

**UNIVERSIDAD DE CHILE**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

**EVALUACION DE  
PROYECTOS VETERINARIOS**

Seminario para optar al Título  
de Ingeniero Comercial

Integrantes: Antonio Arce C.  
Marcelo Villalón T.

Profesor Guía: Sr. Massir Sapag Chain

**SANTIAGO – CHILE**

**2003**

# INDICE

# INTRODUCCION

El siguiente trabajo tiene como objetivo evaluar económicamente la implementación de una clínica veterinaria en alguna comuna emergente de la ciudad de Santiago, en este sentido nos referimos a una comuna que presente un fuerte crecimiento demográfico y con un nivel socio económico medio-medio alto.

Una vez concretado este primer paso, se realiza una investigación de mercado, la cual permite conocer al cliente e identificar a aquellos competidores cercanos que se presenten. Así mismo se estudia los aspectos legales que se presentan al instalar este tipo de clínicas ya sea ambientales como aquellas disposiciones que exige la comuna para la instalación.

Posteriormente se hace un estudio técnico que permite estimar la inversión necesaria en materia de obras físicas así como de recursos humanos necesarios.

Junto a lo ya escrito se elabora un plan de marketing que permita que la clínica se de a conocer y pueda competir de una mejor forma con las otras clínicas del sector.

Finalmente se calculan los flujos del proyecto que determinarán si el proyecto es rentable o no, lo que permitirá tomar la decisión de inversión.

# ESQUEMA DE TRABAJO

El trabajo presentará el siguiente esquema:

**Análisis de Entorno:** Descripción global del proyecto y del negocio veterinarios.

**Estudio de mercado:** Identificación de las clínicas y consultas veterinarias ordenados por complejidad, rango, importancia, capacidad, especialidad y cercanía con lugares de aglomeración de público.

**Estudio legal:** se determinará los requisitos y prohibiciones que se necesitan para la instalación y funcionamiento de la clínica.

**Estudio técnico:** se analizará los requerimientos para la implementación de la clínica además de los costos asociados a cada ítem.

**Desarrollo Plan de Marketing:** Se implementa un plan de marketing para posicionar la clínica dentro del mercado.

**Estudio financiero:** se estimaran los flujos que el proyecto presenta para determinar la viabilidad económica del mismo.

# I ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el siguiente capítulo, se hace una descripción de la empresa actualmente y los motivos que posee para abrir una sucursal, lo que permite conocer a grandes rasgos el proyecto que se va a realizar.

Otro punto importante de este capítulo es el análisis que se realiza de las clínicas veterinarias, lo que permite tener una visión más general del negocio. No sólo se analiza a los clientes, sino también los principales proveedores en este rubro y como se desarrolla el mercado en general

## **Descripción del Proyecto**

“Happy Animal” es una clínica veterinaria que lleva funcionando alrededor de cuatro años y desde ese entonces ha mantenido un crecimiento sostenido en lo que respecta al número de clientes y nivel de ingreso, lo cual es producto de una constante búsqueda de satisfacción al cliente, entregándoles una mayor variedad de servicios y prestaciones.

Si bien esta clínica apunta a un mercado objetivo de tipo socio económico medio y medio-bajo, el éxito que ha tenido a llevado a considerar la instalación de una sucursal dentro de la ciudad de Santiago, esta vez se pretende llegar a otro tipo de clientes de estrato económico medio-alto, por este motivo se nos ha encomendado la tarea de evaluar la comuna en la que se desarrollará el proyecto y proyectar los flujos correspondientes para saber si es viable o no el proyecto en el tiempo.

## 1.2 El negocio de las clínicas veterinarias

En último tiempo se ha observado un importante crecimiento tanto en la demanda como en la oferta de servicios veterinarios, inducido básicamente por dos factores; el primero se refiere al crecimiento y desarrollo del país durante la década pasada, lo que posibilitó el acceso a un mayor número de personas a servicios relativamente suntuarios en donde se enmarca el proyecto, y el segundo se refiere al mayor grado de importancia que ha tenido la salud y el cuidado de las mascotas dentro de las personas, importancia que es transversal a los segmentos socioeconómicos.

Es por esto que el servicio que prestan las clínicas veterinarias se ha ido especializando y diversificando a la vez, dentro de las principales características que poseen se puede encontrar:

- Consulta veterinaria: Es el servicio básico de la clínica, se presenta en general con 1 o 2 salas de consulta. Este servicio es prestado por profesionales del área, y además se complementa con programas de vacunación, tratamientos, urgencias, cortes de oreja y cola, etc.
- Cirugía y radiografía: Estos son servicios de carácter más exclusivo, no todas las clínicas lo poseen, por lo que se hace necesario implementarlo como factor distintivo de mercado. Se realiza cualquier tipo de intervención quirúrgica, además de los exámenes necesarios para el tratamiento óptimo de los animales. Dado que no todas las clínicas lo poseen, es factible que se deriven desde estos centros animales que deben ser operados, por lo que se puede ver aumentado la relevancia del servicio.
- Estética y belleza: El servicio de estética es uno de los servicios que ha experimentado una importante demanda en el último tiempo, aquí se encuentra el servicio de peluquería, baño normal, baños medicados, tratamientos antipulgas, etc.
- Tienda para mascotas: Una de los principales fuentes de ingreso que poseen las clínicas, es lo relacionado con la venta de productos anexos a la especialidad propiamente tal, en

esto se enmarca la venta de medicamentos y productos de aseo, alimento para animales, accesorios como correas, jaulas, juguetes, casa, etc.

Por último, otros servicios que se han estado implementando en el son:

- Ambulancia
- Hotelería
- Atención a domicilio
- Página Web (se realizan consultas, recomendaciones, etc.)

### **1.3 Análisis Estructural de Mercado**

#### **Intensidad de rivalidad entre competidores**

En estos momentos se presentan un gran número de clínicas veterinarias instaladas en Santiago, la mayoría son de carácter personal, es decir es atendida por un solo profesional, por lo que presta solo servicios básicos. No obstante existen clínicas de mayor envergadura las cuales prestan diversos servicios especializados y de gran calidad, además de contar con tecnología de punta.

Es por esto que existe una gran competencia entre las diversas instituciones, presentándose rivalidad en precio y atención, además de fuertes campañas de promoción de carácter local, y programas de fidelización de clientes.

La forma de diferenciación de este tipo de negocios es la atención hacia el público y su mascota y la entrega de seguridad por parte del médico. Una buena atención junto al



ofrecimiento de servicios propios, como ambulancia, hospedería, etc. aporta a crear una buena imagen de la clínica.

Debido a la baja retención de marca o nombre de las clínicas por parte de los clientes, es necesario invertir en publicidad si se quiere obtener reconocimiento y diferenciación.

Otro punto importante a considerar es la necesidad de adoptar estrategias para mantener al cliente. Como los servicios veterinarios no son ocupados frecuentemente, es necesario crear instancias que hagan que el cliente este permanentemente en contacto con la clínica. En este sentido esta crear base de datos, pagina web, etc.

### **Amenaza de nuevos participantes**

En Santiago existen cuatro Universidades que imparten la carrera de medicina veterinaria y en todo Chile siete. Mevepa<sup>1</sup> esta ingresando como socio del colegio veterinario, a cerca de tres titulados mensualmente. Además de los médicos que no se inscriben, se tiene un número importante de profesionales que salen al mercado laboral cada año. Del total de éstos, un gran porcentaje tiene como pan inmediato instalar una clínica veterinaria, por lo que siempre se tiene presente la amenaza de que se instale una clínica en el sector.

Esto obliga a pensar en agregar barreras a la entrada que desincentiven el ingreso de nuevos competidores, en este sentido se plantea programas de fidelizacion de clientes, programas agresivos de publicidad, posicionamiento de la marca, etc.

---

<sup>1</sup> Médicos veterinarios especialistas en pequeños animales

## **Amenaza de sustitutos**

Hasta hace poco tiempo no era posible encontrar sustitutos para los servicios prestados por una clínica, salvo en el caso de productos para las mascotas como alimentos y accesorios. Pero el ingreso de una nueva empresa de lavado de mascotas a domicilio en Santiago (Lavacan), puede ser un aviso de amenaza de ingreso de empresas que se especializan en la prestación de algunos servicios propios de una clínica veterinaria.

Es importante destacar el aumento de negocios especializados en venta de alimentos para mascota, los cuales están acaparando mercado. Estos locales compran alimento en grandes cantidades, lo que abarata costo y lo venden a un precio por debajo del promedio de mercado.

## **Poder de negociación de proveedores**

Los proveedores más importantes de las clínicas son laboratorios y empresas de alimento para mascotas. En el caso de las empresas de alimento, a medida que aumenta la venta de productos, aumenta el poder de negociación de la clínica, lo que puede hacer bajar los precios de los productos y recibir servicios anexos, como promociones o publicidad. Los proveedores más importantes son Adelco con los productos Doko y Master Dog; Haleby, Mister Smith y Pets Chile con Proplan y Dog Show; Cofré y Maldonado con Techni-cal; Llapolen con Waltham y Pedigrí; y Champion con su producto homónimo. La gran cantidad de marcas en el mercado implica un punto a favor de las clínicas veterinarias, ya que aumenta el poder de negociación.

En el caso de los medicamentos para mascotas se tiene a los proveedores que poseen un mejor nivel de precio son Corso's , Llancolen e Improvet. La existencia de solo tres proveedores genera cierta asimetría en el poder de negociación a favor de estos últimos.

## **Poder de negociación de clientes**

En el caso de servicios médicos los clientes no tienen mucho poder de negociación, salvo en el caso de facilidades de pago (cheque, Redbanc etc.), dado que este es un servicio que no todas las clínicas poseen. Una posible excepción es negociar programas veterinarios con juntas de vecinos o poblaciones en general.

En lo que respecta a venta de alimento y medicamentos se debe tener presente a los competidores, los cuales pueden ofrecer precios más bajos, que podrían compensarse con promociones.



## II ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se presenta un análisis detallado de los factores críticos y necesarios para la instalación de la clínica veterinaria, entre otros puntos se analiza la ubicación, uno de los factores esenciales para realizar la inversión, realizando posteriormente la investigación de mercado correspondiente para comprender al cliente y estudiar cuales son los principales servicios que se debieran entregar, además se logra identificar a la competencia que se tendrá una vez instalada la clínica.

### 2.1 Ubicación

El punto inicial para el desarrollo del proyecto de instalación de una clínica veterinaria, es la elección del lugar óptimo en donde estará ubicada.

Esta determinación es vital para el proyecto, ya que de esto dependerá además de otros aspectos:

- Tamaño de inversión, ya que se considera las inversiones que se requieren realizar para equipar la clínica al mercado, como además de las inversiones diferenciadoras, es decir, aquellas inversiones que generen una ventaja competitiva en relación a la competencia.
- Nivel de flujos y proyecciones de crecimiento, el nivel socioeconómico, como los hábitos de consumo de las personas que compondrán la demanda, determinará el nivel de ingreso del proyecto, además de las posibilidades de crecimiento de la clínica.

