

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
Departamento de Economía y Administración



PROYECTO DE TESIS
“Institución de Salud de Animales Domésticos”
ISAD S.A.



Profesor: Sr. Estanislao Galofré
Ayudante: Srta. Alicia Puentes
Alumno: Cristián González Becerra



Santiago, Noviembre de 1996

RESUMEN EJECUTIVO

1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto ISAD es una Institución de Salud para Animales Domésticos, con la finalidad de proporcionar un servicio similar a las ISAPRE tradicionales en razón de una mejor atención para dichos animales.

El proyecto se visualiza económicamente conveniente porque abarca un mercado existente con alta demanda y oferta concentrada en algunas comunas de Santiago.

Este proyecto es creativo e innovador en el mercado y su éxito dependerá principalmente de la habilidad de ISAD para mostrar y convencer a los dueños de animales domésticos, los médicos veterinarios, las clínicas veterinarias, laboratorios y otros afines, que serán beneficiados con el Sistema.

Su Propósito es satisfacer los requerimientos de los clientes respecto de sus animales domésticos, en el sentido de dar un servicio eficiente y eficaz.

Su Misión es coordinar el Sistema entre usuarios y médicos veterinarios de manera de optimizar el beneficio de todos los involucrados.

Sus Objetivos según el horizonte de tiempo varían según el medio en que se desenvuelve la Institución: en el corto plazo se debe penetrar rápidamente en el mercado, es decir, captar la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible; para el mediano plazo su objetivo se focaliza en consolidarse y fortalecerse para enfrentar a potenciales competidores; y para el largo plazo el objetivo principal es asegurar la rentabilidad de ISAD y en consecuencia su permanencia en el tiempo.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

Competidores Actuales:

No existe rivalidad en este tipo de negocio, por ello, ISAD como empresa innovadora puede captar una alta participación del mercado.

Competidores Potenciales:

Estos traerán nueva capacidad y empuje para ganarse el mercado, son potenciales integrantes todas las ISAPRE tradicionales.

Sustitutos:

Entre éstos cabe destacar las clínicas veterinarias y laboratorios independientes, que no quieran participar de ISAD.

Poder Negociador de los Proveedores:

Estos juegan un rol fundamental en cuanto a la prestación del servicio, sean estos médicos veterinarios, clínicas veterinarias, laboratorios u otros relacionados. Ejercen su poder negociador a través de dos elementos; los precios y la calidad de sus servicios.

Poder Negociador de los Clientes:

Su poder de negociación se sustenta en el hecho que representan a la demanda, lo que les permite exigir buenos planes de salud y rapidez en el servicio.



3. ESTRATEGIA GENÉRICA

Dadas las características del proyecto, se desarrolló una estrategia genérica de “Diferenciación con Enfoque” en razón a promocionar el servicio a un segmento en particular donde se concentra la demanda y en otorgar un tipo de servicio diferente que coordine el sistema de salud médico veterinario.

Esta Estrategia Genérica se desarrollará proporcionando un servicio nuevo que no existe en el Mercado actual del país, sello que marca la Diferenciación y que será enfatizado principalmente y entre otros, en la etapa inicial de la publicidad de la publicidad que se realizará para la Empresa.

Respecto del Enfoque, la estrategia se desarrollará dirigiendo el servicio al sector considerado como relevante en este trabajo (comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea), ya que éstas tienen concentradas la mayor cantidad de potenciales usuarios de este nuevo servicio ofrecido.

4. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

La estimación de la demanda total en los próximos años en el sector médico veterinario y la asociada a ISAD, dependerá del crecimiento de la población en razón al número de perros y gatos que tengan acceso al Sistema.

La situación actual respecto a los perros muestra que el mercado potencial es de un can de “raza fina” por cada 14 chilenos y dos a tres de “medio pelo”.

Para el caso de los gatos se establece que por cada 48 chilenos existe un gato, destacándose que esta relación está aumentando bastante ultimamente, lo que de alguna manera se debe al estilo de vida de las personas especialmente de la tercera edad, donde el gato pasa a ser un acompañante.

Se estima de manera conservadora que el crecimiento de la población en las comunas del mercado objetivo para efectos del proyecto será de un 1 %, porcentaje que se considera también para el crecimiento de los animales domésticos en dichas comunas, en base a lo cual se realizó las estimaciones de demanda para ISAD.

5. ANÁLISIS FINANCIERO

Los resultados de la evaluación económica de los distintos escenarios son:

ESCENARIOS	TIR	TASA DESCOTO	V.P.N(UF)
<u>Normal</u>	33,78%	12,80%	22.196
		13,45%	20.812
		14,10%	19.503
<u>Pesimista 1</u>	19,15%	12,80%	5.706
		13,45%	4.968
		14,10%	4.270
<u>Optimista 1</u>	47,74%	12,80%	40.000
		13,45%	37.931
		14,10%	35.972

6. CONCLUSIONES

La introducción de este nuevo tipo de servicio en el mercado, inicialmente puede tener limitaciones en su puesta en marcha, tanto en el aspecto legal como en el socio-cultural. Por el lado legal, al no existir un agente fiscalizador y regulador no se tiene claro las pautas de acción para la iniciación de las actividades. En el aspecto socio-cultural no existe una convicción absoluta por parte de los médicos veterinarios de coordinar sus actividades y trabajar en conjunto con sus propias clínicas veterinarias y a través de ISAD, esto puede perjudicar a los clientes ya que se les aumenta sus egresos especialmente en montos altos y de manera sorpresiva, esto debido a una discriminación de precios por parte de los veterinarios en sus consultas, lo que hace que el número de atenciones sea bajo, pudiendo aumentarlas significativamente si bajaran los precios.

El resultado de la evaluación del escenario normal refleja una estimación conservadora de los parámetros relevantes, especialmente en cuanto a la participación de ISAD en el mercado. Para esta situación los indicadores muestran una buena rentabilidad del proyecto.

Para los escenarios pesimistas y optimistas, las variables clave que se consideró fueron:

- la participación de ISAD en el mercado (demanda), la que se sensibilizó para aumento y disminución de 20 %, obteniéndose TIR de 47,74% y 19,15% respectivamente. Esta importante variación refleja que uno de los esfuerzos relevantes debe ser hacia la captación de clientes.

- el aumento real del incremento anual de los precios por convenio con los médicos e instituciones médicas veterinarias, el que se sensibilizó para aumento y disminución de 50%, obteniéndose TIR de 23,34% y 40,34% respectivamente. De lo anterior se deduce que ésta es otra de las variables claves relevantes para asegurar una buena rentabilidad para la Empresa, por lo que se debe convencer a los médicos y instituciones veterinarias de la conveniencia de aumentar sus ingresos vía mayor cantidad de atenciones y no por mayores precios.

En cuanto a la información que respalda el análisis de este proyecto, ésta es de alta confiabilidad debido a que se obtuvo en su mayor parte de manera directa con los involucrados.

Se concluye finalmente que es recomendable ejecutar el proyecto, una buena administración y estrategia de marketing asegura su rentabilidad.

ÍNDICE

I.	Introducción	1
	1. Razones de Ser del Proyecto	2
	2. Razones Personales del Proyecto	4
II.	La Empresa	5
	1. Descripción de la Empresa	6
	2. Propósito	8
	3. Misión	9
	4. Objetivos	10
	4.1 Objetivos según Horizonte de Tiempo	10
	4.2 Objetivos según el Agente	11
	5. Factores Críticos de Éxito	13
III.	Análisis del Sector Industrial	17
	1. Variables Circundantes Generales	18
	2. Variables Circundantes Específicas	20
	2.1 Competidores Actuales	20
	2.2 Competidores Potenciales	21
	2.3 Competidores Sustitutos	23
	2.4 Poder Negociador de los Clientes	24
	2.5 Poder Negociador de los Proveedores	24
	3. Análisis FODA	25
	4. Definición Estratégica Competitiva Genérica	29
IV.	Estudio de Mercado	30
	1. Investigación de Mercado	31
	2. Estrategia Comercial	32
	2.1 Mercado Objetivo	33
	2.2 Mezcla Comercial	34
	3. Estimación de la Demanda	38
V.	Estudio Técnico	41
	1. Descripción del Servicio	42
	2. Proceso de Producción	44
	3. Layout de la Planta	46
	4. Estudio Localización de la Empresa	47

VI.	Organización Interna	48
	1. Organigrama	49
	2. Análisis de Cargo	50
	3. Selección y Contratación del Personal	56
	4. Política de Remuneraciones	58
VII.	Análisis Financiero	60
	1. Supuestos	61
	2. Inversión Inicial	61
	3. Financiamiento	66
	4. Ingresos por Ventas	66
	5. Costo de Venta	73
	6. Costos Operacionales	74
	7. Depreciación	76
	8. Impuesto a la renta	77
	9. Valor Residual o Reventa del Proyecto	77
	10. Tasa de Descuento	78
VIII.	Flujo de Caja	80
	1. Descripción de Escenarios	81
	2. Flujo de Caja Normal	82
	3. Flujos de Caja Pesimistas	84
	4. Flujos de Caja Optimistas	96
IX.	Megatendencias	108
X.	Conclusiones	111
XI.	Bibliografía	114
XII	Anexos	117

I. INTRODUCCIÓN

1. RAZONES DE SER DEL PROYECTO

El tema a desarrollar en esta tesis es el estudio de factibilidad de una Institución de Salud para Animales Domésticos (ISAD), servicio orientado a la atención de prestaciones médicas veterinarias.

