

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“PLAN DE MARKETING PARA IMPLEMENTAR UNA
CLINICA VETERINARIA EN LA CIUDAD DE
VALPARAÍSO”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

Profesor Guía: SR SERGIO CALVO URZÚA

Alumna: VERÓNICA JUDITH RIVAS TÉLLEZ

VIÑA DEL MAR, 2017

DEDICATORIA

Esta tesis quiero dedicarla a mi familia y a todos los que me apoyaron y creyeron en mí desde el principio, sobre todo, al apoyo y empuje incondicional de mi hermana.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los profesores de la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso por la dedicación, el nivel de exigencia que tienen y el apoyo que nos entregan en los momentos difíciles.

INDICE

| | |
|--|------|
| DEDICATORIA | i |
| AGRADECIMIENTOS | ii |
| RESUMEN EJECUTIVO | viii |
| ABSTRACT | x |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO | 14 |
| Qué es un Plan de Marketing | 14 |
| 1. Marketing | 14 |
| 1.1 Marketing Estratégico | 15 |
| 1.1.1 Investigación de Mercado | 17 |
| 1.1.2 Segmentación de Mercados | 17 |
| 1.1.3 Mercado Objetivo | 18 |
| 1.1.4 Diferenciación y Posicionamiento | 18 |
| 1.2 El Marketing Operativo | 19 |
| 1.2.1 Marketing Mix | 20 |
| 1.2.1.1 Precio | 20 |
| 1.2.1.2 Distribución | 20 |
| 1.2.1.3 Producto | 21 |
| 1.2.1.4 Comunicación | 21 |
| 1.3 Plan de Marketing | 22 |
| 1.3.1 Etapas del plan de marketing | 22 |
| 1.3.1.1 Análisis de la situación | 23 |
| 1.3.1.1 a. Análisis externo | 23 |
| 1.3.1.1 b. Análisis interno | 25 |
| 1.3.1.2 Diagnóstico de la situación | 25 |
| 1.3.1.3 FODA | 25 |
| 1.3.1.3 a. Fortalezas | 26 |
| 1.3.1.3 b. Debilidades | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 1.3.1.3 c. Oportunidades..... | 26 |
| 1.3.1.3 d. Amenazas | 27 |
| 1.3.1.4 Formulación de los objetivos..... | 27 |
| 1.3.1.5 Estrategias | 27 |
| 1.3.1.6 Acciones o Planes de acción | 28 |
| CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL | 29 |
| 1. Análisis del Macro Entorno | 29 |
| 1.1. Factores Políticos y Regulatorios..... | 29 |
| 1.2 Factores Económicos | 30 |
| 1.3 Factores Sociales | 32 |
| 1.4 Factores Tecnológicos | 37 |
| 1.5 Factores Ambientales | 39 |
| 2. Descripción y Análisis de la Industria..... | 40 |
| 2.1 Antecedentes Generales y Evolución de la Industria..... | 41 |
| 2.2 Identificación de la Competencia | 42 |
| 2.2.1 Competencia Directa | 42 |
| 2.2.1 a. Localización de la Competencia Directa | 42 |
| 2.2.1 b. Tarifas de la Competencia Directa | 43 |
| 2.2.1 c. Oferta de la Competencia Directa | 44 |
| 2.2.1 d. Capacidad máxima de la competencia | 44 |
| 2.3 Competencia indirecta | 44 |
| 2.3 a. Oferta competencia Indirecta | 45 |
| 3. Análisis del Micro Entorno | 45 |
| 3.1 Poder de Negociación con los Consumidores | 45 |
| 3.1 a. El número de clientes | 46 |
| 3.1 b. Diversificación del servicio | 46 |
| 3.1 c. Transferencia | 46 |
| 3.2 Poder de negociación de los Proveedores | 47 |
| 3.3 Amenaza de nuevos sustitutos | 47 |

| | |
|---|----|
| 3.4 Amenaza de Nuevos Participantes | 47 |
| 3.4 a. Economías de Escala | 48 |
| 3.4 b. Alta diferenciación de algún producto existente | 48 |
| 3.4 c. Requisitos del capital | 48 |
| 3.4 d. Distribución y comunicación..... | 48 |
| 3.4 e. Imagen y lealtad de marca..... | 49 |
| 3.4 f. Barreras legales | 49 |
| 3.5 Rivalidad competitiva de la industria | 49 |
| 3.6 Conclusión del Análisis de las Fuerzas Competitivas | 49 |
| 4. Análisis FODA..... | 50 |
| 4 a. Fortalezas | 50 |
| 4 b. Debilidades | 51 |
| 4 c. Oportunidades..... | 51 |
| 4 d. Amenazas | 51 |
| 4.1 FODA cruzado para la clínica veterinaria | 51 |
| 4.1 a. Estrategia Fortalezas- Oportunidades | 51 |
| 4.1 b. Estrategias Fortalezas- Amenazas | 52 |
| 4.1 c. Estrategias Debilidades- Oportunidades | 52 |
| 5. Dimensión de la Demanda..... | 52 |
| 5.1 Demanda Futura | 54 |
| 5.1.1 Tamaño del Segmento Elegido..... | 55 |
| 6. Cadena de Valor de la Industria y Factores Críticos de Éxito..... | 56 |
| CAPITULO III: PLAN DE MARKETING PARA CREAR UNA CLÍNICA VETERINARIA..... | 57 |
| 1. Situación | 57 |
| 1.1 Misión | 57 |
| 1.2 Visión | 57 |
| 1.3 Valores..... | 57 |
| 1.4 Determinación del servicio..... | 58 |

| | |
|---|----|
| 1.5 Organización | 58 |
| 2. Marketing Estratégico | 59 |
| 2.1 El consumidor | 59 |
| 2.1.1 Definición del Segmento Objetivo | 59 |
| 2.1.2 Deseos y Necesidades | 59 |
| 2.1.3 Hábito de uso del cliente..... | 59 |
| 2.1.4 Beneficios para el consumidor | 60 |
| 2.2 EL MERCADO | 60 |
| 2.2.1 Tamaño de Mercado | 60 |
| 2.2.3 Estacionalidad de la demanda | 61 |
| 2.3 Segmentación de Mercado | 61 |
| 2.3 a. Variables Zoográficas | 61 |
| 2.3 b. Variables geográficas..... | 61 |
| 2.3 c. Variables Psicográficas | 61 |
| 2.4 Objetivos según horizonte de tiempo | 62 |
| 3. MARKETING OPERATIVO..... | 62 |
| 3.1 Precio..... | 62 |
| 3.1.1 Estrategia del Precio | 63 |
| 3.1.2 Precios “Clínica Pet-erinaria” | 63 |
| 3.2 Distribución | 64 |
| 3.2.1 Estrategia de distribución..... | 65 |
| 3.3 Producto..... | 65 |
| 3.3.1 Marca | 65 |
| 3.3.2 Logotipo | 66 |
| 3.3.4 Servicios complementarios | 66 |
| 3.3.5 Ventajas competitivas | 67 |
| 3.4 Comunicación | 67 |
| 3.4 a. Público Objetivo | 67 |
| 3.4 b. Objetivo..... | 67 |

| | |
|---|-----------|
| 3.4 c. Imagen del consumidor | 68 |
| 3.4 d. Promociones | 68 |
| 3.4 e. Merchandising..... | 68 |
| 3.4.1 Estrategia Competitiva | 68 |
| 3.4.2 Estrategia de Diferenciación | 69 |
| 3.4.3 Estrategia de Posicionamiento..... | 69 |
| 3.4.4 Presupuesto de Comunicación | 70 |
| CAPITULO IV: ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO | 70 |
| 1. Estudio Económico Financiero..... | 70 |
| 1.1 Inversión inicial | 70 |
| 1.2 Ingresos de operación | 71 |
| 1.3 Egresos de operación | 72 |
| 1.4 Determinación del WACC | 73 |
| 1.5 Flujo de caja..... | 74 |
| 1.5.1 Supuestos | 74 |
| 1.5.2 Estructura del Flujo de Caja para un proyecto financiado..... | 75 |
| 1.6 Análisis de sensibilidad | 76 |
| CONCLUSION FINAL..... | 77 |
| BIBLIOGRAFÍA | 79 |
| Anexo n°1 | 82 |
| Anexo n°2 | 83 |
| Anexo n°3 | 84 |
| Anexo n°4 | 86 |
| Anexo n°5 | 88 |
| Anexo n°6 | 91 |
| Anexo n°7 | 92 |
| Anexo n°8 | 94 |
| Anexo n°9 | 95 |

RESUMEN EJECUTIVO

En una intensa búsqueda por contribuir de alguna manera con la salud de la sociedad, se ha elaborado un plan de marketing con el objetivo de impulsar un negocio orientado a las mascotas quienes se relacionan directamente con la salud mental de las personas. Con esto se pretende aumentar el respeto y el gusto de adoptar un animal de compañía, para esto, una de las principales misiones será enseñar a cuidarlos de forma responsable.

Esta idea nace por una necesidad propia de atención para las mascotas familiares y al no tener una clínica cerca surgió la idea de iniciar un negocio orientado a la salud de los animales.

Cifras de Chile 3D (estudio que llevó a cabo Adimark), muestran que las mascotas ya son parte de la sociedad y cómo en otros países también se ha intentado legislar para que dejen de tener un estatus de animales, de cosas, de muebles inanimados y que pasen a formar parte de nosotros mismos como seres vivos, capaces de sentir, incluso que sean vistos como seres que poseen inteligencia propia según la investigación que realizó Stefano Mancuso.¹ El proyecto de “La Ley de Tenencia Responsable” lamentablemente se encuentra parado pese a ser un proyecto aprobado por el Senado y la Cámara de Diputados. Esta ley se ha transformado simplemente en una aspiración no cumplida para los movimientos animalistas, luego de siete años de tramitación.²

¹ <http://www.abc.es/ciencia/20150320/abci-plantas-inteligencia-macuso-201503181813.html>

² <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2016/06/680-685641-9-guido-girardi-la-ley-de-tenencia-responsable-de-mascotas-esta-trabada-por-culpa.shtml>

Por lo tanto para crear lazos con el público objetivo, los esfuerzos del marketing estarán orientados a quienes tienen mascotas dentro del sector que se ha definido como nicho de mercado y a quienes buscan dar un resguardo integral en la salud, entretenimiento y alimentación de sus mascotas. Que sea una solución primero por cercanía al sector, luego ser reconocida por la calidad, personalización y gentileza en la atención.

ABSTRACT

In an intensive search for contributing in any way to the health of society, it has developed a marketing plan with the aim of promoting oriented pets who are directly related to the mental health of people business. This is intended to increase respect and taste to adopt a pet, for that one of our missions will be taught to care responsibly.

This idea is born by its own need to care for our pets and not have a clinic near the idea of starting a health-oriented business of the animals.

Figures 3D Chile (study conducted Adimark), we show that pets are part of our society and how in other countries has also tried to legislate to stop them from having a status of animals, things, furniture Inanimate and become part of ourselves as living beings, capable of feeling, even they are seen as beings that have intelligent according to research conducted Stefano Mancuso. The project "Responsible Tenure Act" woefully stop is despite being a project approved by the Senate and House of Representatives. This law has simply become an unfulfilled aspiration for animal rights movements, after seven years of negotiation.

Therefore to create ties with our target audience, marketing efforts will be directed to those with pet within the sector we have defined as our market niche and those who seek to provide a comprehensive safeguard health, entertainment and food for their pets. Make it a first solution by proximity to the sector, then be recognized by quality, customization and kindness in care.

INTRODUCCIÓN

Para el año 2012, solamente la población de perros era de 109.000 individuos (con dueños y callejeros) según datos de ECOESTUDIOS para la ciudad de Valparaíso. En el mismo año existía una población de 269.446³ personas, por lo que se puede afirmar que existía un perro por cada 2 individuos. A esta información se debe agregar la población felina y de otras especies exóticas que se ha visto incrementada desde el año 2009, aumentando en 50%.⁴ De la población total de animales la mitad cualquiera sea su tipo asisten a un centro veterinario lo que muestra un gran mercado con mucha competencia.

Un estudio de Adimark⁵ muestra las preferencias en el consumo de la compra de los alimentos de las mascotas, en primer lugar se tiene a los gatos, acá los dueños optan por comprar en los locales de autoservicio quienes prefieren almacenes de barrio y están dispuestos a pagar más por un producto, también están abiertos a probar marcas nuevas, versus la gente que tiene perro que prefiere comprar en los supermercados tradicionales o malls quienes consumen marcas conocidas, además tienden a ser más tranquilos en el consumo. Estas tendencias muestran que el único punto en común entre los dueños de gatos y perros es que ambos tienen un interés por la vida animal mayor al resto de la población que representan un 40% y que manifiestan un interés mayor por las mascotas.⁶

³ <http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Valpara%C3%ADso/Poblaci%C3%B3n>

⁴ http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_fin.asp?id=1669

⁵ <http://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=264>

⁶ <http://cnnchile.com/noticia/2015/01/23/chilenos-en-directo-el-perfil-de-las-personas-con-mascotas>

Ahora bien, todos estos cuidados hacia las mascotas son en base al afecto, pero además del cariño que se pueda sentir por ellos es bien sabido que los animales de compañía son de gran ayuda para la salud física y mental, además de generar en niños y adultos cambios en los estados de ánimos que incluso pueden llegar a bajar los niveles de estrés entre otros beneficios que se conocerán más adelante.

En este marco la propuesta de desarrollar un plan de marketing va dirigido a identificar las variadas oportunidades que tiene el crear y trabajar en el área de la salud veterinaria, además incluyendo productos y alimentos que hoy en día se pueden incorporar como innovadores, así como también está la opción de proponer medicina alternativa, como flores de Bach y la etología canina⁷ entre otros. Se pretende también dar una visión orientada a lo social como por ejemplo dar charlas acerca de “La Tenencia Responsable” y la recién promulgada Ley Núm. 21.020, sobre “Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía”.

En Valparaíso existen cerca de dieciocho veterinarias de las que, la más cercana al sector elegido para realizar el proyecto se encuentra a una distancia de aproximadamente veinte minutos pasando por una carretera, pese a que el servicio es bastante completo en los centros veterinarios no cuentan con la publicidad necesaria y no ofrece servicios innovadores como los que entregará la clínica en proyecto donde además se ofrecerá una atención personalizada, en donde la amabilidad y calidad será un factor esencial en cada uno de los trabajadores.

⁷ <http://www.etologiaveterinaria.net/>

El presente informe consta de cuatro capítulos en el primero se exponen las definiciones de los conceptos relacionados con un plan de marketing. Como por ejemplo la definición de distintos autores de la idea de marketing y la definición del marketing estratégico y marketing operativo. Además se definen las distintas estructuras de análisis como el FODA.

En el segundo capítulo se analizan factores del entorno del negocio que podrían influir eventualmente en la proyección de la rentabilidad, además de esto se entregan antecedentes y proyecciones de la industria, información de la competencia directa e indirecta con la herramienta del FODA. Se analizan además las barreras de salida y entrada de la industria a través de Las Cinco Fuerzas de Porter.

El tercer capítulo presenta la misión, visión y valores que consideran los factores intrínsecos de la cultura empresarial. Acá además se muestra el target market hacia donde estarán dirigidos los esfuerzos del marketing. Por último se presentan las estrategias del marketing estratégico y operativo que utilizará la empresa como por ejemplo dónde estará ubicada, dónde se concentrará la comunicación y a través de un cuestionario, el público indicará que es lo que espera de este negocio.

Por último en el cuarto capítulo muestra el análisis financiero de la rentabilidad del proyecto según los gastos e ingresos proyectados con un horizonte de cinco años, además de la sensibilidad e indicadores como el VAN y TIR.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Qué es un Plan de Marketing

Un plan de marketing se puede describir como un documento estructurado en el que se plasman los objetivos que se pretenden conseguir en un determinado tiempo y hacia que segmento se quiere dirigir, además se describen hacia donde estarán dirigidos los esfuerzos del marketing y planes de acción relativos al marketing Mix⁸ que se utilizarán para conseguir el objetivo.

La confección de este trabajo conlleva un estudio a conciencia, serio y reflexivo para presentar una herramienta que sirva para la toma de decisiones intrínsecamente relacionadas con la presentación del plan de marketing.