La comuna de Santiago en donde se determinó instalar la clínica corresponde a la de Peñalolén, debido fundamentalmente a los siguientes factores:

- Pertenece a las comunas denominadas emergentes, es decir, se ubica en la periferia del Gran Santiago, con un alto crecimiento demográfico.
- Presenta una gran cantidad de construcciones de conjuntos habitacionales, además de poseer diversos proyectos en el mismo sentido, lo que hace prever que el ritmo de crecimiento de la comuna no solo permanecerá, sino que se verá incrementado.
- La mayor parte de los proyectos habitacionales, se refiere a la construcción de casas (poblaciones, condominios etc.) y no de departamentos (edificios), lo cual es relevante para el proyecto, dado que la mayor densidad de mascotas se presenta en casas, pues éstas poseen espacio necesario y suficiente para el desarrollo de las mascotas (patio) y no se ven restringidas con disposiciones que en los edificios, relacionados con la tenencia de animales, existen.
- Los segmentos socioeconómicos que se registran en esta comuna, son principalmente los C1, C2 y C3, los cuales poseen un nivel de ingreso entre medio alto y alto, es decir entre \$500.00 y \$4.700.000. Los cuales presentan una mayor propensión de demandar servicios suntuarios, entre los que se encuentra el veterinario.
- Al ser una comuna con un crecimiento reciente, presenta una cantidad menor de establecimientos comerciales y de servicios, esto se traduce en que existen pocas clínicas veterinarias, por lo que la competencia a la cual se verá enfrentado el proyecto no será tan alta, como se podría esperar en una comuna del centro de Santiago (Providencia, Nuñoa, Macul, etc.).

El siguiente punto a determinar es el sector exacto en donde se instalará la clínica veterinaria dentro de la comuna de Peñalolén.

Luego de reiterados recorridos por la comuna, se llegó a la conclusión que la clínica se ubicará en la intersección de las calles Avda. Los Presidentes y Sánchez Fontecilla, en el conjunto habitacional Parque de la Viña. Dentro de los principales aspectos que motivaron ésta decisión, se encuentran:

- Es un punto estratégico dentro de la comuna, dado que frente a la clínica veterinaria se construirá un hipermercado Jumbo (a inaugurarse en abril de 2003) y se instalará la Clínica Alemana, lo que hace al sector un lugar de una alta afluencia de personas.
- Está ubicada junto a diversos complejos habitacionales, lo que posibilita el acceso a una amplia demanda.
- No existen, dentro de un radio cercano y prudente, instaladas clínicas veterinarias, por lo que la clínica tendrá ventajas sobre la competencia, en lo relacionado con ubicación y cercanía.

## **2.2 Metodología de la Investigación**

### **Diseño de la Investigación**

Para la implementación de este estudio se utilizaron, en el diseño de la investigación, dos tipos de estudio: La investigación exploratoria y la investigación concluyente, en su etapa descriptiva.

## **Investigación Exploratoria**

Esta investigación ayuda a entender de una manera general el mercado veterinario.

Para el desarrollo de esta investigación se ocuparon datos de corte secundario como:

- Páginas de Internet: Clínicas veterinarias, municipalidades, Colegio Médico Veterinario, SAG.
- Encuesta: Se desarrolló una pequeña encuesta local con el objeto de encontrar errores, de esta forma se logró perfeccionar la encuesta definitiva para los habitantes del sector escogido.

## **Investigación Descriptiva**

Permitió un segundo paso lógico:

- Conocer el mercado objetivo.
- Determinar cuales son los competidores directos.
- Establecer los requerimientos mínimos que aprecia el cliente
- Segmentar el mercado.

Para realizar esta investigación, la principal herramienta utilizada fue el desarrollo de una encuesta dirigida a las personas. Esta se llevó a cabo en distintos puntos de la comuna, estos puntos fueron determinados según el mercado objetivo que poseerá la clínica una vez instalada.



## Método de recolección de datos

Los datos obtenidos para este estudio fueron recopilados de la siguiente manera:

- **Datos Secundarios:** la fuente de información secundaria se obtuvo a través de revistas especializadas, ya sea de veterinaria o de productos veterinarios.
- Además se acudió a Internet ampliando de tal forma la base del conocimiento entregado con anticipación.
- **Datos primarios:** para obtener los datos primarios esenciales para la investigación se realizó una encuesta dirigida de 10 preguntas por medio de la administración personal asistida por el encuestador<sup>2</sup>.
- Se incluyeron 9 preguntas de formato cerrado y sólo una de respuesta abierta (Clínica a la cual asiste la persona).

## Tipo de Muestra y Tamaño Muestral

El tipo de muestra que se utilizó fue una combinación entre muestras no probabilísticas y muestras probabilísticas. Dentro del primer grupo se ocupó lo que se conoce como muestras de juicio, definiendo de esta forma los sectores que formaran parte del mercado objetivo de la clínica. Para el segundo tipo de muestra se ocupó un Muestreo Aleatorio Simple, desarrollado de la siguiente forma: Una vez elegidos los puntos de encuesta se seleccionó aleatoriamente a las personas encuestadas.

---

<sup>2</sup> Ver anexo n° 2.

El tamaño muestral lo obtuvimos a través de la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 * \sigma^2}{E^2}$$

Donde con un intervalo de confianza del 95% obtuvimos un  $Z = 1,96$ , se asumió varianza máxima y un error de 8%.

Finalmente esto arrojó un tamaño muestral de 150 personas.

## **2.3 Análisis de Resultados**

A continuación se presentan los resultados más importantes de la investigación en forma gráfica para su mejor entendimiento.

### **Análisis de Mercado**

En primer lugar se quiso determinar el porcentaje de personas que posee mascotas. Dentro de la muestra obtenida, encontramos que un 70% de los encuestados afirma tener al menos una mascota en casa.

El siguiente gráfico muestra qué tipo de mascota tiene la gente, como se puede apreciar la mayoría de las personas encuestadas posee perros como mascota. Si bien los perros constituyen la mascota preferida por las personas, existen otro tipo de animales que están ganando gran popularidad en el último tiempo. La categoría “otros” constituye a este tipo de animales, entre ellos podemos encontrar hamsters, tortugas o alguna otra clase de reptil.

Fig001

Otro dato relevante, que vale la pena mencionar, es el hecho que solamente las personas llevan a los perros y gatos al veterinario, absteniéndose de ir en el caso de tener otra clase de animal, esto puede deberse a la falta de especialistas en el sector.

Según el estudio, un 67,6% de las personas encuestadas, que tienen animales, llevan sus mascotas al veterinario. La regularidad con la que asisten se puede observar en el siguiente gráfico:

Fig002

Los servicios que los clientes ocupan se encuentran detallados en el siguiente gráfico, destacando entre ellos la consulta veterinaria y la peluquería canina, muy común en estos días lo que demuestra el aumento del cuidado de las mascotas en el último tiempo.

Fig003

Los resultados anteriores permiten conocer a los futuros clientes de la clínica, también posibilita determinar la infraestructura mínima a instalar, para poder satisfacer de la mejor manera a la demanda.

## El Mercado Competidor

Uno de los principales problemas para la instalación de una clínica veterinaria hoy en día es la fuerte competencia a la que se ven enfrentadas. La gran cantidad de clínicas en funcionamiento hace que sea difícil entrar al mercado.

La competencia se puede dividir en directa e indirecta. Dentro de la competencia directa se encontró cuatro clínicas en funcionamiento, estas son las clínicas: “Portal Mayor”, “Asistencia Veterinaria Peñalolén”, “Pet Happy” y la consulta veterinaria llamada “Veterinaria”.

La competencia indirecta serían los supermercados Almac, Sta. Isabel y próximamente el Jumbo, en donde se suele vender alimento para perros y accesorios para las mascotas. Otro tipo de competencia indirecta son aquellos lugares que venden comida para las mascotas repartidas uniformemente en la comuna.

En el siguiente recuadro se muestran los servicios que ofrecen cada una de las clínicas.

	Portal Mayor	Veterinaria	Pet Happy	Asistencia Veterinaria
Urgencia las 24 horas	X			
Servicio Radiografía	X			X
Ecografía	X			X
Hospitalizaciones	X		X	X
Cirugías	X	X	X	X

Atención domiciliaria	X				
Venta de alimentos	X	X	X	X	X
Baño y peluquería	X	X	X	X	X
Cementerio para mascotas	X				
Atención animales exóticos					
Hotel para Masc.	X				
Página Web					x

Existen 2 clínicas que en infraestructura y servicios son similares a la que “Happy Animal” va a ofrecer, estas serían las clínicas “Portal Mayor” y “Asistencia Veterinaria”, a nuestro parecer estas se transformarían en la competencia directa más importante.

### **Cuadro de precios de la competencia<sup>3</sup>**

Se presenta un cuadro comparativo del valor de algunos servicios prestados por las diversas clínicas.

<sup>3</sup> Valores vigentes al 05/01/2003

	Portal Mayor	Veterinaria	Pet Happy	Asistencia Veterinaria
Consulta	7500	5000	0	7500
Servicio Radiografía	10000	/	/	10500
Ecografía	12500	/	/	12500
Vacuna anti-rabica	7500	6500	6500	7000
Séxtuple	7500	7000	6500	7000
Esterilización Perros grandes	45000	35000	40000	45000
Perros pequeños	28000	25000	22000	25000
Gatos	22000	20000	18000	20000

### Razones de elección

Las razones de la elección de las clínicas a la cual asisten las personas son variadas y se pueden observar a continuación:

Fig004

Como se puede observar las principales características que los clientes aprecian, de las clínicas a las cuales asisten, son: la calidad en la atención, ubicación y precio. Sin embargo no

nos dice mucho acerca de los principales competidores, por lo que analizaremos lo que pasa con la competencia dentro de estas 3 principales características. Para esto utilizamos tablas cruzadas y los resultados se muestran a continuación:

## **Calidad de atención**

Fig005

El gráfico anterior muestra la percepción que tienen las personas encuestadas con respecto a la calidad en la atención. Lo que reflejan los resultados es que los clientes de “Portal Mayor” y “Asistencia Veterinaria” valoran la calidad en las atenciones ofrecidas. Justamente estas dos clínicas constituyen la mayor competencia que tendrá “Happy Animal” por lo que la calidad en la atención no debe ser menor.

## **Ubicación**

Fig006

Si bien el hecho de que “Veterinaria” sea sólo una consulta veterinaria su ubicación es importante, enclavada en el corazón de un sector residencial, al no tener otra clínica relativamente cerca aparece con el mismo porcentaje de aceptación que la clínica Portal Mayor, la cual posee una infraestructura superior.



Las otras dos clínicas se encuentran a un lado de los supermercados del sector, lo que facilita que sean conocidas por muchas personas, sin embargo esto no lo hace un factor crítico, dado la baja aceptación que presentan.

Es importante destacar el hecho de que “Happy Animal” se ubicará en un sector importante de la comuna, la construcción del supermercado Jumbo atraerá a mucha gente y es posible que desplace a otras clínicas de su relevancia a nivel de ubicación.