Esta idea nace en razón a que existen alrededor de 100 clínicas y centros médicos veterinarios en Santiago, para los cuales no se dispone de una institución médica que de alguna manera los regule y los relacione con sus clientes. Por lo anterior en esta tesis se postula la creación y puesta en marcha de ISAD, Institución que permitirá gestionar de una manera más eficaz y eficiente al ámbito de las prestaciones veterinarias, a través de una optimización del beneficio tanto del cliente como del servidor.

El proyecto se visualiza económicamente conveniente porque abarca tanto un mercado existente con alta demanda y oferta concentrada principalmente en algunas comunas de Santiago, como asimismo un mercado potencial en otras comunas también de Santiago; y además, existe una necesidad insatisfecha en los dueños de animales domésticos debido a la poca información de todos los servicios de salud que para éstos ofrece el mercado.

Este proyecto es creativo e innovador en el mercado y su éxito dependerá principalmente de la habilidad de ISAD para mostrar y convencer a los dueños de los animales domésticos, los médicos veterinarios, clínicas veterinarias y otros servicios relacionados, de que serán beneficiados por este Sistema; y además, de la capacidad de la Institución para ofrecer alternativas que satisfagan en el mayor grado posible las expectativas y necesidades de los involucrados.

Dado que no existe en Chile una empresa de este tipo, se tiene una ventaja comparativa importante por ser pionero en el mercado, con lo cual la competencia inicial

con instituciones similares será nula y sólo se tendrá aquella representada por los veterinarios y servicios asociados que no se incorporen a ISAD, lo cual permitirá abarcar un gran sector del mercado.

El funcionamiento de ISAD se basa en el que rige a las Instituciones de Salud Previsional (ISAPRE) tradicionales, administrando los recursos de manera eficiente y dando la provisión directa de las atenciones médicas veterinarias. La diferencia entre ISAD y las ISAPRE radica en que ISAD no es para personas que poseen renta, sino que cualquier persona se afilia pagando un monto fijo mensual lo que le permite ser partícipe de los beneficios que proporciona la Institución.

En consecuencia, el presente trabajo se focaliza en formular una estrategia competitiva para enfrentar el desafío de implantar ISAD, identificando las potenciales rentabilidades para que el negocio sea exitoso. Por lo tanto, para determinar la factibilidad y desarrollo de dicho propósito, es necesario realizar la evaluación técnica y económica del proyecto que enfrenta este desafío, cuyas fortalezas se encuentran en la explotación de una nueva oportunidad en el mercado de atenciones veterinarias.

En relación al aspecto legal y normativo cabe destacar que no existe una estructura jurídica para Sistemas de Salud para Animales Domésticos.

En este contexto, la planificación estratégica inicial para ISAD requiere de una gran capacidad de convencimiento de que el Sistema es beneficioso y posteriormente, cuando se tenga la competencia de otras Instituciones similares, pasará a tener relevancia la capacidad creativa y flexible para mantener o aumentar su participación en el mercado y para adaptarse a los cambios de cualquier tipo que se produzca.

Concluyendo, la finalidad del estudio es estimar la viabilidad y rentabilidad del proyecto ISAD, para lo cual se requiere del marco de referencia en cuanto al mercado y las acciones estratégicas, establecer un plan de inversiones y estimar los flujos de caja.

2. RAZONES PERSONALES DEL PROYECTO

Las razones personales del proyecto tienen que ver con el interés por el bienestar de los animales en general. Por medio de ISAD una mayor cantidad de animales domésticos serán atendidos médicamente, ya que a través de este Sistema podrán optar a un servicio mas barato, con lo cual dichos animales tendrán un mejor nivel de vida.

II. LA EMPRESA

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El proyecto ISAD es una institución de salud de animales domésticos, con el fin de proporcionar un servicio acorde a las necesidades del mercado en pro de una atención y afiliación que permita mejorar la atención de dichos animales. Por ello, su servicio principal es el de facilitar las atenciones a través de primas pagadas por los interesados y convenios contraídos con los médicos veterinarios, clínicas veterinarias y otros servicios relacionados, lo que requiere una optimización en el uso de los recursos a objeto de maximizar el beneficio tanto para los clientes, dueños de los animales, como para los que prestan los servicios veterinarios.

En cuanto al mercado objetivo, se centra inicialmente en el área metropolitana específicamente a estratos ABC₁, en donde la mayoría está dispuesta a pagar por afiliarse a una institución de salud para sus animales domésticos, ya que estos grupos socioeconómicos poseen la mayor cantidad de perros y gatos de raza.

En consideración a lo anterior, inicialmente se tendrá sólo la sede matriz, ubicada en el sector objetivo y estructurada funcionalmente por las áreas operativa y administrativa del negocio.

La Empresa de acuerdo a su naturaleza corresponde a una sociedad anónima cerrada como se describe a continuación:

Nombre Comercial	: Institución de Salud para Animales Domésticos (ISAD).
Razón Social	: ISAD S.A.
Rubro	: Medicina Veterinaria.
Tipo	: Sociedad Anónima Cerrada.

La propiedad es de los socios que conforman ISAD y se manifiesta a través de la escritura de propiedad de toda sociedad anónima (Anexo 1).

Existen cuatro socios para la conformación de la Empresa, los que poseen igual participación sobre las utilidades, es decir, 25% cada uno.

En relación a su estructura y para su normal funcionamiento se debe considerar y aclarar los siguientes aspectos :

- Actúa como una entidad privada que administra un fondo para financiar las prestaciones médicas veterinarias requeridas por sus afiliados. En su calidad de empresa aseguradora, ISAD funciona dispersando el riesgo con el fin de maximizar sus beneficios en función de su cartera de clientes. Así, a partir de la estimación de la cantidad de eventos, enfermedades y atenciones de animales domésticos, se define las principales características de los diferentes planes de salud según el grupo o estrato de que se trate.
- Bonifica en diferentes grados, según el plan que se considere, los gastos en atención médica veterinaria, a cambio de la prima mensual regulada a través de un acuerdo contractual que condiciona la relación ISAD-Beneficiario. Dado que no existe normativa vigente en relación al establecimiento legal y generación de derechos y obligaciones, éstos se centrarán en las instrucciones y procedimientos sobre contratos de salud, con las características principales de la Ley N°18.933 que regula a las ISAPRE tradicionales, con la consideración de adaptarlo inicialmente lo mejor posible a ISAD, para formular en un futuro próximo una legislación que regule este tipo de Institución (Anexo 2).

- Se entiende por beneficiado a todo animal doméstico cuyo representante, sea o no su propietario, le contrate en forma voluntaria un plan de salud.
- El financiamiento de ISAD proviene de las primas pagadas por los representantes de los animales domésticos y de los descuentos negociados con los prestadores de atenciones médicas veterinarias.
- La fiscalización será efectuada por una comisión organizada por la Sociedad Protectora de Animales, la cual mantiene una fiscalización sobre el equivalente al promedio de los tres últimos meses del total de las primas percibidas por ISAD, con el fin de garantizar a los usuarios el otorgamiento de los beneficios pactados.
- Operativamente ISAD trabaja con planes de salud veterinaria, los cuales especifican condiciones de cobertura, períodos de carencias, tarifas, topes y porcentajes de reembolso. El usuario tiene derecho a ingresar a cualquiera de estos planes para la atención del o los animales domésticos que desee, los cuales pasan a ser beneficiarios del Sistema.

2. PROPÓSITO

El propósito de la creación de esta Empresa de Servicios Veterinarios es satisfacer los requerimientos de los clientes, en el sentido de dar una mejor alternativa de atención a los animales domésticos en forma digna y accesible a todos sus beneficiarios.

Así, el propósito organizacional de ISAD es ser una opción real de atención médica veterinaria eficiente para sus usuarios.

3. MISIÓN

La Misión está en función del propósito definido por la Empresa. Para poder lograrlo, deberá crear un sistema eficiente en todos sus procesos, con el fin de garantizarle al cliente su cumplimiento.

Así, la Misión de esta organización es coordinar un sistema de salud veterinaria entre usuarios y médicos veterinarios de una manera eficiente y eficaz, que optimice el beneficio de todos los involucrados.

En este contexto el servicio consiste en entregarle a los representantes o dueños de los animales domésticos todo el ámbito de coordinación en la atención veterinaria y así, cumplir con la función social, aumentando el beneficio de la sociedad al despertar una necesidad insatisfecha. En el caso de la función económica, se trata de maximizar el beneficio de los afiliados con una mejor atención y mejor uso de sus recursos, todo lo cual otorga mayor eficiencia al Sistema, menor costo de transacción y menor pérdida de tiempo.

Para cumplir con la Misión, se debe establecer los planes de acción, los que apoyados por los procedimientos, normas y sistemas de información, coordinan directamente las atenciones, donde el personal de la Empresa es clave para la satisfacción de los clientes.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivos Según el Horizonte de Tiempo

i) Objetivos de Corto Plazo (menos de 1 año)

En el corto plazo, ISAD tendrá como objetivo implantarse como empresa pionera en el contexto de generar y formular una estrategia competitiva que facilite el logro de una clara posición en el mercado que la distinga como de prestigio, seria, creativa y exitosa.

