



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 I

Alumno:

Juan Carlos Espejo Del Pozo

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	6
2.1 Industria.....	6
2.2 Competidores	8
2.3 Clientes	10
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	12
3.1 Modelo de negocios.....	12
3.2 Descripción de la empresa	14
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	15
3.4 RSE y sustentabilidad.....	17
IV. Plan de Marketing	18
4.1 Objetivos de marketing	18
4.2 Estrategia de segmentación	20
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	21
4.4 Estrategia de Precio	22
4.5 Estrategia de Distribución	23
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	24
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	26
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	26
V. Plan de Operaciones	29
VI. Equipo del proyecto.....	30
VII. Plan Financiero	31
VIII. Riesgos críticos.....	32
IX. Propuesta Inversionista	33
X. Conclusiones.....	34
Anexos.....	35

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustración 1 – Resumen de la industria	7
Ilustración 2 - Mapa posicionamiento clínicas veterinarias en Antofagasta	9
Ilustración 3 - Plan escalamiento tres primeros años	16
Ilustración 4 - Ejes principales del plan de escalamiento	16
Ilustración 5 - Acciones RSE.....	17
Ilustración 6 - Logo RDCVet	18
Ilustración 7: Estructura organización inicio del proyecto	30
Tabla 1 - Matriz de competencias principales competidores	9
Tabla 2 - Objetivos de marketing	19
Tabla 3 - Costo de adquisición de clientes.....	27
Tabla 4 - Plan de marketing	28
Tabla 5 - Definición CAPM y estimación de VAN/TIR	31
Tabla 6 - Riesgos críticos del proyecto	32
Tabla 7 - Impacto riesgos críticos del proyecto	32

RESUMEN EJECUTIVO

Las mascotas forman parte de muchos hogares y en los últimos años existe un alza en la adopción de mascotas, en tres años la cantidad promedio de mascotas ha incrementado de 2,3 a 2,7 por hogar, son reconocidos como un miembro de la familia y la oferta existente en el mercado se ha adaptado continuamente a sus necesidades.

De acuerdo a un estudio publicado en el año 2022 las mascotas están presentes en un 87% de los hogares de Chile. Sus dueños gastan en promedio \$100.000 al mes en sus cuidados y asisten de forma continua al veterinario gastando en promedio \$30.000 pesos por visita.

En base a las investigaciones del negocio y encuestas realizadas las atenciones rutinarias son las más demandadas, sin embargo, un 50% ha necesitado la atención de un especialista con dificultades para conseguirla.

Actualmente en Antofagasta las clínicas veterinarias pueden abarcar alrededor del 75% de la demanda de atenciones generando un déficit de 225.000 al año, existiendo la oportunidad acortar esta brecha, ingresar al mercado y capturar parte de estos ingresos.

La estrategia de negocio considera la apertura de dos clínicas de atención esencial y una de especialidad, buscando satisfacer ambas necesidades de atención, generar sinergias entre las clínicas y obtener derivaciones desde otros centros.

El grupo objetivo se encuentra entre los 20 y 40 años, este segmento representa más del 50% de la población. Su estilo de vida se basa en la adopción de mascotas optando incluso por postergar la paternidad y perciben ingresos promedio superior a los \$700.000 mensuales.

Se requieren 660 millones de pesos como inversión inicial, se proyecta que el modelo de negocios genere ingresos sobre los 653 millones el primer año y más de 3.088 al quinto año. Para lograr este crecimiento se necesita de un socio inversionista que aporte 323 millones obteniendo el 49% del valor la compañía, como parte de los acuerdos se encuentra la opción de repartir dividendos al tercer año y un valor proyectado de la empresa equivalente a 2,3 EBITDA del quinto año.

Como visión del negocio se espera transformar la salud de las mascotas en una red de clínicas veterinarias y estandarizar los servicios de atención acorde a la tendencia mundial.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En el año 2022 se publicó un estudio del Programa Mascota Protegida de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) que reveló que en Chile existen 12,5 millones de mascotas y un 65% de sus dueños declara que visita el veterinario al menos una vez al año¹. En mayo del mismo año se publican los resultados de una encuesta CADEM que señala que el 87% de los hogares en Chile posee una mascota, sus preferencias y cuidados, donde más del 90% los considera como un miembro de la familia².

La tendencia y estilos de vida vislumbra un aumento en el interés de las personas por las mascotas, donde la edad no es una barrera para adoptar, un alto porcentaje de adultos jóvenes prefieren permanecer sin hijos hasta una edad más avanzada optando por tener mascotas durante ese periodo, grupos familiares ya consolidados donde las mascotas son un miembro más de ellos y personas de tercera edad que disfrutan de su compañía.

Actualmente en Antofagasta si una mascota requiere de atención veterinaria en primera instancia obtiene un diagnóstico en alguna clínica o centro veterinario. En caso de requerir servicios como exámenes, radiografías, cirugías y especialistas las personas deben recurrir a otra u otras clínicas, ya que la mayoría no cuentan con todos los servicios extendiendo el periodo de diagnóstico definitivo a semanas. Considerando que ya en el 2021 la región evidenciaba un déficit de profesionales, así como centros de atención veterinarias³; existe una oportunidad para ingresar al mercado y que el cliente pueda recibir beneficios que hoy no percibe, otorgándole acceso a diagnósticos y derivación especializada inmediata, permitiendo acortar los tiempos de atención y ampliando la oferta.

La oportunidad de implementar clínicas de atención esencial y de especialidades, como primera instancia con un piloto en Antofagasta, permite diferenciarse de su competencia al contar con una red que incluyan todas estas características entregando seguridad, ahorro de tiempo y la posibilidad de captar una mayor cantidad de clientes bajo un modelo de servicio integrado, programa de fidelización, recompra y recomendaciones. Una vez

¹ [Estudio de población animal](#)

² [Encuesta CADEM](#)

³ [Falta de veterinarios](#)

evaluado el modelo se considera la expansión a lo largo del país, transformándose en la primera red de clínicas veterinarias con presencia en las principales regiones.

Con los estudios recientes se puede estimar que existen alrededor de 345.000 mascotas en Antofagasta, tomando como base los datos obtenidos en la encuesta CADEM y cifras proyectadas por el INE para el 2022⁴. Las personas desembolsan un gasto mensual cercano a los \$100.000 en alimentación y cuidados de sus mascotas, y \$30.000 en visitas al veterinario, poseen en promedio 2,7 mascotas y visitan 2,7 veces al año al veterinario.

Con estos antecedentes el tamaño del mercado es de aproximadamente 930.000 visitas al año, considerando que la oferta actualmente es capaz de satisfacer 500.000 de ellas a través de las 30 clínicas y centros veterinarios en la ciudad, estimando una tasa de ocupación del 70%, existe un 45% del mercado insatisfecho lo que hace posible acceder a una cuota de mercado con la red de clínicas a implementar. En razón de lo anterior, considerando la demanda de visitas al año y que cada atención posee un precio entre \$30.000, los ingresos anuales promedian los 28 mil millones de pesos (33 MM USD). El déficit de oferta identificado genera la oportunidad de capturar hasta 13 mil millones de pesos (14 MM USD) y el modelo de negocio contempla capturar un 8% del total del mercado percibiendo ingresos superiores a los 2 MM USD a partir del tercer año.

Este modelo de negocio ha despertado el interés de grupos extranjeros y fondos de inversión en expandir sus adquisiciones actualmente en clínicas veterinarias en Inglaterra, España, Canadá y otros países. La industria en el extranjero no solo cuenta con clínicas veterinarias independientes, estas ya forman parte de grupos económicos con intereses de expandir sus servicios, mientras que algunas optan por ofrecer franquicias⁵.

El equipo gestor cuenta con la experiencia al conocer e investigar el negocio veterinario, su modelo de organización, tarifas y prestaciones comunes. Los problemas y desafíos existentes a nivel local, tiempos de espera, modelos de atención, disponibilidad y falta de especialistas. Así como con habilidades y experiencias transversales en planificación de proyectos, estimación de costos, procesos de licitación y compra, relación con proveedores, negociación, due diligence y proceso de desinversión. Poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en el MBA en sus diferentes áreas de aprendizaje.

⁴ [Proyecciones de población](#)

⁵ [Petcenter, clínicas veterinarias](#)

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1 INDUSTRIA.

La cantidad de mascotas ha evolucionado con los años (ver Anexo A), existe una variada oferta para sus cuidados, alimentación saludable, juguetes, seguros, leyes que los protegen y en los últimos años se promueve su inscripción en el registro nacional de mascotas.

Los resultados de la encuesta CADEM en el año 2019 y 2022 evidencian que existe un alza significativa en la presencia de mascotas en los hogares de un 73% a un 86%. No solo existe una mayor presencia por hogar, sino también la cantidad promedio de mascotas en cada uno de ellos promediando actualmente 2,7 mascotas por hogar.

Al comparar los años 2022 y 2019 existe un alza de un 22%, una mayor cantidad de mascotas que requieren los cuidados y atenciones necesarias, lo que conlleva una mayor demanda de las familias por servicios de atenciones veterinarias.

Las publicaciones existentes destacan que existe un fuerte vínculo emocional al momento de adoptar una mascota, son considerados como un miembro de la familia, su entorno se preocupa cuando a su mascota les sucede algo y se preocupa que no sufra estrés.

Tomando en cuenta las proyecciones entregadas por el INE para los próximos años se puede estimar, bajo un escenario conservador, que la cantidad de mascotas a nivel nacional crecerá al año 2035 un 8% (ver anexo B). Un escenario similar ocurre en la ciudad de Antofagasta donde la cantidad de mascotas representa un 2% al total país.