## **Precios**

Por precio las clínicas “Veterinaria” y “Pet Happy”, obtienen la mayor preferencia del público, recordando eso si que la clínica “Veterinaria” no cuenta con la infraestructura que tienen las demás y constituye por tanto una “Consulta Veterinaria” más que una clínica. Con respecto a “Pet Happy”, compite fuertemente con la clínica “Portal Mayor”, de hecho queda una al lado de la otra.<sup>4</sup> La ventaja que tiene “Pet Happy” por sobre las demás es que no cobra la consulta, lo cual conlleva a una buena aceptación de parte de los clientes.

Fig007

## **Fidelidad de clientes**

A continuación se mide el grado de fidelidad que poseen estas clínicas, al preguntar si estarían dispuestos a cambiar de clínica, los resultados fueron:

Fig008

---

<sup>4</sup> Ver mapa de ubicación en anexo.

Se puede apreciar que hay cierto grado de disposición a cambiar de clínica, dado aparentemente a una cierta disconformidad con las clínicas existentes, esto es un punto crucial para la viabilidad del proyecto, pues además de apuntar al mercado de nuevos complejos habitacionales, es posible atraer a un gran número de personas que hoy asiste a otra clínica. Sin embargo, se observa que la clínica que presenta un mayor grado de fidelidad es la clínica “Portal Mayor” por lo que se consolida como la principal competencia.

## **Razones para cambiar de clínica**

Dentro de las razones esgrimidas por la cual se estaría dispuesto a abandonar la clínica que frecuenta en busca de otra, los resultados son los siguientes:

Fig009

La razón más significativa para cambiar de clínica veterinaria es sin duda el nivel de precio de los distintos servicios, esto es de vital importancia pues la clínica “Portal Mayor” presenta el valor más significativo y por lo tanto se convierte en el punto crítico mediante el cual, se puede establecer diferencias y beneficios para el proyecto. Es decir, se debe encontrar un punto en donde se conjugue, en lo posible, bajo precio y excelente servicio.

## Segmentación por grupos Socio-económicos

Con respecto a la segmentación por grupos socioeconómicos los resultados fueron los siguientes:

Fig010

Como se puede observar más del 80 % de las personas encuestadas pertenecen al grupo socio económico medio alto, lo cual confirma nuestros análisis previos de estudio de mercado. Este mercado representa precisamente al que se quiere llegar.

Es interesante determinar a qué segmento atiende la competencia, para esto seguimos con el análisis de tablas cruzadas. El siguiente gráfico muestra como esta segmentado el mercado con las clínicas veterinarias existentes:

Fig011

Nos encontramos con que “Portal Mayor” y “Asistencia Veterinaria” atacan al mismo segmento que “Happy Animal” pretende llegar, por lo tanto, es necesario utilizar todo lo disponible para obtener capacidades diferenciadoras.

Como el mercado objetivo son las personas de clase media alta, es interesante saber los elementos que valoran este tipo de clientes, los siguientes gráficos nos ayudan a identificar estos elementos.

Fig012

Como es lógico pensar, a medida que aumenta el ingreso de las personas, la variable precio adquiere un valor menor a la hora de tomar decisiones. Dado que la clínica se ubica en un sector socioeconómico medio alto mayoritariamente, es posible pensar que estrategias agresivas en cuanto a esta variable no sean las más apropiadas, esto no quiere decir que se deba establecer un nivel de precios elevado.

Otro aspecto importante es la calidad en la atención, sin duda uno de los elementos más importantes en el sector de servicios, a continuación se muestra la apreciación que tienen las personas según su nivel de ingreso:

Fig013

Nuevamente se debe hacer hincapié en la calidad de la atención que se entregará, hemos visto que la principal competencia se encuentra bien posicionada en este sentido, por lo que se debe tratar de satisfacer, en especial, a las personas de sector socio-económico medio-alto.

Otro aspecto importante en el estudio, es el de la infraestructura. En el siguiente gráfico se observa como el segmento socio económico medio-alto, valora fuertemente la infraestructura de la clínica, sin embargo los segmentos de más altos de ingresos no lo

consideran tan importante, esto puede deberse a que en la encuesta hubo muy pocas personas pertenecientes a este grupo.

Fig014

Con respecto a la ubicación, se aprecia que tanto los grupos medio-alto y alto le dan un mayor grado de importancia a la variable ubicación, dada la ubicación de la clínica, en donde existe una gran afluencia de personas, podemos decir que la ubicación es un punto fuerte de la clínica.

Fig015

## **2.4 Conclusiones**

- Existe un mercado importante de mascotas, entre ellos destacan los perros y gatos. Sin embargo existe también un número importantes de mascotas exóticas (aves, tortugas, Hamsters, Reptiles), podría ser conveniente el poder atender a estos tipos de animales, porque representa un mercado no explotado en el sector, además de servir como un elemento diferenciador con respecto a las otras clínicas.
- Como existe una fuerte competencia de clínicas veterinarias en el sector es imprescindible efectuar un programa de fidelización al cliente. No es muy común ver, en este tipo de clínicas, una preocupación por los clientes, menos un programa de marketing directo. Por lo que es imprescindible a la hora de entrar a competir.

- Es necesario una atención de primer nivel, en especial en aquellos servicios que más ocupa la gente como consulta veterinaria y peluquería, además de ofrecer la mayor cantidad de servicios posibles para satisfacer al cliente de la mejor manera.
- Se requiere de una infraestructura acorde a los servicios que se quieren realizar, por lo menos igualar las capacidades basadas en activos de la competencia.
- El segmento de mercado al que se quiere llegar es un mercado de estrato socio económico medio-alto por lo que la calidad en servicios es un factor fundamental, es necesario tener una política de alta calidad pues es lo que más valora este segmento de gente.
- Es necesario destinar recursos hacia la publicidad y que estos recursos se mantengan a lo largo del tiempo, no solamente publicidad masiva, sino que debe ser acompañada con un plan de Marketing Directo.

### III ESTUDIO LEGAL

Cualquier actividad empresarial, y todos los negocios y proyectos que se deriven de ella, están inmersos en un marco legal que regula e indica las líneas normativas generales y específicas que se deben cumplir antes de iniciar la actividad y durante las mismas operaciones de esta. Esto implica que al margen del estudio de la viabilidad económica del proyecto, es necesario el estudio legal ya que este es el factor más condicionante de la factibilidad económica. Por esto en el análisis del negocio veterinario, haremos mención a este aspecto, es decir, a todas las condicionantes normativas que rijan la instalación y funcionamiento de este.

Tomando en consideración las características de la instalación y del funcionamiento de la clínica veterinaria, las instituciones que “fiscalizaran” en términos de regulación normativa y legal serán La Ilustre Municipalidad de Peñalolén, el SAG y en menor medida el Sesma y la CONAMA.

#### **Procedimiento**

La línea general a seguir se enmarca en los procedimientos legales típicos para la iniciación de alguna actividad comercial. En este contexto la primera organización con la cual tendremos que relacionarnos en el ámbito normativo, es La Ilustre Municipalidad de Peñalolén, esta solicitará una serie de datos y antecedentes del representante legal y del negocio como tal para otorgar la Patente comercial. Esto queda establecido y explicitado en la Ley de Rentas Municipales N° 3.063 de 1979 en sus artículos 23 al 34, donde se dice que

cualquier actividad lucrativa como el comercio, la industria, profesión, oficio u otra, esta sujeto a una contribución municipal que se denomina Patente Municipal.

El valor de la patente es de un monto equivalente entre 2,5 por mil y el 5 por mil del capital declarado por el contribuyente y no puede ser inferior a una Unidad Tributaria Mensual (UTM), ni superior a 4.000 unidades tributarias mensuales.

El valor que se fija para la patente corresponde a la patente de doce meses comprendidos entre el 1° de julio del año siguiente. Esta se puede pagar al contado o en doce cuotas iguales en la Municipalidad de Peñalolén, dentro del mes de julio y enero de cada año. Al cancelar en doce cuotas, la segunda se reajusta de acuerdo al IPC del periodo comprendido entre el 1° de julio y el 30 de noviembre.

Para el otorgamiento de la patente municipal, el contribuyente debe cumplir con los requisitos y disposiciones legales vigentes relativas a:

- Zonificación Comercial o Industrial establecidas en el Plan Regulador de la comuna de Peñalolén.
- Permisos de construcción y recepción de obra final.
- Certificación del SAG.
- Carne de identidad del representante.
- El certificado de iniciación de actividades del SII (Servicio de Impuestos Internos).
- Si es una Sociedad Limitada, el RUT y escritura de constitución de sociedad ante notario, extracto de constitución de sociedad ante notario y fotocopia de publicación en el diario oficial.
- Certificado de avalúo fiscal indicando uso de propiedad.



- Croquis o plano indicando distribución interna del local con medidas.

Con respecto a las regulaciones que realiza el SAG, estas dicen relación con lo siguiente:

- Abastecimiento de agua potable a partir de red pública o sistema privado.
- Plan para prevenir la proliferación de enfermedades infecciosas.
- Certificados de vacunación contra enfermedades riesgosas.
- Poseer orden y limpieza en el interior de los habitáculos.
- Poseer orden y limpieza en el exterior de los habitáculos.
- Fecha de último control de plagas.
- Entre otros antecedentes.

## **3.2 Tipo de sociedad**

Entre las formas legales representativas de la organización, se distinguen las de un empresario individual, sociedades de personas de responsabilidad limitada, sociedades anónimas, organización cooperativa o comunitaria, las cuales adoptan distintas formas, características y se encuentran regidas por normas legales y tributarias.

De acuerdo a las distintas posibilidades de organización empresarial, se ha elegido el tipo de sociedad de responsabilidad limitada.

Esta debe constituirse por escritura pública otorgada ante notario público, cuyo extracto debe inscribirse en el registro de comercio o en los registros de comercio del conservador de bienes raíces, que correspondan al domicilio de nuestra sociedad y publicarse en el diario oficial. La inscripción y publicación, debe efectuarse dentro del plazo de 60 días contando desde la fecha de la escritura pública de constitución.

Los socios de una sociedad de responsabilidad limitada son responsables de responder hasta el monto de los respectivos aportes o hasta el monto estipulado en la escritura, que puede ser mayor o menor que los aportes. Esta cláusula de responsabilidad debe insertarse en la escritura pública de constitución.

La razón o firma social debe contener el nombre de uno o más de los socios o una referencia al objeto de la sociedad, debe de terminar con la palabra “limitada“, con la cual todos los socios se hacen responsables de las obligaciones sociales.

El capital está constituido por los aportes de los socios. Los aportes deben consistir en dinero y/o toda cosa material o inmaterial, susceptible de estimar en dinero.

El límite máximo de socios corresponde a 50.

Por otra parte, cabe destacar que los impuestos que afectan a la sociedad limitada son dos. El primero corresponde al Impuesto a la renta, el cual es un impuesto de primera categoría con una tasa del 17% sobre la utilidad. El segundo es el Impuesto al valor agregado (IVA) y en este caso se pagará un 18% de la venta de nuestros productos.

