Brecha de atención	34.500	71.000	46.000	23.500	188.000
Veterinarias para satisfacer la demanda	1,5	3,0	2,0	1,0	8,0

## J. Cadena de valor

La cadena de valor publicada en 1985 por Michael Porter<sup>9</sup> permite entregar una claridad total para organizaciones industriales, por lo cual al darle asociación a un servicio como lo será este proyecto genera cierta complejidad requiriendo un análisis adicional. Este análisis adicional ya en el año 2008 fue propuesto por Gustavo Alonso<sup>10</sup> con una pequeña variación al concepto inicial y entregando información valiosa para el análisis como se aprecia a continuación:

- **Eslabones primarios:** Se genera una división de ellas en controlables y no controlables, cuya aplicación para este proyecto es la siguiente:
  - **Controlables:**
    1. Marketing y ventas: El foco es publicitar el proyecto en redes sociales, principalmente y persona a persona. Tal como lo indica Alonso en su publicación del 2008, si no se tienen buenos resultados en esta etapa la prestación del servicio nunca se concretará.
    2. Personal de contacto: Considera actividades como la recepción de los clientes y sus mascotas, acompañamiento durante la atención y quienes realizarán las atenciones que en este caso son los médicos veterinarios.
    3. Soporte físico y habilidades: En esta actividad se encuentra todo lo físico desde las clínicas, equipamientos/maquinas, mobiliarios, entre otros. A la vez las habilidades del personal que confirmarán las competencias centrales antes mencionadas.
    4. Prestación: Es la actividad más importante de la cadena, ya que es un factor crítico de éxito para el proyecto. Si el servicio es mal prestado o con deficiencias el riesgo de la pérdida de clientes es altísima.
  - **No controlables:** Se podría mencionar que es una subdivisión del servicio post ventas que plantea Porter.
    1. Cliente: Esta actividad cumple la misión de validar que las anteriores se realizaron de la mejor manera y pueda ser subsanada a la brevedad cualquier desviación.
    2. Otros clientes: Esta actividad se lleva a cabo ya sea durante o posterior a la prestación del servicio y se enfoca a la relación que se genera

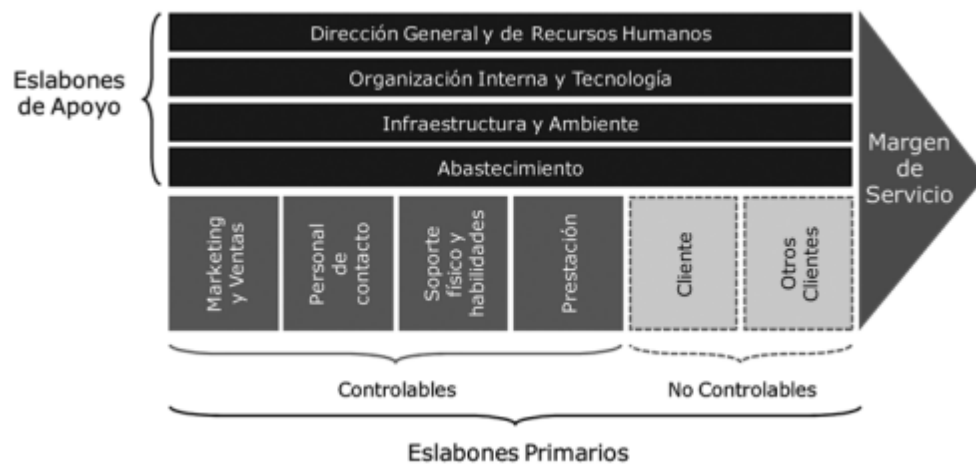
---

<sup>9</sup> Porter, M. E. (2010). Ventaja competitiva. Ediciones Pirámide.

<sup>10</sup> Gustavo Alonso. (2008). Marketing Servicios (N.o 2). Palermo Business Review.

entre clientes antes, durante y posterior a la prestación del servicio. Esta actividad refuerza sin duda alguna lo importante de cada una de las anteriores, así como entregar las condiciones más cómodas dentro de las instalaciones tanto para los clientes como para sus mascotas.

- **Eslabones de apoyo:** Se realizan solo pequeñas modificaciones al foco de ellas.
  - Dirección general y de recursos humanos: Es donde se verá plasmada la estrategia y son las actividades necesarias para maximizar la inversión con foco en la atención del cliente.
  - Organización interna y tecnología: En esta actividad se dará el soporte a la anterior al definir la manera óptima en que se constituirá la organización (estructura) mencionada en el capítulo VI y los recursos tecnológicos como financieros necesarios para ello.
  - Infraestructura y ambiente: Es una de las actividades más importantes debido a que en ella se plasman el lugar, instalaciones, mantenciones, etc. Es decir, es la actividad que permite la realización del soporte físico antes mencionado.
  - Abastecimiento: Sin lugar a duda un eslabón de apoyo de gran importancia al suministrar todos los bienes y servicios en tiempo y calidad para la prestación del servicio.