Dentro de las razones del incremento de mascotas en relación al año 2019 se encuentra la pandemia que afectó a todo el mundo. En Chile, a julio de 2021 fueron registradas cerca de 450 mil mascotas a nivel nacional, el informe del programa de mascota protegida señala que solo un 27% de las mascotas se encuentra inscrita en el registro nacional de mascotas, bajo esta información la cifra incluso puede superar el millón de mascotas.

A nivel internacional la cantidad de hogares que cuentan con mascotas supera el 50% en Perú y España, mientras que en Argentina la cifra se encuentra cercana al 80%. Al igual que en Chile la pandemia generó un efecto similar, en Perú las adopciones de mascotas se triplicaron y en España incrementaron un 44%.

La esperanza de vida de una mascota supera los 10 años por lo que esta alza significativa extiende las necesidades de cuidados y atenciones por más de 10 años para la industria.

En el año 2020 el colegio médico de veterinarios de Chile publica los resultados de una encuesta realizada a más de 3.000 médicos veterinarios⁶, gracias a este estudio se puede identificar el campo laboral, satisfacción de su ejercicio, ingresos líquidos y otros antecedentes que permiten comprender las necesidades de un agente clave en el modelo de negocio a desarrollar.

El campo laboral de un veterinario en Chile se concentra en la clínica de animales de compañía en el cual el 50% de los veterinarios encuestados ejerce su profesión, donde un 38% es dueño o socio de la clínica y un 55% es un trabajador asalariado.

Al analizar el mercado de atenciones veterinarias de Antofagasta, la cantidad de mascotas en Antofagasta estimada es de 345.000, demandan cerca de 930.000 atenciones al año y las veterinarias habilitadas en la ciudad cuentan con una capacidad para atender el 75% de la demanda total de atenciones.



ILUSTRACIÓN 1 – Resumen de la industria

Fuente: Elaboración propia

⁶ [Campo laboral, colegioveterinario.cl](http://Campo_laboral_colegioveterinario.cl)

2.2 COMPETIDORES

Los centros de atención veterinaria se encuentran de forma atomizada, no existe algún líder de la industria y ninguno cuenta con presencia en diferentes ciudades del país.

Los modelos de atención más comunes que se pueden identificar en el país son los siguientes:

- Centros médicos veterinarios públicos presentes en todas las principales ciudades del país con una capacidad de atención acotada administrados por algún departamento de la municipalidad.
- Hospitales clínicos de Universidades que cuentan con la carrera de veterinaria dentro de sus planes de estudios.
- Centros de atención veterinaria o clínicas particulares, concentran la principal oferta de atención veterinaria, atendidos en promedio por 2 o más veterinarios.

Los competidores directos se encuentran en las clínicas particulares, un centro veterinario público satisface a lo más un 5% de la demanda total en la ciudad y las Universidades en el sector norte no cuentan con la profesión veterinaria en su plan de estudios.

Al analizar los servicios veterinarios existente en la ciudad de Antofagasta, el catastro de clínicas ronda los 30 centros de atención donde 13 de ellas poseen una mayor cantidad de prestaciones. En el anexo C se puede conocer más en detalle los servicios que otorgan cada una de ellas y su respectiva ubicación, en donde varias de las especialidades, si bien se prestan, se realiza a través de profesionales que visitan periódicamente la ciudad desde otras ciudades.

Si se analiza a nivel de especialidad las encuestas revelan que un 50% necesitó el servicio de un veterinario especialista y no fue fácil recibir atención. En Antofagasta de los 30 centros y clínicas disponibles solo 8 cuentan con algunas especialidades, por lo que en el mapa de posicionamiento de la ilustración 1 se puede observar la distribución que existe en las principales clínicas veterinarias comparando la capacidad de atenciones al año que disponen y la variedad de servicios que ofrecen.

La sinergia que se puede generar en la red de clínicas permite abarcar una mayor cantidad de atenciones que la competencia y entregar una mayor oferta de especialistas que la oferta actual en Antofagasta, entregando una importante ventaja competitiva.

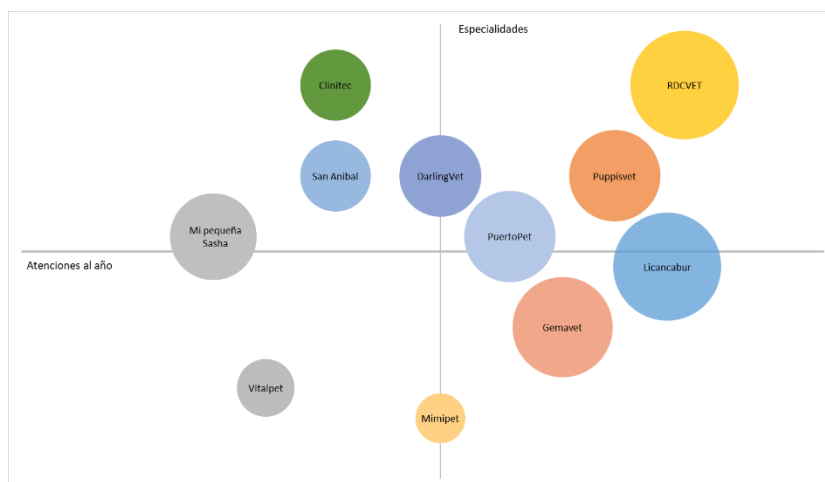


ILUSTRACIÓN 2 - Mapa posicionamiento clínicas veterinarias en Antofagasta

Fuente: Elaboración propia

RCDVET presenta un puntaje de 2,93 al compararse con los principales atributos y competidores de esta industria más cercanos a la propuesta de valor mencionada en tabla 1, evidenciando los principales factores de diferenciación. El Rating se evalúa de 1 a 4 en razón de la percepción de los consumidores obtenida en la encuesta.

Factor clave	Peso	Mi pequeña Shasha		Licancabur		Gemavet		Puerto Pet		RDCVet	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Diagnósticos acertados	20%	4	0,8	2	0,4	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Especialidades	17%	1	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17	3	0,51
Cercanía del profesional	15%	4	0,6	2	0,3	2	0,3	2	0,3	3	0,45
Satisfacción de la atención	13%	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Tecnologías y equipamientos	12%	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24
Tiempos de espera	8%	1	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Disponibilidad de horas	5%	1	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Ubicación física	5%	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Limpieza	5%	2	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Total	100%		2,76		2,37		2,29		2,24		2,93

Tabla 1 - Matriz de competencias principales competidores

Fuente: Elaboración propia

2.3 CLIENTES

La principal fuente de segmentación se realiza en razón de la demografía (ver Anexo D), debido a que la tenencia de mascotas si bien posee comportamientos similares, difieren en aspectos sobre su poder adquisitivo, edades, influencia en el proceso de compra, etc.

1. **Niños:** Considerados como motivadores de compra, no poseen el poder adquisitivo, pero pueden ser dueños de las mascotas en su hogar y generan el requerimiento para llevarlas a un veterinario. Grupo entre los 0 a los 14 años corresponde a 87.000 niños, representando el 20% de la población total, sus padres forman mayoritariamente parte del segmento de adultos jóvenes entre 25 y 34 años. En esta etapa de su vida sus padres deciden acoger una mascota para compañía de sus hijos y formar un hábito de responsabilidad con sus cuidados.

2. **Jóvenes/Jóvenes adultos:** Corresponde al 34% de la población con edades entre los 15 y 34 años superando las 146.000 personas de la generación Y/Z - Millennials/Centennians, en este grupo más de 135.000 posee mascotas, 96.000 de sus mascotas acuden al veterinario al menos una vez al año y finalmente más de 67.000 de ellos señalan que necesitaron de una atención de especialidad. Los adultos jóvenes, 55% de este segmento, posee ingresos promedio de \$640.000 y en esta etapa de su vida prefieren tener una mascota sobre que tener hijos y/o formar una familia.

3. **Adultos:** Con edades entre 34 y 54 años perteneciendo a la generación X/Y - Millennials y poseyendo más de 146.000 mascotas, de los cuales más de 108.000 indican mínimo una visita anual al veterinario y más de 76.000 tuvieron acceso o solicitaron una atención de especialidad. Perciben ingresos promedios cercanos a \$850.000, y la conducta a la tenencia de mascota se enfoca en su grupo familiar y las mascotas son parte de ellos.

4. **Tercera edad:** Este segmento con más de 37.000 personas, 18% de la población que forma parte de la generación baby boomers, con una edad igual o superior a los 55 años, 32.000 de ellas poseen mascotas, 22.000 acude al menos una vez al veterinario al año y más de 16.000 declaran la necesidad de atenciones de especialidad para sus mascotas. Reciben una pensión promedio de \$200.000 y la relación con sus mascotas está asociada principalmente a un animal de compañía en su actividad diaria.

Es posible conocer más características de los clientes a través de las encuestas disponibles mencionadas, en donde se puede identificar que los chilenos prefieren perros y gatos al momento de decidir por la tenencia de una mascota. A nivel generacional la preferencia de perros predomina en cada segmento, sin embargo, al comparar de forma aislada los Baby Boomers poseen más perros que las otras generaciones y las generaciones Z y Millennials más gatos que sus generaciones antecesoras.

Un 55% de ellas fueron adoptadas o recogidas de la calle, un 23% como obsequio y el resto por compra o cruce de su mascota actual, no existiendo diferencia significativa entre los segmentos antes mencionados.

Las personas encuestadas que no poseen una mascota, pero si se encuentran interesados en adoptar una en el futuro, se inclinan sus preferencias por la tenencia de un perro.

En base a la encuesta realizada por el equipo gestor, un 70% son los atributos relacionados con el profesional los que clientes identifican como factor decisivo al momento de elegir un servicio veterinario, destacando la calidad del profesional, el buen diagnóstico y la cercanía del médico. El resto de las preferencias se encuentran relacionadas a la operación de la clínica veterinaria, los espacios, tiempos de espera y atención.