Por lo tanto, se pretende penetrar rápidamente en el mercado, es decir, captar la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible, lo que requiere una fuerte campaña de divulgación de los beneficios del Sistema.

ii) Objetivos a Mediano Plazo (entre 2 y 5 años)

A mediano plazo su objetivo principal es consolidarse y fortalecerse para enfrentar a nuevas empresas interesadas en otorgar el tipo de servicio de ISAD, de modo de generar y desarrollar altas barreras de entrada a los posibles competidores.

A nivel organizacional, tener experiencia demostrada en todos sus empleados y desarrollar nuevas actividades, como charlas abiertas en relación a la atención de salud de los animales domésticos y otras que distingan a ISAD de su competencia.

Desde un punto de vista administrativo, ser transparente en el cumplimiento con todos los procedimientos y normativas, operar permanentemente con tecnología de punta, como por ejemplo EDI

(Intercambio Electrónico de Datos) para el manejo y coordinación tanto en los contratos como en las horas de atención.

iii) Objetivos a Largo Plazo (5 años y más)

A largo plazo el objetivo principal es asegurar la rentabilidad de la Empresa y en consecuencia su permanencia en el tiempo, esto es, lograr una posición ventajosa en el mercado que garantice su sobrevivencia. Para esto, es necesario destacar aspectos que distingan a ISAD del resto, lo que permitirá aumentar permanentemente su participación en el mercado.

Establecer relaciones de confianza con los usuarios y dirigir la estrategia a una mayor diversidad del servicio. Estos nuevos servicios dicen relación con atención veterinaria a domicilio, traslado de animales domésticos en situaciones de urgencia en ambulancias especiales, atención no sólo a animales domésticos, sino a otros como ganadería y animales requeridos en deportes.

Otro objetivo de largo plazo a destacar es la expansión de ISAD a otras zonas del país y posteriormente al extranjero.

4.2 **Objetivos según el Agente**

i) Hacia los Inversionistas

En este sentido, la Empresa debe maximizar la rentabilidad sobre las acciones de sus propietarios. Se debe tener como objetivo el garantizar los flujos futuros que den el retorno esperado por sobre la inversión, por lo tanto, preocuparse de la rentabilidad.

Generar retornos acordes al riesgo que han asumido los propietarios, los que deben ser, por ende, superiores al costo alternativo de su capital.

También será importante, el objetivo de invertir en la búsqueda de nuevas alternativas de líneas de servicios, en el sentido de abarcar la mayor cantidad de tipos de atención veterinaria que sean económicamente convenientes, con el fin de fortalecer las oportunidades de crecimiento y rentabilidad.

Además, ISAD tiene como objetivo incrementar el patrimonio de la Empresa, para lo cual se puede aumentar el número de socios, reinvertir las utilidades y/o endeudarse.

ii) Hacia los Consumidores

La Empresa debe satisfacer las necesidades requeridas por los clientes y los proveedores (afiliados, veterinarios y otros servicios afines), entregando un servicio de alta calidad.

Es muy importante en este tipo de Empresas, el cumplimiento de los plazos de entrega de los reembolsos de los servicios médicos en cuanto a sus condiciones contractuales.

iii) Hacia los Trabajadores

Es un objetivo importante de esta organización que sus trabajadores se sientan motivados y que lo demuestren. Es por ello que se les debe proporcionar condiciones de trabajo favorables, con un buen clima laboral y con los recursos necesarios para que cumplan sus funciones con normalidad. En este sentido, se debe fomentar el desarrollo personal y la capacitación de todos los trabajadores con el fin de que puedan satisfacer sus necesidades al

interior de la organización.

El Sistema de remuneraciones considera sueldo base y bonos asociados a la productividad del grupo.

iv) Hacia los Proveedores de los Servicios Médicos

Respecto de los Médicos e Instituciones Médicas, los objetivos apuntan a tener relaciones de confianza, con adecuados mecanismos de comunicación que permitan coordinar las acciones para lograr beneficios en ambos sentidos, es decir, tanto para ISAD como para dichos proveedores.

v) Hacia la Sociedad

En este sentido los objetivos se centran en incrementar el bienestar de la Sociedad, lo que se logra principalmente por generar una nueva fuente de trabajo y por una mayor satisfacción respecto del servicio en todos los involucrados.

5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (F.C.E)

Los F.C.E. son aquellos hitos o aspectos claves donde “las cosas deben salir bien” para que la Empresa alcance su propósito y misión a través del logro de las metas.

Identificar los F.C.E. es crucial para definir la estrategia del negocio, pues de ellos depende principalmente el éxito o fracaso del proyecto, y por lo tanto, en ellos se debe centrar esfuerzos y recursos.

Los factores críticos de éxito para ISAD son los siguientes:

5.1 Satisfacción de las Necesidades de los Clientes

5.5

La satisfacción de las necesidades que requieren los representantes o dueños de los animales afiliados a la Empresa es un factor crítico, ya que de éste depende el incremento de la demanda por el servicio otorgado por ISAD, lo que representa la evolución de los ingresos de la Institución.

Por lo tanto, se debe ser especialmente eficiente en descubrir y redescubrir
5.6 permanentemente las necesidades de los clientes, ya que éstas varían en el tiempo, y por otro lado, los servicios que ISAD desarrolle al respecto deben satisfacer al máximo las expectativas de sus clientes. Lo anterior se concreta en la práctica con servicio de orientación, coordinación dinámica, procedimientos de tramitación
5.7 expeditos y filosofía de atención al cliente.

5.2 Calidad Total en el Servicio

Este corresponde a un principio fundamental de la Empresa. Contempla un estilo de gestión a todo nivel, con el fin de optimizar la eficiencia del Sistema.

5.8

5.3 Compromiso con la Eficiencia

Utilizar los recursos de manera eficiente para lograr los objetivos de la mejor forma posible.

5.4 Compromiso con los Trabajadores

Un personal motivado es trascendental a la hora de evaluar una empresa de servicio, por lo tanto, este compromiso por parte de la Empresa significa

proporcionar condiciones para que el personal se involucre y participe activamente en los diferentes ámbitos, con el fin de mantener a la Empresa en el éxito.

5.5 Captación de Usuarios

ISAD debe estar constantemente captando usuarios, por ello debe estar atento y receptivo a los cambios que se producen en el medio. Dar a conocer los beneficios de los servicios que presta pasa a ser una actividad permanente, por lo cual necesita potenciar fuertemente el área de marketing y ofrecer servicios atractivos.

5.6 Contraloría Médica Veterinaria

Se debe tener un buen control en el pago de prestaciones médicas veterinarias.

5.7 Relación con los Médicos Veterinarios

La relación de colaboración con los médicos y centros de atención veterinarios debe ser tal que permita un clima propicio para negociar en términos de alianzas estratégicas.

5.8 Relación con la Superintendencia de ISAD

Como se expresó anteriormente, se plantea que ISAD será regulada y fiscalizada por la Sociedad Protectora de Animales, por ello es imprescindible tener una buena relación con ella, para evitar acciones que puedan dañar la imagen de la Empresa.

5.9 Convenios con Prestadores

Se debe realizar convenios con los prestadores de salud veterinaria (veterinarios, laboratorios, clínicas veterinarias, etc.), para ofrecer planes en las mejores condiciones posibles, tanto económicas y de atención a sus beneficiarios.

5.9 Convenios con Prestadores

Se debe realizar convenios con los prestadores de salud veterinaria (veterinarios, laboratorios, clínicas veterinarias, etc.), para ofrecer planes en las mejores condiciones posibles, tanto económicas y de atención a sus beneficiarios.

III. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

1. VARIABLES CIRCUNDANTES GENERALES

1.1 Socio - Culturales

Dado el avance de la medicina, los años de vida de las personas ha ido en permanente aumento, consecuencia de lo cual la cantidad de adultos mayores aumenta en el tiempo. Un efecto de lo anterior es que la tendencia a tener animales domésticos como compañía también ha ido y continuará en aumento, ya que este sector de la población es relevante en este aspecto.

Otra variable a considerar es el mayor interés por el medio ambiente, tanto en lo que se refiere a la naturaleza como a los animales, tema del cual se espera aún una mayor preocupación en el futuro.

Otro aspecto a considerar es el rechazo al cambio por parte de las personas, lo que podría traducirse en una aversión al servicio implantado por ISAD en el sentido de ser innovador, pero en definitiva, la percepción de las personas se verá influenciada por como se gestione la puesta en marcha del negocio.

También existe la preocupación de las personas por asegurarse frente a posibles riesgos relacionados con los bienes que posee, tanto físicos como económicos, en relación con sus animales domésticos.

Otro punto importante son las formas de pago; generalmente, por la atención de sus animales domésticos las personas pagan en efectivo, cheque o tarjeta de crédito y no se tiene otros mecanismos del tipo bonos, lo cual es una nueva forma de pago que introducirá ISAD.

1.2 Tecnológicas

La tecnología es una variable muy importante para esta Empresa, se considera EDI como herramienta fundamental, principalmente por los avances de la tecnología de información en la rapidez de la comunicación entre los involucrados. Esto tiene implicancias en cómo las Empresas generan transacciones de servicios por medio de comunicación entre consumidores y servidores y, en la forma de establecer dichas transacciones.

Por lo tanto, es clave la tecnología de información, tanto relacionada con el control de la organización como con la coordinación de las actividades, todo esto en el sentido de procesar información y ejecutar sólo lo relevante en cada caso.