Fuente: Palermo Business Review N° 2, 2008; Gustavo Alonso

## K. Montos inversión inicial

Nombre	Esencial	Especialidad	Link
Mesa de cirugía	\$2.800.000	\$2.800.000	<a href="https://www.techmedical.cl/#!/producto/422/">https://www.techmedical.cl/#!/producto/422/</a>
Lampara de pabellón	\$9.195.000	\$9.195.000	<a href="https://www.techmedical.cl/#!/producto/400/">https://www.techmedical.cl/#!/producto/400/</a>
Máquina de anestesia	\$3.200.000	\$3.200.000	<a href="https://www.equiposmedivet.cl/detail.php?id=47">https://www.equiposmedivet.cl/detail.php?id=47</a>
Monitor multiparámetro	\$1.000.000	\$1.000.000	<a href="https://www.equiposmedivet.cl/detail.php?id=32">https://www.equiposmedivet.cl/detail.php?id=32</a>
Ecógrafo	\$6.490.000	\$6.490.000	<a href="https://www.techmedical.cl/#!/producto/484/">https://www.techmedical.cl/#!/producto/484/</a>
Oxímetro	\$200.000	\$200.000	<a href="#">(1) Oxímetro De Pulso Veterinario Contec!! Nuevos   Cuotas sin interés (mercadolibre.cl)</a>
Carro de paro	\$714.000	\$714.000	<a href="#">MEDIVET – Equipos Medicos Veterinarios (equiposmedivet.cl)</a>
Sistema Rayos X	\$-	\$29.000.000	<a href="https://www.techmedical.cl/#!/producto/420/">https://www.techmedical.cl/#!/producto/420/</a>
Balanza	\$115.000	\$115.000	<a href="https://www.osm.cl/product-page/balanza-digital-vet-300-kg-veterkind">https://www.osm.cl/product-page/balanza-digital-vet-300-kg-veterkind</a>
Canil	\$-	\$14.400.000	<a href="https://www.techmedical.cl/#!/producto/438/">https://www.techmedical.cl/#!/producto/438/</a>
Bañera grande	\$1.250.000	\$1.250.000	<a href="https://www.techmedical.cl/#!/producto/452/">https://www.techmedical.cl/#!/producto/452/</a>
Analizador Bioquímico	\$2.600.000	\$2.600.000	<a href="https://www.techmedical.cl/#!/producto/130/">https://www.techmedical.cl/#!/producto/130/</a>
Ventilador neumático	\$1.700.000	\$1.700.000	<a href="https://www.techmedical.cl/#!/producto/126/">https://www.techmedical.cl/#!/producto/126/</a>
Analizador Hematología	\$5.200.000	\$5.200.000	<a href="#">Analizador Hematología   Techmedical Chile Equipamiento Veterinario y de Estética</a>
ecógrafo portátil	\$1.900.000	\$1.900.000	<a href="https://www.techmedical.cl/#!/producto/119/">https://www.techmedical.cl/#!/producto/119/</a>
electrocardiógrafo portátil	\$400.000	\$400.000	<a href="https://www.techmedical.cl/#!/producto/123/">https://www.techmedical.cl/#!/producto/123/</a>
Guante antimordida	\$90.000	\$90.000	<a href="https://www.osm.cl/product-page/guantes-antimordedura-perro-y-gato">https://www.osm.cl/product-page/guantes-antimordedura-perro-y-gato</a>
Concentrador de oxígeno	\$900.000	\$900.000	<a href="https://www.equiposmedivet.cl/detail.php?id=26">https://www.equiposmedivet.cl/detail.php?id=26</a>
Bomba de infusión	\$850.000	\$850.000	<a href="https://www.techmedical.cl/#!/producto/128/">https://www.techmedical.cl/#!/producto/128/</a>
Monitor multiparámetro de bolsillo	\$450.000	\$450.000	<a href="https://www.equiposmedivet.cl/detail.php?id=35">https://www.equiposmedivet.cl/detail.php?id=35</a>
Manta calefactora	\$450.000	\$450.000	<a href="#">MEDIVET – Equipos Medicos Veterinarios (equiposmedivet.cl)</a>
Ecógrafo full color	\$-	\$14.000.000	<a href="https://www.techmedical.cl/#!/producto/494/">https://www.techmedical.cl/#!/producto/494/</a>
Cabina de secado	\$3.100.000	\$3.100.000	<a href="https://www.techmedical.cl/#!/producto/448/">https://www.techmedical.cl/#!/producto/448/</a>
Scaler	\$440.000	\$440.000	<a href="https://www.equiposmedivet.cl/detail.php?id=42">https://www.equiposmedivet.cl/detail.php?id=42</a>
Electrobisturí	\$1.800.000	\$1.800.000	<a href="#">MEDIVET – Equipos Medicos Veterinarios (equiposmedivet.cl)</a>
Lavadora Ultrasónica	\$400.000	\$400.000	<a href="https://www.equiposmedivet.cl/detail.php?id=45">https://www.equiposmedivet.cl/detail.php?id=45</a>
<b>Total</b>	<b>\$45.244.000</b>	<b>\$102.644.000</b>	