1. Marketing

Según la American Marketing Association, el marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

El marketing esencialmente es para satisfacer las necesidades de las personas de una forma rentable y en este marco y según expertos tales como: Kotler y Armstrong, Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill y McCarthy y Perrault se hace referencia a algunas definiciones que servirán para aplicar de buena forma el concepto marketing:

⁸ Philip Kotler La dirección de marketing

- El concepto de marketing es "una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores"⁹.
- Concepto de marketing "hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización"¹⁰
- Concepto de marketing "implica que una empresa dirige todas sus actividades a satisfacer a sus clientes y al hacerlo obtiene un beneficio"¹¹

El marketing como proceso tiene dos caras, en primer lugar el marketing estratégico cuyo proceso está orientado a analizar la evolución del mercado de referencia e identificar varios mercados o segmentos de producto existentes o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades que satisfacen y por otro lado está el marketing operativo cuyo proceso está orientado a la acción que se extiende sobre un horizonte de planificación de corto a mediano plazo y se enfoca en mercados o segmentos de referencia existentes.¹²

1.1 Marketing Estratégico

A nivel global se sabe que una buena planificación tendrá como resultado el éxito y para llevar a cabo una buena planificación es necesario que se puedan conocer

9 Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing

10 Stanton, Etzel y Walker, Fundamentos de Marketing

11 Jerome McCarthy y William Perrault, Marketing, Planeación Estratégica

12 Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado Lambin, Gallucci, Sicurello

las necesidades del mercado tomando en cuenta que estas necesidades varían constantemente. Por este motivo se debe actuar con rapidez y adaptación a los cambios que van surgiendo y en la medida que la estrategia definida o escogida entregue las ganancias que se esperan, así se puede garantizar un máximo de beneficios para la empresa.

Por tanto, el objetivo del marketing estratégico es mostrar necesidades actuales y futuras de los clientes, buscar nicho de mercado, buscar hacia quién se deben dirigir los esfuerzos diferenciando por segmento, orientando a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta, a fin de lograr los objetivos proyectados. En este marco y tomando en cuenta la alta competitividad con la que se mueven las compañías es necesario analizar las variables FODA y en el contexto externo utilizar términos como el benchmarking de competencia directa que hace referencia a la competencia dentro de la misma industria.

En resumen el marketing estratégico es imprescindible para llevar a cabo los objetivos finales para trascender y crear una fidelización dentro de los posibles clientes.¹³

13 Rafael Muñiz, Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición, CAPÍTULO 2. Marketing estratégico, Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición, CAPÍTULO 2. Marketing estratégico, Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición, CAPÍTULO 2. Marketing estratégico

1.1.1 Investigación de Mercado

Según Philip Kotler la Investigación de Mercado es un proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización¹⁴.

1.1.2 Segmentación de Mercados

La segmentación de mercados es un método que se usa para distribuir un potencial mercado en pequeños grupos de consumidores con similares necesidades o comportamientos homogéneos entre sí, en donde estos grupos poseen necesidades de servicios o productos y a través de una estrategia definida de marketing se puede alcanzar o satisfacer. El segmento escogido debe ser medible o cuantificable.

Para que un segmento ofrezca real utilidad debe tener las siguientes condiciones según Kotler:¹⁵

- Accesibles: Que se pueda llegar a ellos en forma eficaz.
- Medibles: Las variables escogidas deben poder cuantificarse.
- Sustanciales: El grupo escogido debe ser rentable.
- Diferentes: Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.

¹⁴ Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing

¹⁵ Marketing 14ª edición Kotler & Armstrong

Algunos de los criterios o variables que se pueden utilizar en la segmentación de mercados son las siguientes:

- Geográficas: países, regiones, ciudades
- Demográficas: genero, grupo etario, ingresos, nivel educacional, profesión, clase social, raza, religión o nacionalidad.
- Psicográficas: estilo de vida y personalidad.
- Conductual: frecuencia de uso del producto, búsqueda del beneficio, nivel de fidelidad, actitud hacia el producto.
- Segmentación socioeconómica: se aplica en base a diferencias de la población de un mercado de acuerdo con los estratos sociales.

1.1.3 Mercado Objetivo

El mercado objetivo está compuesto por un conjunto de consumidores que tienen necesidades tales como ingresos y acceso a una oferta de mercado determinada.¹⁶

1.1.4 Diferenciación y Posicionamiento

El posicionamiento es como perciben los consumidores un producto en el sentido de los atributos de éste, es decir en qué posición se encuentra un determinado producto de una marca en particular con respecto a la competencia.

Para determinar en qué posición se encuentra un producto se utiliza el llamado “mapa de posicionamiento”, en donde se definen una serie de atributos en base a las preferencias de los clientes (precio, presentación, calidad etc.) comparando

¹⁶ Marketing 14° edición Kotler & Armstrong

distintas marcas o productos que pertenecen a la competencia. El propósito es alcanzar a llegar a lo más próximo de la zona de interés de los consumidores y lo más alejados de la competencia.

La identificación de alguna ventaja competitiva se realiza a través del ofrecimiento de un valor agregado hacia el cliente, tales como la disminución en los precios o mayor calidad por el mismo precio.

Figura n° 1. La diferencia a promover debe ser.



Fuente: Elaboración propia, basado en Marketing 14 Edición Kotler y Armstrong.

1.2 El Marketing Operativo

El marketing operativo u operacional está orientado al corto y mediano plazo en base a medios tácticos. La finalidad del marketing operativo es gestionar la toma de las decisiones y llevar a cabo el marketing mix, conocido también como mezcla del marketing para alcanzar sus objetivos del mercado. Estas herramientas son necesarias para contribuir tanto en los canales comerciales como en el cliente final.

1.2.1 Marketing Mix

1.2.1.1 Precio

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Se puede decir que el precio es en términos generales la cantidad total que los consumidores están dispuestos a dar a cambio del beneficio de tener o usar el servicio o producto.

El precio es un elemento flexible debido a que éste se puede cambiar o variar en forma rápida.¹⁷

1.2.1.2 Distribución

La distribución corresponde al conjunto de actividades que crea la empresa para que el producto o servicio llegue a los consumidores. Gran cantidad de los productos que ofrece el mercado trabajan con intermediarios quienes son los encargados de llevar el producto al mercado. Los intermediarios para llevar a cabo su misión utilizan los canales de distribución quienes a su vez se componen por un grupo de individuos y organizaciones comprometidos en el proceso de entregar finalmente el producto o servicio al consumidor final.

Los canales de distribución crean el lazo entre el productor y el cliente a través de los intermediarios.¹⁸

¹⁷ Marketing 14° edición Kotler & Armstrong

¹⁸ Marketing 14° edición Kotler & Armstrong

1.2.1.3 Producto

Se conoce como producto a todo lo que se puede ofrecer a través del mercado y satisfaga las necesidades del consumidor, estos van desde objetos físicos, servicios incluso personas o lugares o ideas.

Cuando se desarrolla un producto, este debe ser orientado a cubrir necesidades del consumidor y a satisfacerlo plenamente, mejorarlo si es necesario en la fase del desarrollo para así complacerlo en un 100% y tener una satisfacción total por parte del consumidor.

El producto pasa por una etapa en su ciclo de que va desde el desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y finalmente la decadencia, esto va a depender de la utilidad de un producto durante su existencia.¹⁹

1.2.1.4 Comunicación

El valor agregado del producto es comunicado a través de la comunicación con distintas actividades que llevan a que el consumidor finalmente lo adquiera.

La competencia del mercado es cada vez más exigente y en este contexto es imprescindible desarrollar productos de alto nivel con precios convenientes para el mercado²⁰.

¹⁹ Marketing 14° edición Kotler & Armstrong

²⁰ Marketing 14° edición Kotler & Armstrong

1.3 Plan de Marketing

El plan de marketing es una especie de guía que informa a todos quienes están de una u otra forma vinculados a las actividades de marketing de una organización. El plan de marketing describe los objetivos que se quieren alcanzar, como se quieren lograr, los recursos que se pretenden invertir para lograr estos objetivos y la descripción del proceso, métodos y como se va a realizar el seguimiento a esta idea de negocio y si es necesario hacer ajustes en el camino.

Según McCarthy y Perrault, el plan de marketing es la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica²¹.

En definitiva un plan de marketing es una herramienta flexible que debe adaptarse a las necesidades de la empresa y que sirve para comunicar lo escrito en un documento, en donde se describe la situación actual, los resultados esperados, como se logrará alcanzar los objetivos, los recursos que están dispuestos a emplear y finalmente como se controlará todo el proceso para llevarlo a cabo.

1.3.1 Etapas del plan de marketing

Un Plan de Marketing es un trabajo metódico en donde se requiere llevar una metodología en forma disciplinada, siguiendo ordenadamente las etapas que se describen a continuación:

²¹ Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, 1er. Tomo, de McCarthy y Perrault, McGraw Hill

1.3.1.1 Análisis de la situación

El análisis de la situación es la primera etapa del proceso de la planificación estratégica del marketing. En este marco y a continuación se estudiarán en forma rigurosa la situación externa e interna de la empresa.

1.3.1.1 a. Análisis externo

Para poder analizar de buena forma la situación externa se necesita el análisis de los factores que influyen de manera indirecta positiva y negativa que puedan de alguna forma afectar el control de la situación.

A continuación se tienen los siguientes factores:

- Demográficos: Estos factores se refieren a las características en torno al tamaño, distribución y crecimiento de la población. Este factor es de suma importancia para el marketing, debido a que las poblaciones son las que componen los mercados y estos son vitales para la demanda.
- Condiciones económicas: El marketing está principalmente influenciado por factores económicos como la inflación de un país, tasas de interés, tipos de cambio y en general la situación actual y la proyectada durante las etapas del negocio.
- Factores políticos y legales: La influencia que ejercen los procesos políticos y legales hoy en día en las organizaciones es cada vez más alto. Estos procesos se pueden diferenciar en cuatro:
 - i) Políticas monetarias y fiscales.
 - ii) Legislación y regulaciones sociales.
 - iii) Relaciones del gobierno con las industrias.
 - iv) Legislación relacionada con el marketing.

- Factores sociales y culturales: El marketing actualmente debe considerar los factores sociales y culturales tales como estilos de vida, valores sociales, además de sus creencias religiosas las que varían con frecuencia, por ende la tarea que llevan los ejecutivos se hace cada vez más compleja.
- La tecnología: En la actualidad la tecnología tiene gran importancia en el estilo de vida de las personas como por ejemplo en sus hábitos de consumo y bienestar. La influencia de la tecnología puede estimular los mercados y ser una herramienta para lograr ventajas competitivas.
- Medio ambiente: El medio ambiente hoy en día juega un papel fundamental para la mayoría de los consumidores que exigen a las organizaciones adaptarse a las normas que se están estableciendo a nivel mundial en torno al cuidado de la naturaleza.

En este ámbito se hará un análisis de:

- Sector al que pertenece la empresa: Es un conjunto de información de la industria en la cual se va a desarrollar: Demanda, Clientes y Competencia.
- Público objetivo: Si bien es cierto el producto o servicio que se quiere ofrecer es lo más importante, también es indispensable definir el segmento de la población al que se quiere llegar con los esfuerzos del marketing. En este contexto se deben considerar las necesidades y diferentes características en los clientes para que se pueda hacer la diferenciación del producto o servicio tomando en cuenta la competencia²².

²² <http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx?idemenu=2&idsubmenu=5&idapartado=4>

1.3.1.1 b. Análisis interno

El análisis interno de una empresa establece los elementos internos que son claves dentro de una organización y están relacionados con los elementos como el financiamiento, el marketing, la producción entre otros. Finalmente es una evaluación interna ligada a la matriz FODA, que establece los puntos ligados a las fortalezas y debilidades de una empresa.

1.3.1.2 Diagnóstico de la situación

Para determinar en qué posición se encuentra una organización se deben detectar cuales son los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Luego de tener esta información se debe determinar las oportunidades que eventualmente se puedan presentar en la industria.

1.3.1.3 FODA

Esta matriz es un instrumento de análisis que ofrece una información sistematizada acerca de una organización en cuanto a la industria y sus diferentes variables. Con la recopilación de información externa e interna se puede tener claridad acerca de su competitividad en período de tiempo y disponer cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Como lo muestra la siguiente imagen, la matriz FODA que une el interior de una organización (fortalezas y debilidades) con los elementos externos (oportunidades y amenazas).

Figura n° 2. Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia, basado en “Introducción al marketing” Philip Kotler, Gary Armstrong.

1.3.1.3 a. Fortalezas

Representan las características positivas que tiene una empresa a la hora de compararla con otras, por lo tanto ayudan a potenciar su desarrollo y crecimiento de igual forma.

1.3.1.3 b. Debilidades

Representan las carencias de una empresa, que es en definitiva en donde se tiene que poner un enfoque en forma urgente para no tener que llegar a una situación que se tenga que lamentar como por ejemplo la pérdida de participación. En este contexto se debe tener en cuenta que una debilidad puede llegar a convertirse en una amenaza.

1.3.1.3 c. Oportunidades

Representan las posibilidades que entrega el mercado y en este marco si la empresa posee las fortalezas necesarias serán aprovechadas las oportunidades.

1.3.1.3 d. Amenazas

Son las situaciones que representan los factores externos de una empresa y que eventualmente pueden perjudicar en forma negativa la opción de alcanzar los objetivos.

1.3.1.4 Formulación de los objetivos

Cada nivel gerencial tiene objetivos específicos los que debe convertirlos en la misión de la empresa. Por su parte cada gerente tiene como misión tener sus objetivos claros y alcanzarlos es su responsabilidad.

Los objetivos ya sean cualitativos o cuantitativos deben ser medibles, alcanzables, realistas. Con esto se quiere decir que puedan de alguna forma comprobar si realmente dieron los resultados esperados del plan de marketing que se llevó a cabo. Los objetivos a plantear deben ser en torno a las necesidades de cada organización, como aumentar la cuota de mercado y posicionamiento, en definitiva para aumentar la rentabilidad.

1.3.1.5 Estrategias

Las estrategias competitivas son las que entregan un valor superior a la empresa a través de diferentes productos y servicios. Los líderes del mercado buscan continuamente satisfacer las necesidades del cliente fabricando productos innovadores.

En este marco se encuentran 4 posiciones competitivas:

- a) Líder del Mercado: Es la compañía con mayor participación del mercado, es la que maneja los cambios de precios, nuevos productos, introduce modelos de comunicación.
- b) Retadores del Mercado: Son empresas que mediante grandes esfuerzos desean incrementar su participación de mercado en la industria.
- c) Seguidores de Mercado: Son empresas limitadas a conservar su participación de mercado.
- d) Especialista en Nichos de Mercado: Como su nombre lo dice son empresas dedicadas a atender pequeños segmentos que otras empresas ignoran o pasan por alto.

Para determinar la estrategia que será utilizada deberá ser sometida a una evaluación económica.

1.3.1.6 Acciones o Planes de acción

La estrategia a desarrollar se define en esta etapa, junto con la aprobación de recursos, el lugar escogido, acciones concretas y de esta forma también se tendrá la certeza de quienes serán los encargados de llevar a cabo el plan de marketing. Además se toma la decisión de la mezcla de marketing que se pondrá en práctica, las cuales son: precio, distribución, producto y comunicación.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL

1. Análisis del Macro Entorno

1.1. Factores Políticos y Regulatorios

El presente estudio muestra un cambio social que ha aumentado en los últimos tiempos y que tiene relación con la valorización de la vida en toda su expresión, que se presenta como fenómeno transversal y que apunta a la relevancia que ha tomado el cuidado y tenencia responsable de las mascotas. Este mercado que se presenta cada vez más importante y emergente, que genera miles y hasta millones de pesos en busca de “mimos” para las mascotas es una tendencia a nivel mundial que se ha tomado distintos sectores de la economía, está produciendo una transnacionalización en distintos y variados productos. Tanto es así, que el creciente aumento de estos mismos productos ha llevado a muchos emprendedores a ver aquí un buen nicho de mercado para explotar en lugares en donde la competencia es baja.

El año 2014 por primera vez en la historia en un Mensaje Presidencial del 21 de Mayo se habló de las mascotas (perros, gatos y otros animales), se habló acerca de la Tenencia Responsable como tema país y fue en este discurso donde se anunció un Plan Nacional de Esterilización para perros y gatos como política de Estado, además se anunció la creación de centros de atención veterinaria abiertos a la comunidad.

El Estado si bien es cierto se ha comprometido con el cuidado de mascotas invirtiendo \$20 mil millones en la esterilización e identificación de 650 mil perros y gatos durante cuatro años comenzando el año 2015, con fondos traspasados a

los gobiernos regionales²³, esta medida según el Colegio de Veterinarios de Chile no es suficiente debido a que falta dar énfasis a la educación, autoridad responsable, albergues, disposición de la basura por supuesto que estos puntos se hubieran incluido en la popularmente llamada “Ley Cholito”, lo que dará una mayor conciencia²⁴.