1.3 Económicas

En los últimos años se ha podido apreciar un cambio en el estilo de vida de la población, existe una tendencia a la disminución del tiempo propio y del dedicado a preocuparse por situaciones que no le afectan directamente a su vida laboral como familiar, lo que se debe a que ha aumentado el tiempo utilizado en trabajar. Esto apunta a un mayor ingreso familiar, generándose necesidades nuevas a satisfacer, lo que provoca un aumento de la demanda por bienes y servicios cada vez más específicos y diferenciados.

Otro aspecto a considerar es que para los próximos años la tasa de interés se visualiza con una tendencia a la baja o a mantenerse, por lo cual las personas preferirán asegurar las atenciones médicas futuras de sus animales domésticos frente a mantener el dinero destinado a estos fines en el banco.

Se refleja en el país un crecimiento sostenido del PIB real, lo que activa una propensión a gastar mas en productos y servicios superiores. Por lo tanto, para la atención médica veterinaria se ve un aumento en la protección y cuidado de los

animales domésticos, esto se produce debido a que la elasticidad ingreso con respecto a las atenciones médico veterinarias es mayor a 1.

1.4 Político - Legales

Debido a que no existe legislación respecto de Instituciones de Salud Veterinaria para animales domésticos, se desarrollará una estructura legal basada en aquella que regula a las Instituciones de Salud para Personas (ISAPRE). Lo que fijará el marco de acción y los procedimientos a seguir con el fin de tener claridad, entendimiento y transparencia respecto a ésta.

2. VARIABLES CIRCUNDANTES ESPECÍFICAS (PORTER)

2.1 Competidores Actuales

Para ISAD, por ser una empresa nueva en el rubro de la atención veterinaria para animales domésticos, inicialmente no existen competidores actuales en su línea.

Otro punto importante está en relación en la experiencia que se tenga en otros países en relación a Instituciones similares, lo que en base a información vía Internet y por consulta directa a varias embajadas, no existe una Institución similar a ISAD, sólo compañías de seguro que en algunos casos consideran la atención de salud veterinaria.

Por lo tanto, no se da el caso de rivalidad existente para este tipo de negocio, por ello, se puede constatar que como empresa líder tiene alta probabilidad de generar buenas utilidades, dado su carácter innovador para satisfacer una necesidad latente.

2.2 Competidores Potenciales

Los potenciales competidores traerán nueva capacidad y empuje para ganarse el mercado, éstos pueden generar cambios importantes en la Empresa y la seriedad de su amenaza depende de las barreras con que se encuentren para ingresar al mercado de las Instituciones de Salud de animales domésticos.

Pueden ingresar todas las ISAPRE tradicionales, ya que poseen una estructura administrativa y operativa para estas circunstancias, y por lo tanto, no les sería difícil operarlas. Para este proyecto, se considera de mayor importancia aquella que posea una mayor participación de cotizantes en el área metropolitana, y en el sector que corresponde al mercado objetivo de ISAD.

COTIZANTES		
ISAPRE	%	% ACUMULADO
Consalud	22,3	22,3
Banmédica	15,9	38,2
Promepart	14,3	52,5
Cruz Blanca	11,0	63,5
Compensación	10,6	74,1
Colmena	7,6	81,7
Resto (14 ISAPRE)	18,3	100,0

Fuente: Boletín Estadístico del Sistema ISAPRE (1995)

En consideración a lo anterior, las barreras claves de entrada que debe potenciar ISAD son:

a) Economía de Escala

El tipo de barrera de ingreso en economía de escala que se presenta, es aquella que se produce por la integración vertical. En este sentido, para ISAD

corresponde a la adquisición de clínicas veterinarias, laboratorios y en general los centros donde se realizan prestaciones de salud para animales domésticos.

La ventaja de contar con una estructura organizacional altamente integrada, se refleja en la contención de los costos de las prestaciones de salud, lo que se logra con el aprendizaje, la curva de experiencia y la capacidad empresarial. Al optar ISAD por una estrategia de crecimiento tiene mayor poder negociador frente a los proveedores de servicios y de insumos, y además, un tamaño eficiente permite aumentar la productividad en recursos humanos, físicos y económicos.

b) Diferenciación del Producto

Los potenciales competidores se enfrentan a una diferenciación del producto, ya que ISAD tiene identificación de marca y compromiso con sus clientes, siendo la principal barrera de ingreso, el prestigio y la diversidad de productos que otorga.

c) Requisitos Legales de Capital

Dado el supuesto sobre la ley que rige a ISAD, existe la obligación por parte de cada nueva ISAPRE o proveedor de un servicio nuevo, de acreditar a la Superintendencia de Animales Domésticos (Sociedad Protectora de Animales) en el momento de presentar la solicitud de registro, un capital efectivamente pagado a 2.000 UF. Asimismo, las ISAPRE deben mantener un patrimonio mínimo equivalente a 2.000 UF, el que está conformado por el capital pagado, los fondos de reserva, los resultados del ejercicio y los resultados acumulados de ejercicios anteriores.

Además, las Instituciones deben constituir y mantener en la Superintendencia una garantía equivalente a un mes de las cotizaciones percibidas.

Por lo tanto, debido a las características del negocio de la Salud, las que reflejan altas barreras de entrada a través de las exigencias de los clientes en cuanto a la experiencia y eficiencia del servicio, se puede prever la entrada de competidores potenciales a mediano plazo dado el crecimiento esperado para ISAD. Es por ello que se tiene presente esta amenaza, por lo que para ISAD está entre sus primeras prioridades lograr los objetivos de corto plazo señalados con anterioridad.

En consecuencia, será necesario para la Empresa consolidarse dentro del mercado y ofrecer servicios con mayor valor agregado, para lograr aislar en alguna medida una amenaza que es inminente.

2.3 Competidores Sustitutos

En cuanto a otros servicios que pueden cumplir una función similar a la de ISAD, cabe destacar a los veterinarios, clínicas veterinarias y laboratorios, que no ingresen a los planes de salud que ofrecerá ISAD.

Otro elemento importante son las compañías de seguro, que aunque en éstas la finalidad no es la misma, en algún grado podrían dar respaldo económico frente a una enfermedad o muerte de un animal doméstico asegurado.

2.4 Poder Negociador de los Clientes

Los clientes (usuarios) generan presión en el mercado para que las instituciones ofrezcan mayor cobertura, mayor porcentaje de bonificación y mejores y más variados servicios (orientación y coordinación médica veterinaria, servicio ambulatorio, etc.).

Para el caso de animales domésticos, los clientes son los representantes (dueños o no) de éstos y abarcan la categoría de clientes decidores (pagan prima) y clientes usuarios (usan el sistema a través de sus animales domésticos).

Por lo tanto, el poder de negociación de ISAD estará sustentado por una estrategia de servicio al cliente la que se concreta principalmente a través de los planes de salud y de la calidad de la atención otorgada.

2.5 Poder Negociador de los Proveedores

Los proveedores en el negocio de la Salud Veterinaria lo representan los medios por el cual el servicio se hace tangible. Por lo tanto, los proveedores juegan un rol fundamental en cuanto a la evaluación del afiliado con respecto al servicio otorgado.

Los proveedores de ISAD son: médicos veterinarios, clínicas veterinarias, centros médicos veterinarios y laboratorios veterinarios. Estos ejercen poder de negociación frente a ISAD, a través de dos elementos fundamentales, los precios y la calidad de los productos y/o servicios. Este poder se basa en que los proveedores venden un servicio, atención de los requerimientos de salud veterinaria, que es el "insumo" relevante para el negocio de ISAD, y además, el grupo proveedor representa una amenaza real de integración vertical hacia adelante.

3. ANÁLISIS FODA

3.1 Fortalezas de ISAD

3.1.1 Dinamismo

Se espera que luego de implantado el Sistema ocurra un efecto dinámico en el desarrollo de ISAD, esto en razón principalmente a la calidad del servicio otorgado y al mejoramiento tecnológico, promoviendo importantes proyectos de inversión privada en salud veterinaria, ya sea directamente por ISAD o por otros agentes incentivados por el aumento de demanda que se genera en el sistema.

3.1.2 Estructura Jurídica de la Empresa

Por ser Sociedad Anónima, la Empresa se rige por la normativa legal que controla y regula dichas sociedades.

3.1.3 Ser la Primera

Por ser la primera, pionera en el ámbito de la salud veterinaria, y por poseer un gran prestigio, puede captar mayoritariamente el mercado, y por lo tanto, su segmento objetivo.

3.1.4 Infraestructura Médica Veterinaria

Posee buena infraestructura para la coordinación y asesoría en el tratamiento de los animales domésticos y se tiene considerado mejoras para optimizar el servicio.

3.1.5 Capacidad Empresarial

ISAD coordina varias empresas relacionadas, lo que le permite optimizar la atención a sus beneficiarios.

3.2 **Debilidades de ISAD**

3.2.1 Estructura Jurídica

Para tomar decisiones trascendentes, el Consejo de Administración debe tener la aprobación de la Junta General de Socios, lo que ocasiona demora en acciones estratégicas de la Empresa.

3.2.2 Uso de Tecnología Computacional y Comunicacional

Existe una subutilización de la tecnología computacional y Comunicacional disponible.

3.2.3 Ejecutivos de ISAD son Gerentes de Empresas relacionadas

Esto ocasiona una carga de trabajo para los ejecutivos y además, los problemas que se desarrollan en ISAD se reflejan de alguna manera en el funcionamiento de las empresas relacionadas.

3.2.4 Falta de Conocimiento del Tema

En consideración a que ISAD representa una innovación que ingresará al mercado, no se tiene absoluta seguridad respecto a las repercusiones que ésta tendrá.