## L. Estado de resultado y flujo de caja año 1

	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Ingreso por ventas (Esencial)		18,150,000	18,150,000	18,150,000	18,150,000	18,150,000	18,150,000	18,150,000	18,150,000	18,150,000	18,150,000	18,150,000	18,150,000	217,800,000
Ingreso por ventas (Especialidad)		36,300,000	36,300,000	36,300,000	36,300,000	36,300,000	36,300,000	36,300,000	36,300,000	36,300,000	36,300,000	36,300,000	36,300,000	435,600,000
Total ingresos		54,450,000	54,450,000	54,450,000	54,450,000	54,450,000	54,450,000	54,450,000	54,450,000	54,450,000	54,450,000	54,450,000	54,450,000	653,400,000
<b>Costos</b>														0
Costos fijos		(11,241,667)	(11,241,667)	(11,241,667)	(11,241,667)	(11,241,667)	(11,241,667)	(11,241,667)	(11,241,667)	(11,241,667)	(11,241,667)	(11,241,667)	(11,241,667)	(134,900,000)
Costos variables (Esencial)		(5,063,850)	(5,063,850)	(5,063,850)	(5,063,850)	(5,063,850)	(5,063,850)	(5,063,850)	(5,063,850)	(5,063,850)	(5,063,850)	(5,063,850)	(5,063,850)	(60,766,200)
Costos variables (Especialidad)		(11,815,650)	(11,815,650)	(11,815,650)	(11,815,650)	(11,815,650)	(11,815,650)	(11,815,650)	(11,815,650)	(11,815,650)	(11,815,650)	(11,815,650)	(11,815,650)	(141,787,800)
Total costos variables		(16,879,500)	(16,879,500)	(16,879,500)	(16,879,500)	(16,879,500)	(16,879,500)	(16,879,500)	(16,879,500)	(16,879,500)	(16,879,500)	(16,879,500)	(16,879,500)	(202,554,000)
Margen bruto		26,328,833	26,328,833	26,328,833	26,328,833	26,328,833	26,328,833	26,328,833	26,328,833	26,328,833	26,328,833	26,328,833	26,328,833	315,946,000
<b>Gastos</b>														
Gastos Administración y ventas		(20,403,542)	(20,403,542)	(20,403,542)	(20,403,542)	(20,403,542)	(20,403,542)	(20,403,542)	(20,403,542)	(20,403,542)	(20,403,542)	(20,403,542)	(20,403,542)	(244,842,500)
Depreciación		(3,321,905)	(3,321,905)	(3,321,905)	(3,321,905)	(3,321,905)	(3,321,905)	(3,321,905)	(3,321,905)	(3,321,905)	(3,321,905)	(3,321,905)	(3,321,905)	(39,862,857)
Amortización														0
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>0</b>	<b>2,603,387</b>	<b>2,603,387</b>	<b>2,603,387</b>	<b>2,603,387</b>	<b>2,603,387</b>	<b>2,603,387</b>	<b>2,603,387</b>	<b>2,603,387</b>	<b>2,603,387</b>	<b>2,603,387</b>	<b>2,603,387</b>	<b>2,603,387</b>	<b>31,240,643</b>
Tasa de impuesto	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%
Impuesto	0	(702,914)	(702,914)	(702,914)	(702,914)	(702,914)	(702,914)	(702,914)	(702,914)	(702,914)	(702,914)	(702,914)	(702,914)	(8,434,974)
<b>Resultado después de impuesto</b>	<b>0</b>	<b>1,900,472</b>	<b>1,900,472</b>	<b>1,900,472</b>	<b>1,900,472</b>	<b>1,900,472</b>	<b>1,900,472</b>	<b>1,900,472</b>	<b>1,900,472</b>	<b>1,900,472</b>	<b>1,900,472</b>	<b>1,900,472</b>	<b>1,900,472</b>	<b>22,805,669</b>
Depreciación y Amortización		3,321,905	3,321,905	3,321,905	3,321,905	3,321,905	3,321,905	3,321,905	3,321,905	3,321,905	3,321,905	3,321,905	3,321,905	39,862,857
<b>RON</b>		<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>62,668,526</b>
Inversión Maquinaria clínica esencial	(120,000,000)													(60,000,000)
Inversión Maquinaria clínica especialidad	(120,000,000)													0
Capital de trabajo	(71,789,979)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(25,920,390)
Insumos clínicos	(18,000,000)													(6,000,000)
Muebles	(15,000,000)													(5,000,000)
Notebook e Impresoras	(5,160,000)													(1,720,000)
<b>Perpetuidad</b>														
<b>lujo de caja</b>	<b>(349,949,979)</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>5,222,377</b>	<b>(35,971,864)</b>