## **Permisos de construcción**

El departamento de obras y construcción de la municipalidad de Peñalolén tiene una tabla de valores que es entregada por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, con la cual se calcula el monto que debe cancelar la sociedad de responsabilidad limitada por concepto de construcción, y de acuerdo a los metros cuadrados construidos como también a la categoría de materiales que están involucrados ( ladrillo, madera), se realiza una estimación de la construcción que puede ser excelente, bueno, regular y malo. Para nuestro caso se estimó que la obra tiene la característica de regular y por ende se cobrara un monto de 1,5 % del presupuesto de la obra. El cual equivale a \$75.000.

### **Costos notariales e inscripciones.**

Para formalizar la sociedad de responsabilidad limitada se debe realizar la escritura. Esto lo debe hacer un abogado y alcanza un monto de \$250.000. Además se debe pagar 0,05 % de la inversión por concepto de constancia ante notario, lo que incluye la inscripción en el conservador de bienes raíces. Finalmente se debe considerar la publicación del diario oficial cuyo monto es de \$20.000.

### **3.3 Costo de patente comercial.**

De acuerdo al rubro comercial y a la zona en que se ubicará el negocio, la municipalidad de Peñalolén, en tanto a disposiciones del departamento de Obras, cobra \$32.000 pesos por derecho a letrero ( 6\*2 metros) y la patente comercial tiene un costo de \$28.000 si el capital de la empresa es menor de \$7.000.000; si el capital supera éste valor la patente toma un valor variable según la formula:

$$[(capital * 4)/1000]/2 + \text{valor de aseo}$$

El capital de la empresa incluye valor de bienes raíces y vehículos que se utilicen en el proyecto.

Para el otorgamiento de la patente comercial otorgada por la comuna de Peñalolén. se debe presentar el certificado de iniciación de actividades emitido por el Servicio de Impuestos Internos además de, el permiso sanitario acreditado por el Servicio de Salud del Ambiente y por ultimo acreditar la propiedad en donde se establecerá la clínica mediante la fotocopia de la escritura del inmueble legalizada ante notario.

## IV ESTUDIO TECNICO

El siguiente apartado tiene como objetivo determinar el monto de las inversiones necesarias para el funcionamiento de la clínica, dentro de este punto se cuantifican y se determinan los requerimientos que se necesitaran tanto físicos como humanos, así como también las necesidades de espacio físico

### Valor del inmueble

Para la instalación de la clínica veterinaria se requiere la compra de una casa ubicada en la intersección de las calles Avenida Los Presidentes y Sánchez Fontecilla perteneciente al complejo habitacional Parque de la Viña. Cabe señalar que esta casa es una construcción nueva y que será entregada en mayo de 2003.

El valor total del inmueble asciende a UF 4.577, es decir a \$77.250.606<sup>5</sup>, de lo cuales, el terreno tiene un valor de UF 2.61 por mt<sup>2</sup>, por lo que su valor alcanza a UF 610, 74, o sea \$ 10.308.070. El edificio vale UF 3.966, 26, lo que se traduce en \$66.942.536.

Terreno	UF 610,74	\$ 10.308.070
---------	-----------	---------------

---

<sup>5</sup> Los montos en pesos corresponden al valor de la UF de \$16.878.66 al 01-06-03.

Edificio	UF 3.966,26	\$ 66.942.536		
			_____	_____
		<b>Total</b>	UF 4.577,00	\$ 77.250.606

## 4.2 Características del inmueble

El inmueble presenta como principales características una superficie total de 234 mt<sup>2</sup>; y una superficie total construida de 132 mt<sup>2</sup>; dividido en dos pisos, alcanzando la primera planta una superficie de 85 mt<sup>2</sup> y la segunda planta una superficie de 47 mt<sup>2</sup>.

La casa posee en su primera planta 10 habitaciones distribuidas de la siguiente forma<sup>6</sup>:

- Recepción (3.60 x 7.60)<sup>7</sup>
- Cirugía(3.40 x 2.70)
- Consulta 1(3.10 x 3.40)
- Consulta 2(3.10 x 3.40)
- Peluquería(1.60 x 3.20)
- Baño (0.80 x 2.05)
- Sala rayo x(2.60 x 3.90)

---

<sup>6</sup> Ver plano en anexo N° 1

<sup>2</sup> Los números entre paréntesis corresponden al largo y al ancho de las habitaciones.

- Sala servicio(1.60 x 2.70)
- Bodega(1.60 x 3.30)
- Cocina(2.70 x 3.60)

La segunda planta presenta 5 habitaciones distribuidas de la siguiente manera:

- Sala de estar(2.20 x 3.85)
- Escritorio(2.45 x 1.95)
- Recuperación(2.75 x 3.28)
- Aislamiento(2.75 x 3.28)
- Baño(1.50 x 2.22)

## **Ampliaciones y remodelaciones**

Para el óptimo funcionamiento de la clínica se considera necesario realizar una habitación especial para el establecimiento de el equipo de radiología, el cual dada su alta complejidad tecnológica y por disposiciones del Servicio de Salud del Ambiente debe contar con algunas requerimientos específicos. Ésta construcción se realizará en donde se ubica la terraza.

También se necesita construir una sala con el objeto de implementar una segunda consulta. Ésta se ubica a continuación de la primera consulta.

Además se necesita el retiro de todo el alfombrado de pisos que posee el dormitorio principal y toda la segunda planta y reemplazarlo por piso flotante, el total aproximado de superficie que alcanza este cambio es de 13 mt<sup>2</sup> en la primera planta y de 40mt<sup>2</sup> en la segunda.

La escalera que conecta ambos pisos será ampliada para hacer mas expedito el traslado de los animales, además se removerá la pared que divide el hall con el living y se instalará una puerta que divida el living del comedor, con el objeto de hacer de éste último, sala de cirugía.

Por ultimo, se debe construir una bodega de dimensión aproximada de 10 mt<sup>2</sup> y la instalación de un lavamanos en la sala de cirugía.

Todo el proceso de remodelación y ampliación no debe demorar mas allá de 1 mes a partir de que el inmueble sea entregado por la constructora (mayo de 2003 aprox.), con el objeto de comenzar a funcionar en Junio de 2003.

### **4.3 Inversión en equipos**

Las tablas a continuación muestra el detalle del equipamiento, que se necesitara para el funcionamiento de la clínica. Sus columnas muestran el nombre del equipo, las cantidades necesarias de comprar y los valores tanto unitarios como totales.



Recepción:

Equipo	Costo unitario	Cantidad	Total
Computador	500.000	1	500.00
Escritorio	100.000	1	100.000
Silla (escritorio)	20.000	1	20.000
Vitrina	110.000	2	220.000
Sillas	10.000	6	60.000
Televisor	100.000	1	100.000
Mesa centro	40.000	1	40.000
Estante	15.000	2	30.000

Sala de Consulta principal:

Equipo	Costo unitario	Cantidad	Total
Mesa de consulta	120.000	1	120.000
Escritorio	50.000	1	50.000
Silla	20.000	1	20.000
Negatoscopio	35.000	1	35.000

Refrigerador	100.000	1	100.000
Pesa	35.000	1	35.000
Estante	25.000	2	50.000

Sala de consulta secundaria:

Equipo	Costo unitario	Cantidad	Total
Mesa de consulta	120.000	1	120.000
Escritorio	50.000	1	50.000
Silla	20.000	1	20.000
Negatoscopio	35.000	1	35.000
Pesa	25.000	1	25.000
Estante	25.000	2	50.000

Sala de cirugía:

Equipo	Costo unitario	Cantidad	Total

Mesa de cirugía	500.00	1	500.000
Luces clínicas	250.000	1	250.000
Maquina de gases	800.000	1	800.000
Autoclave	480.000	1	480.000
Estantes	25.000	2	50.000
Ecografía	2.000.000	1	2.000.000
Negatoscopio	35.000	1	35.000
Jaula	120.000	2	240.000

Sala de rayo x:

Equipo	Costo unitario	Cantidad	Total
Maquina de rayo x	1.500.000	1	1.500.000
Mesa (acero)	100.000	1	100.000
Chasis	30.000	3	90.000
Recipiente	20.000	2	40.000

Peluquería:

Equipo	Costo unitario	Cantidad	Total
Maquina Corta pelo	98.000	3	294.000
Secador mano	60.000	1	60.000
Secador pedestal	180.000	1	180.000
Secador jaula	330.000	1	330.000
Transformador	120.000	1	120.000
Estante	20.000	1	20.000

Salas de reposos (contagiosos y no contagiosos)

Equipo	Costo unitario	Cantidad	Total
Jaula pequeña	100.000	6	600.000

Jaula mediana	120.000	6	720.000
Jaula grande	150.000	6	900.000

## **Equipamiento e instrumental médico**

- Se requiere de instrumental básico para poder funcionar, entre ellos podemos encontrar:  
Bisturís, pinzas, tijeras especiales, recipientes, etc.

Todo esto equivale a \$200.000

Además se requiere de instrumental mas específico como:

- Otoscopio \$120.000
- Laringoscopio \$50.000
- Ambú \$50.000

- Endoscopio \$2.000.000
- Instrumental osteosíntesis \$120.000

#### **4.4 Recursos Humanos**

El personal necesario para el funcionamiento de la clínica está determinado por el tamaño de ésta y por los diversos servicios que se prestarán.

Cabe consignar que uno de los puntos en donde se debe marcar diferencia respecto a la competencia, es en lo relacionado con la atención al cliente, por lo que los profesionales que se contraten deben poseer características acordes con este aspecto.

El personal a contratar es el siguiente:

- Médico veterinario: Se debe contratar a 1 profesional, el cual trabajara 5 días a la semana, pero los días sábado y domingo (en donde se presenta la mayor demanda) deberá permanecer en la clínica. El salario de este profesional asciende a \$ 800.000.

Además, se necesita contratar un profesional part-time, el cual trabajará durante los días sábado y domingo, percibiendo como remuneración un porcentaje de las prestaciones que realice, el cual es de 40%.

- Estudiantes en práctica: Se contratará a 2 alumnos que cursen 5° año de la carrera Veterinaria, estos alumnos efectuaras turnos diurnos y nocturnos con el objeto de que la clínica esté disponible de atender las 24 horas del día. Serán remunerado por un total de \$ 180.000 cada uno.
- Secretaria: Se contratará a una secretaria, quien además cumplirá con la labor de peluquería. Su remuneración constara de 2 partes, el primer componente es un sueldo fijo y el segundo componente es un porcentaje de las prestaciones que por concepto de peluquería efectúe. El sueldo base alcanza a los \$200.000 y la comisión será del 30%.
- Personal de aseo: Se debe contratar a un auxiliar de aseo, el cual efectuara su labor durante la mañana de cada día. El salario será equivalente al sueldo mínimo, es decir \$ 117.000.





## V ESTRATEGIA DE MARKETING

A continuación se desarrolla una estrategia de marketing a implementar una vez iniciado el proyecto, ésta tiene como finalidad el captar y fidelizar a los futuros clientes tratando de acaparar parte del mercado, como complemento se hace un análisis FODA del proyecto con el objetivo de dar una posible solución a aquellos puntos que podrían presentarse como debilidades.