1.2 Factores Económicos

Según cifras de Euromonitor, el tamaño del mercado de “pet care” (cuidado de mascotas) en ventas, era de US\$385,7 millones en 2009, casi US\$ 200 millones menos de lo que se esperaba al término de 2014, ya que esta industria alcanzaría una facturación total de US\$ 582,2 millones²⁵. Esta cifra incluye toda la gama de productos que tienen relación con las mascotas como alimentos que son cada vez más variados y con distintas propiedades para cada raza y edad, además de los suplementos nutricionales, alimentos premium que la misma consultora Euromonitor estima ventas cercanas a los 74 mil millones de pesos para el año 2021²⁶, productos holísticos, productos para higiene y distintos accesorios como vestuario para cada ocasión.

Un dato no menor es que en el año 2012 en Estados Unidos se gastaron anualmente más de US\$ 50 billones en mascotas. Eso es más que el producto interno bruto de 120 de los 195 países que lista la ONU²⁷. En Sudamérica es Argentina el país que lidera el mercado de las mascotas con un 78% y Chile se encuentra en un segundo lugar con un 71% lo sigue México con un 54%, Brasil

²³ <http://www.gob.cl/21demayo/archivos/boletin-21-de-mayo-2015.pdf>

²⁴ <http://www.colegioveterinario.cl/noticias/ver.php?id=325>

²⁵ <http://eltipografo.cl/2015/04/el-mercado-de-las-mascotas-se-consolida-en-la-economia-nacional/>

²⁶ <http://impresa.lasegunda.com/2016/07/02/A/2N2V91FD/all>

²⁷ <http://www.bbc.com/news/world-us-canada-17243094>

con un 44% y Colombia con 35%. Con esta información sumado a que se tiene un mercado que está en constante crecimiento con nuevos e innovadores servicios, algunos hasta impensados como isapres que ofrecen distintos tipos de planes y servicio de reembolso de gastos veterinarios, que van desde simples consultas, vacunas, y exámenes, hasta la hospitalización, hotel, ánforas funerarias, organizadores para cumpleaños, inmobiliarias con subsidio. Si se piensa que en Chile las mascotas superan los 5 millones y por cada canino las personas gastan aproximadamente \$300.000 anuales entre gastos en comida, atención veterinaria, peluquería canina, juguetes y otros productos que se encuentran en los llamados “pet shop”, si se proyecta este consumo a diez años, que es en promedio lo que vive una mascota como perros o gatos, el gasto excede los 3 millones, consumo que va aumentando en función de los nuevos productos y servicios que están entrando al mercado. La proyección que hacen los expertos para los próximos cinco años es que este mercado alcance un registro de US\$ 65 millones al año²⁸.

Como dato, Isabel Rojas, directora de Amigales (una comunidad virtual y tienda on line chilena), señala que las ventas han aumentado en más de 200% solo en lo que va de 2014, pese a que es una tienda netamente online²⁹.

El mercado está muy diversificado, tanto es así que productos clásicos como el collar isabelino o “cono de la vergüenza” tienen hoy una nueva versión que se infla y se guarda fácilmente. Este tipo de productos hoy en día están sabiendo adaptarse a las necesidades de los dueños de las mascotas, sin embargo el líder de las ventas en la industria es la comida y artículos veterinarios.

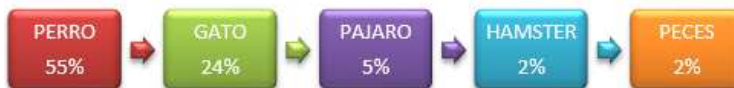
²⁸ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=121206>

²⁹ <http://www.veterinaria.uchile.cl/noticias/103444/significativo-crecimiento-en-chile-de-mercado-asociado-a-mascotas>

1.3 Factores Sociales

Un estudio realizado por la consultora GfK Adimark en el año 2014 acerca de los hábitos y el estilo de vida en Chile, llamado Chile 3D muestra que tipo de animales tienen los chilenos:

Figura n° 3. Porcentaje que tiene cada tipo de mascota



Fuente: GfK Adimark estudio Chile3D.

El estudio muestra que animales están eligiendo los chilenos, y el porcentaje muestra que los perros y gatos siguen siendo los favoritos. Este estudio tomó tanto a hombres como a mujeres, de un rango etario que va desde los 24 años hasta los 74, con distinto nivel socioeconómico, que abarcó la Región Metropolitana, el Norte y Sur de Chile, como muestra la siguiente figura.

Figura n° 4. Porcentaje que tiene cada tipo de mascota

| | PERRO | GATO |
|--------|-------|------|
| TOTAL | 55% | 24% |
| HOMBRE | 57% | 26% |
| MUJER | 53% | 23% |
| 15-24 | 62% | 29% |
| 25-34 | 47% | 23% |
| 35-44 | 56% | 21% |
| 45-54 | 61% | 27% |
| 55-64 | 48% | 22% |
| 65-74 | 49% | 21% |
| ABC1 | 51% | 24% |
| C2 | 54% | 22% |
| C3 | 44% | 24% |
| D | 57% | 26% |
| NORTE | 47% | 25% |
| SUR | 54% | 22% |
| RM | 58% | 25% |

Fuente: GfK Adimark estudio Chile3D.

En otro estudio de Adimark realizado a 3200 personas entre hombres y mujeres, mayores de 15 años, desde el segmento ABC1 hasta el D en todas las capitales regionales, más las ciudades de más de 100 mil habitantes representando un 80% de la población urbana de Chile, muestra la siguiente información.

Figura n° 5. ¿Podemos hablar de hogares tipo gato y hogares tipo perro?



Fuente: GfK Adimark estudio Chile3D

En relación a los segmentos ABC1 y D muestra que son quienes tienen la mayor cantidad de perros, en dónde se encuentran las personas que son asiduas a realizar algún deporte, que además les gusta cocinar, son sociables y gustan de salir a divertirse.

En los segmentos C2 y C3 se muestra que los entrevistados tienden a tener más gatos. Estos son individuos que son mayoritariamente solteros, viudos o separados. Quienes prefieren a los gatos son asiduos a la cultura, se sienten satisfechos con su vida, les gusta leer, oír música y son muy creativos e introspectivos.

Como ya se ha mencionado la sociedad está cambiando y se ha valorado la compañía de una mascota y se están protegiendo los animales sin hogar o abandonados, esos que antes eran una molestia que representaban una amenaza y que en la época de La República se ordenaron crueles matanzas y exterminios a perros “vagos”, tal como dejó de testimonio Charles Darwin en su libro “Viaje de un naturalista alrededor del mundo” en el capítulo XVI que habla de la hidrofobia y sobre lo que vio en el Valle de Copiapó durante su viaje a Chile en 1835. Un

dato importante en este marco es que en la segunda mitad del siglo XIX que se creó La Sociedad Protectora de Animales, que desarrollaba su actividad sin fines de lucro y fundada gracias a un proyecto impulsado por el ex Intendente Vicuña Mackenna que fue un acérrimo opositor del maltrato animal³⁰.

Distintas agrupaciones animalistas buscaron a través de leyes o políticas públicas en torno al cuidado animal dejar obsoleto aquello que el Código Civil chileno indicaba, que decía que se establece que las mascotas y los animales tienen el estatus de cosas, de muebles inanimados, y por lo tanto sujetos a la disposición de quien es el dueño, vale decir que la Ley 21.020 derogó este estatus. En este marco se inició un proyecto de ley que estuvo durante mucho tiempo trabado por el ejecutivo a pesar de encontrarse aprobado por el Senado y la Cámara, la “Ley de Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía” busca sanciones por maltrato, prohibición de peleas y lo más importante busca que los animales sean considerados por ley como seres vivos sintientes, lo que es un estatus muy distinto para poder defenderlos del maltrato frente a la justicia³¹. Durante este año se hizo conocido el caso de un perro llamado “Cholito” quién fue brutalmente golpeado, el video se virilizó y las RRSS actuaron masivamente exigiendo que se promulgue finalmente una ley con un marco normativo serio que los proteja. Recién en el 2017, Chile cuenta con sanciones para casos de maltrato y con definiciones legales de conceptos como “mascota” y “tenencia responsable”³²

El aumento en la cantidad de mascotas con hogar y por ende menos animales abandonados también va de la mano de distintas iniciativas orientadas a la

³⁰ <http://www.museovicunamackenna.cl/647/w3-article-25403.html>

³¹ <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2016/06/680-685641-9-guido-girardi-la-ley-de-tenencia-responsable-de-mascotas-esta-trabada-por-culpa.shtml>

³² <http://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2017/07/25/la-cara-menos-amable-y-que-genera-controversia-de-la-ley-cholito.shtml>

adopción de “animales vagos”. En este marco es que distintas fundaciones como Garras y Patas y portales dedicados a las mascotas como www.mundimascotas.cl, www.clubmascotas.cl, www.mismascotas.cl entre otras, también a través de redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram y municipalidades a lo largo de todo el país han lanzado la campaña denominada “Adopta una mascota” que tiene como objeto dar una concientización acerca de los derechos de los animales.

Se habla de una nueva sociedad, responsable que sigue las tendencias a nivel global, las que indican que hoy los animalitos son un integrante más de la familia y que además entregan ventajas extraordinarias en el ámbito de la salud, como lo muestran diferentes estudios relacionados con estos beneficios.

Generalmente la compañía de perros y gatos se asocia como un bienestar físico y psicológico, pero además puede aportar beneficios a nivel del organismo. La compañía de una mascota es capaz de brindar más de una satisfacción en la salud humana, a continuación se detallan algunos beneficios:

- Reduce el estrés: Un estudio publicado en el Diario Internacional de Gestión de Salud en el Trabajo realizado a 75 empleados, demostró que llevar perros al trabajo ayuda a disminuir los niveles de estrés³³.
- Baja la presión sanguínea: Un estudio entre la Universidad de Maryland (E.E.U.U.) y WALTHAM Centre for Pet Nutrition recomienda la tenencia de perros en los adultos mayores, los que son beneficiosos para controlar la hipertensión³⁴.
- Incrementa la actividad física: Este es uno de los grandes y reconocidos dividendos con que cuentan los dueños de perros, debido a que estos por

³³<https://www.weforum.org/es/agenda/2016/08/llevar-perros-al-trabajo-reduce-el-estres-de-los-empleados/>

³⁴ <http://salud.univision.com/es/medicina-natural/perros-hipertensi%C3%B3n-arterial>

obligación deben pasear diariamente y de esta forma los dueños se ven obligados a tener una dosis de ejercicio.

- Fomenta la salud cardiaca: Un artículo llevado a cabo por la American Heart Association (AHA), sugiere que mejora la salud cardiovascular en aquellas personas que tienen animales, especialmente perros³⁵.
- Atenúan la soledad y depresión: Los animales son extraordinariamente fieles, divertidos y son capaces de entregar un amor incondicional.
- Ayuda en el ámbito clínico: Los perros especialmente son de mucha ayuda para las personas no videntes u otro problema de movilidad, pero lo más asombroso en este contexto es la capacidad que poseen los perros para detectar el cáncer de intestino mediante el olfato aunque la enfermedad se encuentre en su fase inicial, según un nuevo estudio publicado por la revista médica British Medical Journal (BMJ)³⁶.

Por último decir que, existen variadas terapias que se llevan a cabo con animales dirigidas a personas con problemas de movilidad, autismo u otras discapacidades. Famosas son las terapias con delfines o caballos, con esto se quiere dar una visión diferente de los animales y decir que en la sociedad actual ellos son muy importantes.

La sociedad chilena y en particular quienes poseen una mascota están dispuestos a invertir en productos diseñados especialmente para su mascota, cambiando desde las marcas más conocidas y de menor valor a marcas que entregan más beneficios como calidad sin importar el valor.

³⁵ <http://www.20minutos.es/noticia/2185820/0/tener-mascota/ayuda-mejorar/salud-duenos/>

³⁶ <http://www.muyinteresante.es/curiosidades/preguntas-respuestas/ilos-perros-pueden-oler-el-cancer>

1.4 Factores Tecnológicos

Es innegable que la tecnología llegó para quedarse y no sólo para las personas debido a que el mercado de accesorios tecnológicos irá creciendo conforme vaya creciendo el número de mascotas y que estas asciendan en la jerarquía hogareña. Es así como en distintos lugares del mundo están naciendo empresas dedicadas exclusivamente a crear asombrosos e innovadores accesorios destinados a hacer la vida de las mascotas más agradable, cómoda, a mantenerlos sanos, felices y conectadas cuando sus dueños están ausentes.

El mercado de las mascotas en Chile aún está en crecimiento comparado con el de Estados Unidos en dónde existe mayor conciencia acerca de los cuidados que requieren los animales cómo sacarlos a caminar y hacer ejercicios, en muchas ciudades de Estados Unidos han establecido parques para perros, donde éstos pueden hacer ejercicios y sociabilizar sin estar limitados por una correa.

"El número de mascotas en el mundo crece con extrema rapidez, lo cual abre el mercado", dijo Peter Harrop, presidente de IDTechEx, una firma de investigaciones del mercado tecnológico. "Estoy seguro de que dentro de cinco años habrá toda clase de productos que ahora ni imaginamos".³⁷

La tecnología si bien es cierto hace la vida más fácil en el caso de las mascotas no se puede pensar en sustituir al dueño, sin embargo ya existe un producto que le permite a la mascota llamar a su dueño, llamado PetChatz cuando necesite jugar, e incluso ya hay un artefacto que hace hablar a la mascota con voz humana llamado Petspeak³⁸.

³⁷<http://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2016/03/02/791040/Tecnologia-ayuda-a-mantener-mascotas-sanas-y-conectadas.html>

³⁸ <http://www.oronoticias.com.mx/nota/115491/Lanzan-PetChatz-video-telefono-para-mascotas>

Es importante destacar que si los productos ya descritos son sorprendentes, el mercado en continua evolución mantiene a los clientes atentos a extraordinarios inventos, en distintas categorías como el entretenimiento y alimentación, a continuación se nombran algunos de ellos:

- Pet Cube: Cubo de aluminio que permite al dueño jugar a distancia con su mascota.
- Cat Toys Lite: Una Tablet que permite a los gatos jugar a atrapar ratones a través de la pantalla.
- The Canine Treadmill: Trotadora para perros.
- Pinto Feed: Es una aplicación para un dispositivo smartphones que permite alimentar a distancia a la mascota, mediante un dispensador.
- Wandant: El dispositivo, creado por Fujitsu, sirve para tener controlada la salud de la mascota en todo momento.
- Pet Evacuation Jacket: Es chaleco salvavidas para perros y gatos hecho con material de los uniformes de bomberos.



En resumen la tecnología para las mascotas debe ser tomada con mucha prudencia, nunca olvidar que esta se creó sólo para cooperar con algunas labores que por distintos motivos los dueños no pueden entregar en forma eficiente durante algunos momentos del día y que se debe tener claro que son los dueños quienes deben brindarles directamente estos cuidados inherentes a la tenencia responsable de sus mascotas.

1.5 Factores Ambientales

Los establecimientos de índole veterinario si bien debieran depender del MINSAL, por estar vinculados con el área de la salud, sólo están normados por la Ley Orgánica del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) a quienes se les solicita una autorización sanitaria a través del formulario de "Solicitud de Inscripción de Establecimiento de Expendio de Productos Farmacéutico Veterinario" (anexo n° 2), solicitud que debe ser llenada por el médico veterinario que estará a cargo de la clínica. A su vez el profesional solicitante tiene que entregar un listado de los medicamentos que va a usar, mientras más medicamentos se tengan mayor será la exigencia por parte del SAG.

En febrero de 2016 el Colegio de Veterinarios de Chile llega a un acuerdo con el Instituto de Salud Pública en relación al acceso que los médicos veterinarios tendrían a los fármacos de uso humano y que necesitan para el ejercicio de la profesión. En un principio la autorización para acceder al botiquín será provisional y en forma gratuita, para acceder a la autorización definitiva hay que cumplir los requisitos legales y pagar el arancel correspondiente. Sin embargo el Instituto de Salud Pública ofrece la exención de pago de este arancel, la que se otorgará de preferencia a organizaciones pro animales, clínicas veterinarias pequeñas y clínicas veterinarias sin fines de lucro, entre otras³⁹.