3.3 Oportunidades del Medio

Al analizar las oportunidades que se están presentando en el mercado, se debe considerar los factores exógenos e intrínsecos al Negocio que hacen que este mercado sea cada vez más atractivo y por lo tanto se incrementa la demanda por las prestaciones de este servicio. Entre ellos se encuentra:

3.3.1 Demanda Insatisfecha

Se detecta una clara necesidad insatisfecha en la atención médica de animales domésticos y además, se identifica un incremento en la preocupación y también en la adquisición de mascotas por parte de las personas. Lo anterior se concreta en la necesidad de servicios médicos para los animales domésticos, en el sentido de efectividad y eficiencia.

3.3.2 Crecimiento Económico

Debido al crecimiento que ha experimentado el país y que se espera continúe en los próximos años, las personas aumentarán su demanda para atender a sus animales domésticos, ya que se incrementarán sus sueldos. Esto se explica porque la elasticidad ingreso-consumo de salud para animales domésticos es mayor que 1 (es decir, la proporción de lo gastado en salud veterinaria aumenta cuando aumenta el ingreso)

3.3.3 Aumento de Demanda de Servicios de Salud Veterinaria

Dado que se prevee un importante aumento de la demanda por servicios veterinarios, se estima que este aumento representa una oportunidad de expansión de las alternativas que ISAD ofrece a sus clientes, ya que mas médicos veterinarios e instituciones veterinarias estarán dispuestos a contraer convenios con ISAD.

3.3.4 Expansión al Exterior

En razón a la falta de experiencia de otros países, se tiene la posibilidad a mediano y largo plazo de crear entidades privadas de salud veterinaria en otros países y de ofrecer asesoría para capacitar al personal y ejecutivos que trabajen en ella.

3.4 Amenazas del Medio

3.4.1 Potenciales Competidores

Que aparezcan en el mercado más empresas del mismo rubro con servicios similares o superiores.

3.4.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores de prestaciones médicas veterinarias ejercen una amenaza sobre ISAD, ya que podrían elevar los precios o reducir la calidad de sus atenciones, con lo que ISAD se vería obligada a aumentar sus costos de explotación.

Por ello, ISAD deberá ir mejorando constantemente sus esquemas de negociación con los proveedores veterinarios, en el contexto de remuneración justa a una determinada prestación y reconociendo que existen grupos de profesionales con características absolutamente diferentes en cuanto a la forma de relacionarse con ellos.

3.4.3 Grado de Integración de los Proveedores

El grado de integración en el futuro con los proveedores, es una amenaza para ISAD, ya que aumentará la competencia en el mercado.

Al formar los médicos veterinarios su propia ISAPRE, tendrían mayor manejo sobre los precios por sus servicios y podrían atraer un mayor número de usuarios.

3.4.4 Descensos en el Nivel de Vida

Un descenso en el nivel de vida, producto de menor ingreso, causaría una disminución de la demanda por el servicio veterinario, ya que no es de primera necesidad para las personas.

4. DEFINICIÓN ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA

Dado el grado de innovación de la Empresa y analizando el sector industrial en que se encuentra, en lo relativo a sus fortalezas y debilidades y sus amenazas y oportunidades, se desarrollará una estrategia genérica de “Diferenciación con Enfoque”, en razón a promocionar el servicio a un segmento en particular, aquel donde se concentra la demanda, para que al menor plazo posible abarque un alto porcentaje del mercado.

Esta estrategia genérica se desarrollará proporcionando un servicio nuevo que no existe en el Mercado actual del país. Sello que marca la Diferenciación y que será enfatizado principalmente y entre otros, en la etapa inicial de la publicidad que se realizará para esta Empresa.

Respecto del Enfoque, la estrategia se desarrollará dirigiendo el servicio al sector considerado como relevante en este trabajo (comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea), ya que éstas tienen concentradas la mayor cantidad de potenciales usuarios de este nuevo servicio ofrecido.

IV. ESTUDIO DE MERCADO

I. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El objetivo del estudio de mercado es determinar:

- La importancia que tiene el servicio de atención veterinaria para las personas, respecto a sus animales domésticos.
- Las preferencias de los dueños de animales domésticos y los atributos que le otorgan a los diferentes servicios.
- La disposición de los clientes frente al cambio, tanto de características del servicio, como del veterinario en particular.
- El rango de precios para los diferentes planes y servicios veterinarios a ofrecer.

La estimación de la demanda se hizo con una investigación de mercado en base a un estudio exploratorio, ya que se requiere información cuantitativa y cualitativa del mercado objetivo.

Las fuentes de información son primarias y secundarias y el medio de recolección fue comunicación a través de focus-group, medio a través del cual se obtiene la información directamente de los posibles usuarios del Sistema.

La información se obtuvo en base a encuestas directas semiestructuradas, dirigidas a propietarios de perros inscritos en el Kennel Club de Chile y que viven en las comunas del mercado objetivo, es decir, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea y Las Condes.

Se preguntó cual es la importancia que para ellos tiene la atención médica veterinaria hacia sus perros, medida según los rangos: superior, medio e inferior. La respuesta fué que

9 de cada 10 entrevistados, le otorgó un rango superior y el resto lo considera necesario pero no tan relevante. La muestra fue extraída de un universo de 60 personas entrevistadas inscritas en el Kennel Club de Chile.

Luego se les preguntó si confiarían y utilizarían los servicios de una institución privada de atención veterinaria con el fin de otorgar un mejor servicio y coordinación, es decir, que cumpla una función similar a una ISAPRE tradicional, pero para animales domésticos. Todos respondieron afirmativamente, mostraron gran interés, incluso el Sr. Ramón Podestá, Director del Kennel Club Chileno y dueño del criadero Haussman.

Respecto a los gatos, se contactó directamente a 6 clínicas veterinarias ubicadas en el sector objetivo, la información que se solicitó fué la cantidad de fichas (gatos atendidos) y el número de consultas.

2. ESTRATEGIA COMERCIAL

La elaboración de la estrategia comercial tiene dos etapas. La primera consiste en determinar el mercado objetivo, es decir, aquel donde se focalizarán los esfuerzos de ISAD; y la segunda, en definir el mix comercial que dirigirá la estrategia de la Empresa para hacer frente a su mercado objetivo.

De esta manera, la Empresa desea posicionarse como una ISAPRE de animales domésticos con una clara orientación estratégica en la eficiencia y confiabilidad en el servicio que otorga.

2.1 Mercado Objetivo

Para determinar el mercado meta al cual ISAD se esforzará en satisfacer, se tomará en cuenta los siguientes factores:

- i) Geográficos: Zonas urbanas comprendidas por las comunas de Providencia, Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea.
- ii) Demográficos: Grupos socioeconómicos ABC₁.
- iii) Sicográficos: Orientado a personas innovadoras en la atención de sus animales domésticos y a aquellas donde su estilo de vida se compromete con la preocupación de la salud de dichos animales.
- iv) Beneficios Esperados: Beneficios por parte de los propietarios de los animales domésticos al evitar gastos elevados sorpresivos. En cuanto a las instituciones y consultas veterinarias, éstas contarán con un ingreso seguro y creciente en el tiempo.

La estrategia de segmentación dependiendo de las ventajas competitivas de ISAD será "Concentrada", en el sentido de analizar los distintos segmentos del mercado potencial y facilitar el ingreso sólo a las personas establecidas por el mercado objetivo.

Por lo tanto, el mercado objetivo al cual se dirigen los servicios será el segmento ABC₁ y dentro de éste quienes tengan animales domésticos, específicamente perros y gatos. Se deberá destinar los esfuerzos a dicho sector, ya

que poseen, además del interés por la atención de sus animales, ingresos superiores al resto de la población. Posteriormente se irá ampliando el sector objetivo hasta abarcar gran parte de Santiago y potenciales capitales regionales.

Inicialmente se establece como Mercado Meta las comunas de: Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura y Providencia.

2.2 Mezcla Comercial

Después de analizar el sector industrial y seleccionar el mercado meta, el programa con que la Empresa enfrentará las oportunidades del mercado estará dado por el mix comercial:

i) Producto

Utilizando los niveles de producto se obtiene las siguientes definiciones:

- a) Producto Genérico: La versión básica del producto en este caso será una oficina para solicitar, emitir y reembolsar las órdenes de atención.

- b) Producto Esperado: Es el conjunto de atributos y condiciones que espera el comprador normal. Para ISAD este tipo de producto lo representa un lugar agradable, de fácil acceso y eficiente en la gestión relacionada con los clientes. Además, debe ser adecuado para la administración y coordinación de la Empresa.

- c) Producto Agregado: Corresponde a los beneficios adicionales para el usuario, éstos son entre otros: menos tiempo de espera y tramitación, servicio más eficaz y eficiente, mayor flexibilidad.

Los planes de atención médica veterinaria, que ofrece ISAD son 2:

- Plan A.I Necesidades Básicas
- Plan A.II Necesidades de Salud Total

Las clínicas veterinarias y específicamente la atención de animales domésticos, se encuentra en una etapa de madurez. En cambio ISAD, por ser un nuevo servicio se encuentra en la etapa de introducción y por ello, el producto en sí como servicio debe ser el óptimo posible, ya que de no ser así, el mercado lo percibirá negativamente, y por lo tanto, el interés por ingresar a esta Institución podría verse disminuido.