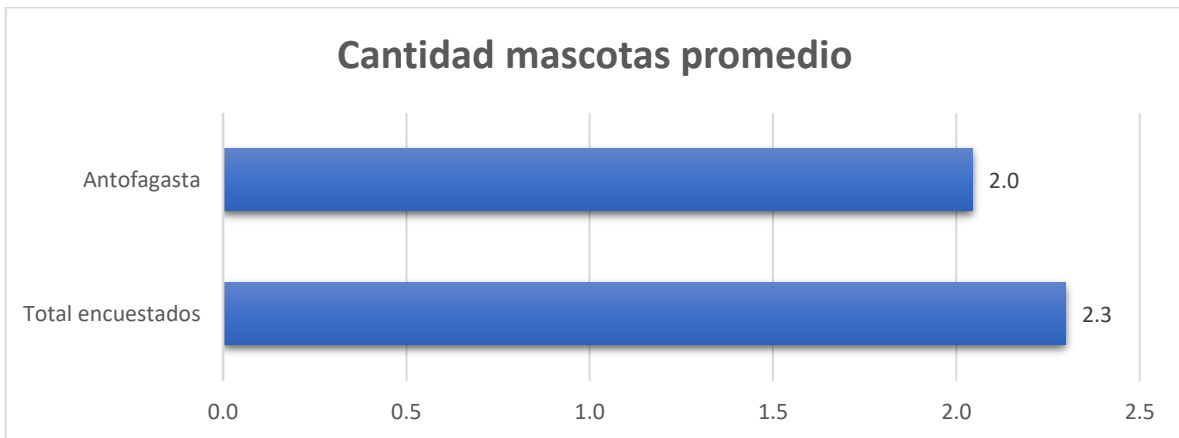
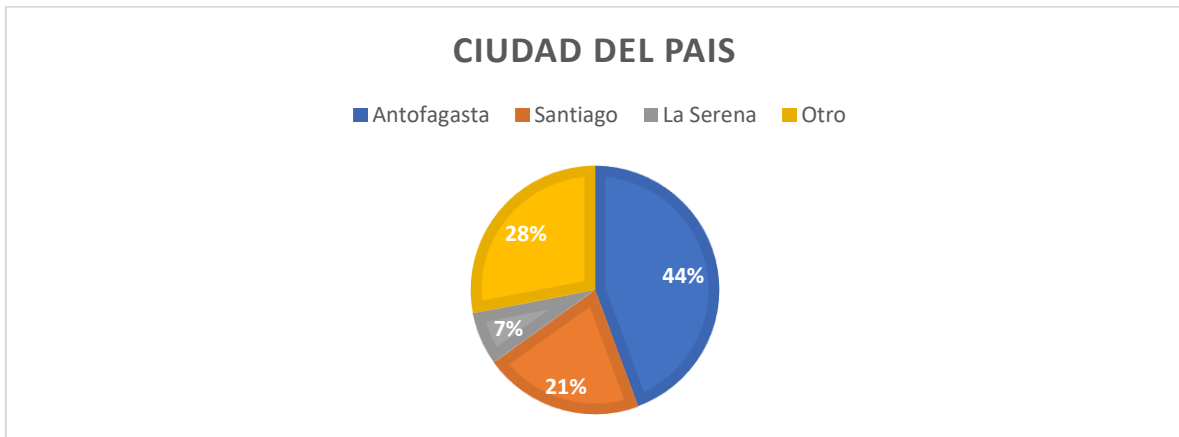
## M. Análisis de sensibilidad

VAN (en miles)		Visitas por cliente al año					
		2,00	2,10	2,20	2,30	2,40	2,50
Atenciones promedio por clínica al año	2.658	1.562.631	1.234.319	906.008	577.697	249.385	78.926
	2.858	1.048.038	695.712	343.385	8.941	361.268	713.594
	3.058	533.445	157.104	219.238	595.579	971.921	1.348.262
	3.258	18.853	381.504	781.861	1.182.217	1.582.574	1.982.931
	3.458	495.740	920.112	1.344.484	1.768.855	2.193.227	2.617.599
	3.658	1.010.333	1.458.720	1.907.107	2.355.493	2.803.880	3.252.267
	3.858	1.524.925	1.997.327	2.469.729	2.942.132	3.414.534	3.886.936
	4.058	2.039.518	2.535.935	3.032.352	3.528.770	4.025.187	4.521.604
	4.258	2.554.111	3.074.543	3.594.975	4.115.408	4.635.840	5.156.272
	4.458	3.068.703	3.613.151	4.157.598	4.702.046	5.246.493	5.790.941
4.658	3.583.296	4.151.759	4.720.221	5.288.684	5.857.146	6.425.609	

Ingresos (en miles)		Visitas por cliente al año					
		2,00	2,10	2,20	2,30	2,40	2,50
Atenciones promedio por clínica al año	2.658	3.004.080	3.151.636	3.299.191	3.446.747	3.594.303	3.741.859
	2.858	3.227.256	3.385.812	3.544.367	3.702.923	3.861.479	4.020.035
	3.058	3.450.432	3.619.988	3.789.543	3.959.099	4.128.655	4.298.210
	3.258	3.673.608	3.854.164	4.034.719	4.215.275	4.395.831	4.576.386
	3.458	3.896.784	4.088.340	4.279.895	4.471.451	4.663.006	4.854.562
	3.658	4.119.961	4.322.516	4.525.071	4.727.627	4.930.182	5.132.738
	3.858	4.343.137	4.556.692	4.770.247	4.983.803	5.197.358	5.410.913
	4.058	4.566.313	4.790.868	5.015.423	5.239.979	5.464.534	5.689.089
	4.258	4.789.489	5.025.044	5.260.599	5.496.154	5.731.710	5.967.265
	4.458	5.012.665	5.259.220	5.505.775	5.752.330	5.998.885	6.245.441
4.658	5.235.841	5.493.396	5.750.951	6.008.506	6.266.061	6.523.616	

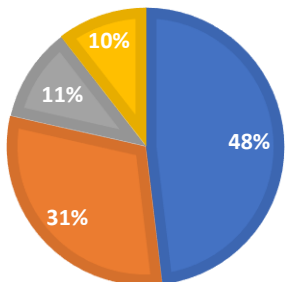
 Valor esperado en el modelo de negocios.