Las normas de conducta en relación a la higiene al interior de la clínica están normadas por el Colegio de Veterinarios a través de una "Normativa Sanitaria Relacionada al Ejercicio Clínico en Especies Menores", que determina variables como:

- Disposición de Residuos

³⁹ <http://www.ispch.cl/noticia/22930>

- Malos olores
- Contaminación Acústica

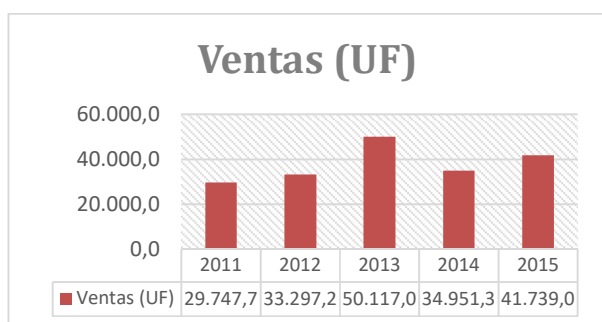
Además algunas recomendaciones como:

- Proveer sistemas de ventilación en las instalaciones en función de la actividad que en ella se realiza, con el fin de asegurar la renovación del aire y actuar por dilución de los compuestos odoríferos.
- Retiro oportuno de fecas, orinas, secreciones, productos contaminados.
- Disposición adecuada de residuos sólidos.
- Extremar las medidas de orden y limpieza
- Utilizar productos de aseo y limpieza adecuados y según indicaciones (evitar sobredosificación).
- Disposición estratégica de las instalaciones para evitar inconvenientes a los trabajadores, usuarios y vecinos.

2. Descripción y Análisis de la Industria

Según SII (último registro estadístico son a septiembre 2016) las ventas informadas al año comercial 2015 de la industria de las actividades de clínicas veterinarias ascienden a 41.739,0UF sólo en la Quinta Región, esto después de tener una baja con respecto al año 2014, valor que ascendía a 34.951,3UF, tal como lo muestra el gráfico siguiente:

Gráfico n° 1. Ventas clínicas veterinarias Quinta Región



Fuente: Elaboración propia según datos http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

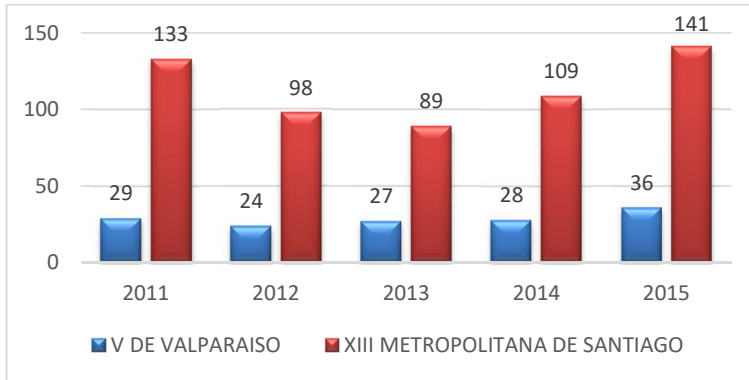
No obstante el anterior panorama negativo del año 2014, Euromonitor entrega cifras con un fuerte crecimiento en torno al comercio minorista enfocados en alimento premium para gatos y perros. Marcas como Nutripro SA, una empresa nacional, parte de Empresas Carozzi SA quién lideró las ventas en 2015, pero que sin embargo durante el año 2016 quienes generaron una fuerte presencia son las marcas internacionales Pedigree, Purina Friskies, Purina Dog Chow, Purina Cat Chow, Royal Canin y Whiskas, entre otros⁴⁰.

2.1 Antecedentes Generales y Evolución de la Industria

La industria luego de sufrir su mayor baja el año 2013, se ha visto fortalecida por distintos factores que han provocado un aumento en el número de clínicas a nivel país, tomando como referencia las regiones de Valparaíso y Metropolitana. Para mayor información de la competencia ver anexo n° 6.

⁴⁰ <http://www.euromonitor.com/pet-care-in-chile/report>

Gráfico n° 2. Evolución clínicas veterinarias



Fuente: Elaboración propia según datos http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

2.2 Identificación de la Competencia

2.2.1 Competencia Directa

La industria de las mascotas posee diferentes competencias debido a la gran cantidad de servicios y productos asociados a las mascotas que se pueden ofrecer como pet shop y como servicios clínicos, además de la alimentación. A continuación se señala a quienes forman parte de la competencia directa:

2.2.1 a. Localización de la Competencia Directa

Al año 2017 según la información que entrega <http://www.amarillas.cl/b/clinicas-veterinarias/valparaiso-v-region/> en la ciudad de Valparaíso existen 13 clínicas veterinarias informadas, que ofrecen distintos productos entre accesorios,

alimentos, servicios clínicos y otros cuidados para las mascotas. De estas 13 clínicas sólo cuatro están ubicadas relativamente cerca de la clínica que se espera montar, de estas tres sólo una de ellas realiza gestión de marketing.

La competencia directa está compuesta por:

Tabla 1. Competencia directa

| Nombre | Dirección | Servicios | Comuna |
|---|---------------------------------|-------------------------------|------------|
| Clinica Veterinaria Nueva Esperanza | Barros Arana 195 | Pet shop y Servicios clínicos | Valparaíso |
| Clínica Veterinaria ValpoVet | Pedro Montt 2087 A | Servicios veterinarios | Valparaíso |
| Veterinaria Placilla | Obispo Valdés 519, local1 | Pet shop y Servicios clínicos | Valparaíso |
| Sociedad Servicios Veterinarios Mascotas Curauma Limitada | Obispo Valdés Subercaseaux 1421 | Pet shop y Servicios clínicos | Valparaíso |

Fuente: Elaboración propia según datos de <http://amarillas.emol.com/home>

2.2.1 b. Tarifas de la Competencia Directa

En General las tarifas de las clínicas veterinarias están normadas por el colegio veterinario como parámetro y de ahí dependiendo de la ubicación se pueden encarecer o disminuir los precios. Los precios más altos de la competencia directa los tiene la clínica ubicada en Curauma, esto se debe a que son los únicos que poseen una amplia variedad de servicios en el sector y al segmento al que está orientado es medio- alto.

Tabla 2. Precios competencia directa en consulta

| Nombre | Dirección | PRECIO | Comuna |
|---|---------------------------------|------------------|------------|
| Clinica Veterinaria Nueva Esperanza | Barros Arana 195 | Desde \$7.000.- | Valparaíso |
| Clínica Veterinaria ValpoVet | Pedro Montt 2087 A | Desde \$8.000.- | Valparaíso |
| Veterinaria Placilla | Obispo Valdés 519, local1 | Desde \$7.000.- | Valparaíso |
| Sociedad Servicios Veterinarios Mascotas Curauma Limitada | Obispo Valdés Subercaseaux 1421 | Desde \$10.000.- | Valparaíso |

Fuente: Elaboración propia según datos de <http://amarillas.emol.com/home>

2.2.1 c. Oferta de la Competencia Directa

La Competencia directa ofrece en términos generales los mismos servicios y productos, los cuales se detallan continuación:

Tabla 3. Oferta de la competencia directa

| Ofrece | Hospital Veterinario de Curauma | Veterinaria Placilla | Clínica Veterinaria Nueva Esperanza |
|----------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Consultas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Exámenes | <input type="checkbox"/> | | |
| Vacunaciones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Cirugías | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Hospitalizaciones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Hotel canino | <input type="checkbox"/> | | |
| Peluquería | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Adiestramiento | <input type="checkbox"/> | | |
| Educación canina | <input type="checkbox"/> | | |
| Alimentos | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Urgencias | | <input type="checkbox"/> | |
| Accesorios | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Atención a domicilio | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Medicamentos | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Medicina General | | | <input type="checkbox"/> |

Fuente: Elaboración propia según datos de veterinarias de Valparaíso

2.2.1 d. Capacidad máxima de la competencia

La competencia cuenta con dependencias muy amplias con excepción de la Clínica Veterinaria Nueva Esperanza que es una casa acondicionada como tal.

2.3 Competencia indirecta

La competencia indirecta está dada en primer lugar por un supermercado perteneciente a la cadena Cencosud, que está ubicado en el mismo centro comercial en dónde se ubicará la clínica proyectada y que ofrece sólo alimentos y

algunos accesorios para mascotas y en segundo lugar a distintos operativos de la Municipalidad de Valparaíso destinados a entregar servicios veterinarios de vez en cuando en forma gratuita. Además en seis clínicas que están ubicadas en el centro de la ciudad de Valparaíso. Las clínicas que podrían representar competencia son:

- Centro Veterinario Munich
- Clínica Veterinaria Pacifico Sur
- Medicaltek
- Centro Médico Veterinario Dr. Julio Cantillano
- Auxvet
- Bahía Mascota Dr. Geraldo Moreno

2.3 a. Oferta competencia Indirecta

Los competidores indirectos manejan productos de baja calidad, poca variedad y no cuentan con accesorios innovadores, por lo tanto los precios que tienen son los mismos que tiene el mercado en general como son los supermercados.

3. Análisis del Micro Entorno

Para detectar lo atractivo que tiene el sector que se ha elegido se utilizarán “Las 5 fuerzas de Michael Porter” que indicará que rentable puede resultar el negocio.

3.1 Poder de Negociación con los Consumidores

El sector del Cerro San Roque y en específico el centro comercial “Barrio Bosque Inglés” es un lugar muy apartado del centro de la ciudad que es similar a un micro entorno porque está habitado por una población con ingresos medio-alto y unas cuadras más arriba hay una población que corresponde a una comunidad de bajos

ingresos. Por lo tanto para poder analizar mejor el público objetivo, se estudiarán las siguientes variables:

3.1 a. El número de clientes

Los potenciales clientes están en un nivel de ingresos entre el segmento C2 al B1 según informe Casen 2013, acerca de los cambios en grupos socioeconómicos en Chile, por lo tanto el mercado se presenta con un alto atractivo.

Este análisis está basado en la información recopilada en el anexo n°1

3.1 b. Diversificación del servicio

En el marco antes expuesto el negocio se encontrará con clientes exigentes e informados acerca de las distintas propiedades en los alimentos y que por otro lado buscan una salud integral para su mascota, por lo tanto el enfoque será entregar un servicio que responda a tales demandas. Esta variable se presenta muy atractiva para los clientes, por lo tanto para la industria tiene un interés alto.

3.1 c. Transferencia

La fidelización con los consumidores depende de las ventajas cualitativas que vean en el negocio y como esto es subjetivo, es muy probable que se puedan cambiar fácilmente si algo no les gustó, por lo tanto el poder de negociación de clientes es alto y para la industria es bajo.

En conclusión el poder de negociación de los clientes es medio y en líneas generales el atractivo para la industria es MEDIO.

3.2 Poder de negociación de los Proveedores

En las clínicas veterinarias existen varios tipos de proveedores, están los que ofrecen: fármacos, accesorios y alimentos para mascotas. En el caso de los fármacos existe una veintena de laboratorios veterinarios a lo largo de Chile, dónde la empresa líder del mercado es Drag Pharma, que aumenta fuertemente la competencia entre los proveedores, motivo por el cual el poder de negociación de los proveedores es BAJO. En el caso de los accesorios el poder de negociación es alto debido al millar de proveedores que se pueden encontrar incluso desde China. Finalmente en el caso de los alimentos el nivel de negociación es MEDIO, porque existe una variada oferta dentro de la región dónde los pedidos se entregan a domicilio de forma gratuita y se realizan a diario.

3.3 Amenaza de nuevos sustitutos

La apuesta de este proyecto será marcar una diferencia a través de la innovación, sin embargo existen accesorios y servicios que pueden encontrarse ya sea en el supermercado o en servicios que pueda ofrecer la Municipalidad de Valparaíso en forma gratuita. Por lo tanto ahí se puede encontrar algún tipo de fuga de clientes que buscan pagar menos o simplemente no pagar. Por lo tanto se define el atractivo del mercado en un nivel MEDIO.

3.4 Amenaza de Nuevos Participantes

La competencia directa es poco probable debido a que la clínica veterinaria de este proyecto está ubicada en el único centro comercial del sector y que se encuentra muy visible. Sin embargo existe la posibilidad de habilitar alguna residencia como un lugar en dónde pudiera instalar una veterinaria, aunque es poco probable se espera que para ese entonces ya se tenga una gran cantidad

de clientes fidelizados con los distintos servicios y atención personalizada que será uno de los valores que se quiere entregar.

Las barreras de entrada para nuevos competidores a continuación:

3.4 a. Economías de Escala

No existe como barrera de entrada debido a que se espera entregar una buena atención la que será una ventaja competitiva y se buscará ser líderes en costos del mercado.

3.4 b. Alta diferenciación de algún producto existente

Las veterinarias y en general los negocios relacionados con las mascotas no tienen dedicación a ofrecer una diferenciación de servicios o productos, por lo tanto se ve este concepto como una barrera de entrada BAJA.

3.4 c. Requisitos del capital

En este caso particular se deberá invertir en construir toda la estructura gruesa de la clínica, desde la cerámica hasta los accesorios, pero como no se espera tener una clínica completa por lo menos en un principio, se considera que esta es una barrera MEDIA.

3.4 d. Distribución y comunicación

Los canales de comunicación son las redes sociales que si se manejan de forma eficiente son altamente eficaces y a costo muy bajo, cosa que la competencia no hace, por lo tanto se ve una barrera de entrada BAJA.

3.4 e. Imagen y lealtad de marca

En la industria de las veterinarias no hay claro líder con el cual los consumidores se puedan identificar y profesar una fidelidad, por lo tanto las barreras de entrada son BAJAS.

3.4 f. Barreras legales

Las barreras de entrada en este aspecto son BAJAS, debido a que lo único que se necesita además de la patente comercial es un permiso otorgado por el SAG que lo debe gestionar el médico veterinario del centro.

Por lo tanto el atractivo para la industria es MEDIO.

3.5 Rivalidad competitiva de la industria

El nivel de rivalidad entre los competidores de la industria es BAJO, debido a que no existe la competencia directa en el sector, por otro lado es de fácil acceso y una excelente ubicación.

3.6 Conclusión del Análisis de las Fuerzas Competitivas

Como ya se ha indicado el centro comercial en donde se ubicará el negocio es el único del sector, por lo tanto el atractivo es grande en el caso de querer salirse del mercado, lo que implicaría tan solo sub arrendar el local con previa autorización, claro está, de la inmobiliaria dueña del centro comercial.

Tabla 4. Resumen de las 5 Fuerzas de Porter y el Atractivo de la clínica

| Fuerza Competitiva | Atractivo de la | | |
|---|-----------------|-------|------|
| | Industria | | |
| | Bajo | Medio | Alto |
| Poder de Negociación con los Consumidores | | □ | |
| Poder de negociación de los Proveedores | □ | | |
| Amenaza de nuevos sustitutos | | □ | |
| Amenaza de Nuevos Participantes | | □ | |
| Rivalidad competitiva de la industria | □ | | |

Fuente: Elaboración propia según libro Ser competitivo por Michael E. Porter

Según la tabla se puede concluir que el atractivo para la industria es MEDIO.

4. Análisis FODA

Esta herramienta se utilizará para analizar los factores positivos y negativos que rodean al negocio.

Por un lado se analizan los factores internos, que son las Fortalezas y Debilidades que existen en la industria y por otro lado se encuentran los factores externos que son las Oportunidades y Amenazas con las que se actúa como organización frente al mercado.

4 a.Fortalezas

- Diferenciación en la atención personalizada
- Localización exclusiva
- Buen acceso
- Servicio completo según exigencias del cliente
- Libro de sugerencias

- Ofertas y concursos
- Buen manejo en redes sociales
- Mejoramiento continuo

4 b. Debilidades

- Falta de expertise en el mercado
- Por falta de experiencia, verse sobrepasados en la atención

4 c. Oportunidades

- Un mercado en constante crecimiento por la gran cantidad de inmobiliarias que han puesto su interés en el sector.
- La sociedad junto con las leyes han cambiado el trato hacia las mascotas
- Implementar el segundo piso con servicios que necesite el sector

4 d. Amenazas

- El constante temor de un competidor con experiencia en el mercado
- Fluctuación en la economía nacional e internacional y otras coyunturas políticas en el país.

4.1 FODA cruzado para la clínica veterinaria

4.1 a. Estrategia Fortalezas- Oportunidades

- Mantener redes sociales actualizadas y en constante integración con los clientes
- Fidelizar a la mayor cantidad de clientes con servicios que aumenten la imagen cercana que se quiere ofrecer.

- Llevar un registro de la satisfacción de los consumidores.
- Crear una base datos de los clientes para enviar promociones, además de publicitarlas por las redes sociales.