Debido a que la cantidad de atenciones de animales domésticos ha ido aumentando lenta pero permanentemente, se detecta que el número de muertes durante el año es recuperado en el mismo período, ya que rápidamente la ficha de una mascota fallecida es reemplazada por una mascota nueva.

Por lo tanto, el producto de ISAD es el conjunto de las bonificaciones expresadas en los planes y por otra parte, los servicios laterales en las prestaciones de salud veterinarias. Así, la sinergia de ambos atributos, bonificación y servicios, hace del producto un bien apreciado por los usuarios meta de ISAD.

La posibilidad de incrementar el porcentaje de bonificación deberá ser compatible con un resultado operacional positivo al menos manteniendo el actual

- c) Producto Agregado: Corresponde a los beneficios adicionales para el usuario, éstos son entre otros: menos tiempo de espera y tramitación, servicio más eficaz y eficiente, mayor flexibilidad.

Los planes de atención médica veterinaria, que ofrece ISAD son 2:

- Plan A.I Necesidades Básicas
- Plan A.II Necesidades de Salud Total

Las clínicas veterinarias y específicamente la atención de animales domésticos, se encuentra en una etapa de madurez. En cambio ISAD, por ser un nuevo servicio se encuentra en la etapa de introducción y por ello, el producto en sí como servicio debe ser el óptimo posible, ya que de no ser así, el mercado lo percibirá negativamente, y por lo tanto, el interés por ingresar a esta Institución podría verse disminuido.

Debido a que la cantidad de atenciones de animales domésticos ha ido aumentando lenta pero permanentemente, se detecta que el número de muertes durante el año es recuperado en el mismo período, ya que rápidamente la ficha de una mascota fallecida es reemplazada por una mascota nueva.

Por lo tanto, el producto de ISAD es el conjunto de las bonificaciones expresadas en los planes y por otra parte, los servicios laterales en las prestaciones de salud veterinarias. Así, la sinergia de ambos atributos, bonificación y servicios, hace del producto un bien apreciado por los usuarios meta de ISAD.

La posibilidad de incrementar el porcentaje de bonificación deberá ser compatible con un resultado operacional positivo al menos manteniendo el actual

nivel de servicio. Sin embargo, es posible mejorar el mix de planes actuales vía eliminación de los planes deficitarios, lo que permitiría una mayor holgura en las bonificaciones.

ii) Precio

La política de precios es parte inseparable de la estrategia global. Pueden emplearse muchas tácticas de precios, pero el desarrollo de una estrategia razonable requiere la articulación de una política de precios que se integre cuidadosamente a los demás elementos de la formulación de la estrategia. La política apropiada de precios, al igual que la estrategia global o general que la respalda, puede variar de acuerdo con la estructura de la industria, la etapa del ciclo de vida, las características de los segmentos metas del mercado y los objetivos y estrategias de ISAD.

Para ISAD puede existir una libertad en la política de precios, basándose eso sí en las expectativas del mercado, esto por ser la empresa líder y pionera del mercado.

En definitiva se postula dos tipos de precios, una cuota fija mensual y el valor que el usuario debe pagar por las prestaciones.

La cuota fija se pagará mensualmente y las prestaciones en la oportunidad que se soliciten.

Los medios de pago podrán ser efectivo, cheque nominativo a ISAD S.A., tarjetas de crédito (Visa, Mastercard, Magna y Diners Club) y bonos emitidos por ISAD.

Estos precios se determinan en base a los rangos que actualmente se tiene en las clínicas veterinarias del mercado objetivo.

La valoración de los diferentes precios se encuentra detallada en el Capítulo VII Análisis Financiero.

iii) Plaza

Los servicios llegarán directamente al consumidor final y se ofrecerá en las mismas instalaciones de la Empresa, para que los usuarios puedan efectuarlas en las respectivas clínicas veterinarias consideradas. Esto significa que el servicio es sin intermediarios, a través del contacto directo y con un cierto grado de flexibilidad en la atención.

iv) Promoción

Una estrategia comercial requiere algo mas que desarrollar un buen producto, ponerle el precio adecuado y darle las facilidades al cliente para que lo adquiera. Se debe organizar un programa de comunicación y promoción para estimular las ventas y para establecer una relación satisfactoria y duradera con los clientes.

Por lo tanto, inicialmente el marketing de ISAD se concentrará en dar a conocer la Empresa y los servicio que ofrece. Para esto será necesario:

- Hacer publicidad en folletos, catálogos y mail que serán distribuidos en el sector considerado como mercado meta.
- Publicar anuncios en el anuario del Kennel Club de Chile, con lo que se logrará dar a conocer ISAD a los criadores, entrenadores, veterinarios y particulares.

- Poner aviso en las páginas amarillas de la Compañía de Teléfonos de Chile, a la cual acuden las personas para orientarse en la búsqueda de servicios.
- Publicidad dirigida en las exposiciones caninas más importantes.
- Otra forma de publicidad muy relevante, es por "recomendación", la cual se obtiene por los clientes satisfechos, dan a conocer los servicios de forma directa a otras personas que representan potenciales clientes de ISAD.

Cuando la Empresa haya alcanzado una posición en el mercado, será necesario mantener publicidad con el fin de que no pierda su vigencia en el mercado, para esto se conservará la publicación en las páginas amarillas de la CTC, en el anuario del Kennel Club de Chile y eventualmente en revistas de animales domésticos.

3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Como no existe mercado por ser un servicio innovador, se realizó un estudio de mercado vía encuestas, así como también, se investigó como es el mercado hoy sin el proyecto ISAD.

La estimación de la demanda total en los próximos años en el sector médico veterinario y la asociada a ISAD, dependerá del crecimiento de la población en razón al número de perros y gatos que tengan acceso al sistema.

La situación actual respecto a los perros de raza fina , muestra un mercado potencial de aproximadamente 1.000.000 , es decir, por cada 14 chilenos hay un can, y además entre 2 a 3 de medio pelo. Esta información se obtuvo de una empresa distribuidora de productos alimenticios de perros llamada Purina S.A., la cual realizó un estudio de

mercado basándose principalmente en las fichas de la mayoría de las clínicas veterinarias del país y información de los criaderos más importantes.

Para el caso de los gatos la relación aunque va aumentando es menor, se establece que por cada 48 chilenos existe un gato. Cabe destacar, que la relación número de personas versus número de gatos esta creciendo bastante ultimamente, lo que podría deberse en alguna medida al estilo de vida de las personas principalmente de tercera edad, donde el gato pasa a ser un acompañante. Además, se ha visto esta misma tendencia en personas que se han trasladado de casa a departamento; y también, pero en menor medida, personas que prefieren un gato en lugar de un perro por aspectos higiénicos. Esta información se obtuvo de entrevistas a médicos veterinarios indicados en la bibliografía.

Por ello, desde el punto de vista de los negocios que circulan en torno al mundo de las mascotas, el boom ha sido tan espectacular que no resiste análisis, basta con ver como se ha incrementado la importación de productos alimenticios.

De acuerdo a información obtenida en el I.N.E , el número de personas en los mercados meta en los años 1996 y 1997 será :

<u>Comuna</u>	<u>Número de Habitantes</u>	
	1996	1997
Providencia	110.103	109.324
Las Condes	220.025	222.886
Vitacura	82.754	83.510
<u>Lo Barnechea</u>	<u>64.216</u>	<u>66.009</u>
TOTAL	477.098	481.729

Fuente : I.N.E

En consecuencia, la estimación base de la población de perros de raza y de medio pelo en el mercado objetivo para el año 1996 es de 34.078 (1 por cada 14 personas) y 85.195 (2,5 por cada 14 personas), respectivamente.

Respecto de los gatos, se estima 9.940 (1 por cada 48 personas) incluidos los que son y los que no son de raza pero que tienen acceso a una atención médica veterinaria pagada.

Por lo tanto, la demanda potencial de atención será de 129.213 perros y gatos.

La tasa de crecimiento de la demanda se estima igual al crecimiento de la población, lo que está representado por el cociente entre el total de habitantes en las comunas en cuestión para los años 1997 y 1996 menos 1, es decir 0,97066% lo que se aproximará a 1%. La tasa de crecimiento de la población es creciente en el tiempo y para efecto de todo el horizonte de este proyecto se considerara constante e igual a 1%, lo que representa una estimación conservadora.

Como antecedente en relación a clínicas veterinarias, cabe destacar que el número aproximado de consultas anuales que atiende la Clínica Veterinaria Alemana de la Dehesa es de 800 perros al año. La Clínica Veterinaria Lo Barnechea expresó tener 4.000 fichas de perros, por lo que se ve que existe en esta comuna un alto porcentaje de animales domésticos en relación a su atención veterinaria, lo que podría extrapolarse a las demás comunas que conforman el mercado objetivo.

V. ESTUDIO TÉCNICO

1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Como se ha dicho antes, el servicio que ofrece ISAD consiste en una nueva forma de enfrentar la atención veterinaria, para ello hará uso de todas las herramientas necesarias con el fin de tener éxito en este objetivo.

En el servicio a otorgar ISAD considerará tres factores estratégicos en el diseño de los planes y programas de atención veterinaria.

1.1 La Oferta

La oferta considera el servicio en sí, el posicionamiento que se desea obtener, los términos en que éste se entrega y el prestigio e imagen que quiere dar a conocer la Empresa. La oferta brinda a los consumidores una razón para reaccionar, la que no necesariamente significa una transacción comercial.