Para lograr una diferenciación y promover el interés de los veterinarios para trabajar en las clínicas se espera incentivar la colaboración y compartir experiencias entre ellos. La preparación de los profesionales de la red de clínicas podrá ser mayor ya que pueden analizar y evaluar diferentes casos clínicos en centros que son parte de la red, de esta forma pueden entregar un mejor servicio y estar preparados para una mejor atención y que en base a las necesidades detectadas se proyecta contar con los implementos, equipos y tecnología con óptimas instalaciones para la atención de mascotas.

Los segmentos con mayores ingresos promedian \$765.000 mensuales, cifras publicadas en la encuesta suplementaria de ingresos en junio de 2022⁷, Antofagasta se encuentra sobre el promedio nacional junto a la región Metropolitana y de Magallanes.

Este segmento destinaria más de un 10% de sus ingresos en los cuidados de sus mascotas y visitas al veterinario por lo que es un elemento a analizar en mayor detalle al momento de segmentar al cliente.

⁷ [Encuesta suplementaria de ingresos, DF](#)

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocio busca implementar una red que constará con dos clínicas veterinarias con óptimas instalaciones para entregar un servicio esencial para visitas rutinarias y otra con 4 de los servicios de especialidad más demandados (cardiología, dermatología, oftalmología y traumatología), contando con personal calificado y con gran certeza de sus diagnósticos, realizando evaluaciones, exámenes, radiografías y otros; entregando elementos diferenciadores ante la competencia otorgando un ambiente de seguridad, atención personalizada y cuidado de las mascotas.

Los beneficios de contar con una red en una misma ciudad, genera sinergias entre las clínicas, integra sus servicios, opción de ventas cruzadas y derivaciones a especialistas, entregando un mejor servicio al cliente y sus mascotas; debido a que actualmente se atiende de forma aislada y según el diagnóstico se deriva a otros profesionales o clínicas que cuentan con los equipos para realizar los exámenes o intervenciones, que en el caso de los profesionales con especialidad poseen alta demanda o solo visitan esporádicamente Antofagasta.

Por otro parte los principales beneficios que recibirá el cliente fuera de los ya mencionados anteriormente se encuentran que podrá recibir atenciones especializadas como cardiología, dermatología y traumatología que hoy no están cubiertas en Antofagasta o solo cubiertas esporádicamente y ellos valoran y/o han requerido sin tener acceso a ellas. Por otro lado, tener acceso a profesionales que se encuentren muy bien capacitados para la exactitud de sus diagnósticos, así como una óptima y ágil forma que sus mascotas sean atendidas en el menor tiempo posible debido a que el layout de las clínicas, agendamiento de horas y todos los procesos operativos serán analizadas bajo una metodología Lean.

Gracias al catastro realizado en Antofagasta cómo se mencionó anteriormente se estima que existen alrededor de 30 centros o clínicas veterinarias permitiendo identificar de forma clara su ubicación, los servicios que entregan con el fin de evidenciar potenciales sectores donde sería más factible la instalación de una red de clínicas con las características necesarias.

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, la tasa de atención estimada de estas clínicas es de 50 mascotas por día con un promedio de dos profesionales. Se estima una tasa de ocupación promedio del 70% lo que les permite satisfacer cerca de un 60% de la demanda anual estimada, la necesidad total es de 930.000 atenciones al año por lo que existe una escasez de oferta de 436.000 atenciones de acuerdo a las estimaciones del tamaño de mercado.

En razón de la entrevista que se pudo gestionar a una médica veterinaria y dueña de una clínica del sector norte de Antofagasta, quién declara que el ingreso promedio se encuentra en un rango de 40 a 47 millones de pesos mensuales, atendiendo de forma diaria entre 30 y 40 mascotas con dos veterinarios permite estimar un ticket cercano a los 55.000 pesos chilenos.

En resumen, la propuesta de valor es una red veterinaria en la cual puedan acceder a consultas, así como a cuatro atenciones especializadas en un solo lugar a través de la sinergia que se genera para la optimización del tiempo de los clientes y sus mascotas; las cuales contarán con un personal altamente comprometido, buen diagnóstico de la salud de sus mascotas con instalaciones y atención de calidad. Esta propuesta se basa en los atributos diferenciadores mencionados en la matriz de competidores, en donde RDCVET poseerá la ventaja competitiva a través de los diagnósticos acertados y las especialidades que son los conceptos que más valoran los clientes.

Se busca lograr una relación con el cliente a través de un servicio cercano y personalizado a través de profesionales altamente calificados y con gran certeza en sus diagnósticos, publicaciones a través de sitio web y redes sociales, acceso a descuentos en razón de la cantidad de visitas y recomendaciones, convenios con instituciones públicas para campañas de vacunaciones y/o esterilización basada en una política de aseguramiento de calidad.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

RDCVET contará con equipamientos modernos y de la más alta calidad, utilizando la mejor tecnología disponible y se contará con personal altamente calificado y con años de experiencia. Buscando diferenciarse en el corto plazo en el mercado, enfocando un servicio integral y único en la ciudad de Antofagasta con las especialidades de cardiología, dermatología, traumatología y oftalmología. Estos servicios no existen de manera permanente en la ciudad, y lo más importante aún, con derivación inmediata entre las clínicas que componen esta red.

Por otro lado, el contar con información reciente obtenida de fuentes secundarias y primarias propicia poder tomar las decisiones adecuadas sobre la estimación de demanda, participación de mercado de las actuales clínicas junto a los servicios que prestan, características de los clientes, tendencia de la industria, entre otros. Igualmente, esta información es de gran utilidad para generar alianzas estratégicas con los diferentes stakeholders de la industria como agrupaciones animalistas y la misma municipalidad de Antofagasta, como la ubicación idónea y estratégica para posicionar cada una de las clínicas.

En el caso del equipo gestor junto con el conocimiento del mercado por ser dueños de mascotas, se posee conocimientos técnicos y profesionales que sustentan que se tomará la decisión de inversión adecuada, así como la posterior administración del capital de trabajo necesario para generar los flujos del negocio.

A través de la estrategia de marketing se buscará posicionar dentro del primer semestre de funcionamiento la marca de **RDCVET** como referente en la industria de tal manera de comenzar a capturar porcentaje del mercado y aumentar el poder de negociación con los proveedores de la industria.

Si bien la empresa no se encuentra constituida las principales fortalezas y debilidades se resumen en el cuadro de anexo G que generarán la ventaja competitiva y sustentarán los factores críticos de éxito del negocio, los cuales se lograrán al inicio del proyecto.

Las debilidades buscarán ser subsanadas en el corto plazo a través del conocimiento y capacidades el equipo gestor mencionadas en el capítulo I, al tratarse de temas con una curva de aprendizaje reducida.

3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO. VISIÓN GLOBAL.

El negocio se proyecta desarrollar en el tiempo bajo en tres ejes estratégicos:

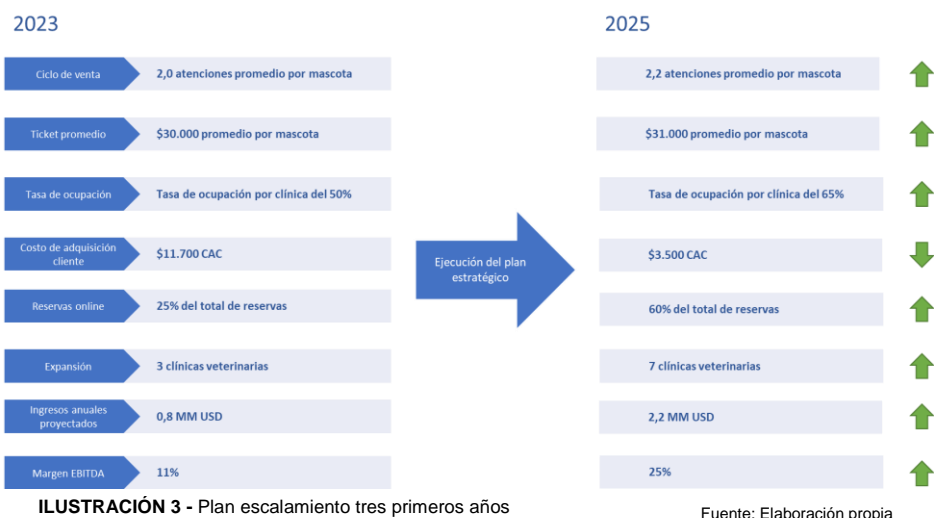
- **Participación de mercado:** Incrementar la oferta de atenciones veterinarias en la ciudad de Antofagasta proyectando alcanzar al quinto año una tasa de ocupación superior al 75% y una cuota de mercado cercana al 8%.
- **Expansión de las operaciones:** Expandir la oferta a diferentes regiones, esperando incrementar los ingresos anuales en un 278% al cuarto año de operación.
- **Desarrollar nuevos modelos de negocios:** Implementar un modelo de franquicias que permitan facilitar la expansión de la marca.

La hoja de ruta (ver anexo H) busca generar una cohesión entre los tres ejes estratégicos y como estas decisiones permiten impactar en los resultados del negocio:

- Ejecutar campañas de marketing que permitan captar un 5% de los clientes que asistan a la clínica el primer año, esperando aumentar a un 30% al quinto año.
- Incrementar la tasa de ocupación de las clínicas, iniciando en un 55% y proyectando al tercer año alcanzar una tasa del 65%, tasa estimada para la industria.
- Expandir la presencia de clínicas veterinarias en diferentes ciudades entregando la oportunidad de ampliar la red de atención e incrementar los ingresos al tercer año en un 169%. Posibles localidades se encuentran en el anexo I.
- Crear un modelo de franquicia, entregando la opción de generar ingresos por uso de la marca y obtener ingresos pasivos por las comisiones que se generan.