### **5.1 Análisis de Mercado**

#### **Demografía de los consumidores**

Los consumidores hacia los cuales se pretende concentrar el esfuerzo de marketing esta compuesta principalmente por familias de clase media alta que viven en un sector de la comuna de Peñalolén.

#### **Mercado objetivo**

El mercado objetivo está constituido por aquellas personas que tienen como mascotas perros o gatos, la razón principal de esta decisión se debe a que, según la investigación de mercado realizada, el 67,6% de las personas que poseen este tipo de mascotas afirmó llevar sus animales al veterinario.

#### **Análisis de Competencia**

En el sector en donde se pretende instalar esta nueva clínica veterinaria existen otras 4 clínicas funcionando relativamente cerca, las cuales constituirían la competencia que tendrá una vez que entre en funcionamiento a continuación se detalla cada una:

Clínica Portal Mayor: Esta clínica se encuentra ubicada al lado del supermercado Almac. Dentro del sector es una de las más completas, los servicios que ofrecen a los clientes son similares a los que Happy Animal pretende ofrecer.

Esta clínica, por su ubicación, está dirigida a un sector socio económico medio-alto, por los servicios que ofrece y los precios que cobra. El hecho de que se ubique al lado del supermercado es un punto a favor. Sin embargo, compite directamente con la clínica Pet Happy, ubicada a no más de 20 metros de distancia, ambas enclavadas en el mismo recinto del supermercado.

Clínica Pet Happy: Su ubicación, como se menciona en el párrafo anterior, es el recinto del supermercado Almac. Si bien, no ofrece todos los servicios que su competencia directa (Portal Mayor), posee un esquema de precios dirigida a un público de ingresos algo inferior que el de la clínica Portal Mayor.<sup>8</sup>

Tiene un buen sistema de promoción en la que no se cobra por consulta, y otras promociones. Pero su problema principal es que no cuenta con la infraestructura que otras clínicas poseen. A modo de ejemplo, esta clínica no posee el servicio de rayos x por lo que tiene que externalizar este servicio, haciendo más lento el servicio.

---

<sup>8</sup> Ver pag de lo que posee cada clínica

Clínica Asistencia Veterinaria Peñalolén: La ubicación de la clínica es cercana al supermercado Sta. Isabel, posee una buena imagen y los servicios que ofrece son casi los mismos que la clínica Portal Mayor. Se encuentra un poco aislada con respecto a las otras clínicas por lo que no tiene una competencia cercana directa.

Entre todas las clínicas analizadas en la investigación, ésta es la única que posee una página web. Esta página tiene como objetivo principal el crear un lazo más estrecho con los clientes dándole un aspecto más familiar, pero en ningún caso es ocupada para desarrollar una estrategia de Marketing, sólo reviste el carácter de informativo.<sup>9</sup>

Veterinaria: Esta clínica se encuentra escondida dentro de un barrio residencial, no figura en los registros de la municipalidad ni en alguna otra parte. Los servicios que ofrece son mínimos, constituyéndose más bien en una consulta veterinaria más que una clínica veterinaria.

Es aquí donde se debe distinguir entre una clínica y una consulta, la principal diferencia es que una consulta no cuenta con los equipos necesarios para realizar una operación por ejemplo, sólo se dedica a diagnosticar alguna enfermedad simple. En muchos casos estas consultas han aparecido desprestigiando la Medicina Veterinaria, realizando muchas veces malos diagnósticos.

De las clínicas analizadas en la investigación de mercado la más cercana a “Happy Animal” será la llamada “Veterinaria”, pero no va a representar una competencia fuerte por la infraestructura y servicios que ofrece. Por esto mismo, la mayor competencia que tendrá “Happy Animal”, serán las clínicas: “Portal Mayor”, “Asist. Veterinaria Peñalolén” y “Pet Happy”, en orden de importancia debido a los servicios que ofrecerá “Happy Animal”.

---

<sup>9</sup> Dirección internet: [http://www.geocities.com/asistencia\\_veterinaria/](http://www.geocities.com/asistencia_veterinaria/)

## **Análisis de la empresa**

La clínica veterinaria “Happy Animal” pretende ofrecer una variada gama de servicios, para los cuales contará con la capacidad e infraestructura adecuada para dar una atención de calidad eficiencia y rapidez que los clientes necesiten.

Además contará con una ubicación estratégica y de fácil acceso, lo cual dará comodidad a los clientes.

Dentro de los servicios que ofrecerá la clínica se pueden mencionar los siguientes:

- Cirugía, ya sea de emergencia o ambulatoria.
- Baño de mascotas, desparasitación y peluquería.
- Venta de productos varios para los animales (casitas, alimentos, juguetes, etc.)
- Medicamentos
- Hospedaje.
- Servicio de Rayos, Ecografía y ortodoncia

## **5.2 Análisis FODA**

### **Fortalezas**

Una de las principales fortalezas que presentará esta clínica es su ubicación, hemos concluido, según la investigación de mercado, que ésta es uno de los principales factores que determinará el éxito o fracaso de una clínica veterinaria.

El sector en donde se ubicará presenta una gran proyección de crecimiento, no sólo por el crecimiento demográfico que presentará el sector, sino también la creación del supermercado Jumbo y la Clínica Alemana, ubicados al lado y al frente de la clínica respectivamente.

Con respecto al crecimiento demográfico, podemos señalar que están apareciendo nuevos sectores inmobiliarios. De hecho, dentro de un par de años la viña Cousiño Macul va a desaparecer, para dar paso a nuevas poblaciones y la clínica se encuentra al frente de esta viña.

Otra fortaleza destacable es la variedad de servicios y la infraestructura que se ofrecerá, satisfaciendo de esta manera a los clientes.

### **Oportunidades**

Como se explicó en el punto anterior esta clínica debiera poseer una demanda creciente a lo largo del tiempo, debido al crecimiento demográfico. Para aprovechar este aumento

demográfico hay que tener una estrategia de marketing de acuerdo a las necesidades de la clínica.

Esta estrategia debe ser capaz de capturar nuevos clientes y tratar de fidelizarlos, más adelante se describe en detalle el plan de marketing que se sugiere implementar una vez instalada la clínica.

## **Amenazas**

Las amenazas se concentran principalmente por la competencia, en el último tiempo ha habido una explosión de médicos veterinarios, debido a la cantidad de universidades privadas que están impartiendo la carrera. Eso ha dado pie a la aparición de nuevas clínicas que ponen en riesgo la continuidad de estas.

Por lo tanto es necesario consolidar la clínica a través de los años ganando la confianza del cliente, el construir una imagen es de vital importancia para que las personas no elijan a la competencia, por lo que la calidad en la atención debe ser de excelencia y siempre se deberá tratar de buena forma a las personas. Para lograr esto es necesario tener un plan de marketing que trate de lograr una relación estrecha con el cliente.

## **Debilidades**

Es una clínica reciente que va a entrar en un mercado competitivo, va a tener que pasar por todo el proceso de reconocimiento por parte de los consumidores. En cambio las otras clínicas llevan un buen tiempo funcionando por lo que va a ser difícil captar a los nuevos clientes.

Lo que hay que hacer en este caso es dar a conocer la clínica con una campaña publicitaria, la cual sea capaz de captar a los clientes así como captar a los clientes que posee la competencia.

## **5.3 Desarrollo del plan de Marketing**

### **Objetivo del plan de Marketing**

El principal objetivo del plan de marketing es el captar nuevos clientes y fidelizarlos. Para esto es necesario crear una completa y eficiente base de datos computarizada. Con la utilización de una base de datos bien diseñada, se pretende identificar de mejor forma los clientes, junto con saber y tener una completa ficha médica de todas las mascotas que han sido atendidos, para poder saber con precisión el historial médico de los pacientes.

Con el sistema de base de datos implementado, se puede desarrollar un plan de marketing personalizado para los clientes, no muy utilizado por las clínicas en Chile.

Otro punto importante, complementando lo anterior va a ser todo el esfuerzo en publicidad necesario para dar a conocer la clínica veterinaria. Todo esto está detallado a continuación.

### **Estrategia de Posicionamiento**

Se va a posicionar en el segmento de mercado medio alto por lo que sus principales competidores son las clínicas: “Portal Mayor”, “Asistencia Veterinaria Peñalolén” y “Pet Happy”. La idea es, en un plazo no superior a 8 años, convertirse en la clínica más importante del sector, con una participación de mercado cercana al 57.7% de las atenciones veterinarias

dentro de su radio de acción. Esta cifra es obtenida a partir de la investigación de mercado y son aquellas personas que estarían dispuestas a cambiarse de clínica veterinaria.

Por este motivo es de vital importancia crear una base de clientes sólida a través del tiempo.

## **Estrategia de Medios**

### **Metodología para Obtener Base de Datos**

Para toda la estrategia de marketing es de suma importancia el poder obtener una buena base de datos, la cual facilite la tarea de conocer al cliente, de esta forma se podrán elaborar estrategias de marketing diferenciadas para cada persona.

El principal método a utilizar para conformar la base de datos es a través de la visita a la clínica del propietario, en la que se llenará una ficha con las características descritas anteriormente.

Sin embargo, una forma de fomentar las visitas a la clínica e incentivar a los potenciales clientes, es a través de la utilización de medios de comunicación masiva, entrega de volantes o correo directo. Con la utilización de esta información se pretende orientar la estrategia de marketing.

### **Características de la base de datos**



La base de datos pretende contar con información necesaria para lograr mantener un contacto fluido con los clientes y de esta forma poder enviarle toda la información que sea relevante para cada uno de éstos, de acuerdo a las características de sus mascotas, la frecuencia de visitas que realiza a la clínica, etc.

La información que se pretende capturar de los clientes se puede definir en los siguientes puntos:

- Nombre del propietario
- Teléfono
- Dirección
- Correo electrónico
- Nombre del paciente
- Especie
- Fecha de nacimiento
- Sexo
- Color
- Tamaño
- Numero de ficha
- Raza
- Historia de compra ( Productos, fechas y volúmenes )
- Fecha en que fue incorporado.
- Número de consultas medicas
- Características de cada consulta
- Certificados oficiales de vacunaciones entregados.

## **Estrategia comunicacional y de medios<sup>10</sup>**

Como ya se nombró anteriormente los medios a utilizar serán los siguientes:

- Medios escritos: los medios utilizados serán diarios como el rastro, el mercurio, como también revistas de circulación gratuita como revistas comunales, esto tendría un costo aproximado de \$150.000.
- Volantes: estos serán repartidos en las calles de la comuna los cuales contendrán la información más relevante y precisa de los servicios que ofrecerá la clínica. Los costos asociados a este ítem alcanzan \$50.000, que incluye el pago a la persona para que los reparta.
- Mailing: tendrán información similar a los volantes en un principio para luego ser usados de una forma mas personalizada de acuerdo a las características de cada cliente y de la mascota que este posea. Aparte de ser informativa esta contendrá ciertas promociones para lograr la interacción con el cliente El costo de cada carta enviada es de \$150 y la cantidad dependerá de la cantidad de clientes preferenciales que se tenga.

La utilización de los medio publicitario se realizaran en forma mas intensiva en un principio con el fin de promocionar la clínica, pero esto no quiere decir que se va a descuidar en el futuro, dado que imprescindible mantener informado a nuestros clientes y lograr ser Top of Mind.