4.1 b. Estrategias Fortalezas- Amenazas

- Promover la tenencia responsable y el amor por los animalitos
- Promover la guardería para mascotas (parte de la segunda etapa) como la mejor de la zona.

4.1 c. Estrategias Debilidades- Oportunidades

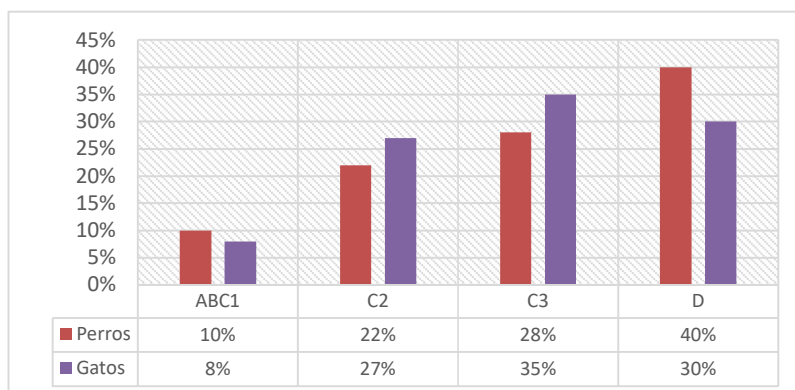
- Ofrecer la clínica a eventuales campañas creadas por la Municipalidad de Valparaíso.
- Publicitar nuevos e innovadores productos para el cuidado de la mascota.

En conclusión se ve este proyecto con un buen panorama para crecer y proyectarse dentro del sector e incluso de llegar a otros sectores del Gran Valparaíso.

5. Dimensión de la Demanda

En la demanda del mercado se ven involucrados distintos tipos de participantes, por un lado quienes optan por tener un gato que son un 20,9%, por otro lado quienes prefieren un perro que son un 54,8% y a quienes posean otro tipo de mascota que son un 2,8 %.

Gráfico 3. Características entre hogares perro y hogares gato



Fuente: <http://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=264>

Ahora bien los dueños de gatos y perros, que son principalmente el target market, entre ellos tienen un perfil muy distinto entre sí, por lo tanto las campañas de publicidad también deben tomar estas diferencias para orientarlas al sector correspondiente.

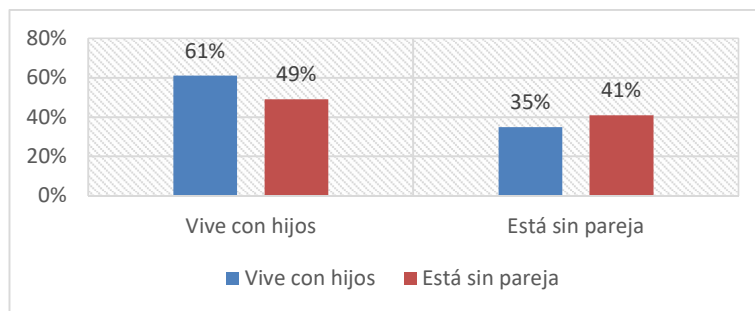
A los felinos se les puede encontrar en mayor medida en los hogares de estratos medios y con personas que no están en pareja ya sean viudos, separados o solteros. Quienes tienen un felino en su hogar sienten una mayor satisfacción en sus vidas que quienes no tienen ninguna mascota, los hogares gato se acompaña de una mayor relación con actividades de tiempo libre y estrategia de relajación más introspectivas y calmadas La experiencia es fundamental a la hora de escoger el alimento de su gato⁴¹.

Los estratos socioeconómicos que prefieren la tenencia de canes está concentrada en los hogares de ingresos muy alto e ingresos muy bajos, que son los segmentos ABC1 y en el D, estos hogares preferentemente son de un ambiente consolidado y con hijos. En este grupo se encuentran familias que

⁴¹ <http://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=264>

gustan del deporte, de relajarse y tener hábitos alimenticios más desordenados, mostrando inclinaciones más sociales y festivas. Los hogares perro y los hogares gato muestran diferencias más allá de la preferencia por uno u otro animal, que deben ser consideradas a la hora de enfocar el marketing. El hogar perro más social y outdoor, valorará más alimentación basada en beneficios⁴².

Gráfico 4. Características entre hogares perro y hogares gato



Fuente: <http://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=264>

En definitiva la única similitud que se puede observar entre hogares perro y hogares gato es el inmenso cariño y el espacio que se han ganado en sus hogares.

5.1 Demanda Futura

La industria de las mascotas se presenta como un negocio interesante, más aún cuando se ve que las grandes empresas a nivel mundial se están dedicando cada vez más a producir innovadores productos y como dijo Peter Harrop, presidente

⁴² <http://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=264>

de IDTechEx, "Estoy seguro de que dentro de cinco años habrá toda clase de productos que ahora ni imaginamos"⁴³.

Un dato no menor es que un 63% de los hogares chilenos tiene una mascota, es decir casi 3 millones de hogares, esto comparado en que hoy en día en 3,5 millones de hogares en Chile hay un niño. Esta cifra es concordante con los países que están en vías de desarrollo, el dato es que en Europa el número de hogares con mascota supera al número de hogares con niños.

Por lo tanto si Chile está en vías de desarrollo es totalmente factible pensar que en el futuro el porcentaje de hogares con niños será inferior al número de hogares con mascotas, lo que muestra que la demanda futura irá aumentando en la medida en que el país siga creciendo y desarrollándose.

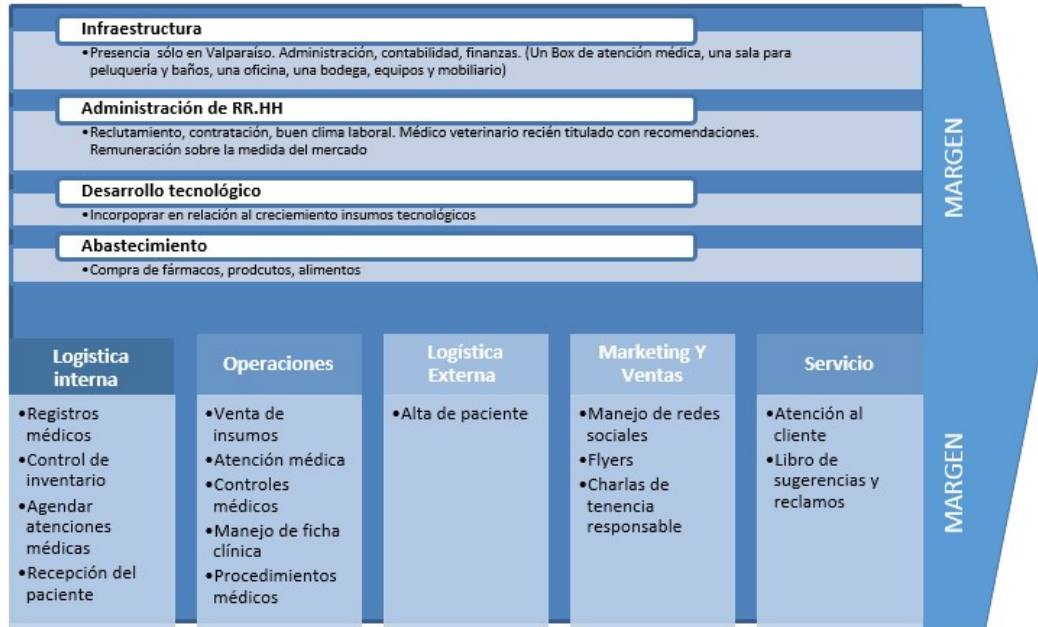
5.1.1 Tamaño del Segmento Elegido

El target market serán familias con o sin niños y personas que viven solas de todas edades, que son parte de la nueva sociedad chilena, personas preocupadas por la salud integral de su mascota, que buscan satisfacer sus necesidades y que no entregan el cuidado de su mascota a un desconocido, por lo tanto la misión de la clínica será la calidad en los servicios y productos que se entregan.

⁴³http://www.nacion.com/tecnologia/avances/Tecnologia-mascotas-conectividad-internet_0_1546045515.html

6. Cadena de Valor de la Industria y Factores Críticos de Éxito

Tabla 5. Cadena de valor proyectada de Clínica Veterinaria



Fuente: Elaboración Propia, basado en Hax y Majluf (1996).

CAPITULO III: PLAN DE MARKETING PARA CREAR UNA CLÍNICA VETERINARIA

1. Situación

Se quiere que la clínica cuente con servicios exclusivos cómo guardería, peluquería y baños con los mejores productos para cuidar y fidelizar a los clientes, productos de pet shop, accesorios innovadores que según se proyecta serán traídos desde Estados Unidos y China, más alimentos premium de las mejores marcas, lo que entregará la diferenciación con que se espera llamar la atención de los clientes.

La atención veterinaria será entregada por parte de una profesional elegida con las mejores recomendaciones y referencias de los propios profesores.

1.1 Misión

“La Clínica Veterinaria es una organización que busca mejorar la salud integral de los animales de compañía en la ciudad de Valparaíso, además de ser gestores del bienestar de la sociedad a través de la “Tenencia Responsable””.

1.2 Visión

“Ser la institución veterinaria de mayor excelencia, compromiso y ética del sector y dar la mejor solución a las necesidades de nuestros clientes”

1.3 Valores

- Responsabilidad: Dedicar tiempo a la prevención, a través del control sano.
- Transparencia: Informar en forma clara el estado de salud de su mascota.
- Respeto: A nuestros clientes y dentro de la organización.

- Profesionalismo: Tener como prioridad la salud de las mascotas.

1.4 Determinación del servicio

La clínica Pet-erinaria contará en una primera etapa con servicios como:

Tabla 6. Servicios de la Pet-erinaria

| Servicios veterinarios | Vacunación + consulta | Bajo sedación | Cirugías |
|-----------------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|
| Consultas | Séxtuple | Sedación | OH canina 0-20 Kg |
| Inyectables | Triple felina | Sondaje uretral | OH canina 20- 40 kg |
| Controles | Antirrábica | Sutura Simple | OH canina sobre 40 Kg |
| Corte de uñas | Vacunación camada | Sutura Múltiple | OH felinas |
| Vaciamiento Glándulas Anales | | Drenaje Absceso | Castración felina |
| Curación simple | | Extracción cuerpo extraño | Castración canina 0-20 KG |
| Vendaje básico | | | Castración 20-40 Kg |
| Extracción puntos de otra clínica | | | Castración sobre 40 Kg |

Fuente: Elaboración propia

1.5 Organización

La sociedad Rivas Téllez SpA (Ver características de Sociedad por Acciones en anexo n° 2) está conformada por dos socias: Carolina Rivas Téllez, quién es la encargada de RR.HH y área administrativa y la otra Verónica Rivas Téllez encargada del área de marketing y finanzas. Ambas socias serán las encargadas de la atención en la clínica en principio.

2. Marketing Estratégico

2.1 El consumidor

2.1.1 Definición del Segmento Objetivo

El segmento objetivo es la ciudad de Valparaíso, específicamente el Cerro San Roque y sus alrededores, que busquen una atención durante todo el año.

2.1.2 Deseos y Necesidades

Según encuesta realizada a treinta personas en el mismo centro comercial “Barrio Bosque Inglés”, se espera con ansias un centro veterinario debido a que el sector no cuenta con este servicio. En dicha encuesta se detectaron las siguientes necesidades:

Con respecto a la percepción que tiene de la llegada de una clínica veterinaria al sector la opinión es muy positiva. Un 60% dijo que la llegada de la clínica es interesante, un 37% encontró que la llegada es muy interesante y tan sólo el 3% dijo que su llegada le es indiferente. (Anexo N°7, gráfico n°5)

Lo que esperan los vecinos del sector es todo el servicio relacionado con una veterinaria con un 40%, el otro servicio que se espera son los controles con un 27%, luego buscan baños para sus mascotas con un 17%, urgencias con un 7% y luego los dueños de mascotas buscan peluquería, curaciones, cirugías, cada una con un 3%. (Anexo N°7, gráfico n°6)

2.1.3 Hábito de uso del cliente

✓ El dueño de una mascota llega a su casa y saca a pasear a su mascota.

- ✓ El dueño de la mascota aprovecha la salida del trabajo para ir al supermercado y pasar a comprar alimento o pellet.
- ✓ El dueño de la mascota busca vestimenta ad hoc al clima.
- ✓ El dueño de la mascota no se detiene a pensar en el dinero cuando se trata de salud de su mascota.

2.1.4 Beneficios para el consumidor

Los vecinos del sector buscan esencialmente ser bien acogido y tener un trato cordial y familiar con un cuidado integral para sus mascotas. Según la encuesta los clientes esperan en un 67% buena atención, un 23% piden profesionalismo, en tanto que el precio es muy poco relevante con un 3%. (Anexo N°8, gráfico n°7)

2.2 EL MERCADO

2.2.1 Tamaño de Mercado

Según los informes de Euromonitor International la industria de las mascotas, centrada en productos o servicios para las mascotas, moverá US\$ 100 millones en 2017. Con perros y gatos cada vez más cercanos a ser un integrante más de la familia⁴⁴.

Se estima que el mercado de las mascotas crezca en un 15% en alimentos y accesorios en Chile al 2019, tras haber aumentado en más del 50% durante los últimos cinco años. Euromonitor International muestran que los chilenos alcanzan

⁴⁴<http://destinonegocio.com/cl/emprendimiento-cl/mascotas-por-que-esta-industria-trae-grandes-oportunidades/>

los US\$77,1 per cápita en esta industria, dejando atrás las cifras de inversión de los mexicanos, argentinos, brasileños, colombianos y peruanos⁴⁵.

2.2.3 Estacionalidad de la demanda

No obstante el servicio de veterinaria y alimentos no son estacionales debido a que las enfermedades pueden aparecer en cualquier momento, si lo son los servicios anexos como peluquería, baños y accesorios que son más solicitados durante las estaciones de primavera- verano desde octubre a marzo.

2.3 Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado para la Clínica está dada por las siguientes variables:

2.3 a. Variables Zoográficas

Tipo de mascota

- Gato
- Perro

2.3 b. Variables geográficas

Vecinos del sector del Cerro San Roque de Valparaíso

2.3 c. Variables Psicográficas

Nivel socioeconómico

- Medio- alto

Estilo de vida

⁴⁵ Diario Estrategia, 26 de Enero de 2015

- Propietarios responsables y conscientes

2.4 Objetivos según horizonte de tiempo

| Plazo | Objetivos | |
|----------------------|--|--|
| | Cuantitativos | Cualitativos |
| Corto Plazo | Fidelizar el mayor número de dueños de mascotas del sector de San Roque | A través de un servicio personalizado con un médico que sienta la misión del negocio como propia |
| Mediano Plazo | Habilitar el segundo piso para instalar un hotel para mascotas y hospitalizaciones | Ofrecer seguridad y cuidados a las mascotas a quienes nos entreguen su confianza de entregarnos su mascota |
| | Aumentar las ventas en un 5% | Crear página web |
| Largo Plazo | Realizar cirugías complejas | Agrandar el box |
| | Atención a domicilio | Cubrir un área más extensa |
| | Adquirir nueva tecnología | Cubrir otras necesidades del sector y de la región |
| | Aumentar las ventas en un 5% | Invertir en tecnología |

Fuente: Elaboración propia

3. MARKETING OPERATIVO

3.1 Precio

3.1.1. Características del Precio

Como ya se ha mencionado los aranceles están normados por El Colegio de Veterinarios de Chile y es por estos parámetros que se regirá, la estrategia será llevada a cabo en relación a la localización y a la falta de competidores directos

que da una ventaja en los precios que estarán fijados dependiendo del horario. Además de un sondeo en los precios de las diferentes clínicas de la región, más el aporte de la doctora quien tiene experiencia y conoce cabalmente en cuanto fluctúan los aranceles en el mercado.

3.1.2 Estrategia del Precio

La estrategia a utilizar será la estrategia de precios atendiendo a la cartera de productos que se tendrá en la clínica, como en el pet shop, además se tendrá paquetes de productos en los servicios y precios de productos cautivos que es ofrecer el producto principal a un precio bajo y atractivo para crear un mercado cautivo para los productos complementarios que son accesorios.

3.1.1 Estrategia del Precio

La estrategia a utilizar será la estrategia de precios atendiendo a la cartera de productos que se tendrá en la clínica y en el pet shop, además se tendrá paquetes de productos en los servicios y precios de productos cautivos que es ofrecer el producto principal a un precio bajo y atractivo para crear un mercado cautivo para los productos complementarios que son accesorios.