Este negocio se proyecta implementar en tres fases, la ilustración 2 entrega un mayor detalle para la etapa inicial donde se espera incrementar el ciclo de venta del cliente, aumentar en un 8% el ticket promedio, lograr una mayor asistencia de clientes alcanzando una tasa de ocupación similar a la competencia y potenciar los canales de reserva digital, esperando triplicar los ingresos del primer año.

La ilustración 3 presenta las fases de escalamiento de forma más general, permitiendo un mayor contexto y las prioridades para cada etapa. Sobre los aspectos claves que definen el crecimiento del negocio y los ingresos esperados, se destaca que en la etapa exponencial se considera un crecimiento perpetuo e ingresos por franquicias, lo que permite generar mayores ingresos sin incrementar los costos e inversiones.



2023-2024 Etapa inicial	3 clínicas	Prioridad Crítica	57% Tasa de ocupación	3.700 Clientes al año por clínica	2.05 Visitas por año	2.0 Millones USD
2025-2026 Etapa crecimiento	5 clínicas	Prioridad Alta	70% Tasa de ocupación	3.930 Clientes al año por clínica	2.25 Visitas por año	5.3 Millones USD
> 2027 Etapa exponencial	10 clínicas	Prioridad Media	75% Tasa de ocupación	3.960 Clientes al año por clínica	2.40 Visitas por año	29.1 Millones USD (perpetuidad)

ILUSTRACIÓN 4 - Ejes principales del plan de escalamiento Fuente: Elaboración propia

Desde la etapa de crecimiento se proyecta ampliar esta red en las principales ciudades del país, transformándose en la mayor red de clínicas en Chile, esperando generar el interés de capitales extranjeros en invertir y/o adquirir este negocio. La realidad internacional ha demostrado que en Europa existe interés por adquirir negocios de este tipo, un ejemplo de esto es la venta de Vetsum a Anicura Group en el año 2022⁸. Hasta antes de la entrada de los grandes grupos, el mercado estaba dispuesto a pagar entre 5-7 veces el EBITDA de una clínica veterinaria, ahora dado el interés están dispuestos a pagar 20-25 EBITDA⁹.

⁸ [Venta de Vetsum a Anicura Group](#)

⁹ [Compra de clínicas veterinarias.](#)

3.4 RSE Y SUSTENTABILIDAD

Los factores ambientales no evidencian grandes aspectos en esta industria, ya que solo se enfocan en la correcta administración de los desechos que de ella se generan y que los insumos que se utilicen generen el menor impacto posible en el medioambiente.

De igual forma existe una preocupación en la alimentación que reciben las mascotas, por lo que los consumidores pueden optar por alimentos más saludables, sustentables, cuidadores del medioambiente y con un mayor aporte nutricional que contribuya a la salud del animal.

En razón de lo anterior la política de RSE y sustentabilidad se focalizará en el cuidado del medio ambiente y la comunidad a través de una relación constante con los principales stakeholders de esta industria en Antofagasta que los componen los dueños de mascotas como tal y aquellos que son partes de agrupaciones animalistas como ProAnimal GAAT, PRODAS u OCVA que son las más reconocidas y de mayor incidencia pública en la ciudad. A lo anterior se suma la Municipalidad de Antofagasta quien posee un PET (Programa de Esterilización y Tenencia Responsable de Mascotas) y que junto a las organizaciones antes mencionadas generan campañas de vacunación, esterilización y de concientización dentro de la ciudad de las cuales se considera una activa participación en estas iniciativas.

Cercano a la comunidad

Realizar charlas, campañas y educación a la comunidad en los cuidados de sus mascotas.

Cuidado animal

Apoyar campañas municipales y privadas de esterilización masiva-

Alianzas estratégicas

Generar acuerdos con grupos y organizaciones que protegen y cuidan a los animales.



Alimentación sana

Promover la alimentación sana y el cuidado de las mascotas.

Cuidado del Medioambiente

Administrar los desechos de forma Segura procurando el cuidado del planeta

ILUSTRACIÓN 5 - Acciones RSE

Fuente: Elaboración propia

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 OBJETIVOS DE MARKETING

Los principales objetivos de marketing se plantean de forma desafiante para los próximos años, los tres recintos de atención requieren de un continuo plan comunicacional con los potenciales clientes. Comenzar a generar un plan de difusión, difundiendo la imagen de marca que se presenta en la ilustración 6, con un uso constante de redes sociales cobra gran relevancia para cumplir con las expectativas del negocio y comunicarse con el segmento objetivo.

- Generar un 50% de las reservas veterinarias por medio del sitio web al primer año de servicio.
- Mantener redes sociales actualizadas con un mínimo de tres publicaciones por semana, difundiendo las actividades y servicios que se cuentan.
- Implementar al segundo año de operación un programa de fidelización y beneficios en base a la experiencia obtenida y las necesidades de los clientes.
- Alcanzar en el segundo año el 80% de las ventas se realice de manera presencial.
- Obtener que el costo de adquisición de los clientes no sea mayor que el monto mensual destinados para Marketing
- Aumentar la concurrencia de visitas de 2.0 a 2.4, principalmente en consultas generales y diagnóstico.
- Lograr al quinto año que el margen bruto sea al menos de un 50%
- Generar un crecimiento anual de las ventas de al menos un 30%



ILUSTRACIÓN 6 - Logo RDCVet

Fuente: Elaboración propia

La tabla 2 muestra que cada objetivo cuenta con una medida que permite realizar seguimiento y evaluar el cumplimiento de ellos, determinando la fuente de información, forma de evaluación, frecuencia y rango de cumplimiento.

Objetivo	KPI	Fórmula	Fuente de información	Frecuencia	Meta	Responsable
Generar un 50% de las reservas de atenciones veterinarias por medio del sitio web al primer año de servicio.	Reservas online	$\frac{\text{Reservas online}}{\text{Total de reservas}}$	Registro de reservas de atención	Mensual	50%	Administración
Mantener redes sociales actualizadas con un mínimo de tres publicaciones por semana con el fin de difundir y dar a conocer las actividades y servicios que se realizan en las veterinarias.	Publicaciones en RRSS	$\frac{Q \text{ publicaciones}}{Q \text{ esperada}}$	Publicaciones en RRSS	Semanal	3 publicaciones por semana	Administración
Implementar al segundo año de operación un programa de fidelización y beneficios en base a la experiencia obtenida y las necesidades de los clientes.	Ejecución plan fidelización	$\frac{\text{Actividad realizada}}{\text{Actividad programa}}$	Cronograma de trabajo	Trimestral	Hito: Programa de fidelización	Administración
Alcanzar en el segundo año que más del 80% de las ventas se realice de manera presencial	Ventas presenciales	$\frac{\text{Ventas presenciales}}{\text{Ventas totales}}$	Libro contable	Mensual	80%	Administración
Obtener que el costo de adquisición de los clientes no sea mayor que el monto mensual destinados para Marketing	Costo adquisición	$\frac{\text{Costo adquisición}}{\text{Gasto en MKT por cliente}}$	Libro contable	Mensual	Costo adquisición > gasto en Marketing	Administración
Aumentar la concurrencia de visitas de 2.0 a 2.4	Recurrencia de visita	Cantidad de visitas anuales por cliente	Registro visitas	Anual	2.4 veces al año	Administración
Lograr al quinto año que el margen bruto sea al menos de un 50%	Margen bruto	$\frac{(\text{Ventas} - \text{Costos})}{\text{Ventas}}$	Libro contable	Anual	Margen bruto \geq 50%	Administración
Generar un crecimiento anual de las ventas de al menos un 30%	Crecimiento ventas	$\frac{\text{Venta anuales año actual}}{\text{Ventas anuales año anterior}}$	Libro contable	Mensual	\geq 30%	Administración

TABLA 2 - Objetivos de marketing

Fuente: Elaboración propia

4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

La estrategia de segmentación será estructurada para los tramos desde los 15 a los 44 años, identificados y caracterizados en la sección de clientes del capítulo II, representan más del 50% de la población que posee mascotas y poseen un poder adquisitivo suficiente para acceder a la presentación de servicios tanto de atenciones esenciales como centro de especialidad. La mayoría de este segmento forma parte del grupo socioeconómico C3 o superior. Si bien existen diferencias en estos segmentos el posicionamiento que se buscará será el mismo para todos ellos basados en la generación de confianza y lograr los objetivos señalados en el punto 4.1.

Varias investigaciones presentan resultados similares, en donde de los puntos más característicos destacan que dos de cada cinco dueños de mascotas de 16 a 34 años ven a sus mascotas como sus hijos¹⁰, y en el periodo de pandemia al pasar más tiempo en casa los ha hecho más cercanos a su mascota, así como más felices ya que pasa a ser un tipo de autocuidado para ellos mismos. Situación muy similar al segmento "Tercera edad" señalados en el capítulo II.

En un estudio realizado en Estados Unidos a más de 1000 millennials dueños de mascotas¹¹, evaluaron que decisiones tomarían ante el caso que no pudieran permitirse un tratamiento para salvar la vida de su animal, estos se mostraron dispuestos a aceptar un segundo trabajo a tiempo parcial (49%) o a vender posesiones como televisores (43%), ordenadores portátiles (41%) o joyas (29%) y dispuestos a vender su automóvil (25%)

Packaged Facts, líder de investigación de mercado en diferentes industrias, en el año 2018 publica un estudio donde identifica 4 puntos donde las nuevas generaciones difieren de las anteriores¹². La principal diferencia se basa en la confianza que depositan los jóvenes en la orientación veterinaria al momento de optar por algún producto o tratamiento para su mascota, siendo este punto un factor crítico de éxito de este modelo de negocio para obtener una ventaja competitiva a través de la diferenciación.