N. Principales resultados de la encuesta <https://forms.gle/VFqPXT51xC8DWzn7>



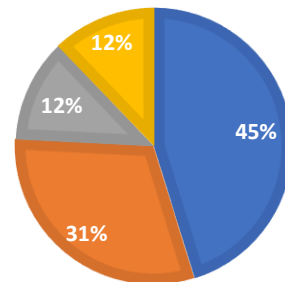
### VISITAS AL VETERINARIO - TOTAL ENCUESTADOS

■ 1 a 2 veces ■ 3 a 4 veces ■ 5 a 6 veces ■ >6

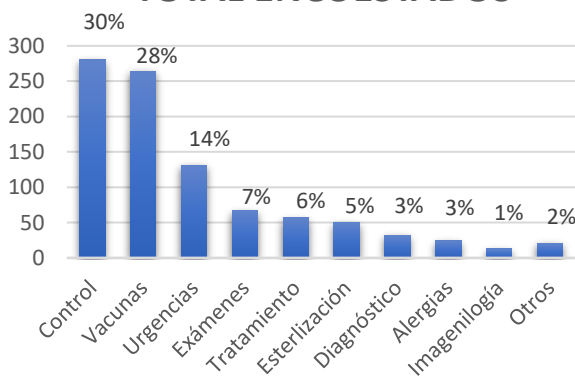


### VISITAS AL VETERINARIO - ANTOFAGASTA

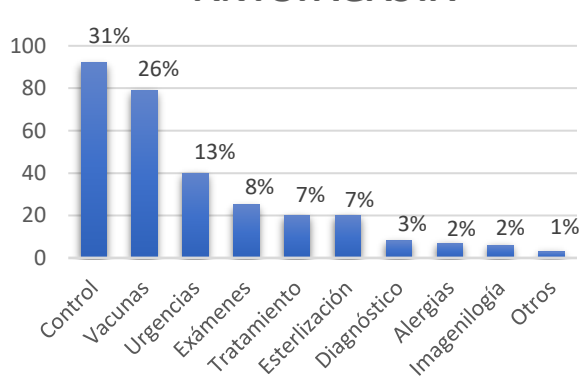
■ 1 a 2 veces ■ 3 a 4 veces ■ 5 a 6 veces ■ >6



### RAZONES DE LA VISITA - TOTAL ENCUESTADOS

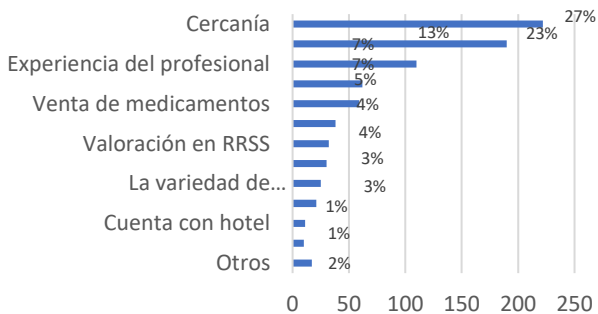


### RAZONES DE LA VISITA - ANTOFAGASTA



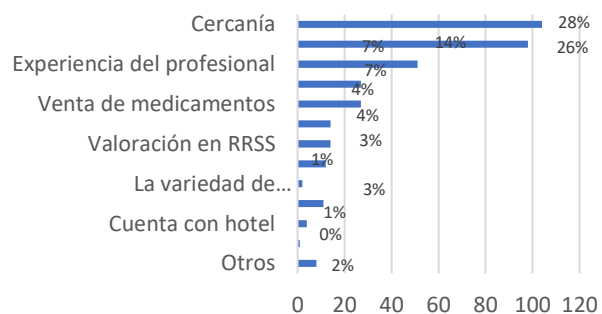
### Razones para elegir su veterinaria

#### Total encuestados



### Razones para elegir su veterinaria

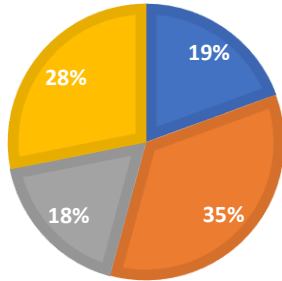
#### Atofagasta





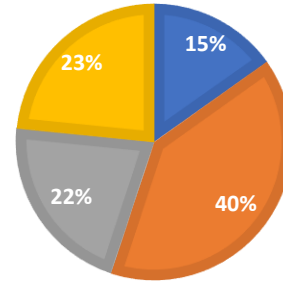
### VETERINARIOS POR CLÍNICA - TOTAL ENCUESTADOS

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ >3

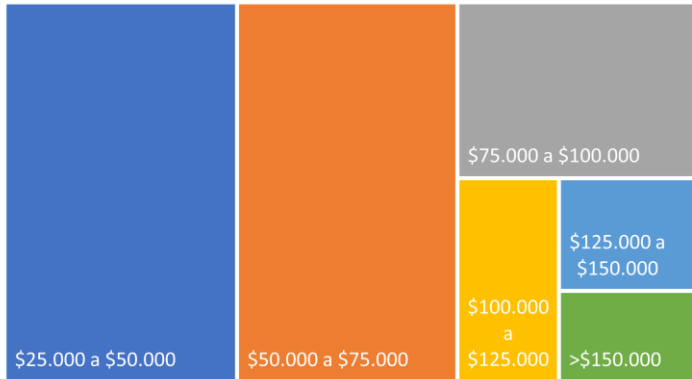


### VETERINARIOS POR CLÍNICA - ANTOFAGASTA

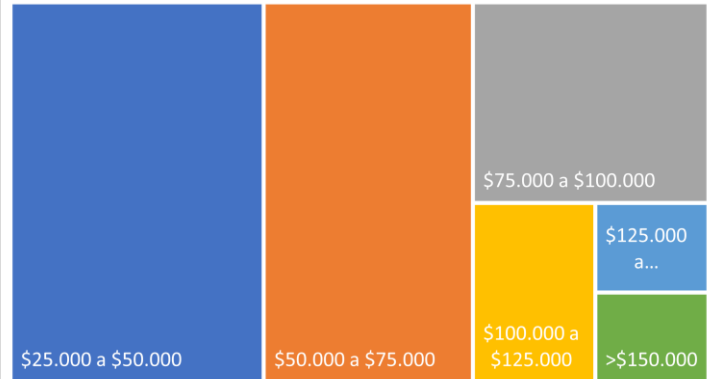
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ >3