3.1.2 Precios “Clínica Pet-erinaria”

La estrategia será llevada a cabo en relación a la localización y a la falta de competidores directos que da una ventaja en los precios que estarán fijados dependiendo del horario. Además de un sondeo en los precios de las diferentes clínicas de la región, más el aporte de la doctora quien tiene experiencia y conoce

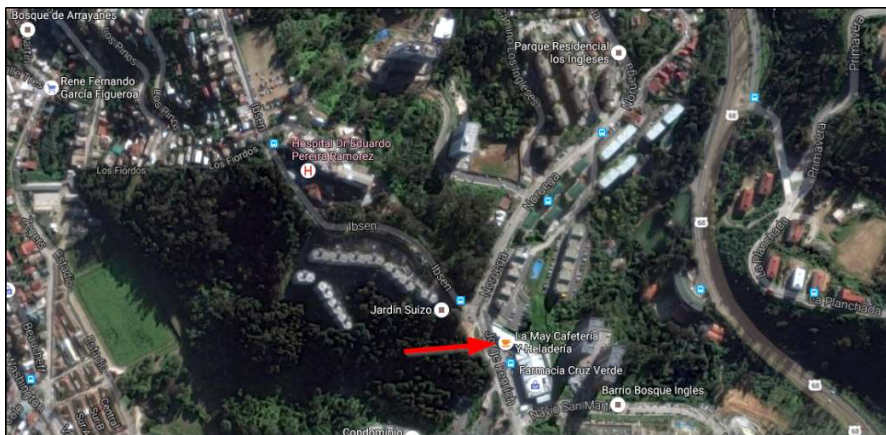
cabalmente en cuanto fluctúan los aranceles en el mercado. Ver detalle en anexo n° 5.

Los precios del pet shop y alimentos se estiman entre un 60% y un 40% respectivamente de margen de ganancia. El precio de los fármacos será con un margen de ganancia de un 40%.

3.2 Distribución

La elección del lugar físico en donde funcionará la clínica se decidió en base a la localización de factores ponderados debido a los elementos cualitativos y cuantitativos que se encontraron en el lugar de ubicación, como costo de transporte, proximidad a un supermercado y por una necesidad personal de no contar con una veterinaria en el sector de San Roque. Para poder abrir las puertas del negocio se tendrá que implementar en su totalidad, ya que se arrendará un local vacío sin divisiones ni piso. La ubicación será la que se indica en el mapa:

Imagen 1. Mapa Boulevard Barrio Bosque Inglés



Fuente: Google maps

3.2.1 Estrategia de distribución

Existirán distintos canales de distribución relacionados con los clientes:

- Boca a boca: La principal estrategia será a través de los clientes de la empresa o el boca a boca, por lo que el otorgar un beneficio agregado como la cordialidad y buen trato será fundamental para fidelizar y que estos traigan más clientes al negocio
- Redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram
- Atención a domicilio: Que será implementada como un objetivo a mediano plazo.

3.3 Producto

3.3.1 Marca

El servicio si bien es cierto está enfocado en los adultos responsables de las mascotas, una buena parte de los dueños de los estos son niños es por eso que se quiso dar a la veterinaria un nombre lúdico y simpático que junto con el logo lo hacen muy atractivo y describe inmediatamente cual es la actividad del negocio. El nombre nació de una lluvia de ideas que buscaba un concepto de calidez y protección, en este contexto se encontró que a la misma palabra veterinaria se le podría dar una pequeña transformación para que resultara un juego de palabras, y que además fuera fácil de pronunciar y recordar, es por eso que se vio en Pet-erinaria lo que se buscaba.

3.3.2 Logotipo

El logotipo muestra a quienes serán en gran medida los pacientes (caninos y felinos) y el origen de la imagen nació de vivencias personales de ambas socias. Quienes aparecen sonriendo, son mascotas propias caricaturizadas que están acompañadas por un gran corazón que representa la salud y el amor que se quiere entregar a las mascotas.



3.3.3 Servicios

Al comienzo la clínica entregará servicios básico ya que no cuenta con equipamiento sofisticado como scanner o ecógrafos. Se atenderá de lunes a viernes de 11:00hrs. a 20:00hrs. y los sábados de 10:30hrs. hasta las 18:30hrs.

Las prestaciones serán las siguientes:

- Farmacia veterinaria
- Accesorios y pet shop
- Peluquería canina y felina
- Baños
- Alimentos
- Cirugías básicas

3.3.4 Servicios complementarios

- Controles gratis
- Charlas de tenencia responsable
- Cada paciente contará con su carnet de control y ficha clínica

3.3.5 Ventajas competitivas

- Comodidad por la ubicación
- Eventual área de encuentro social entre vecinos
- Ahorro en transporte
- Junto con pasear a su mascota en su mismo sector aprovecha de comprar alimento o visitar al médico

3.4 Comunicación

La clínica Pet-erinaria mantendrá actualizada sus redes sociales y en cada perfil o Bio en el caso de twitter pondrán contactar directamente y a la vez se mostrará la información que indique la ubicación. Los flyer promocionales se entregarán con la información de contacto.

En la entrada se ubicará un gran letrero luminoso para quienes transiten por el sector con la información necesaria para contactarnos.

3.4 a. Público Objetivo

Vecinos del sector de San Roque y Cerro las Delicias que tengan mascotas y mantengan con responsabilidad su labor de ser dueños de ellos, también a quienes buscan productos innovadores. El negocio estará enfocado esencialmente entre el segmento C2 y B1.

3.4 b. Objetivo

Cubrir las necesidades del sector que con ansias esperaban una veterinaria para la salud de sus mascotas y para regalonearlos en la cercanía de su hogar.

3.4 c. Imagen del consumidor

Dueños de mascotas exigentes que buscan beneficios más que precios y un buen servicio por encima de todo ahorro.

3.4 d. Promociones

Las promociones serán por paquetes de servicios y por la primera compra se entregará una bolsa reciclable en la primera semana de marcha blanca.

3.4 e. Merchandising

Los bolsos reutilizables ayudan a publicitar el negocio.



3.4.1 Estrategia Competitiva

Utilizando el poder de negociación que existe con los consumidores y a que no se tiene competencia directa, la estrategia elegida será la diferenciación que consiste en comercializar el producto o servicio y hacer que lo perciban como el único producto o servicio único en el mercado, lo que dará como resultado que el precio tendrá una menor sensibilidad.

3.4.2 Estrategia de Diferenciación

El sector, como ya se ha mencionado majaderamente, no cuenta con veterinarias cercanas, por tanto la estrategia está centrada en el cliente quien ve este servicio como una ventaja cuantitativa y cualitativa. Ahora bien para ver la ubicación en la matriz de objetivos estratégicos y ver en qué mercados o segmentos se debe invertir como empresa, los recursos para obtener un mayor retorno sobre la inversión, según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Objetivos estratégicos

| | | Nivel de atracción del mercado | | |
|---|--------|--------------------------------|-----------------------|---------------|
| | | Alto | Medio | Bajo |
| Posición competitiva de la empresa o producto | Fuerte | Mantener o consolidar | Mantener o consolidar | Invertir |
| | Media | Mantener o consolidar | Mantener o consolidar | Invertir |
| | Débil | Invertir | Invertir | Sin prioridad |

Fuente: Elaboración según <http://www.marketingdepymes.com/sala-de-lectura/herramientas/matriz-de-mercados-prioritarios>

Por lo tanto la empresa debe dar continuidad y a la vez fortalecer su posición en el mercado, debido a que su ubicación es positiva y el mercado es atractivo.

3.4.3 Estrategia de Posicionamiento

Apelando a ser la única solución para la salud de las mascotas del sector el enfoque estará dado en crear una diferenciación en el servicio, agregando valor a la atención. Ser la primera veterinaria del sector y aprovechar esta ventaja en fidelizar a la mayor cantidad de consumidores para estar preparados para una eventual competencia, entregando cada vez más servicios como el doma (yoga

canino), flores de Bach y otras disciplinas holísticas, además de productos del pet shop innovadores y alimentos premium, vegetarianos, light entre otras novedades.

3.4.4 Presupuesto de Comunicación

La apertura de la clínica será promocionada con un bajo presupuesto que será llevado a cabo dentro del sector a través de:

Tabla 8. Presupuesto comunicación

| Producto | Inversión \$ |
|---------------------|------------------|
| Flyers o volantes | \$70.000 |
| Bolsos corporativos | \$30.000 |
| Letrero | \$220.000 |
| Total | \$330.000 |

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO IV: ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

1. Estudio Económico Financiero

A continuación se expondrán los costos de inversión para la puesta en marcha de la clínica veterinaria en relación a la estructura gruesa y los gastos en productos e insumos para iniciar las ventas y servicios.

1.1 Inversión inicial

La inversión inicial refleja los recursos que se necesitaron para iniciar las actividades de la empresa, lo que servirá además para cuantificar la rentabilidad proyectada.

Tabla 9. Características del Proyecto

| Características del Proyecto | |
|-------------------------------------|------------------------|
| Superficie terreno | 47,5 mts. ² |
| Superficie construida 1° Piso | 47,5 mts. ² |
| Superficie construida 2° Piso | 28,5 mts. ² |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Costo Construcción

| | |
|---------------------------------|---------------------|
| Construcción | 1.478.987 |
| Mobiliario | 1.680.000 |
| MO | 600.000 |
| Certificado TE1 | 40.000 |
| Costo total construcción | \$ 3.798.987 |

Fuente: Elaboración propia

1.2 Ingresos de operación

Los ingresos generados se detallan en la siguiente tabla.

Tabla n° 11. Ventas de servicios por año.

| Servicios | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Consulta | 620 | 682 | 750 | 825 | 908 |
| Consulta + vacuna | 930 | 1023 | 1125 | 1238 | 1362 |
| Eutanasia | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| OH canina | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| OH felinas | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Castración felina | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Castración canina | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Urinalisis | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Directo de pelo | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Raspado de piel | 20 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| Baño | 620 | 682 | 750 | 825 | 908 |
| Peluquería | 310 | 341 | 375 | 413 | 454 |
| Servicio completo | 930 | 1023 | 1125 | 1238 | 1362 |
| TOTAL \$ ANUAL | \$ 39.480.000 | \$ 43.495.002 | \$ 47.892.503 | \$ 52.716.254 | \$ 58.008.880 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Ventas de productos por año

| Productos | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Pet- shop | 300.000 | 330.000 | 363.000 | 399.300 | 439.230 |
| Alimentos | 540.000 | 594.000 | 653.400 | 718.740 | 790.614 |
| Fármacos | 240.000 | 264.000 | 290.400 | 319.440 | 351.384 |
| Total anual | \$ 1.080.000 | \$ 1.188.000 | \$ 1.306.800 | \$ 1.437.480 | \$ 1.581.228 |

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Egresos de operación

Los egresos operacionales se encuentran definidos por los costos variables y costos fijos que tienen directa relación con los servicios veterinarios.

A continuación se presenta un resumen anual de los costos variables y fijos:

Tabla 13. Gastos operacionales

| | |
|-------------------|---------------------|
| Insumos médicos | 746.477 |
| Publicidad | 330.000 |
| Imprenta | 40.000 |
| Gastos comunes | 200.000 |
| Patente comercial | 53.199 |
| Gastos generales | 320.000 |
| Total | \$ 1.689.676 |

Elaboración propia

Tabla 14. Gastos asociados a la administración de la empresa

| Ítem | Monto mensual / \$ | Monto anual / \$ |
|----------------------|---------------------|----------------------|
| Material de oficina | 4.000 | 48.000 |
| Material de limpieza | 3.000 | 36.000 |
| Publicidad | 15.000 | 180.000 |
| Arriendo | 579.517 | 6.954.204 |
| Remuneraciones | 450.000 | 5.400.000 |
| Total anual | \$ 1.051.517 | \$ 12.618.204 |

Elaboración propia

Tabla 15. Costos Fijos

| Costos Administración | UF | (\$) |
|-----------------------------|-------------|---------------------|
| Contabilidad | 2 | 52.000 |
| Gastos comunes | 4,75 | 123.500 |
| Total Gastos por Mes | 6,75 | \$ 175.500 |
| Total Gastos por año | 81 | \$ 2.106.000 |

Elaboración propia

Tabla 16. Costos variables

| Descripción | TOTAL MES |
|-----------------------------|-------------------|
| Agua | 12.000 |
| Luz | 15.000 |
| internet, cable | 27.000 |
| Arriendo | 574.000 |
| Total Gastos por año | \$ 628.000 |

Elaboración propia

Tabla 17. Inversión total

| Ítem | Monto mensual |
|------------------------|---------------------|
| Inversión fija total | 3.798.987 |
| Gastos administrativos | 1.051.517 |
| Gastos operacionales | 1.695.676 |
| Total | \$ 6.546.180 |

Elaboración propia

1.4 Determinación del WACC⁴⁶

WACC son las siglas en inglés de Por Weihgted Average Cost of Capital, el costo del capital medio ponderado.

⁴⁶ Por Weihgted Average Cost of Capital

El WACC representa el costo promedio de todas las fuentes de fondos, ponderado por el peso relativo de las mismas en la estructura de pasivos del proyecto⁴⁷.

El presente informe considera el 61% de aportes de los dueños y la diferencia se solicitará a la banca. A continuación se presenta el análisis del WACC.

Tabla 18. Estructura de endeudamiento

| | | | |
|------------------------------------|--------------|--------------|-----|
| Inversión Inicial | | \$ 6.546.180 | |
| D= | 39% | Ki= | 8% |
| CP= | 61% | Ka= | 15% |
| D= | \$ 2.546.180 | WACC= 11,81% | |
| CP= | \$ 4.000.000 | | |
| D: Deuda con banco | | | |
| CP: Capital propio | | | |
| Ki: Tasa bancaria | | | |
| Ka: Tasa exigida del inversionista | | | |

Fuente: Elaboración propia

1.5 Flujo de caja

A través del flujo de caja se analizará la viabilidad el proyecto de la clínica veterinaria por medio del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR). El proyecto tiene un horizonte de evaluación de 5 años.

1.5.1 Supuestos

- Se proyecta un aumento del 1% en las ventas anuales durante los tres primeros años.
- El aumento en las ventas de los próximos dos años se proyecta en un 1,5%.
- Se proyecta un 5% de aumento para los costos variables.

⁴⁷ MANUAL 39 Metodología Gral de Id, Prep y Eval de Proyectos Públicos

- El arriendo aumentará al tercer año un 5%.
- La puesta en marcha de los objetivos a largo plazo se implantará en el sexto año.

1.5.2 Estructura del Flujo de Caja para un proyecto financiado

Tabla n°19. Estructuración del Flujo de Caja y evaluación: indicadores (TIR y VAN).

| Inversión Inicial | | | | | | |
|--|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | \$ | 6.546.180 | | | | |
| D= | 39% | Ki= | 8% | | | |
| CP= | 61% | Ka= | 15% | | | |
| D= | \$ 2.546.180 | WACC= 11,81% | | | | |
| CP= | \$ 4.000.000 | | | | | |
| D: Deuda con banco | | | | | | |
| CP: Capital propio | | | | | | |
| Ki: Tasa bancaria | | | | | | |
| Ka: Tasa exigida del inversionista | | | | | | |
| Flujo de Caja | Año 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos por ventas | | 39.480.000 | 43.428.000 | 47.770.800 | 54.936.420 | 63.176.883 |
| TOTAL INGRESOS: | | 39.480.000 | 43.428.000 | 47.770.800 | 54.936.420 | 63.176.883 |
| Costos Variables | | 8.772.000 | 8.804.400 | 8.838.420 | 9.280.341 | 9.744.358 |
| Costos Fijos | | 2.106.000 | 2.106.000 | 2.106.000 | 2.106.000 | 2.106.000 |
| TOTAL EGRESOS: | | 10.878.000 | 10.910.400 | 10.944.420 | 11.386.341 | 11.850.358 |
| Utilidades o pérdidas Antes de Impuesto (UAI) | | 28.602.000 | 32.517.600 | 36.826.380 | 43.550.079 | 51.326.525 |
| Impuesto 19% | | 5.434.380 | 6.178.344 | 6.997.012 | 8.274.515 | 9.752.040 |
| RAIDI | | 23.167.620 | 26.339.256 | 29.829.368 | 35.275.564 | 41.574.485 |
| FCNPP | | 23.167.620 | 26.339.256 | 29.829.368 | 35.275.564 | 41.574.485 |
| INVERSIONES: | | | | | | |
| Construcciones | -3.798.987 | | | | | |
| Gastos administrativos | -1.051.517 | | | | | |
| Gastos operacionales | -1.695.675 | | | | | |
| Total inversión | -6.546.180 | | | | | |
| Aporte dueño 61% | -4.000.000 | | | | | |
| Deuda Bancaria 39% | -2.546.180 | -848.727 | -848.727 | -848.727 | | |
| FCN Financiado | -8.648.180 | 22.818.888 | 25.490.528 | 28.830.841 | 35.275.584 | 41.574.485 |
| VAN | \$ | 100.899.447 | | | | |
| TIR | | 355% | | | | |

Fuente: Elaboración propia

1.6 Análisis de sensibilidad

Para determinar un criterio más fidedigno de la viabilidad del proyecto se realizará un análisis de sensibilidad en donde se presentarán tres escenarios. (Anexo N°8)

- Escenario optimista, con un aumento del 4% del ingreso estimado para cada año a partir del año 1.
- El escenario moderado no tiene variabilidad debido a que es el mismo ya proyectado en el flujo de caja.
- El escenario pesimista, se presentará con una disminución del 4% del ingreso estimado para cada año a partir del año 1.