Todos estos puntos permiten comprender aún más el comportamiento y las características del segmento objetivo, esperando que los esfuerzos en captar su atención y lograr que asistan a los centros veterinarios de la red sean de acuerdo con las expectativas esperadas

¹⁰ [Estudio dueños de mascotas, perciben a sus mascotas como sus hijos](#)

¹¹ [Estudio dueños de mascotas, decisiones para salvar a su mascota](#)

¹² [Diferencias entre generaciones](#)

de tal manera de poder lograr la realización de prestaciones de servicios de especialidad como resultado de la prestación de servicios esenciales. Es decir, basado en la derivación de atenciones dentro de la misma red.

En el anexo D se puede identificar de forma clara el desglose y distribución de mascotas por rangos de edades y algunas de las principales características de segmentación al momento de realizar una estrategia comunicacional más directa. Los segmentos hasta los 54 años son las personas que perciben más ingresos, poseen una mayor cantidad de mascotas por lo tanto realizan una mayor cantidad de visitas al veterinario.

Una vez definido el segmento se puede complementar de qué forma se crea una estrategia comunicacional para dar a conocer los servicios, beneficios y estrategia comunicacional en base a sus gustos y tendencias. Evaluación que se realiza en siguientes capítulos

4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO/SERVICIO

La estrategia de crear una red de clínicas será un servicio único en el país y Antofagasta será el piloto a implementar, se proyecta un crecimiento en los servicios veterinarios con la posibilidad de acceso con una baja en los tiempos de espera para los consumidores, así como generar los principales ingresos a través de los servicios de especialidad.

La estrategia se basará en generar una percepción de calidad del servicio sobre los atributos de los tipos de prestaciones que se realizarán, el prestigio y años de experiencia de los veterinarios, instalaciones de fácil acceso, originalidad del método de atención y un layout que optimice el uso de los espacios comunes evitando aglomeraciones.

Para garantizar la calidad del servicio se realizarán entrevistas, pruebas de conocimientos y referencias a los postulantes para definir a los más idóneos, ya que la experiencia de los profesionales es un factor crítico de éxito de este modelo de negocio; en el caso que no sea posible se focalizará en obtener su pronta especialización a través de diplomados y/o cursos respectivos¹³. Cada profesional tendrá a su disposición insumos de calidad y equipos tecnológicos que cumplan con las normas de salubridad para cumplir con los procedimientos médicos definidos y asegurar que nada pueda mermar la prestación del servicio.

¹³ [Capacitación profesionales veterinarios](#)

Al finalizar la prestación del servicio se activa el protocolo de post venta encargado de conocer la satisfacción del cliente y hacer seguimiento de la salud de las mascotas, en donde cada profesional es evaluado por el cliente con la finalidad de conocer el grado de satisfacción con el servicio prestado y obtener información valiosa de opciones de mejoras que permitan posteriormente desarrollar planes de acción para ellos.

Las características principales del servicio ofertado incluyen, además de la atención veterinaria, planes de salud preventivos y acceso a descuentos para clientes habituales.

El sitio web está diseñado para una fácil navegación y agendamiento de horas, así como conocer la información sobre las atenciones básicas que se prestan, las atenciones de especialidad y experiencia de los profesionales. Al acceder a la reserva de hora online podrán ver la disponibilidad de horas, realizar reservas de ellas y activar alertas.

RDCVET como tipo de marca única es el nombre de la red de clínicas veterinarias que se espera implementar de forma progresiva a otras regiones, con el objetivo futuro de ofrecer otras categorías de servicios, pero siempre asociados a los servicios veterinarios cuyo logo se presentó anteriormente en la ilustración 6.

4.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

La estrategia de posicionamiento será de más por lo mismo, ya que el foco principal de este modelo de negocio es lograr las sinergias y derivaciones entre las clínicas de esta red de tal manera que desde las clínicas esenciales se logren las posteriores prestaciones de especialidad como se mencionó anteriormente, al ser las que generan mayor margen. La búsqueda de este posicionamiento se basa en que, si bien actualmente en Antofagasta se prestan servicios especializados, mayormente son realizados por médicos de otras ciudades del país, la disponibilidad de horas es mínima ya que visitan en promedio un fin de semana al mes y las horas son reservadas en su totalidad a las pocas horas de su anuncio.

Al contar con servicios de atención veterinaria especializados de forma continua y permanente puede ser un motivo para desincentivar los viajes de especialistas a la región, ya que deben incurrir en costos de traslados, arriendo de otros boxes, entre otros. El modelo de negocio permite evitar estos costos, capturar la demanda local y ofrecer más beneficios por el mismo precio que ofrece el mercado actualmente.

Los precios que se esperan cobrar se encuentran acorde al mercado con una estrategia de precio neutral y posterior dinámico en razón de la variación de la industria, por lo que una atención o procedimiento veterinario no será de un mayor costo para el cliente, sin embargo, la opción de contar con una derivación rápida de fácil acceso en el caso de que su mascota lo requiera será un beneficio adicional que percibirá y permitirá mejorar los ingresos.

En caso de que la persona no requiera de servicios de especialistas puede asistir a las clínicas de atención esencial que forman parte de la red. Dentro de los beneficios que puede encontrar en estos centros se destaca la experiencia y calidad de los veterinarios que día a día ayudan a la recuperación de sus mascotas, la accesibilidad y la disponibilidad de horas ya que se proyecta no solo implementar una red en la ciudad de Antofagasta sino expandir a las principales ciudades del país. Por lo que al momento de requerir un servicio de atención veterinaria si se encuentra con su mascota en otra ciudad puede contar con el servicio y la confianza que le entrega la red de clínicas a sus clientes.

La fijación de precio será en base a los costos y gastos necesarios para la prestación de cada uno de los servicios, es decir, un valor establecido por el costo de los profesionales, gastos de administración, más los insumos necesarios para operar, esperado un margen bruto del 30% con un ticket promedio para las clínicas de \$30.000 y proyectando un incremento mínimo de un 2% para los próximos años. Este ticket promedio es aportado en aproximadamente en un 60% por servicios esenciales y un 40% por servicios de especialidad, la estimación de cantidad de atenciones que se presenta en anexo P.

4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

En este caso al ser un servicio se entregará de manera directa a los dueños de mascotas, por lo cual no considera gestión de distribución en esta industria. El servicio a los clientes es a través de la prestación de los servicios en las diferentes clínicas.

Debido a la naturaleza de la necesidad que cubre el servicio enfocado a una solución rápida y efectiva, el modelo de negocio contará con un nivel de “canal 0” al prestar el servicio directamente a los clientes, en donde los clientes visitan el sitio web y/o se acercan a las clínicas de por sus propios medios o lo hacen directamente en la clínica.

La red de generación de valor con la que contará el negocio la componen alianzas estratégicas generadas con los proveedores de los insumos, equipos (compra/arriendo), organismos públicos y privados que fomenten iniciativas asociadas a la tenencia responsable de mascotas.

4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS

Como estrategia inicial de comunicación se considera la creación de un sitio web junto a perfiles en redes sociales como Facebook e Instagram, presentar la propuesta de valor a los grupos animalistas, municipios y otros grupos de interés ofreciendo descuentos por la primera atención con énfasis en las atenciones de especialidad a las que pueden acceder. Por otro lado, realizar la entrega de volantes en un radio cercano a las clínicas.

La estrategia de comunicación de **RDCVET** se enfocará en los segmentos antes mencionados, en esta primera etapa se busca dar a conocer la empresa y su modelo de negocio, para lo cual el objetivo es lograr inicialmente que los potenciales clientes tomen conciencia de la existencia de la red de clínicas, posteriormente se genere el conocimiento del mismo y por último el interés en él para comenzar a tomar cuotas de mercado.

Considerando que ya se definió el segmento y el objetivo de comunicación, toma gran importancia el diseño del mensaje con que se logrará captar la atención del cliente. El mensaje que se transmitirá será el siguiente:

“Sabemos cuánto amas a tu mascota y que quieres lo mejor para ellas. En RDCVET te aseguramos el mejor servicio, calidad y sobre todo servicios únicos para un diagnóstico certero y en el menor tiempo posible.”

La difusión será a través de los siguientes medios de comunicación, en razón del beneficio y aporte que cada uno de ellos genera:

Redes sociales (RRSS): Actualmente el 83,5%¹⁴ de la población utiliza redes sociales, es un medio de gran alcance con la opción de incluir publicidad a través de Facebook e Instagram.

¹⁴ <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2020-2021/#:~:text=El%20estado%20del%20uso%20de,.5%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n.>

Sitio web: Se contará con un sitio web de calidad, intuitivo y de fácil acceso a información ayudará al negocio. Cabe destacar que el dominio RDCVET.cl se encuentra disponible¹⁵.

Agrupaciones animalistas: Se realizará la entrega de folletos e información a agrupaciones animalistas principalmente en la participación en ferias y/o eventos.

Recomendación: Beneficios y descuentos a clientes que recomienden el servicio.

Medios de comunicación radiales: Spot publicitario con la voz en off de una mujer que requiere de atención veterinaria de especialidad, personificada por una clienta junto a un médico veterinario con un diálogo que permita transmitir el servicio y la propuesta de valor.

Google: Se incurrirá en el costo de pagar publicidad a Google Ads para figurar en las primeras posiciones de resultados de búsquedas.

Cada una de estas iniciativas permitirá comunicar por diferentes medios y que a través de ellos los clientes podrán contar con un servicio de calidad y garantía. En esta oportunidad no se contará con un personaje público para la promoción, se realizará a través de testimonios reales relatando su experiencia difundiendo a través redes sociales.