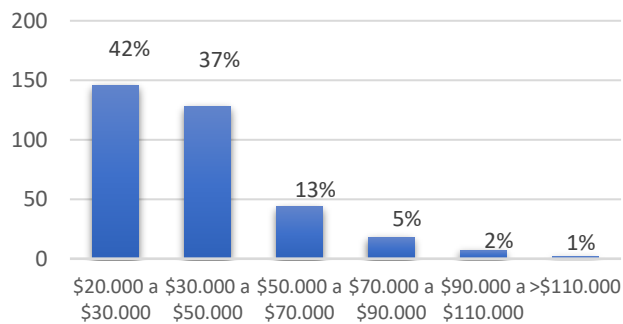
### Gasto mensual mascota Total encuestados



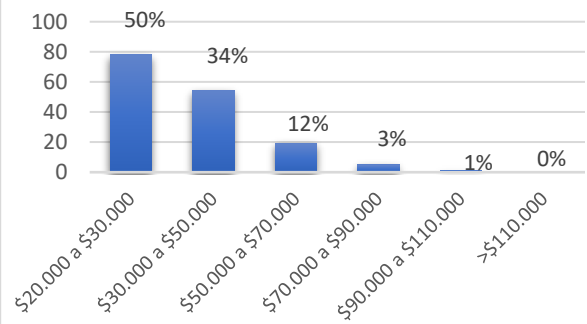
### Gasto mensual mascota Antofagasta



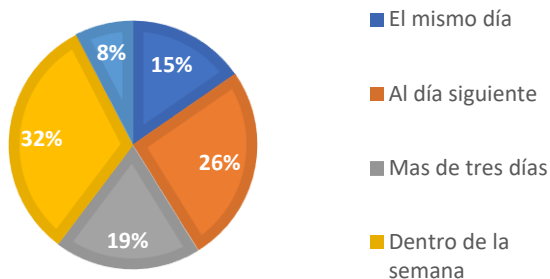
### Gasto promedio visita al veterinario - Total encuestados



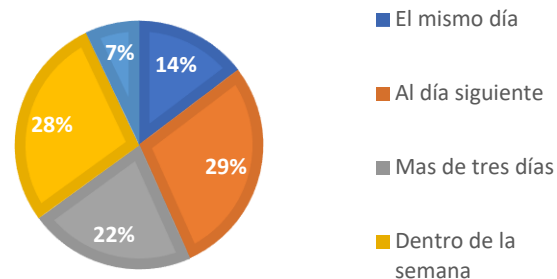
### Gasto promedio visita al veterinario - Antofagasta



### TIEMPO DE ESPERA AL AGENDAR UNA CONSULTA - TOTAL ENCUESTADOS

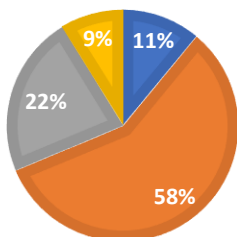


### TIEMPO DE ESPERA AL AGENDAR UNA CONSULTA - ANTOFAGASTA



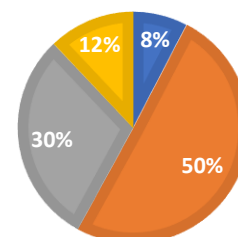
### TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO - TOTAL ENCUESTADOS

■ 0 m ■ 15 minutos ■ 45 minutos ■ > 45 minutos



### TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO - ANTOFAGASTA

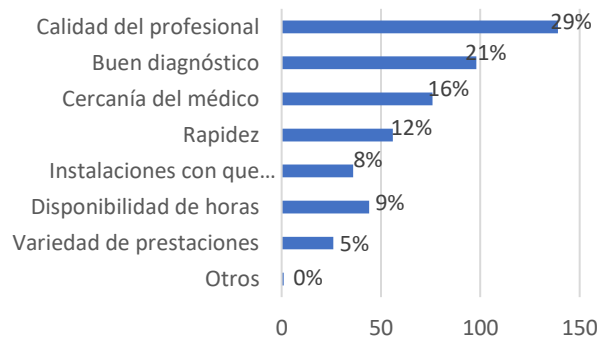
■ 0 m ■ 15 minutos ■ 45 minutos ■ > 45 minutos