---

<sup>10</sup> Todos los valores que se presentan de aquí en adelante están especificados en el anexo 6

## **Estrategia Creativa**

### **Publicidad**

El plan de Marketing constará principalmente de 2 partes: Una masiva, para hacer conocida a la clínica y otra más personalizada con la ayuda de la base de datos que se cree.

Para penetrar el mercado se necesita realizar gastos en publicidad que tengan como objetivo dar a conocer la clínica, para esto se pretende realizar:

- Hacer un convenio con una empresa proveedora de alimentos para repartir de casa en casa una muestra de alimento de su marca y regalar un imán publicitario para pegarlo en el refrigerador con el logo de la clínica, su teléfono, dirección y horario de atención, y un folleto que indique los servicios que ofrece la clínica. La realización de este punto tiene un costo aproximado de \$45.000 anuales.
- Se colocarán afiches en puntos determinados de gran afluencia de público y/o de tránsito de locomoción colectiva. El afiche debe ser fácil y rápido de leer. Debe decir el nombre de la clínica, su dirección, teléfono y horario de atención. El valor de estos afiches es aproximadamente \$40.00.

Con la ayuda de la base de datos se va a poder efectuar un seguimiento de cada cliente y con ello desarrollar un tratamiento especial a aquellos clientes más importantes.

A estas personas se les ofrecería un servicio anual programado, este servicio consistiría en la recepción por parte del cliente de todas las atenciones rutinarias o controles de salud, antiparasitarios, vacunas. Automáticamente en su domicilio sin necesidad de tener que recordar en que fechas les corresponde la atención ni trasladarlo a la clínica.

De esta manera se trataría de fidelizar al cliente y explotar de mejor manera la atención domiciliaria.

Otra manera de dar una atención preferencial es la creación de una tarjeta de cliente de la clínica, en la cual, pagando una mensualidad por parte del cliente le da derecho a seguro médico, descuentos, servicios. El costo estimado de estas tarjetas es de \$250 cada una y su número dependerá de la cantidad de clientes preferenciales. La tarifa mensual sugerida es de \$2.000.

Se hará también un seguimiento telefónico de la mascota, con el objetivo de tener una relación más cercana con los clientes, en especial de aquellas afecciones que requieran un tratamiento en el hogar

### **Desarrollo de página Web**

Cada día se está incrementando el acceso a Internet de las personas, lo cual ofrece una posibilidad para entregar un mejor servicio. En países como España, el uso de este tipo de herramientas es importante en el área veterinaria, puesto que se logra una comunicación especial con las personas y una llegada más cercana hacia éstas.

Las ventajas que ofrece el tener una página Web, es el poder de penetración que se tiene con los clientes, es más fácil promocionar productos y promociones, por lo que puede significar un ahorro en términos de marketing. Incluso se pueden hacer convenios con proveedores para que publiciten sus productos en el sitio.

Dentro de esta página se puede aumentar fácilmente la base de datos existente por medio de formularios a llenar, por parte de los visitantes con sólo un click, evitándose algún trámite engorroso. Estas personas, al llenar el formulario tendrían la posibilidad de adquirir la tarjeta de socio de la clínica o algún otro tipo de promoción, con esto se conseguiría una estrategia push en la obtención de nuevos clientes.

La creación de esta página tiene un costo de \$150.000 que corresponde al pago que se efectúa a un profesional para que la realice. Dentro de este punto existen otros costos asociados, estos son: Creación de dominio: \$20.000 y mantención anual \$24.000 que incluye los gastos asociados a la tenencia del dominio y la mantención de la página en un servidor.

## VI ESTUDIO FINANCIERO

Las proyecciones del flujo de caja constituyen uno de los elementos más importante del estudio de un proyecto, esto se sabe ya que la supervivencia de este último depende directamente de los resultados que se obtengan en el flujo de caja.

La información básica para la realización de esta proyección, se encuentra en el estudio de mercado y técnico, así como en el cálculo de las inversiones a las que se hizo referencia en los puntos anteriores. Además se incorpora información adicional relacionada con la tributación, las depreciaciones, amortizaciones y valores residuales de los activos.

### 6.1 Ingresos

Para la estimación de los ingresos que presentará el proyecto se estimó el precio promedio de gasto en cada servicio y la cantidad demandada.

La clínica se encuentra ubicada en la población La faena, la cual representa al 19,9% de la población de Peñalolén. En esta misma comuna según censo de 1998 se contabilizaron 35.000 perros y 18.306, lo que implica que el número que vive en La Faena es de 6.988 perros y 3.658 gatos.

Dado que solo el 67,6% de las personas lleva su mascota al veterinario, se obtiene que el total de mascotas potenciales que puede atender la clínica es de 4.724 perros y 2.473 gatos.

Por otra parte se ponderaron estos valores por el porcentaje en que se utilizan los servicios que presta la clínica, los cuales se obtuvieron del estudio de mercado, y se determinó la demanda para cada servicio,

Luego se ponderó la demanda de cada servicio por un valor promedio de gasto anual, el cual se obtuvo con datos de las clínicas Aguas Claras y Happy Animal.

Además se agregó un monto correspondiente a ingresos por cuotas de los socios de la clínica.

Por otra parte se determinó que la tasa de crecimiento demográfico de la comuna de Peñalolén es de 1.34% anual, la que se consideró como variable proxy del crecimiento poblacional de mascotas.

Por último, se determinó el porcentaje de participación de mercado que la clínica presentará durante cada período, esta participación está relacionada con el funcionamiento del plan de marketing, además del funcionamiento propio de la clínica.

Todos los valores se trabajaron en base a promedios y según los resultados obtenidos con el estudio de mercado.

## **6.2 Inversión inicial**

Se considera por este ítem los gastos necesarios para la instalación de la clínica:

- Valor del inmueble



Se debe realizar la compra de un inmueble por un monto que asciende a \$ 77.250.606.

- Obras físicas

Se contempla el costo por concepto de ampliación, remodelación y acondicionamiento del inmueble, se calcula por este ítem \$ 6.000.000<sup>11</sup>.

- Inversión en equipos

Para el funcionamiento de la clínica se considera una inversión en equipos de \$ 11.069.000

- Vehículo

Para ofrecer el servicio de ambulancia se necesita comprar una camioneta Fiat, modelo Fiorino, por un monto de \$3.250.000.

- Patentes

Se considera patente, gastos notariales, por publicidad, etc., esto alcanza a \$ 460.000.

- Instrumental

---

<sup>11</sup> Valor estimado al momento de puesta en marcha.

Se requiere la compra del instrumental medico necesario, el monto de esta compra es de \$2.540.000

Por lo tanto, el valor total por concepto de inversión inicial, es de \$100.569.606.

### **6.3 Costos**

Los costos que presenta el funcionamiento de la clínica se dividen en fijos y variables, la medida para distinguir entre ambos, es por servicio y prestación medica que realiza la clínica.

## **Costos fijos<sup>12</sup>**

Los costos fijos son aquellos costos que no varían según el número de atenciones y servicios que presta la clínica.

- Remuneración: Por este concepto se tiene proyectado un costo total de \$17.724.000, correspondiente a los sueldos de médico veterinario, estudiantes en práctica, secretaria y auxiliar de aseo.
- Servicios Básicos: Luz, agua, teléfono y gas, se aglutinan en una sola cuenta, la cual, dado promedio histórico es de \$1.150.000.
- Servicios anexos: Se consideran los servicios de TV cable, seguridad (ADT) y Redbanc, internet, etc. lo que suman un total de \$960.000
- Combustible: Se estima una cuota mensual de \$250.000 por este concepto.

---

<sup>12</sup> Valores anuales.

## **Costos Variables**

- Mano de obra directa

Considera la remuneración del medico veterinario consistente en un 40% de las prestaciones que el realiza, las que se estiman que un 25% de las atenciones totales. Además se contempla el pago a la secretaria por atención de peluquería, de un 30% de comisión.

- Material Directo

Se debe realizar compras mensualmente por concepto de alimento para mascotas y artículos para animales, como casas, collares, jaulas, etc.

- Redbanc

Para ofrecer facilidades de pago para los clientes, se debe implementar el sistema de pago mediante Redbanc, este servicio tiene un costo de 5% por cada transacción que se efectúe utilizando este medio. Se estima que un 40% del total de pagos se realizará con este medio.

- Insumos

Se contempla una compra de insumos médicos para el desarrollo de las actividades clínicas, correspondiente a un 10% del valor de los servicios de consulta, vacuna y peluquería.

- Publicidad

Por concepto de marketing se estima un 0.5% sobre el total de ingresos de la clínica veterinaria.

## 6.4 Depreciación

Representa el desgaste de la inversión en obras físicas y equipamientos que se producen por su uso. Los terrenos y el capital de trabajo no están sujetos a depreciación. Puesto que el desembolso se origina al adquirirse el activo, los cargos por depreciación no implican un gasto en efectivo, sino uno contable.

El método de depreciación utilizado es el lineal. Se realizará de acuerdo a las normas de Servicio de impuestos internos, según sea la vida útil de los activos y el método de depreciación permitido por el S.I.I. Las inversiones en activos fijos se deprecian linealmente con un valor residual igual a cero. Esta forma de depreciación esta reglamentada según el artículo 31 N°5 de la ley de S.I.I..

Resumen tabla de depreciación:

Ítem	Valor de compra	Vida útil (años)	Cuota
Recepción	1.070.000	7	152.860
Consulta 1	410.000	8	51.250
Consulta2	300.000	8	37.500
Operación	4.355.000	8	544.375
Rayo x	1.730.000	8	216.250

Peluquería	1.004.000	8	125.500
Recuperación	1.100.000	8	137.500
Aislamiento	1.100.000	8	137.500
Vehículo	3.250.000	7	464.300
Instrumental	2.540.000	8	317.500
Edificio	72.942.536	50	1.458.850

### **Amortización de Activos Nominales**

La amortización del activo nominal tiene un tratamiento similar a la depreciación. Si bien este desembolso se efectúa antes del inicio del proyecto, el gasto se prorroga en 5 períodos para reducir el pago de impuesto sobre las utilidades, por lo cual se tiene un beneficio tributario.

Se considera como activo nominal; patentes, gastos notariales, permiso de edificación, etc.

Corresponde a \$92.000. Se calcula en forma lineal.

## **6.5 Inversión en Capital de Trabajo.**

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios en forma de activos corrientes para la operación normal durante el ciclo productivo del proyecto, por lo tanto el capital de trabajo constituirá una parte de las inversiones de largo plazo ya que forma parte del monto permanente de los activos necesarios para asegurar la operación del proyecto. Para calcular la inversión en capital de trabajo utilizaremos el método del déficit acumulado máximo.

### **Método del déficit acumulado máximo.**

El cálculo de la inversión en capital de trabajo por este método supone calcular para cada año los flujos de ingreso y egreso proyectados y determinar su cuantía como el equivalente al déficit acumulado máximo.



Por lo tanto, el déficit acumulado máximo es de \$ 4.424.387, este pasaría a ser el Capital de trabajo a ocupar en el proyecto.