Se busca realizar una publicidad informativa que primeramente posicione a la marca y servicio en el mercado destacando sus beneficios, luego de forma persuasiva de tal manera que los posibles clientes consideren a **RDCVET** como la mejor solución a su necesidad; y por último generar publicidad recordatoria para mantener la vigencia en el mercado.

Adicionalmente se generará promoción de ventas por bonificaciones a los clientes que envíen referidos para la prestación de los servicios.

En razón de todo lo anterior se trabajará bajo un modelo de presupuesto de promoción asequible, ya que al ser una marca que recién está ingresando al mercado la promoción será costada con las inversiones de capital inicial.

¹⁵ <https://www.nic.cl/>

4.7 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIONES DE CRECIMIENTO ANUAL

La frecuencia y la cantidad de mascotas que son atendidas en las clínicas veterinarias forman parte de los principales supuestos del negocio junto al ticket promedio por atención.

Al primer año de atención se espera contar con una tasa de ocupación del 55%, contando con 7.260 atenciones al año por cada clínica veterinaria. Con el paso del tiempo se espera que las mascotas incrementen su visita al veterinario desde 2,0 veces promedio al año a 2,4 veces, cifras consideradas como normales acorde a los valores obtenidos en las encuestas.

El ticket promedio para las clínicas de atención esencial se estima en \$30.000 esperando incrementar un 8% al quinto año llegando a \$32.500.

A partir del segundo año se espera un crecimiento en la tasa de ocupación superior al 58%, al tercer año a un 65% hasta llegar a un 75% en forma continua para el resto de los años. Como parte de los supuestos se espera mantener una tasa de crecimiento baja en los valores del ticket promedio y frecuencia de visita, debido a la importancia de estas variables y proyectar el negocio de forma conservadora.

Al quinto año se proyecta aplicar una estrategia de franquiciado y generar una tasa de crecimiento continuo, equivalente al 3% de los ingresos del quinto año. Este modelo de negocio se espera que aporte a los ingresos del año 2028 generando la oportunidad de expandir la red de atención a lo largo del país, para más información ver anexo E.

En el mercado para la región de Antofagasta se proyecta iniciar con 21.780 atenciones al año esperando al quinto año superar las 95.000 atenciones y abarcar un 11% del mercado.

4.8 PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA

Tabla 3 presenta el presupuesto anual de marketing para el desarrollo de las actividades que asciende a \$5.850.000 el primer año y 52.000.000 al quinto año. Los recursos son destinados principalmente para financiar los costos de publicidad de forma continua, de acuerdo a la estrategia comunicacional, destacando el uso de Google Ads y redes sociales.

Costo de adquisición de clientes (CAC)				
Costo en marketing	Clientes captados	CAC	Clientes esperados al año	Total de clientes
\$5.850.000	500	\$11.700	10.890	4,6%
\$7.800.000	1.150	\$6.783	15.312	7,5%
\$13.650.000	3.850	\$3.545	25.739	15,0%
\$36.400.000	8.400	\$4.333	33.576	25,0%
\$52.000.000	12.700	\$4.094	42.240	30,1%

Tabla 3 - Costo de adquisición de clientes

Fuente: Elaboración propia

Se asume un incremento en los costos de publicidad para posicionar la red de clínicas, esperando generar una mayor difusión y captar una mayor cantidad de clientes, logrando disminuir el costo de adquisición de \$11.700 el primer año a \$4.094 el quinto año. El detalle mensual de costos de Marketing para el primer año se encuentra en el anexo F.

Dentro de las primeras actividades a realizar se considera la creación de un sitio web y uso de redes sociales para promocionar las clínicas veterinarias, buscando posicionar a la clínica dentro de las primeras ubicaciones al realizar una búsqueda. Junto con las actividades de difusión se espera generar acuerdos y alianzas con la municipalidad y empresas privadas que promuevan el cuidado de los animales, participando en jornadas de esterilización y charlas de los cuidados que requieren las mascotas.

Adicionalmente se espera contar con el apoyo de una asesoría que sirva de orientación de las actividades a realizar y la planificación para los próximos años. Como hito principal se espera contar con un plan comunicacional y ejecutarlo dentro de los seis primeros meses iniciada la operación como se muestra en tabla 4.

El cronograma contempla implementar al segundo año un programa de fidelización, con el fin de premiar a los clientes con una mayor frecuencia de compra y generar una relación de largo plazo, se debe tener presente que la esperanza de vida de una mascota ronda los 10 años por lo que es clave mantener una buena relación con los clientes. Las actividades de apoyo que se pueden ir incorporando al plan inicial, ya que la estrategia y las actividades requeridas son dinámicas. Dependiendo del alcance y el cumplimiento de sus indicadores pueden existir modificaciones en la planificación inicial.

Actividades	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem	I Sem	II Sem
Crear sitio web	■									
Implementar redes sociales	■									
Asesoría de marketing	■	■								
Campaña de referencias	■	■								
Publicar notas en sitio web		■								
Anuncios por Google Ads		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Anuncios por redes sociales		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Generar alianzas con Municipio y privados		■	■							
Campaña de fidelización			■	■	■	■	■	■	■	■
Actividades de apoyo				■	■	■	■	■	■	■

Tabla 4 - Plan de marketing

Fuente: Elaboración propia

V. PLAN DE OPERACIONES

Para operativizar los ejes estratégicos del negocio se espera contar con tres pilares claves:

Participación de mercado: Apertura de tres centros de atención, comenzar con atenciones esenciales e incorporar especialidades. Se espera satisfacer el 10% de las necesidades de atención proyectando ingresos de 0,8 millones de dólares.

Expansión de las operaciones: Expandir a nuevas ciudades donde sea factible ingresar al mercado, apertura de nuevas clínicas proyectando ingresos de 4,2 millones de dólares.

Desarrollar nuevos modelos de negocios: Aumentar la generación de ingresos con nuevos negocios y modelo de franquicia, generar ingresos adicionales de forma creciente.

La ubicación de cada clínica se ha definido analizando su potencial ubicación, facilidades de acceso, distancia de los competidores y expansión de la densidad poblacional.

Se espera capacitar continuamente a todo el equipo, profesionales veterinarios y administrativos, en servicio de atención al cliente y tópicos relacionados a sus actividades.

Se ha determinado una línea de trabajo crítica que busca garantizar una experiencia satisfactoria del cliente, mantener una relación de largo plazo y cumplir los objetivos del negocio definido.

Flujo de operaciones: Una vez que las operaciones se encuentren funcionando en régimen se estima alcanzar una tasa de ocupación de un 75% logrando más de 95.000 atenciones en las 10 clínicas.

Los materiales y equipos necesarios se detallan en el anexo J, 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.

Plan de desarrollo e implementación: Para habilitar una clínica veterinaria se tiene considerado un plazo estimado de 4 meses, los materiales pueden ser adquiridos en el país por lo que en el transcurso de un año se podrá contar con los tres centros operativos en la ciudad.

Dotación: En la parte II del documento se encuentra el detalle de los profesionales necesarios para cada año de acuerdo al plan de expansión. 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.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo gestor posee experiencia en planificación, abastecimiento, gestión de proyectos y mejoras de procesos en empresas del rubro minero y sanitario.

La estructura organizacional considera un gerente de estrategia y un gerente comercial cargo del desempeño del negocio, un jefe de operaciones que debe coordinar cada una de las clínicas y el equipo veterinario encargado de garantizar una buena atención al cliente.

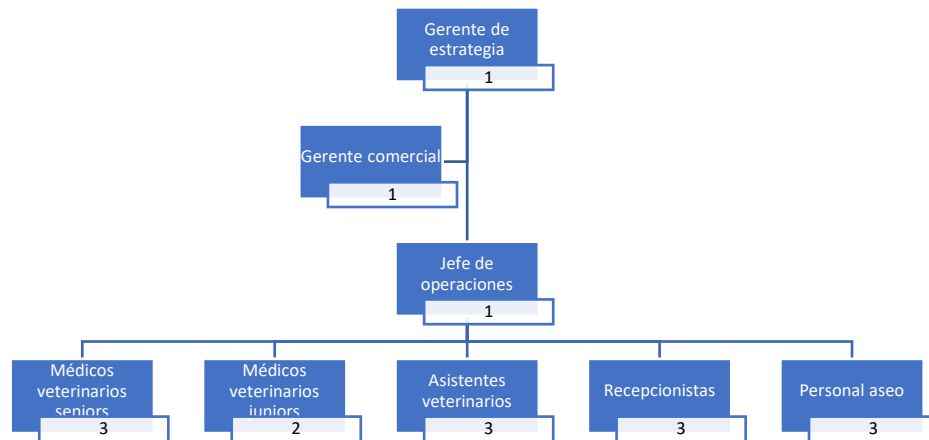


ILUSTRACIÓN 7: Estructura organización inicio del proyecto

Cada uno de los cargos cuenta con su respectivo descriptor, años de experiencia, horario laboral y un desglose de las principales actividades necesarias para el desarrollo de sus labores. Un mayor detalle se puede encontrar en la parte II del documento.

Incentivos y compensaciones.

De acuerdo a la investigación de mercado se ha definido una remuneración fija para cada uno de los cargos y bonificaciones variables asociadas al cumplimiento de metas para cada función.

Los sueldos de la línea directiva pueden variar entre \$1.800.000 y \$2.500.000 con bonificación variable equivalente a un sueldo base, para el caso de los médicos veterinarios su remuneración varía entre \$800.000 y \$1.500.000 con bonificación variable equivalente a 1,5 sueldos base.