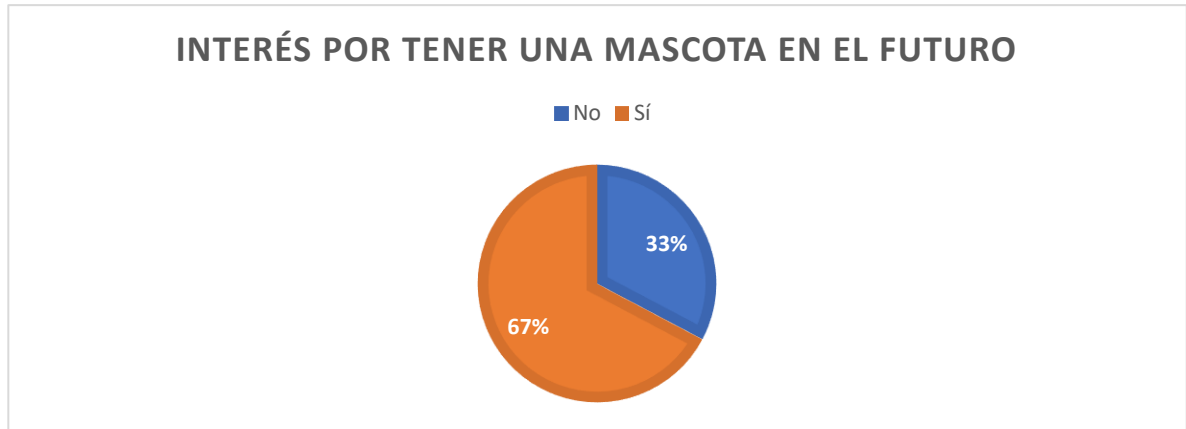


### Factores que mas valora al recibir una atención - Total respuestas

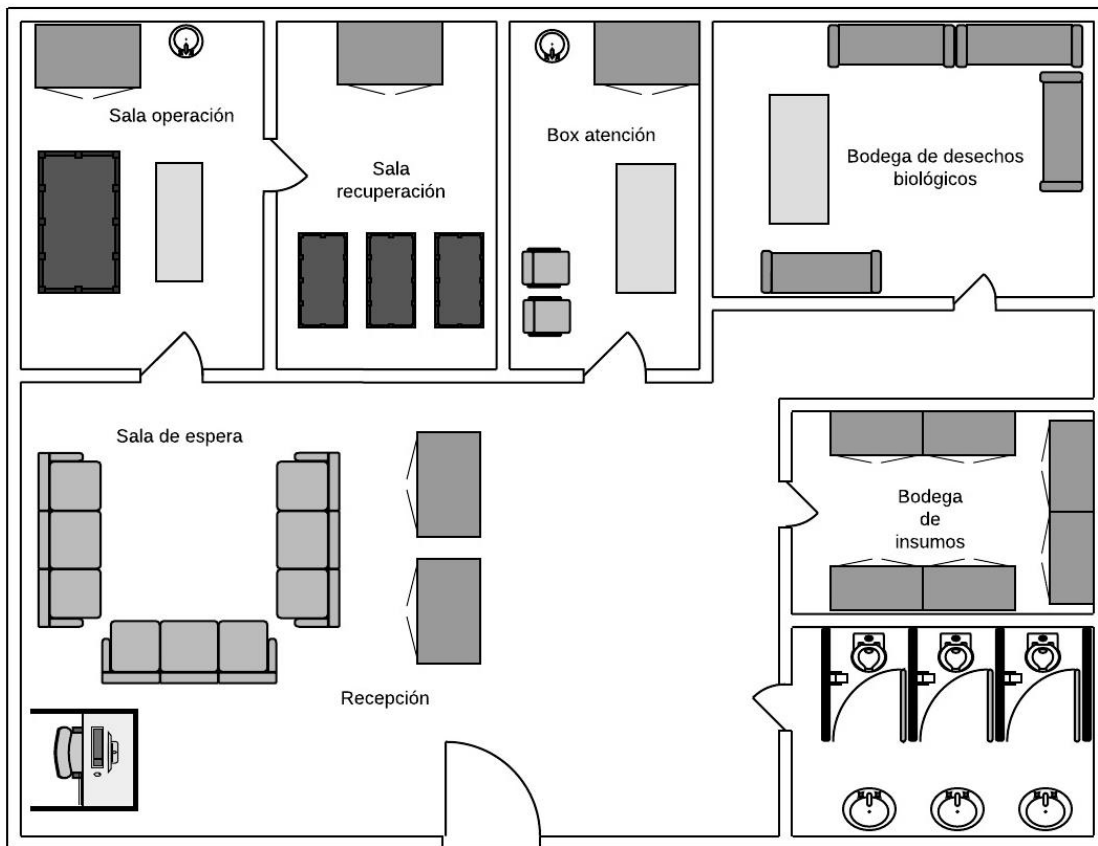
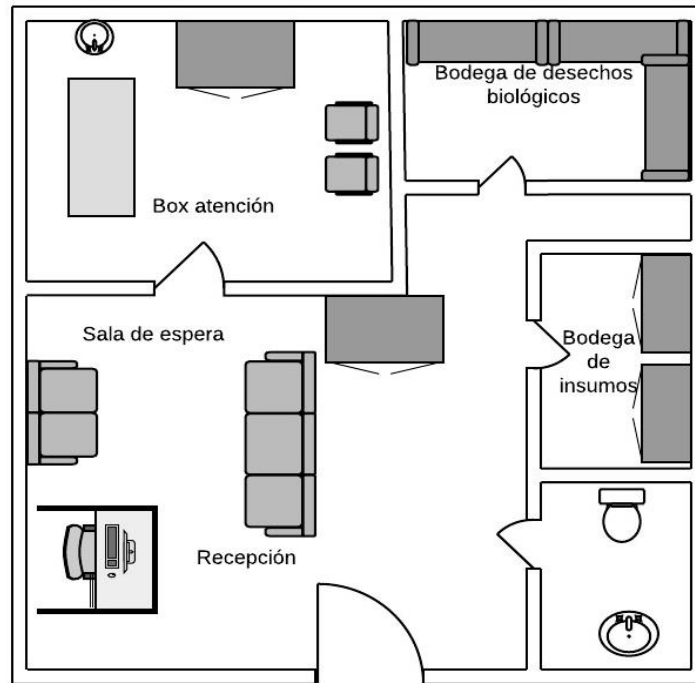