Dentro de las decisiones que se debe considerar al diseñar la oferta, los distintos elementos que la componen son :

- La duración de la transacción. Se establece el grado deseado de relación entre empresa y cliente.
- El precio de la prima para el servicio ofrecido.
- Formas de pago que se esté dispuesto a aceptar.
- Elementos promocionales por cantidad de animales domésticos.
- Elementos reductores de riesgo. Actuando en síntesis como una Compañía de Seguros considerando ciertos factores reductores de riesgo como garantías de satisfacción, seguros de protección de animales domésticos, devolución de bonificaciones y los clásicos testimonios de clientes satisfechos.

1.2 Coordinación

La coordinación es relevante para efectuar un servicio acorde a las expectativas del cliente, permite mejorar los tiempos de espera por atención y reembolso, y además, facilita el conocimiento de los nuevos requerimientos del cliente.

Por lo tanto éste es un punto importante para generar una visión de Empresa eficaz y eficiente, lo que además frente a potenciales competidores representará una ventaja competitiva.

1.3 Registros de Clientes

En este punto se hace una selección adecuada del público al cual se hará llegar la oferta. La existencia de una base de datos permite, entre otras cosas, que la Empresa pueda identificar a los clientes más rentables de entre los potenciales. La base de datos la constituyen principalmente personas asociadas al Kennel Club de Chile, y las principales clínicas veterinarias de las comunas de Providencia, Vitacura, Lo Barnechea y Las Condes. Con esta información se logrará identificar el mercado objetivo y cada persona que lo constituye con su nombre y apellidos, la dirección de la residencia, número telefónico, número de animales domésticos que posee, datos demográficos, estilos de vida, etc.

En síntesis, la base de datos permite desarrollar una segmentación más a fondo, permitiéndole a la Empresa llegar a los puntos más específicos.

Estos tres factores, la oferta, la coordinación y el registro de clientes, estarán presentes en los servicios que ofrecerá ISAD a sus clientes. ISAD se especializará en los aspectos estratégicos del plan, centrados en la oferta y en la administración actualizada de sus bases de datos.

2. PROCESO DE PRODUCCIÓN

El producto formal identificado como los servicios que ofrece ISAD en el mercado, es la bonificación de los gastos de salud veterinaria a sus beneficiarios, los cuales están afiliados a los diferentes planes de salud y atención veterinaria ofrecidos. El costo de estos planes está directamente relacionado con los montos de las primas a pagar y los eventos y riesgos de enfermedades de los animales domésticos.

Los productos (servicios) formales a otorgar por ISAD se asocian a los siguientes planes:

A-I NECESIDADES BÁSICAS

Servicios incluidos :

- Programa de vacunación completo.
- Asesoría nutricional integral.
- Controles médicos veterinarios.
- Programa de desparasitación internos y externos.
- Tarifa Media en: Consulta, Hospitalización y Medicación durante la hospitalización.
- No incluye medicamentos recetados por el médico veterinario para el paciente en los tratamientos ambulatorios.

A-II SALUD TOTAL

Servicios incluidos :

- Programa de vacunación completo.
- Asesoría nutricional integral.
- Controles médicos veterinarios.
- Programa de desparasitación internos y externos.
- Tarifa Baja en: Consulta, Hospitalización, Tratamientos y Medicación .

- Tratamientos ambulatorios y los medicamentos recetados por el médico veterinario para dichos tratamientos.
- Baños sanitarios.

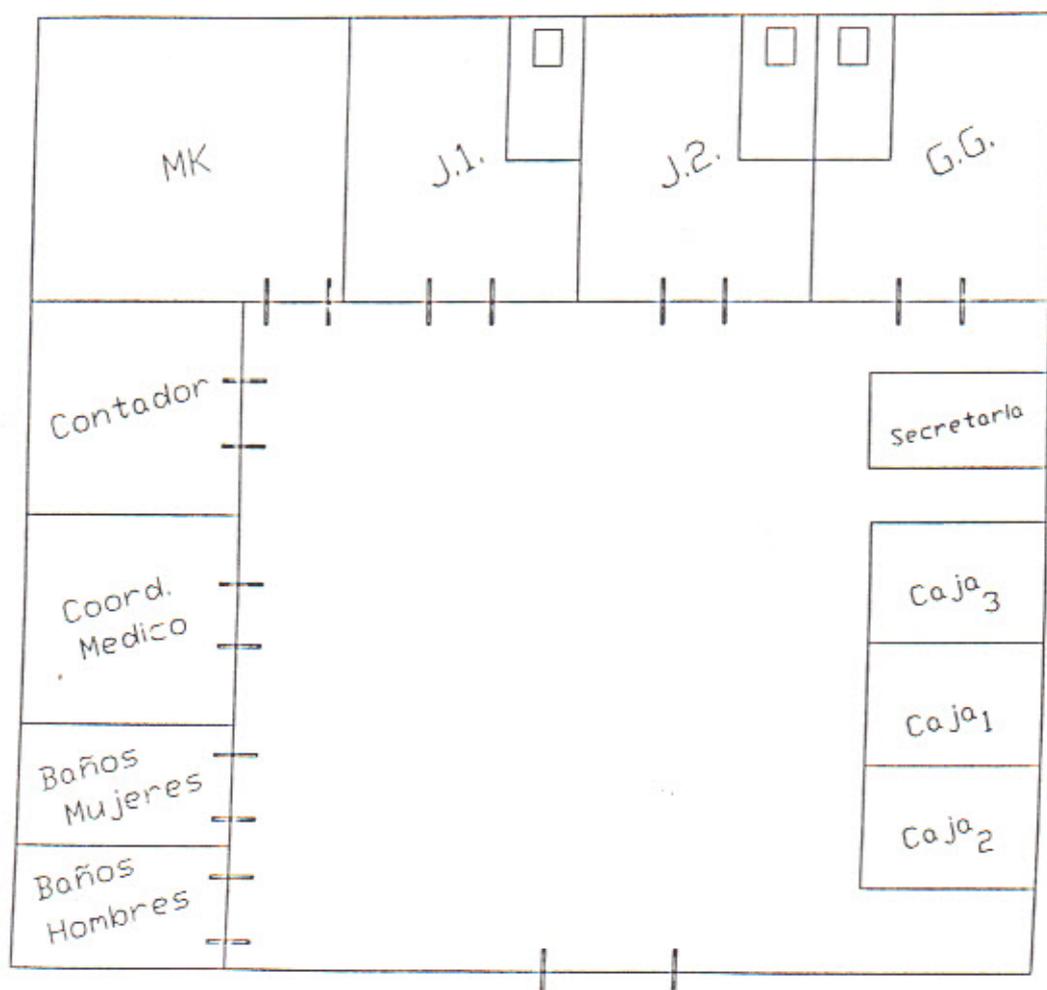
ISAD ofrecerá a sus beneficiarios un sistema que considera los diversos factores que interactúan en la obtención de la atención médica veterinaria, llegando así, a través de sus múltiples servicios, a brindar una efectiva y eficiente atención veterinaria de salud. Entre estos servicios se encuentra:

- a) La Orientación y Coordinación veterinaria, cuya gestión apunta a optimizar la obtención de prestaciones y servicios médicos veterinarios de todos los usuarios, a través de una moderna Central de Coordinación Médica Veterinaria.
- b) Unidades Especializadas de atención veterinaria en infraestructura como clínicas veterinarias, centros médicos veterinarios, laboratorios y servicios de atención veterinaria domiciliaria.
- c) Facilidades de pago, a través del pago de una cuota mensual, con la que se puede acceder, a todo tipo de atenciones veterinarias ambulatorias según el plan que se contrate, desembolsando en el momento sólo parte del valor real del servicio. Se destaca también las facilidades en obtención de medicamentos.
- d) Atención las 24 horas, durante todo el año, a través de la Coordinación Médica Veterinaria Telefónica.
- e) Convenios con veterinarios y libre elección de profesionales veterinarios inscritos en ISAD, al igual que clínicas veterinarias y laboratorios.

El producto Aumentado o Ampliado, que es el total de los beneficios que recibe o experimenta el usuario de ISAD, es la suma del producto formal más los servicios adicionales enumerados anteriormente. Este producto aumentado es lo que se llamará bonificación real.