VII. PLAN FINANCIERO

Dentro de los principales supuestos considerados en este plan financiero se destacan:

- Tasa de ocupación inicial del 55%, esperando llegar al quinto año a un 75%.
- Ticket promedio de \$30.000 el primer año proyectando hasta \$32.500.
- Se estima un costo de insumos correspondiente a un 30% del valor del servicio.
- Expansión gradual de clínicas logrando participación en 4 localidades diferentes.

La proyección de ingresos, costos y EBITDA del negocio se puede apreciar en la tabla 5, en la parte II del documento y en el anexo K se entrega un mayor detalle acerca de los flujos esperados para ambos tipos de clínicas.

	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
Gastos administración y ventas	\$244.842.500	\$303.824.750	\$447.392.000	\$515.758.500	\$623.025.375
EBITDA	\$71.103.500	\$188.193.934	\$444.225.220	\$834.500.200	\$1.068.221.625

Tabla 5 - Definición CAPM y estimación de VAN/TIR

Fuente: Elaboración propia

Para estimar la tasa de descuento se utiliza la metodología de CAPM, el beta utilizado corresponde al beta desampalancado de los centros de salud¹⁶, se considera un premio por iliquidez y emprendimiento obteniendo una tasa de descuento del 19%.

Al aplicar esta tasa de descuento el VAN obtenido es de 2.470 millones, y una TIR del 77%. Al evaluar el negocio con los supuestos y variables mencionadas los resultados obtenidos indican que el modelo de negocio es rentable.

En el anexo L se puede encontrar un análisis de sensibilidad que permite conocer el VAN del negocio ante cambios en algunas variables claves del modelo como la tasa de ocupación y ticket promedio. De acuerdo a los resultados obtenidos una disminución que de un 30% en estas variables pone en riesgo el resultado del negocio.

¹⁶ [Damoradaran, estimación del beta](#)

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Este modelo de negocio cuenta con diferentes supuestos en base a la información disponible en el mercado y pueden existir diferencias al momento de emprender en una clínica veterinaria.

En la primera tabla se señalan los principales riesgos identificados para el negocio, en la parte II del documento se encuentra un análisis detallado de cada uno de ellos, mientras que en la segunda se presenta la matriz de riesgos. Esta matriz permite identificar gráficamente que en caso de materializarse los riesgos 1-3-4 son los que generan un mayor impacto en los flujos esperados del negocio.

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 6 - Riesgos críticos del proyecto

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 7 - Impacto riesgos críticos del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Bajo un escenario desfavorable, es decir que el proyecto no resulte exitoso, se estima que el factor de recuperación del capital invertido es de un 55%. Este monto se determina en base a la proporción de equipos médicos veterinarios pueden ser adquiridos y utilizados por otra clínica veterinaria.

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

Para materializar la red de clínicas se requiere una inversión de 660 millones de pesos, se espera financiar un 51% con capital de los socios fundadores proveniente de sus ahorros y el modelo de negocio no considera endeudamiento.

El 49% restante de la necesidad de inversión se espera financiar con los recursos de un socio inversionista, la propuesta consiste en otorgar un 49% de participación del negocio.

Los recursos serán utilizados para la puesta en marcha de las clínicas y las inversiones de crecimiento del primer y segundo año de acuerdo a la estrategia de crecimiento definida en el proyecto.

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

Actualmente existe un alza en la adopción y tenencia de mascotas, las últimas encuestas realizadas en Chile son una valiosa fuente de información para conocer las necesidades de los clientes, la cantidad de mascotas, costos referenciales de sus cuidados y frecuencia de visitas al veterinario al año. Con esta información es posible dimensionar el mercado, estimar los ingresos que generan y la cantidad de clínicas y profesionales para satisfacer esta demanda.

En base a la encuesta realizada en la ciudad de Antofagasta las clínicas no cubren la demanda total y no cuentan con una variada oferta de especialistas, lo que representa una oportunidad para ingresar al mercado de atención y capturar parte de ese mercado.

Para los dueños de mascotas la calidad del servicio, la cercanía del veterinario y lo certero de sus diagnósticos son las características claves de un buen servicio por lo que deben ser considerados como factores críticos de éxito.

Una vez identificada la oportunidad de ingresar al mercado, como opera la industria, comprensión del entorno, sus elementos diferenciadores y necesidades de los clientes es necesario definir un plan de escalamiento para comprender el potencial del negocio. Al definir un plan de escalamiento permite conocer las expectativas del negocio, sus etapas, prioridades y la evolución de las principales variables para la industria.

Para apoyar al desarrollo y cumplimiento de estas expectativas el plan de marketing otorga un marco de acción para llegar de manera efectiva al segmento de clientes definido, la estrategia de difusión para comunicar la propuesta de valor, el presupuesto disponible y poder estimar el costo de adquisición del cliente.

En base a los supuestos realizados se espera generar ingresos de 650 millones de pesos para el primer año y más de 3.000 millones el quinto año, se proyecta generar un VAN de 2.470 millones y un TIR de un 77% por lo que el negocio es rentable. El ticket promedio y la tasa de ocupación son variables claves para el éxito de las clínicas veterinarias, para que el negocio sea rentable la tasa de ocupación debe ser superior al 45%.

Al contar con un socio inversionista con un 49% de la propiedad se podrá realizar el plan de escalamiento de acuerdo a lo estimado, mantener el control de la compañía en manos de los socios fundadores y compartir las ganancias en base a los porcentajes de propiedad.

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
Total general	410.618	437.883	447.224	471.431

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
Ingresos por franquicias	\$100.555.020

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
													5.850.000

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. Montos inversión inicial

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


K. 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
Costos														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
Gastos														
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
Resultado antes de impuestos	0	2,603,387	2,603,387	2,603,387	2,603,387	2,603,387	2,603,387	2,603,387	2,603,387	2,603,387	2,603,387	2,603,387	2,603,387	31,240,643
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)
Resultado después de impuesto	0	1,900,472	1,900,472	1,900,472	1,900,472	1,900,472	1,900,472	1,900,472	1,900,472	1,900,472	1,900,472	1,900,472	1,900,472	22,805,669
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
RON		5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	62,668,526
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)
Perpetuidad														
lujo de caja	(349,949,979)	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	5,222,377	(35,971,864)

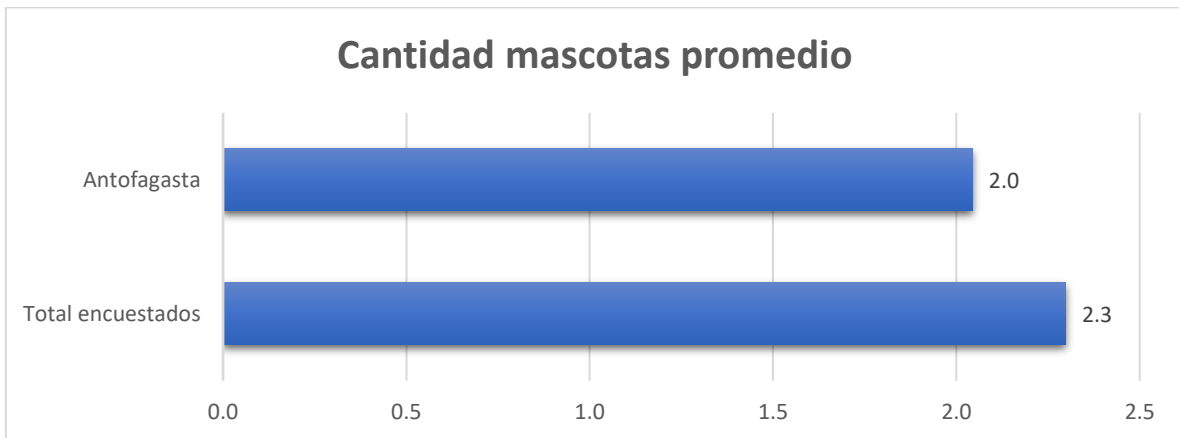
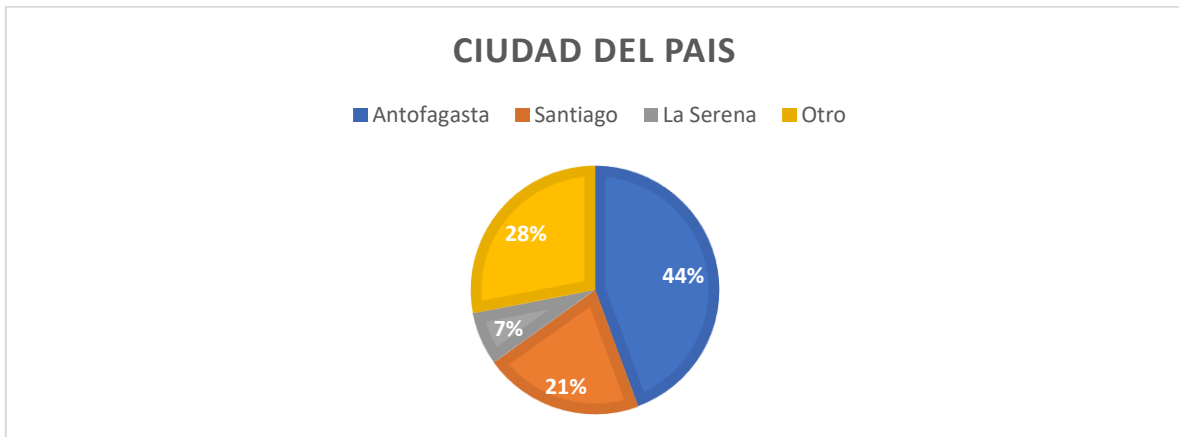
L. Análisis de sensibilidad

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	

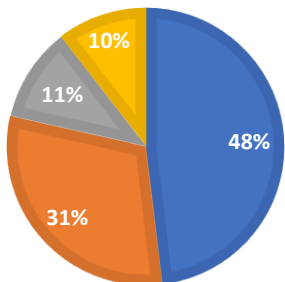
 Valor esperado en el modelo de negocios.