### Factores que mas valora al recibir una atención - Antofagasta





O. Layout clínicas



## P. Tarifas y cantidades de prestaciones anuales

Servicio	Atención veterinaria	Tarifa	Cantidad estimada
Consulta general	General	\$12.000	1.620
Consulta traumatólogo	Traumatología	\$35.000	540
Consulta cardiólogo	Cardiología	\$40.000	540
Consulta dermatólogo	Dermatología/Oftalmología	\$40.000	540
Consulta oftalmológica	Dermatología/Oftalmología	\$40.000	360
Urgencia	General	\$45.000	36
Hospitalización día	Asistente	\$15.000	36
Corte de uñas	Asistente	\$3.000	72
Microchip	Asistente	\$10.000	360
Inyección 1 a 5 kg	General	\$5.000	36
Inyección 5 a 10	General	\$8.000	36
inyección 10 a 15	General	\$10.000	36
Vacuna óctuple	General	\$18.000	36
Vacuna antirrábica	General	\$15.000	36
vacuna triple felina	General	\$18.000	36
Vacuna leucemia	General	\$15.000	36
Vacuna KC	General	\$15.000	36
Antiparasitario raza pequeña	General	\$5.000	36
Antiparasitario raza mediana	General	\$5.000	36
Antiparasitario raza grande	General	\$6.000	36
Toma de muestras	Asistente	\$7.000	72
Test tapido parvovirus	Asistente	\$30.000	72
Test rápido distemper	Asistente	\$35.000	72
Test rápido VIF/VLFE	Asistente	\$35.000	36
Curaciones	Asistente	\$5.000	180
Esterilización raza pequeña	General	\$40.000	180
Esterilización raza mediana - Grande	General	\$65.000	90
Esterilización felina	General	\$35.000	180
Ecografía ocular	General	\$45.000	5
Piometra	General	\$48.000	36
Cesárea	General	\$59.000	36
Tumores	General	\$51.000	108
Hernia umbilical	General	\$42.000	36
Hernia Inguinal	General	\$53.000	36
Abscesos	General	\$33.000	36
Destartraje	General	\$45.000	144
Hemograma	Asistente	\$40.000	108
Hemograma + Perfil Bioquímico	Asistente	\$25.000	108
Uroanálisis + Perfil renal	Asistente	\$50.000	36
Perfil Tiroideo	Asistente	\$40.000	36
Recuento de plaquetas	Asistente	\$28.000	72
Perfil hepático	Asistente	\$21.000	216
Perfil renal	Asistente	\$25.000	216
ESTUDIO INMUNIDAD (Ingreso de animales desde el extranjero)	General	\$110.000	36
Ecografía	General	\$33.000	72

Ecografía ocular	General	\$33.000	-
Laparoscopia exploratoria	Traumatología	\$173.000	3
Estudio mielográfico	Traumatología	\$87.000	3
Rinoscopia	Traumatología	\$108.000	3
Endoscopia exploratoria	Traumatología	\$145.000	1
Endoscopia quirúrgica	Traumatología	\$241.000	14
Estudio radiográfico digestivo parcial	Traumatología	\$27.000	11
Estudio radiográfico digestivo completo	Traumatología	\$43.000	11
Estudio radiográfico urinario	Traumatología	\$21.000	16
Hernia Umbilical	General	\$81.000	36
Cirugía sacos anales	General	\$100.000	36
Cirugía cardiaca	Cardiología	\$200.000	27
Ecocardiografía	Cardiología	\$45.000	324
Electrocardiograma (ECG)	Cardiología	\$20.000	405
Eutanasia	General	\$35.000	72
Fracturas diafisarias (clavos o cerclajes)	Traumatología	\$303.000	-
Fracturas diafisarias (fijadores externos)	Traumatología	\$303.000	-
Rotura ligamentos cruzados	Traumatología	\$389.000	1
Amputación de una extremidad	Traumatología	\$250.000	16
Fractura Pelviana	Traumatología	\$400.000	8
Radiografía simple	Traumatología	\$25.000	405
Radiografía simple 2 - 3 disparos	Traumatología	\$43.000	54
Radiografía simple 3 - 6 disparos	Traumatología	\$69.000	16
Radiografía con contraste de bario	Traumatología	\$100.000	5
Ecografía completa abdominal	General	\$51.000	36
Ecografía de gestación	General	\$43.000	36
Ecografía de final de gestación (cortas y frecuentes)	General	\$17.000	36
Ecografía de seguimiento	General	\$34.000	36
Ecografía ocular	General	\$38.000	36
Bioquímica de 10 parámetros	Asistente	\$30.000	4
Bioquímica de 17 parámetros	Asistente	\$50.000	4
Parámetros coagulación (2)	Asistente	\$31.000	36
Control de fenobarbital en sangre	Asistente	\$32.000	36
Control de la fructosamina	Asistente	\$10.000	36
Análisis de orina ratio UPC	Asistente	\$21.000	4
Análisis de orina (tira y sedimento)	Asistente	\$17.000	180
Vasectomía perra	General	\$240.000	4
Cesárea	General	\$330.000	18
Extracción dentaria compleja (múltiples piezas)	General	\$239.000	9
Limpieza bucal con extracciones	General	\$150.000	36
Limpieza dental felina profiláctica	General	\$95.000	36
Cirugía ocular	Dermatología/Oftalmología	\$200.000	18
Cirugía luxación/fractura pequeña	Traumatología	\$250.000	11
Cirugía por luxación/fractura mediana	Traumatología	\$350.000	22
Fractura vertebral con placa de bloqueo	Traumatología	\$930.000	-
Tratamiento dermatológico	Dermatología/Oftalmología	\$25.000	432
		<b>Total esperado</b>	<b>9.249</b>