CONCLUSION FINAL

Cuando se toma la decisión de emprender un proyecto es importante determinar el plan de negocios que se pretende establecer y cuáles son los pasos a seguir para implementar una clínica veterinaria en la ciudad de Valparaíso. El presente informe tiene como objetivo principal demostrar la viabilidad financiera para los inversionistas mostrando distintos escenarios de rentabilidad según los distintos escenarios de sensibilidad. Para esto es importante seguir un orden en la forma de investigar el mercado, tener en cuenta que son muchos los factores a analizar.

El proceso de análisis empieza por investigar hacia quienes estarán dirigidos los esfuerzos del marketing para enfocar las finanzas hacia los reales consumidores, además se debe conocer quiénes serán los eventuales competidores tanto directos como indirectos. Un factor determinante es la ventaja competitiva que se tiene en relación a los competidores que es finalmente lo que dará el valor agregado como lo es en este caso la localización, este informe deja claro el nivel de importancia que puede llegar a tener este factor, es importante considerar una localización que permita fidelizar la mayor cantidad de clientes previniendo la posibilidad de que el algún momento pudiera llegar competencia directa.

En este caso por las distintas variables se optó por tomar la Estrategia del Precio y la Diferenciación por la baja competitividad, lo atractivo del lugar y con un mercado en expansión. Entendiéndose como mercado lugar o centro de encuentro donde los eventuales clientes coinciden para realizar sus transacciones, en donde tenemos a los compradores (demanda) y a los vendedores (oferta). Este mercado esta diferenciado por distintos gustos y

preferencias lo que se conoce como segmentación, la segmentación para la clínica veterinaria es vital ya que aquí existen claras diferencias en el ingreso y se quiere apuntar al segmento con un mayor poder adquisitivo que prefiera la comodidad de la atención de sus mascotas en su mismo sector pese a tener un valor un poco más elevado que en el centro de la ciudad. Por lo tanto si se quiere apuntar a este mercado y mantener los precios con un mayor margen, se debe entregar calidad en el servicio y personalización. Si estas características perduran en el tiempo y son realmente capaces de ser percibidas por los clientes se podrá hablar de una fidelización y eventualmente crecer hacia otros mercados.

Ahora bien, otro punto fue definir la localización de la clínica y para esto se realizó un estudio de mercado a través de una encuesta que se tomó afuera del supermercado instalado en el mismo centro comercial. Encuesta que se aplicó a los mismos vecinos del sector y futuros clientes. Gracias a la encuesta se puede definir una línea de productos y conocer cuál es el servicio que más valoran los clientes para poner énfasis en el profesional que estará a cargo de la prestación del servicio requerido, con un importante filtro a la hora de realizar el proceso de reclutamiento.

Por otra parte los índices financieros son importantes para a la hora de hacer la proyección y medición a través del TIR y el VAN, que otorgan los datos duros para para la inversión y apalancamiento de los socios de la empresa.

Finalmente la implementación de la Clínica Pet-erinaria se llevará a cabo después de haber identificado un nicho de mercado, haber realizado un estudio técnico y luego de esto poner en práctica la mejor estrategia que se adapte a las ventajas que proporciona la ubicación y el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Philip Kotler en su libro La dirección de marketing
- Marketing, 14ta. Edición, de Kotler y Armstrong, Prentice Hall
- Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill - Interamericana, Pág. 10.
- Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica, 1er. Tomo, de McCarthy y Perrault, McGraw Hill, Pág. 36.
- <http://www.muyinteresante.es/innovacion/fotos/tecnologia-para-mascotas/wandant>
- <http://www.youngmarketing.co/cyber-pets-tecnologia-para-mascotas/>
- <http://www.veterinaria.uchile.cl/noticias/103444/significativo-crecimiento-en-chile-de-mercado-asociado-a-mascotas>
- <http://www.puntofinal.cl/805/animales805.php>
- http://www.senado.cl/ley-de-tenencia-responsable-de-las-mascotas-que-cambios-generaria-en-el-dia-a-dia/prontus_senado/2014-08-29/155101.html
- <http://www.sag.cl/ambitos-de-accion/solicitudes-de-autorizacion-para-establecimientos>
- <http://www.ispch.cl/noticia/22930>

- <http://www.colegioveterinario.cl/documentos/index.php>
 - http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm
 - <http://www.euromonitor.com/pet-care-in-chile/report>
 - http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/04/120331_salud_llevar_perros_trabajo_reduce_estres_jrg.shtml
 - <http://circ.ahajournals.org/content/127/23/2353.full>
 - <http://www.fundaciondelcorazon.com/prensa/notas-de-prensa/2784-las-personas-que-viven-con-perros-gozan-de-una-mejor-salud-cardiovascular.html>
 - <http://www.muyinteresante.es/curiosidades/preguntas-respuestas/los-perros-pueden-oler-el-cancer>
 - La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, de Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio
 - Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Michael Porter. 24^a
 - Gestión Estratégica Organizacional, de Jorge Eliécer Prieto Herrera
- Marketing PCE 2012-BORIS LOPEZ
- GESTIÓN GLOBAL I- ERNESTO FERNÁNDEZ

- MANUAL 39 Metodología General de Id, Preparación y Evaluación de Proyectos Públicos

Anexo n°1

GRUPOS SOCIOECONÓMICOS

1. Características grupos socioeconómicos

| LÍMITE DE INGRESO AUTÓNOMO FAMILIAR MENSUAL | | |
|---|-----------------------|-----------------------|
| (EN MILES DE \$) | | |
| % personas | 1 miembro | 2 miembro |
| E2 | 0 - 34.000 | 0 - 77.000 |
| E1 | 35.000 - 66.000 | 78.000 - 134.000 |
| D | 67.000 - 134.000 | 135.000 - 252.000 |
| C3 | 135.000 - 258.000 | 253.000 - 463.000 |
| C2 | 259.000 - 460.000 | 464.000 - 824.000 |
| C1b | 461.000 - 807.000 | 825.000 - 1.404.000 |
| C1a | 808.000 - 1.414.000 | 1.405.000 - 2.350.000 |
| B2 | 1.415.000 - 2.368.000 | 2.351.000 - 3.763.000 |
| B1 | 2.369.000 - 3.869.000 | 3.764.000 - 6.486.000 |
| A | > 3.869.000 | > 6.486.000 |

Fuente: Emol.com - <http://www.emol.com/noticias/Economia/2015/12/02/761997/Cambios-en-grupos-socioeconomicos-ABC1-alcanza-el-16-de-la-poblacion-y-C3-es-el-mas-numeroso.html>

Anexo n°2

SOCIEDAD POR ACCIONES

2. Características de la Sociedad por Acciones SpA

Tabla n°20. Características de la Sociedad por Acciones

| | |
|--|--|
| Uso frecuente por: | Para quienes desean crear una empresa y en el futuro agregar nuevos socios de cualquier tipo o sólo socios capitalistas. |
| Responsabilidad socios por deudas de la sociedad | Los accionistas sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes en la sociedad. |
| Tributación sociedad | Las SpA estar obligadas a llevar contabilidad completa y están afectas con el Impuesto de Primera Categoría. |
| Tributación del empresario o socio | Los accionistas de las SpA tributarán con los impuestos Global Complementario o Adicional, según corresponda, sobre las cantidades distribuidas a cualquier título por la respectiva sociedad. |
| Constitución | <ul style="list-style-type: none">▪ Puede ser creada por un socio En el evento que durante más de 90 días una Sociedad por Acciones tuviere más de 500 accionistas o bien más del 10% de su capital perteneciente a 100 o más accionistas, esa sociedad por acciones, se transformará en una Sociedad Anónima Abierta. |
| Gestión o Administración | Una SpA puede tener uno o más accionistas y una forma bastante liviana de administración, ya que no se necesita tener un directorio. |
| Mantenimiento | <ul style="list-style-type: none">▪ Documentación contable y tributaria de la SpA. |
| Modificaciones a la Sociedad | <ul style="list-style-type: none">▪ Cualquier modificación que se pretenda realizar al estatuto de la Sociedad por Acciones deben ser acordadas en juntas de accionistas, pero no será necesaria esa junta de accionistas, si todos ellos suscriben una escritura pública de modificación. |
| Vigencia | Indefinida. |

Fuente: Elaboración propia, basado en el Servicio de Impuestos Internos.

Anexo n°3

ENCUESTA CLINICA PET-ERINARIA

3. Encuesta Clínica Pet-erinaria

| | Pregunta | Cantidad de Respuestas |
|----|--|------------------------|
| 1. | ¿Qué opinión le merece el nombre “La Clínica Pet-erinaria”? | |
| a. | Muy interesante | 11 |
| b. | Interesante | 18 |
| c. | Neutro | 1 |
| d. | Poco interesante | |
| e. | Nada interesante | |
| | | |
| 2. | ¿Qué busca en un centro veterinario? | |
| a. | Profesionalismo | 7 |
| b. | Facilidad de uso | |
| c. | Diseño | 1 |
| d. | Buen precio | 1 |
| e. | Buena atención | 20 |
| f. | Está de moda | |
| g. | Ninguno de los anteriores | 1 |
| h. | Otro (Por favor especifique): | |
| | | |
| 3. | ¿Qué servicio espera? | |
| a. | De todo | 12 |
| b. | Controles | 8 |
| c. | Baños | 5 |
| d. | Urgencias | 2 |
| e. | Curaciones | 1 |
| f. | Cirugías | 1 |
| g. | Peluquería | 1 |
| | | |
| 4. | ¿Dónde le gustaría recibir este servicio? | |
| a. | Tienda especializada | |


| | | |
|-----|---|----|
| b. | Clínica veterinaria | 28 |
| c. | Clínica móvil | 2 |
| d. | Otro (Por favor especifique): | |
| | | |
| 5. | ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir ofertas y promociones? | |
| a. | Anuncios en periódicos o revistas | |
| b. | Correo ordinario | |
| c. | Letreros publicitarios | |
| d. | Televisión | |
| e. | Radio | |
| f. | Internet | 30 |
| g. | Otro (Por favor especifique): | |
| | | |
| 6. | ¿Utilizaría este servicio? | |
| a. | Sí, en cuanto estuviese en el mercado | 27 |
| b. | Depende del servicio | 3 |
| c. | No, no creo que lo use | |
| d. | No, no lo usaría | |
| | | |
| 7. | Este servicio lo proporciona "La Clínica Pet-erinaria". ¿Saberlo lo hace más, o menos interesante? | |
| a. | Más interesante | 3 |
| b. | Menos interesante | |
| c. | Ni más ni menos interesante | 25 |
| d. | No lo sé | 2 |
| | | |
| 8. | ¿Tiene algún comentario o sugerencia sobre este servicio que quiera decirnos? | |
| a. | Nada | 2 |
| b. | Lleguen pronto | 28 |
| c. | Es bueno | |
| | | |
| 9. | ¿Podría decirnos su sexo? | |
| a. | Mujer | 18 |
| b. | Hombre | 12 |
| | | |
| 10. | Rango etario | |
| a. | Entre 18 y 30 | 12 |
| b. | Entre 31 y 45 | 14 |
| c. | Entre 45 y 60 | 3 |
| d. | Más de 60 | 1 |

Anexo n°4

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE EXPENDIO DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS DE USO EXCLUSIVAMENTE VETERINARIO

4. Formulario Solicitud Inscripción clínica veterinarias

| FORMULARIO SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE EXPENDIO DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS DE USO EXCLUSIVAMENTE VETERINARIO | | Código: F-009-1500-PP-009 Versión: 01 Fecha de Vigencia: 29/08/2013. Página: 1 de 2 |
|--|-----|--|
| | | _____ de _____ 20__ |
| Oficina Sectorial SAG | | <input type="text"/> |
| Nombre o Razón Social del Establecimiento de Expendio | del | <input type="text"/> |
| Dirección del establecimiento (Comuna/Localidad/Región) | | <input type="text"/> |
| Teléfono/Fax/Correo electrónico | | <input type="text"/> |
| Nombre y RUT Propietario o Representante Legal | | <input type="text"/> |
| Nombre y RUT Director/a Técnico/a | | <input type="text"/> |
| Profesión Director/a Técnico/a | | <input type="text"/> |
| Horario de funcionamiento del establecimiento de expendio | del | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Comunico que sólo se venderán medicamentos de Venta Libre. | | |
| <input type="checkbox"/> Comunico que se venderán medicamentos sometidos a venta bajo receta médica veterinaria retenida con control de saldo. Marque X cuando corresponda. | | |
| <input type="checkbox"/> Anabólicos <input type="checkbox"/> Ketamina <input type="checkbox"/> Rosa de Bengala <input type="checkbox"/> Vacuna RB51 <input type="checkbox"/> Tuberculina | | |
| <input type="checkbox"/> Emamectina <input type="checkbox"/> Diflubenzurón <input type="checkbox"/> Deltametrina <input type="checkbox"/> Cipermetrina <input type="checkbox"/> Azametifos | | |
| <input type="checkbox"/> Otro (mencionar)..... | | |
| <input type="checkbox"/> Comunico que se venderán medicamentos de acuerdo a las siguientes categorías | | |

| | | |
|---|--|---|
|  | FORMULARIO SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE ESTABLECIMIENTO DE EXPENDIO DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS DE USO EXCLUSIVAMENTE VETERINARIO | Código: F-R12-SEM-PP-009 Versión: 01 Fecha de Vigencia: 26/06/2013 Páginas: 2 de 2 |
| | | |

Marque X cuando corresponda

Sólo para animales de compañía Sólo para especies de abasto Ambos

Documentos adjuntos:

| | | |
|--------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> | } | Permiso municipal (1) |
| <input type="checkbox"/> | } | Iniciación de actividades (1) |
| <input type="checkbox"/> | } | Fotocopia Legalizada del Título Profesional del/de la Director/a Técnico/a (1) |
| <input type="checkbox"/> | } | Certificado de trabajo del/de la Director/a Técnico/a (1) |

1 Obligatorio

Por el presente, declaro conocer la normativa vigente: Decreto del Ministerio de Agricultura N° 25 de 2005, Reglamento de Productos Farmacéuticos de Uso Exclusivamente Veterinario y Resoluciones del Servicio Agrícola y Ganadero, que regulan el expendio de productos farmacéuticos de uso veterinario.