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



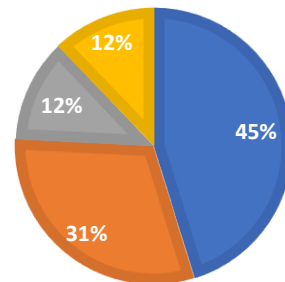
VISITAS AL VETERINARIO - TOTAL ENCUESTADOS

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

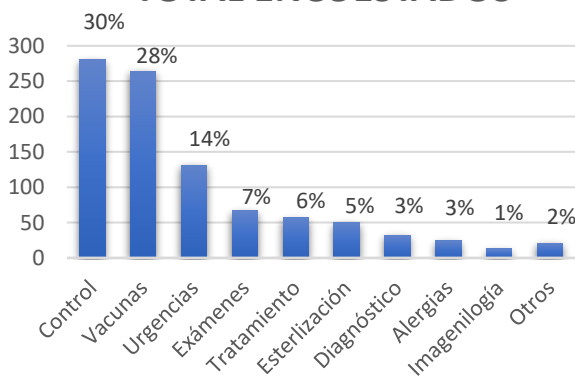


VISITAS AL VETERINARIO - ANTOFAGASTA

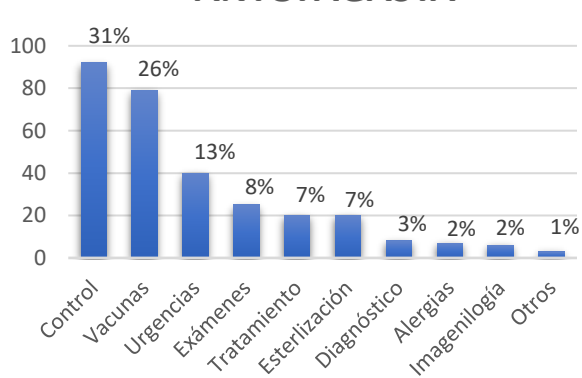
■ 1 a 2 veces ■ 3 a 4 veces ■ 5 a 6 veces ■ >6



RAZONES DE LA VISITA - TOTAL ENCUESTADOS

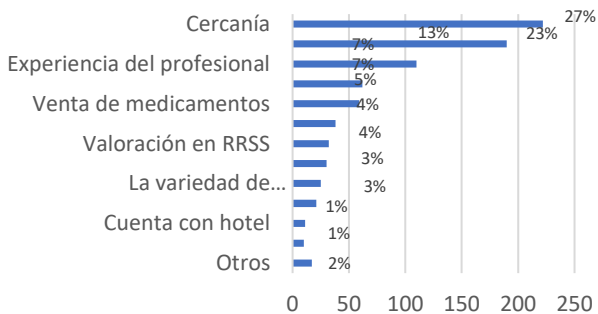


RAZONES DE LA VISITA - ANTOFAGASTA



Razones para elegir su veterinaria

Total encuestados



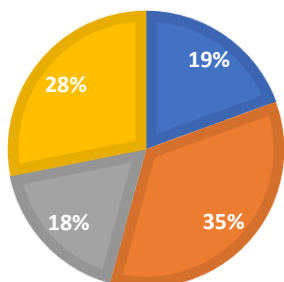
Razones para elegir su veterinaria

Atofagasta



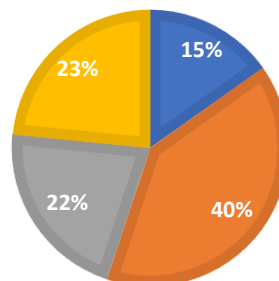
VETERINARIOS POR CLÍNICA - TOTAL ENCUESTADOS

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ >3

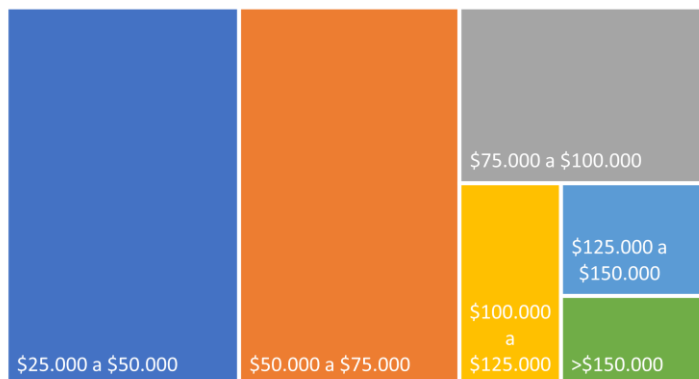


VETERINARIOS POR CLÍNICA - ANTOFAGASTA

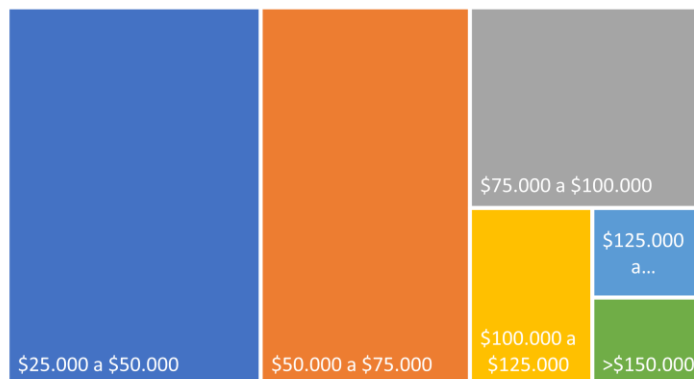
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ >3



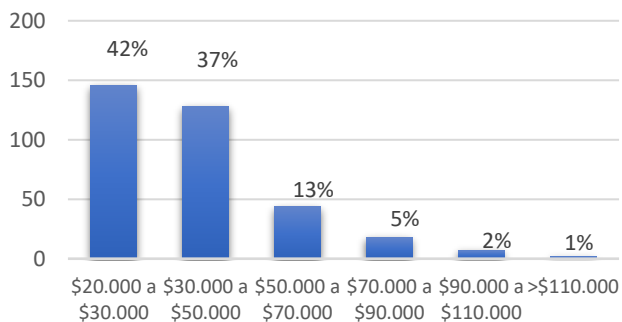
Gasto mensual mascota Total encuestados



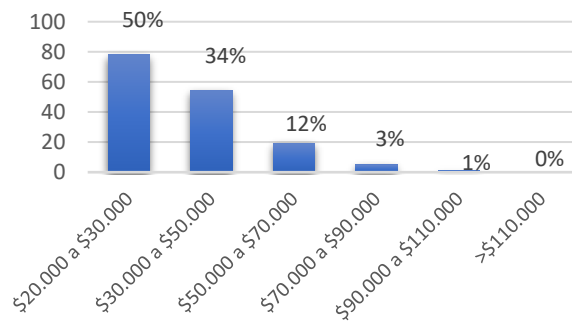
Gasto mensual mascota Antofagasta



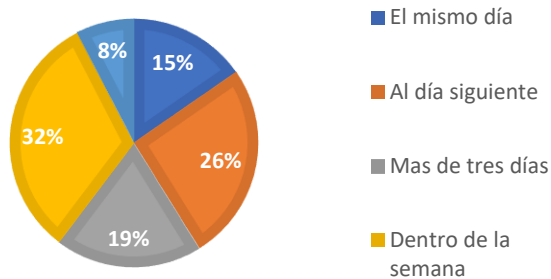
Gasto promedio visita al veterinario - Total encuestados



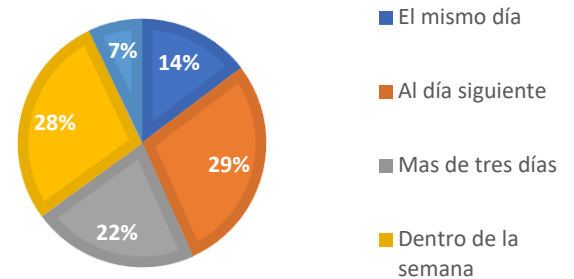
Gasto promedio visita al veterinario - Antofagasta



TIEMPO DE ESPERA AL AGENDAR UNA CONSULTA - TOTAL ENCUESTADOS

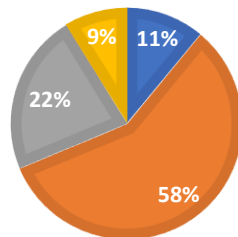


TIEMPO DE ESPERA AL AGENDAR UNA CONSULTA - ANTOFAGASTA



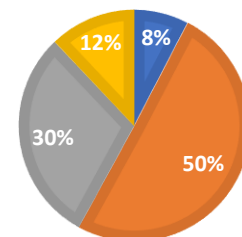
TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO - TOTAL ENCUESTADOS

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

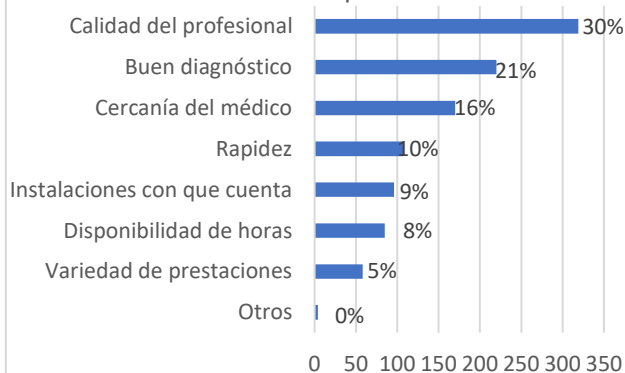


TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO - ANTOFAGASTA

■ 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