## **6.6 Valor de desecho**

Para el cálculo del valor de desecho del edificio se empleará el método comercial, es decir el valor de mercado neto.

Se estima que el valor comercial del edificio no variará en el tiempo, criterio considerado conservador, dado el crecimiento poblacional y sobretodo comercial del sector, lo que transformara al lugar en el centro de la comuna de Peñalolén.

Valor comercial	72.942.536
Valor Contable	58.354.036
Utilidad antes de impuesto	14.588.500
Impuesto	2.480.045

Utilidad neta	12.108.455
<b>Valor de desecho</b>	70.462.491

Para los equipos e instrumental médico se considera un valor de desecho igual a cero.

## **6.7 Tasa de descuento**

La tasa de descuento utilizada en la evaluación económica del proyecto es de 12%, que es la exigida por los inversionistas para realizar este proyecto

Deuda = 69.548.264

V = 102203606

Tasa interés de deuda = 9.05%

$$k_0 = 0.0905 * \frac{69548264}{102203606} + 0.12 * \frac{32655342}{102203606}$$
$$k_0 = 0.10$$

La tasa de descuento relevante alcanza al 10%, pero la exigida por el inversionista es la de 12%, por lo que el análisis se hace en base a esta última tasa de descuento

## **6.8 Financiamiento**

Para financiar el valor del inmueble, se realizó la simulación de un préstamo al Banco del Desarrollo, por un monto de \$69.548.264, por un plazo de 12 años, con una tasa de interés de 9.04%.

## **6.10 Sensibilización**

Se realizó una sensibilización de las variables ingreso y costo lo que dio como resultado que:

Ingreso: El nivel de ingreso puede descender hasta un 7,07% en cada periodo, punto en el cual el Van del proyecto se hace igual a 0.

Costos: Con un aumento de un 9,52% en los costos totales se alcanza el punto en donde el Van se hace igual a 0.

## Conclusión

El primer antecedente que se debe tener en cuenta para la obtención de conclusiones, ser remite al hecho de que el desarrollo de este trabajo estuvo sujeto a restricciones de tiempo y económicas, lo que sugiere un análisis mas profundo en algunos aspectos, con el objeto de establecer de manera mas tajante la viabilidad sobretodo económica del negocio

No obstante lo anterior, luego de la recopilación de antecedentes y su posterior análisis, se determinó que el Van del proyecto es de \$ 21.299.473 y la Tir es del 15.8%, valores que nos permiten afirmar que el proyecto es viable tanto en su aspecto financiero, como también en otras áreas, ya sea técnica, legal, etc.

Por ultimo, se realizaron algunos cambios en los valores de ingreso y costos, para establecer los rangos de variación que el proyecto soporta, y así establecer parámetros que permitan de alguna forma, establecer un comportamiento variable de los flujos del proyecto. Frente a éstas variaciones el proyecto, si bien no permite grandes fluctuaciones, si establece un cierto rango de variación, en donde sigue siendo rentable.

.



## Bibliografía

KINNEAR, THOMAS C.; TAYLOR, JAMES R.

Investigación de mercado: un enfoque aplicado.

3ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1998.

MENDOZA HENRIQUEZ, MIGUEL

Marketing Directo: Conceptos y Aplicaciones",

Editorial Gestión 2001

ACUÑA MOENNE, PEDRO

Demografía canina y felina en el Gran Santiago. 1997 /

Santiago, Chile, 1998.

SAPAG CHAIN, NASSIR

Evaluación de proyectos: no sólo una cuestión de números.

Editorial Copygraph. 1991



SAPAG, NASSIR; SAPAG, REINALDO

Preparación y evaluación de proyectos.

McGraw-Hill 1995

## Anexos

## Anexo 1

### Plano Clínica veterinaria

Fig016

Fig017





Anexo 2  
Encuesta

## Encuesta

Estimado Señor(a); queremos invitarlo a contestar esta corta encuesta realizada por alumnos de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile con fines docentes. Le agradecemos desde ya su colaboración.

1.- ¿Tiene Ud. Mascota?

Si

No

Si su respuesta fue si, por favor continúe, sino gracias por su tiempo

2.- ¿Cuántas mascotas tiene Ud.?

---

2.- ¿Qué tipo de mascota tiene Ud.?

Perro

Gato

Pájaros

Otro \_\_\_\_\_

3) ¿Lleva ud. Su mascota al veterinario?

Si

No

Si su respuesta fue si, por favor continúe, sino gracias por su tiempo



4) ¿Con qué frecuencia lleva Ud. a su mascota a la clínica veterinaria?

6 o más veces al año

3 a 5 veces al año

1 a 2 veces al año

Sólo cuando se enferma o control.

5) Mencione cual (es) de los siguientes servicios utiliza en su visita a la clínica

Consulta veterinaria		Farmacia	
----------------------	--	----------	--

Peluquería		Hospedería	
Compra de alimentos		Otros	

6) ¿Podría mencionar el nombre de la clínica veterinaria a la cual asiste?

---

7) Qué aspectos motivaron la elección de ésta clínica veterinaria. (Mencione los 3 más importantes)

Precio		Farmacia	
Calidad en Atención		Alimentos	
Infraestructura		Hospedería	
Ambulancia		Médicos de excelencia	

Peluquería		<b>Ubicación</b>	
Recomendación		<b>Otros</b>	

8) ¿Estaría dispuesto a cambiar de Clínica Veterinaria?

Si

No

9) Mencione la razón más importante por la cual cambiaría de clínica veterinaria.

Ubicación

Precios

Calidad de atención

Infraestructura

Otros \_\_\_\_\_

10).- ¿Cuál es el ingreso total de su grupo familiar?

Menos de \$150.000		\$500.001 a \$1.500.000	
\$150.001 a \$300.000		\$1.500.001 a \$4.700.000	
\$300.001 a \$500.000		\$4.700.001 o más	

Anexo 3

Mapa de ubicación

## COMPETENCIA

Fig018

 HAPPY ANIMAL

 PET HAPPY

 ASISTENCIA VETERINARIA PEÑALOLEN

 PORTAL MAYOR

 VETERINARIA

### Anexo 4

### Tablas de estudio de mercado

## TABLAS CRUZADAS

Fig019

Fig020

Fig021

Fig022

Fig023

Fig024

Fig025

Fig026

Fig027

Fig028

Fig029

Fig030

Fig031

Fig032

Fig033

Fig034

Fig035

Fig036

Fig037

	Case		Processing			
	Case					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Clinica a la cual asiste * Calidad de atencion (Crossstabulation)	7		15		22	100,0

Count

	Calidad de atencion	calidad de atencion	Total
	Asistencia Veterinaria	10	10
	Veterinaria	2	2
	Pet Happy	5	5
Total		26	26

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Clinica a la cual asiste * Ubicación	26	17,3%	124	82,7%	150	100,0%

#### Clinica a la cual asiste \* Ubicación Crosstabulation

Count

	Ubicación	ubicación	Total
	Asistencia Veterinaria	5	5
	Veterinaria	9	9
	Pet Happy	3	3
Total		26	26

#### Case Processing

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Clinica a la cual asiste * Ubicación	2	15,3	12	84,7	15	100,0



**Clinica a la cual asiste \* Precio Crosstabulation**

Count

		Precio	Total
		precio	
Clinica a la cual asiste	Portal Mayor	6	6
	Asistencia Veterinaria	3	3
	Veterinaria	7	7
	Pet Happy	7	7
Total		23	23

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Clinica a la cual asiste *					150	100.0

**Clinica a la cual asiste \* Estaría dispuesto a cambiar de clinica Crosstabulation**

Count

		Estaría dispuesto cambiar de clínica		Total
		Si	No	
Clinica a la cual asiste *	Portal Mayor	10	13	23
	Asistencia Veterinaria	12	10	22
	Veterinaria	9	2	11

**Case Processing**

	Case					
	Valid		Missin		Tota	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Clinica a la cual asiste *						

**Clinica a la cual asiste \* Pr que razones cambiaría Crosstabulation**

Count

		Pr que razones cambiaría					Total
		ubicación	precio	Calidad de atención	infraestruc	otros	
Clinica a la cual asiste *	Portal Mayor	5	11	2	1	1	20
	Asistencia Vet	6	7	4		5	22
	Veterinaria	1		4	4	2	11

**Case Processing Summary**

	Cases		
	Valid		Total
	N	Percent	
Precio * Nivel de ing	20	100,0%	20

**Clinica a la cual asiste \* Nivel de ingresos**

Clinica a la cual asiste		Nivel de				Total
		300001 a 500000	500001 a 1500000	1500001 a 4700000	4700000 más	
		Portal Asistencia Veterinaria Pet	2 4	5 9	1 6	
		9	7		9 13	

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Precio * Nivel de ing	20	13,3%	130	86,7%	150	100,0%

**Precio \* Nivel de ingresos Crosstabulation**

Count	Precio precio	Nivel de ingresos				Total
		300001 a 500000	500001 a 1500000	1500001 a 4700000	4700000 más	
		2	10	7	1	
Total	2	10	7	1	20	

**Case Processing**

	Case					
	Valid		Missin		Tota	
	N	Perce	N	Perce	N	Perce
Calidad de atencion Nivel de	2	16,7	12	83,3	15	100,0

**Calidad de atencion \* Nivel de ingresos Crosstabulation**

Count	Calidad de At. Calidad de At	Nivel de ingresos				Total
		300001 a 500000	500001 a 1500000	1500001 a 4700000	4700000 más	
		3	13	7	2	
Tota	3	13	7	2	25	

**Case Processing**

	Case					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Infraestructura * Nivel						

**Infraestructura \* Nivel de ingresos**

Coun

		Nivel de				Total
		300001 50000	500001 150000	1500001 470000	4700000 más	
Infraes	infraes	4	4	6	3	1
Tota		4	4	6	3	1

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ubicación * Nivel de ingresos	20	13,3%	130	86,7%	150	100,0%

## Anexo 5

### Formularios

Fig039

## Anexo 6

### Flujos de Caja

Van Puro

0 1 2 3 4 5 6 7

<b>Ingresos</b>		25570889,51	36527578	47908664	73975752,2	71966548	84654858	97
Consulta	0,34	8694102,434	12419377	16288946	25151755,8	24468626	28782652	33
Alimentos	0,15	3835633,427	5479136,8	7186299,6	11096362,8	10794982	12698229	14
Vacuna	0,07	1789962,266	2556930,5	3353606,5	5178302,66	5037658,4	5925840,1	68
Medicamento	0,14	3579924,532	5113861	6707213	10356605,3	10075317	11851680	13
Cirugia	0,07	1789962,266	2556930,5	3353606,5	5178302,66	5037658,4	5925840,1	68
Peluquería	0,18	4602760,112	6574964,1	8623559,6	13315635,4	12953979	15237874	17
Accesorios	0,05	1278544,476	1826378,9	2395433,2	3698787,61	3598327,4	4232742,9	48