Firma Representante Legal

Firma Director/a Técnico/a

Nombre

Nombre

Anexo n°5

TABLA DE PRECIOS CLINICA VETERINARIA

Tabla 21. Servicios veterinarios

| Servicios veterinarios | Precio \$ |
|--------------------------------|-----------|
| Consulta Lunes a Sábado | 8.000 |
| Consulta Domingo | 15.000 |
| Inyectables | 2.000 |
| Controles (1° Gratuito) | 4.000 |
| Corte de uñas | 4.000 |
| Vaciamiento Glándulas Anales | 4.000 |
| Curación simple | 10.000 |
| Vendaje básico | 15.000 |
| Extracción puntos otra clínica | 4.000 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22. Vacunación más consulta

| Vacunación más consulta | Precio \$ |
|-------------------------|---|
| Séxtuple | 13.000 |
| Triple felina | 13.000 |
| Antirrábica | 13.000 |
| Vacunación camada | Todos pagan vacuna y se descuenta a dos la consulta (sobre 4 cachorros) |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23. Eutanasia

| Eutanasias | Precio \$ |
|----------------------------|-----------|
| Eutanasia Gato y perro toy | 25.000 |
| Eutanasia 7-20 Kg | 30.000 |
| Eutanasia 20-40 | 40.000 |
| Eutanasia sobre 40 Kg | 50.000 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24. Bajo sedación

| Bajo sedación | Precios \$ |
|---------------------------|------------------------------|
| Sedación | 10.000 |
| Sondaje uretral | 25000 + sedación |
| Sutura Simple | 20.000 + sedación |
| Sutura Múltiple | 40.000 + sedación |
| Drenaje Absceso | 20.000 - 40.000 (+ sedación) |
| Extracción cuerpo extraño | 15.000 + sedación |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25. Castración

| Cirugías | Precios \$ |
|---------------------------|------------|
| OVH canina 0-20 Kg | 30.000 |
| OVH canina 20- 40 kg | 50.000 |
| OVH canina sobre 40 Kg | 65.000 |
| OVH felinas | 30.000 |
| Castración felina | 20.000 |
| Castración canina 0-20 KG | 25.000 |
| Castración 20-40 Kg | 35.000 |
| Castración sobre 40 Kg | 45.000 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26. Laboratorio

| Laboratorio | Precios \$ |
|-----------------|------------|
| Urinalisis | 15.000 |
| Directo de pelo | 5.000 |
| Raspado de piel | 5.000 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27. Baño

| Baño | Precio \$ |
|----------------|-----------|
| Razas pequeñas | 8.000 |
| Razas medianas | 12.000 |
| Razas grandes | 14.000 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28. Peluquería

| Peluquería | PRECIO \$ |
|----------------|-----------|
| Razas pequeñas | 10.000 |
| Razas medianas | 12.000 |
| Razas grandes | 15.000 |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29. Servicio completo

| Servicio completo | Precio \$ |
|-------------------|-----------|
| Razas pequeñas | 18.000 |
| Razas medianas | 23.000 |
| Razas grandes | 27.000 |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n°6

COMPETENCIA INDIRECTA

VETERINARIAS SECTOR VALPARAÍSO

Tabla 30. Veterinarias Sector Valparaíso

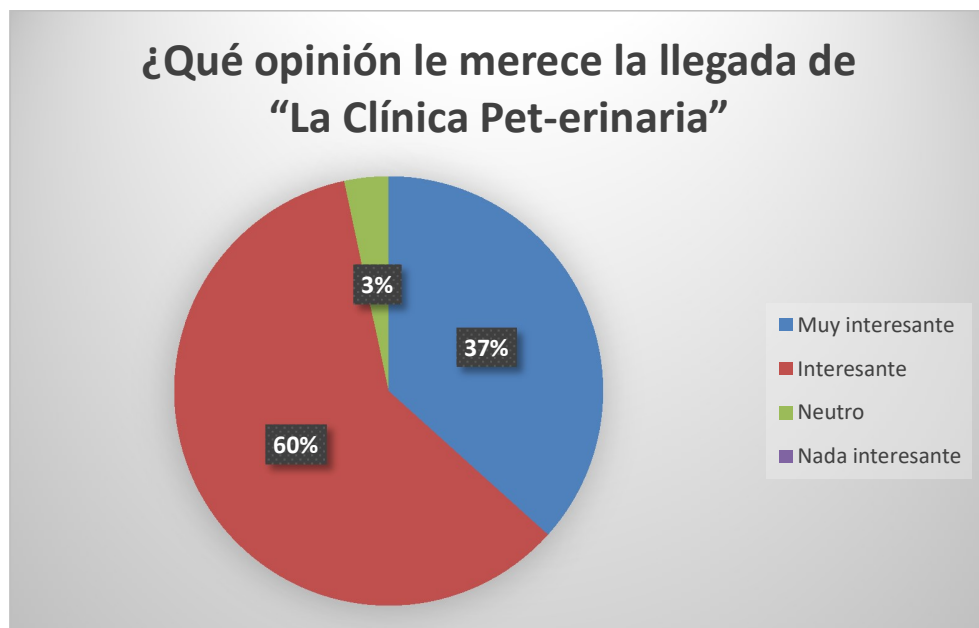
| Nombre | Dirección | Sector | Comuna |
|---|-----------------------------|------------------------|------------|
| Clinica Veterinaria Nueva Esperanza | Barros Arana 195 | Cerro Esperanza | Valparaíso |
| Veterinaria Placilla | Obispo Valdés 519, local1 | Placilla | Valparaíso |
| Centro Veterinario Munich | Pedro Montt 2620 | Sector Centro | Valparaíso |
| Clinica Veterinaria Pacifico Sur | Independencia 2312,2 | Sector Centro | Valparaíso |
| Clinica Veterinaria Sociedad Protectora de Animales | Linares 190 | Cerro Merced | Valparaíso |
| Clinica Veterinaria San Juan de Dios | Bartolome Pinto 74 | Cerro San Juan de Dios | Valparaíso |
| Veterinaria ZooSalud | Plazuela Ecuador 601 | Subuda Bellavista | Valparaíso |
| Medicaltek | Colón 2465 | Sector Centro | Valparaíso |
| Centro Médico Veterinario Dr. Julio Cantillano | General Cruz 585 | Sector Centro | Valparaíso |
| Sociedad Servicios Veterinarios Mascotas Curauma Limitada | Obispo Valdés Subercas 1421 | Curauma | Valparaíso |
| Clinica Veterinaria Protectora | Levarte 833 | Playa Ancha | Valparaíso |
| Auxvet | Brasil 2845 | Sector Centro | Valparaíso |
| Bahía Mascota Dr. Geraldo Moreno | Freire 695 | Sector Centro | Valparaíso |

Fuente: Elaboración propia según datos de <http://amarillas.emol.com/home>

Anexo n°7

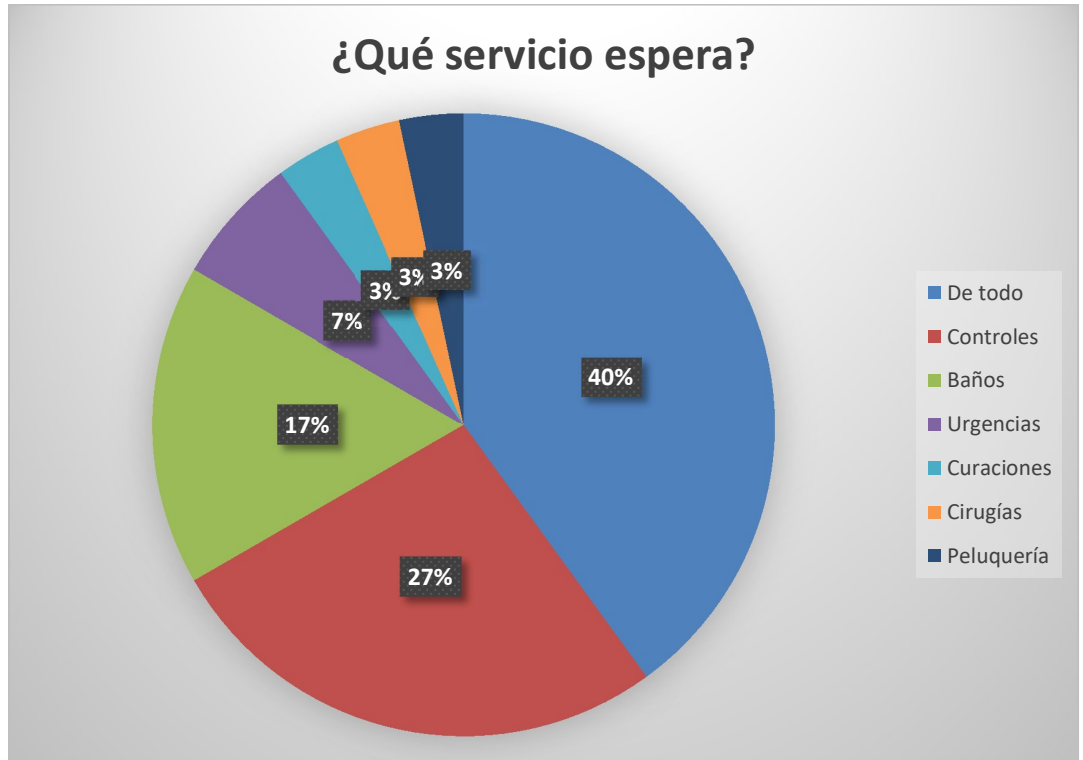
Gráficos Deseos y Necesidades

Gráfico 5. ¿Qué opinión le merece la llegada de “La Clínica Pet-erinaria”?



Fuente: Elaboración según encuesta

Gráfico 6. Qué servicio espera

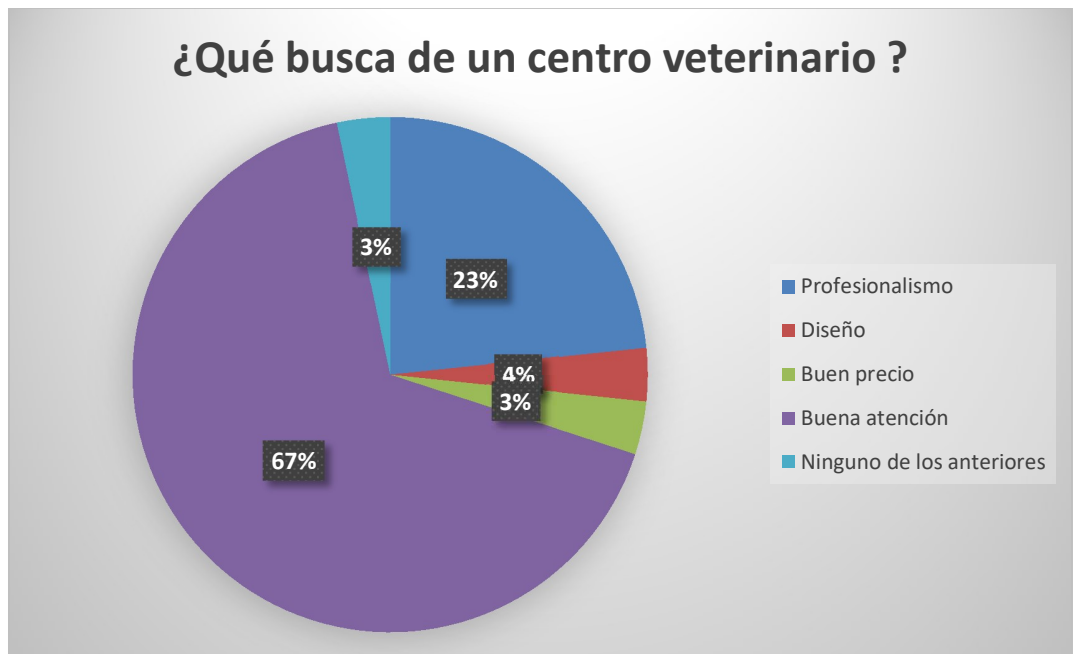


Fuente: Elaboración propia según encuesta

Anexo n°8

Gráfico Beneficios para el consumidor

Gráfico 7. Que busca de un centro veterinario



Fuente: Elaboración propia según encuesta

Anexo n°9

Análisis de sensibilidad

Tabla n°32. Escenario optimista.

| Flujo de Caja | Año 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos por ventas | | 55.272.000 | 60.799.200 | 66.879.120 | 76.910.988 | 88.447.636 |
| TOTAL INGRESOS: | | 55.272.000 | 60.799.200 | 66.879.120 | 76.910.988 | 88.447.636 |
| Costos Variables | | 8.772.000 | 8.804.400 | 8.838.420 | 9.280.341 | 9.744.358 |
| Costos Fijos | | 2.106.000 | 2.106.000 | 2.106.000 | 2.106.000 | 2.106.000 |
| TOTAL EGRESOS: | | 10.878.000 | 10.910.400 | 10.944.420 | 11.386.341 | 11.850.358 |
| Utilidades o pérdidas Antes de Impuesto (UAI) | | 44.394.000 | 49.888.800 | 55.934.700 | 65.524.647 | 76.597.278 |
| Impuesto 20% | | 8.878.800 | 9.977.760 | 11.186.940 | 13.104.929 | 15.319.456 |
| RAIDI | | 35.515.200 | 39.911.040 | 44.747.760 | 52.419.718 | 61.277.823 |
| FCNPP | | 35.515.200 | 39.911.040 | 44.747.760 | 52.419.718 | 61.277.823 |
| INVERSIONES: | | | | | | |
| Construcciones | -3.798.987 | | | | | |
| Gastos administrativos | -1.051.517 | | | | | |
| Gastos operacionales | -1.695.676 | | | | | |
| Total inversión | - 6.546.180 | | | | | |
| Aporte dueño 61% | -4.000.000 | | | | | |
| Deuda Bancaria 39% | -2.546.180 | -848.727 | -848.727 | -848.727 | | |
| FCN Financiado | -6.546.180 | 34.666.473 | 39.062.313 | 43.899.033 | 52.419.718 | 61.277.823 |

| | |
|-----|----------------|
| VAN | \$ 155.716.160 |
| TIR | 542% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla n°33. Escenario moderado.

| Flujo de Caja | Año 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos por ventas | | 39.480.000 | 43.428.000 | 47.770.800 | 54.936.420 | 63.176.883 |
| TOTAL INGRESOS: | | 39.480.000 | 43.428.000 | 47.770.800 | 54.936.420 | 63.176.883 |
| Costos Variables | | 8.772.000 | 8.804.400 | 8.838.420 | 9.280.341 | 9.744.358 |
| Costos Fijos | | 2.106.000 | 2.106.000 | 2.106.000 | 2.106.000 | 2.106.000 |
| TOTAL EGRESOS: | | 10.878.000 | 10.910.400 | 10.944.420 | 11.386.341 | 11.850.358 |
| Utilidades o pérdidas Antes de Impuesto (UAI) | | 28.602.000 | 32.517.600 | 36.826.380 | 43.550.079 | 51.326.525 |
| Impuesto 20% | | 5.720.400 | 6.503.520 | 7.365.276 | 8.710.016 | 10.265.305 |
| RAIDI | | 22.881.600 | 26.014.080 | 29.461.104 | 34.840.063 | 41.061.220 |
| FCNPP | | 22.881.600 | 26.014.080 | 29.461.104 | 34.840.063 | 41.061.220 |
| INVERSIONES: | | | | | | |
| Construcciones | -3.798.987 | | | | | |
| Gastos administrativos | -1.051.517 | | | | | |
| Gastos operacionales | -1.695.676 | | | | | |
| Total inversión | -6.546.180 | | | | | |
| Aporte dueño 61% | -4.000.000 | | | | | |
| Deuda Bancaria 39% | -2.546.180 | -848.727 | -848.727 | -848.727 | | |
| FCN Financiado | -6.546.180 | 22.032.873 | 25.165.353 | 28.612.377 | 34.840.063 | 41.061.220 |

| | |
|------------|----------------------|
| VAN | \$ 99.547.709 |
| TIR | 351% |

Fuente: Elaboración propia

Tabla n°34. Escenario pesimista.

| Flujo de Caja | Año 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos por ventas | | 37.900.800 | 41.690.880 | 45.859.968 | 52.738.963 | 60.649.808 |
| TOTAL INGRESOS: | | 37.900.800 | 41.690.880 | 45.859.968 | 52.738.963 | 60.649.808 |
| Costos Variables | | 8.772.000 | 8.804.400 | 8.838.420 | 9.280.341 | 9.744.358 |
| Costos Fijos | | 2.106.000 | 2.106.000 | 2.106.000 | 2.106.000 | 2.106.000 |
| TOTAL EGRESOS: | | 10.878.000 | 10.910.400 | 10.944.420 | 11.386.341 | 11.850.358 |
| Utilidades o pérdidas Antes de Impuesto (UAI) | | 27.022.800 | 30.780.480 | 34.915.548 | 41.352.622 | 48.799.450 |
| Impuesto 20% | | 5.404.560 | 6.156.096 | 6.983.110 | 8.270.524 | 9.759.890 |
| RAIDI | | 21.618.240 | 24.624.384 | 27.932.438 | 33.082.098 | 39.039.560 |
| FCNPP | | 21.618.240 | 24.624.384 | 27.932.438 | 33.082.098 | 39.039.560 |
| INVERSIONES: | | | | | | |
| Construcciones | -3.798.987 | | | | | |
| Gastos administrativos | -1.051.517 | | | | | |
| Gastos operacionales | -1.695.676 | | | | | |
| Total inversión | - 6.546.180 | | | | | |
| Aporte dueño 61% | -4.000.000 | | | | | |
| Deuda Bancaria 39% | -2.546.180 | -848.727 | -848.727 | -848.727 | | |
| FCN Financiado | -6.546.180 | 20.769.513 | 23.775.657 | 27.083.712 | 33.082.098 | 39.039.560 |

| | |
|-----|---------------|
| VAN | \$ 93.930.864 |
| TIR | 332% |

Fuente: Elaboración propia