<b>Costos</b>								
Costos fijos		20084000	20084000	20084000	20084000	20084000	20084000	20
Remuneracion		17724000	17724000	17724000	17724000	17724000	17724000	17
Servicios		2360000	2360000	2360000	2360000	2360000	2360000	23

<b>Costos variables</b>								
<b>Remuneracion</b>								
Medico		869410,2434	1241937,7	1628894,6	2515175,58	2446862,6	2878265,2	33
Secretaria		1380828,034	1972489,2	2587067,9	3994690,62	3886193,6	4571362,3	52

<b>Costos directos</b>								
------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Alimentos	2531518,062	3616230,3	4742957,8	7323599,47	7124688,2	8380830,9	96
Materiales	3109420,165	4441753,5	5825693,6	8995451,47	8751132,2	10294031	11
Comision							
Redbanc	511417,7903	730551,57	958173,28	1479515,04	1439331	1693097,2	19
Publicidad	536500	456500	506500	636500	686500	886500	86
Insumos							
medicos	1508682,481	2155127,1	2826611,2	4364569,38	4246026,3	4994636,6	57
<b>Total Costos</b>	<b>30531776,78</b>	<b>34698589</b>	<b>39159898</b>	<b>49393501,6</b>	<b>48664734</b>	<b>53782723</b>	<b>58</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>-4424387,26</b>	<b>1748989</b>	<b>8798765,9</b>	<b>24712250,7</b>	<b>23351814</b>	<b>31072135</b>	<b>38</b>
Depreciacion	2184535	2184535	2184535	2184535	2184535	2184535	21
Depreciac.							
Edificio	1458851	1458851	1458851	1458851	1458851	1458851	14
Amortizacion	92000	92000	92000	92000	92000		
<b>Utilidad antes Imp.</b>	<b>-8159773</b>	<b>-1986397</b>	<b>5063380</b>	<b>20976865</b>	<b>19616428</b>	<b>27428749</b>	<b>35</b>
Impuesto							
16.5%	-1346363						
17%		-337687	860775	3566067	3334793	4662887	59
<b>Utilidad despues Imp.</b>	<b>-6813410</b>	<b>-1648709</b>	<b>4202606</b>	<b>17410798</b>	<b>16281635</b>	<b>22765862</b>	<b>29</b>
Depreciac.							
Equipo	2184535	2184535	2184535	2184535	2184535	2184535	21

Depreciac.								
Edificio	1458851	1458851	1458851	1458851	1458851	1458851	1458851	14
Amortizacion	92000	92000	92000	92000	92000	92000		

### Inversiones

Terreno	10308070
Edificio	72942536
Activo Fijo	16859000
Activo	
Nominal	460000
Publicidad	434000
Capital de trabajo	4424387

Total inversiones 105427993

Rec. Cap.

Trabajo

Rec. Terreno

Valor residual

Edif.

### FLUJO DE -

CAJA 105427993 -3078025 2086676 7937991 21146184 20017021 26409248 32

<b>VAN</b>	<b>\$</b>	<b>21.299.473</b>
------------	-----------	-------------------

<b>TIR</b>	<b>15,08%</b>
------------	---------------

Van con Financiamiento

	0	1	2	3	4	5	6	7
<b>Ingresos</b>		25570889,51	36527578	47908664	73975752,2	71966548	84654858	9
Consulta	0,34	8694102,434	12419377	16288946	25151755,8	24468626	28782652	3
Alimentos	0,15	3835633,427	5479136,8	7186299,6	11096362,8	10794982	12698229	1
Vacuna	0,07	1789962,266	2556930,5	3353606,5	5178302,66	5037658,4	5925840,1	6
Medicamento	0,14	3579924,532	5113861	6707213	10356605,3	10075317	11851680	1
Cirugia	0,07	1789962,266	2556930,5	3353606,5	5178302,66	5037658,4	5925840,1	6
Peluquería	0,18	4602760,112	6574964,1	8623559,6	13315635,4	12953979	15237874	1
Accesorios	0,05	1278544,476	1826378,9	2395433,2	3698787,61	3598327,4	4232742,9	4
	<b>1,00</b>							

<b>Costos</b>								
Costos fijos		20084000	20084000	20084000	20084000	20084000	20084000	2



Remuneracion	17724000	17724000	17724000	17724000	17724000	17724000	17724000
Servicios	2360000	2360000	2360000	2360000	2360000	2360000	2360000

### Costos variables

#### Remuneracion

Medico	869410,2434	1241937,7	1628894,6	2515175,58	2446862,6	2878265,2	3
Secretaria	1380828,034	1972489,2	2587067,9	3994690,62	3886193,6	4571362,3	5

#### Materiales

Alimentos	2531518,062	3616230,3	4742957,8	7323599,47	7124688,2	8380830,9	9
Materiales	3109420,165	4441753,5	5825693,6	8995451,47	8751132,2	10294031	1
Comision							
Redbanc	511417,7903	730551,57	958173,28	1479515,04	1439331	1693097,2	1
Publicidad	536500	456500	506500	636500	686500	886500	8
Insumos medicos	1508682,481	2155127,1	2826611,2	4364569,38	4246026,3	4994636,6	5
<b>Total Costos</b>	<b>30531776,78</b>	<b>34698589</b>	<b>39159898</b>	<b>49393501,6</b>	<b>48664734</b>	<b>53782723</b>	<b>5</b>

### Margen Bruto

Depreciacion	1685000	1685000	1685000	1685000	1685000	1685000	1685000
Depreciac. Edificio	1215709	1215709	1215709	1215709	1215709	1215709	1215709
Amortizacion	92000	92000	92000	92000	92000	92000	

Gasto							
Financiero	6290316	5978827	5639166	5268784	4864902	4424491	3
<b>Utilidad antes Imp.</b>	<b>-14243913</b>	<b>-7142547</b>	<b>116891</b>	<b>16320758</b>	<b>15444203</b>	<b>23546935</b>	<b>3</b>
Impuesto							
16.5%	-2350246						
17%		-1214233	19871	2774529	2625515	4002979	5
<b>Utilidad despues Imp.</b>	<b>-11893667</b>	<b>-5928314</b>	<b>97020</b>	<b>13546229</b>	<b>12818688</b>	<b>19543956</b>	<b>2</b>
Depreciac.							
Equipo	1685000	1685000	1685000	1685000	1685000	1685000	1
Depreciac.							
Edificio	1215709	1215709	1215709	1215709	1215709	1215709	1
Amortizacion	92000	92000	92000	92000	92000		

### Inversiones

Terreno	10308070
Edificio	72942536
Activo Fijo	16859000
Activo	
Nominal	460000
Publicidad	434000
Capital	4960887,262
de	

trabajo

Total

inversiones 105964493

Rec. Cap.

Trabajo

Rec. Terreno

Valor residual

Edif.

Prestamo 69548264

Amortiz

Capital 3443945 3755434 4095095 4465477 4869359 5309770 5

**FLUJO DE**

**CAJA -35982229 -12344903 -6691039 -1005367 12073461 10942038 17134895 2**

**VAN \$ 7.931.863**

**TIR 14,66%**

Van con sensibilidad de costos

0 1 2 3 4 5 6 7

**Ingresos 25570889,51 36527578 47908664 73975752,2 71966548 84654858 9**

Consulta	0,34	8694102,434	12419377	16288946	25151755,8	24468626	28782652	3
Alimentos	0,15	3835633,427	5479136,8	7186299,6	11096362,8	10794982	12698229	1
Vacuna	0,07	1789962,266	2556930,5	3353606,5	5178302,66	5037658,4	5925840,1	6
Medicamento	0,14	3579924,532	5113861	6707213	10356605,3	10075317	11851680	1
Cirugia	0,07	1789962,266	2556930,5	3353606,5	5178302,66	5037658,4	5925840,1	6
Peluquería	0,18	4602760,112	6574964,1	8623559,6	13315635,4	12953979	15237874	1
Accesorios	0,05	1278544,476	1826378,9	2395433,2	3698787,61	3598327,4	4232742,9	4

### Costos

Costos fijos		20084000	20084000	20084000	20084000	20084000	20084000	2
Remuneracion		17724000	17724000	17724000	17724000	17724000	17724000	1
Servicios		2360000	2360000	2360000	2360000	2360000	2360000	2

### Costos variables

#### Remuneracion

Medico		869410,2434	1241937,7	1628894,6	2515175,58	2446862,6	2878265,2	3
Secretaria		1380828,034	1972489,2	2587067,9	3994690,62	3886193,6	4571362,3	5

### Costos directos

Alimentos		2531518,062	3616230,3	4742957,8	7323599,47	7124688,2	8380830,9	9
-----------	--	-------------	-----------	-----------	------------	-----------	-----------	---

Materiales	3109420,165	4441753,5	5825693,6	8995451,47	8751132,2	10294031	1
Comision							
Redbanc	511417,7903	730551,57	958173,28	1479515,04	1439331	1693097,2	1
Publicidad	536500	456500	506500	636500	686500	886500	8
Insumos							
medicos	1508682,481	2155127,1	2826611,2	4364569,38	4246026,3	4994636,6	5
<b>Total Costos</b>	<b>33438401,92</b>	<b>38001895</b>	<b>42887921</b>	<b>54095762,9</b>	<b>53297617</b>	<b>58902838</b>	<b>6</b>

		-					
<b>Margen Bruto</b>	<b>-7867512,41</b>	<b>1474316,7</b>	<b>5020743,6</b>	<b>19879989,3</b>	<b>18668931</b>	<b>25752020</b>	<b>3</b>

Depreciacion	1685000	1685000	1685000	1685000	1685000	1685000	1
Depreciac.							
Edificio	1215709	1215709	1215709	1215709	1215709	1215709	1
Amortizacion	92000	92000	92000	92000	92000		

<b>Utilidad antes Imp.</b>	<b>-10860221</b>	<b>-4467026</b>	<b>2028035</b>	<b>16887280</b>	<b>15676222</b>	<b>22851311</b>	<b>3</b>
----------------------------	------------------	-----------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------

Impuesto

16.5% -1791937

17% -759394 344766 2870838 2664958 3884723 5

<b>Utilidad despues Imp.</b>	<b>-9068285</b>	<b>-3707631</b>	<b>1683269</b>	<b>14016443</b>	<b>13011265</b>	<b>18966588</b>	<b>2</b>
------------------------------	-----------------	-----------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------

Depreciac.

Equipo 1685000 1685000 1685000 1685000 1685000 1685000 1

Depreciac.							
Edificio	1215709	1215709	1215709	1215709	1215709	1215709	1215709
Amortizacion	92000	92000	92000	92000	92000	92000	

### Inversiones

Terreno	10308070
Edificio	72942536
Activo Fijo	16859000
Activo	
Nominal	460000
Publicidad	434000
Capital de trabajo	7867512,411

Total inversiones 108871118

Rec. Cap.

Trabajo

Rec. Terreno

Valor residual

Edif.

<b>FLUJO DE</b>							
<b>CAJA</b>	<b>-108437118</b>	<b>-6075576</b>	<b>-714922</b>	<b>4675978</b>	<b>17009152</b>	<b>16003973</b>	<b>21867297</b>

**VAN**      **\$ 5.687**

**TIR**      **12,00%**