3. LAYOUT DE LA EMPRESA

Principalmente la planta se caracterizará por oficinas y su esquema es el siguiente:



4. ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

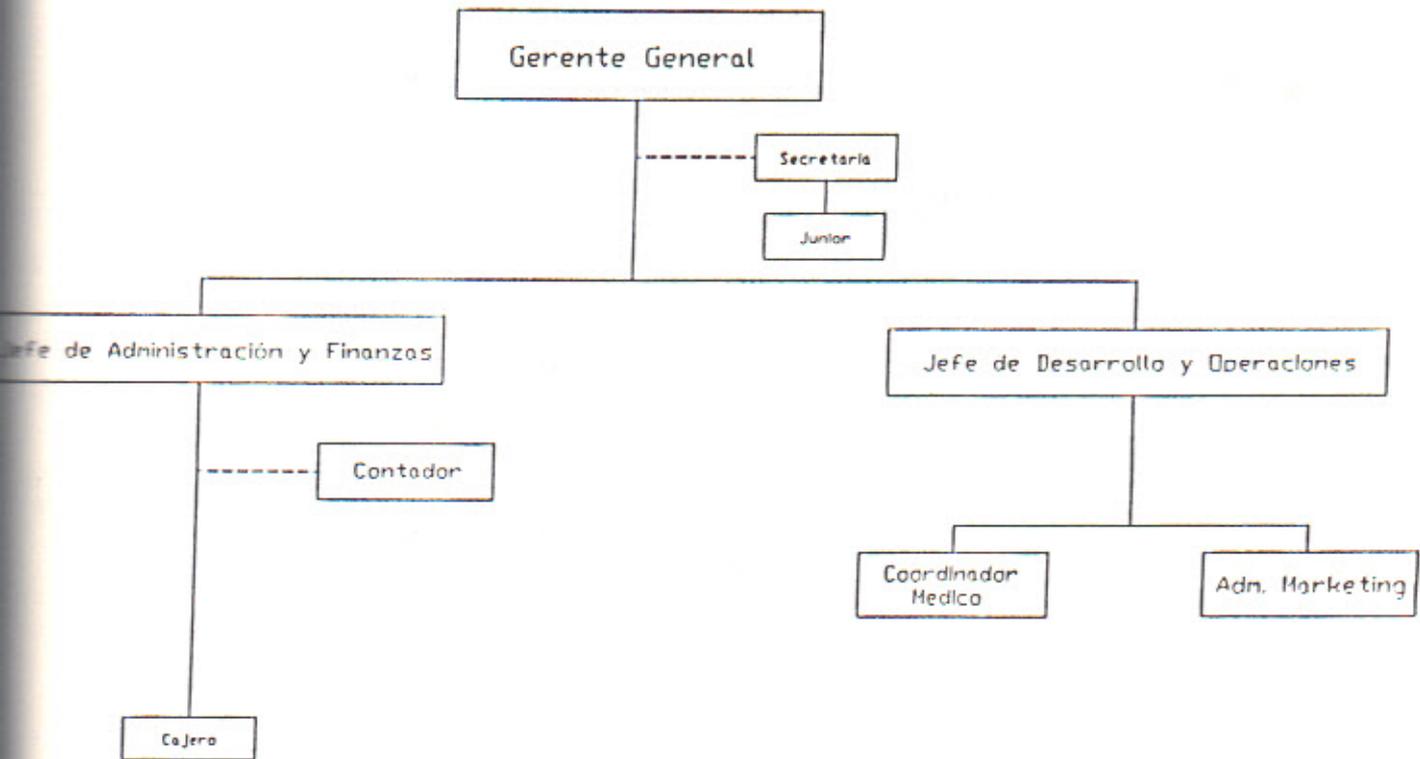
La Empresa se ubicará en la Comuna de Las Condes, en calles cercanas a Apoquindo en un espacio de 200 m² útiles aproximadamente.

La localización se decidió principalmente en base a:

- Sector de fácil acceso.
- Ubicación central para los clientes.
- Sector de oficinas.
- Cerca de los medios de locomoción y metro.
- Precio razonable de oficinas.
- Imagen de seriedad y solvencia.

VI. ORGANIZACIÓN INTERNA

1. ORGANIGRAMA



2. ANÁLISIS DE CARGO

El organismo que fija las grandes políticas es el Consejo de Administración, y su autoridad emana desde la base de los socios de la Sociedad Anónima, a través de la Junta General de éstos.

La Empresa cuenta con una Gerencia y dos Departamentos: Administración y Finanzas, y Desarrollo y Operaciones, donde cada una de éstas contrata directamente al personal previo consentimiento del Gerente General.

ISAD iniciará sus actividades con un total de 12 personas, distribuidas en 9 cargos.

<u>CARGO</u>	<u>CANTIDAD</u>
Gerente General	1
Jefe Departamento de Administración y Finanzas	1
Jefe Departamento de Desarrollo y Operaciones	1
Contador	1
Coordinador Médico Veterinario	1
Administrador de Marketing	2
Cajeros	3
Secretaria	1
Junior	1
TOTAL	<hr/> 12 personas

i) Gerente General

- Tiene como deber el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales a todo nivel. Estos objetivos deben ser consecuentes con el propósito y la misión definidos para ISAD.
- Debe definir las directrices de la organización en cuanto a políticas y valores.
- Debe ser un líder eficaz dentro de la organización, facilitando las condiciones para que exista un clima organizacional que motive a los integrantes de la Empresa.
- Debe tomar las decisiones relevantes para el mejor funcionamiento de ISAD, con previa participación general.
- Debe estar constantemente informado de los aspectos internos y externos que puedan afectar a la Empresa. Por lo tanto, deberá realizar un análisis periódico de las debilidades y fortalezas de la Empresa, y verificar las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado.
- Tiene como responsabilidad coordinar las distintas áreas de la Empresa. Además, debe fiscalizar todas las actividades relevantes desarrolladas en sus dos Departamentos.
- Este cargo tiene como requisito ser Ingeniero Comercial con 4 años mínimos de experiencia.

ii) Jefe Departamento de Administración y Finanzas

- Es responsable del manejo contable y financiero de la Empresa.
- Con la ayuda del Contador, debe encargarse de realizar los estados financieros y de determinar las remuneraciones líquidas a pagar.
- Debe negociar la política de precios para los planes anuales de los clientes.
- Debe tomar las decisiones relativas a su Departamento para el mejor funcionamiento de ISAD con previa participación general.
- Debe mantener una permanente comunicación con el personal a su cargo.
- Este cargo tiene como requisito ser Ingeniero Comercial (Finanzas) con 2 años mínimos de experiencia.

iii) Jefe Departamento de Desarrollo y Operaciones

- Es responsable de las ventas, cuya evolución se lleva a cabo a través de las estrategias comerciales y la constante evaluación de los productos, en este caso servicios, planes de salud veterinaria que ofrece ISAD al mercado y las oportunidades que éstos tienen frente a los diferentes segmentos objetivos.
- Es responsable de la permanencia y estabilidad de ISAD. El plan para conseguir tal objetivo debe estar en constante revisión a fin de incorporar los principales hechos que influyen en el comportamiento de los usuarios, como por ejemplo, factores externos incontrolables, donde cobran especial importancia las políticas económicas que aumentan o disminuyen las

posibilidades de mejorar la calidad de los beneficios que los usuarios han escogido libremente conforme a su capacidad de pago.

- Este cargo tiene como requisito ser Administrador de Empresas con 2 años mínimos de experiencia.

iv) Contador

- Es una persona ajena a la organización, quien debe encargarse de la contabilidad de la Empresa. Su trabajo será part-time dependiendo de las necesidades que tenga la Empresa.
- Debe preparar los documentos para el pago de las remuneraciones.
- Debe preparar los documentos asociados a la Empresa.
- Debe aportar ideas y conocimientos para optimizar los procesos contables de ISAD.
- Este cargo tiene como requisito ser Contador Auditor con 3 años mínimos de experiencia.

v) Coordinador Médico Veterinario

- Debe realizar la coordinación médica veterinaria con ISAD, de los médicos veterinarios y de todo tipo de centros veterinarios, efectuando un control para el buen uso de las prestaciones médicas veterinarias.

- Debe facilitar la relación con médicos, centros veterinarios y otros relacionados.

- Este cargo tiene como requisito ser Relacionador Público con 2 años mínimos de experiencia.

vi) Administrador de Marketing

- Es responsable de la cobertura de la Empresa.
- Debe despertar una necesidad insatisfecha en la comunidad.
- Debe poner en práctica una campaña publicitaria acorde a las exigencias de ISAD, inicialmente en orden de captar público y dar a conocer el servicio.
- Este cargo tiene como requisito ser Técnico en Marketing con 3 años mínimos de experiencia.

vii) Cajeros

- Debe recaudar los pagos y entregar los bonos a los usuarios. Representa la cara de la Empresa en cuanto a atención de clientes.
- Debe manejar los ingresos.
- Debe llevar registros diarios de entradas y salidas para su posterior comunicación a nivel superior.
- Debe realizar otras labores administrativas menores.

DEMANDA POR SERVICIOS QUE PROPORCIONA ISAD

TIPO DE SERVICIO	1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006	
	TOTAL	ISAD	TOTAL	ISAD	TOTAL	ISAD														
Num Clientes	130.505	19.576	131.810	22.408	133.128	26.626	134.460	22.858	135.804	23.087	137.162	23.318	138.533	27.707	139.919	34.980	141.318	35.330	142.732	35.683
Consulta Normal	261.010	39.152	263.620	44.815	266.256	53.251	268.920	45.716	271.608	46.173	274.324	46.635	277.066	55.413	279.838	69.960	282.636	70.659	285.464	71.366
Consulta Domicilio	130.505	19.576	131.810	22.408	133.128	26.626	134.460	22.858	135.804	23.087	137.162	23.318	138.533	27.707	139.919	34.980	141.318	35.330	142.732	35.683
Hospitalización	13.051	1.958	13.181	2.241	13.313	2.663	13.445	2.286	13.580	2.309	13.716	2.332	13.853	2.771	13.992	3.488	14.132	3.533	14.273	3.568
Tratamiento	130.505	19.576	131.810	22.408	133.128	26.626	134.460	22.858	135.804	23.087	137.162	23.318	138.533	27.707	139.919	34.980	141.318	35.330	142.732	35.683
Medicamentos	391.515	58.727	395.430	67.223	399.384	79.877	403.380	68.575	407.412	69.260	411.486	69.953	415.599	83.120	419.757	104.939	423.954	105.989	428.196	107.049
Otros Servicios	261.010	39.152	263.620	44.815	266.256	53.251	268.920	45.716	271.608	46.173	274.324	46.635	277.066	55.413	279.838	69.960	282.636	70.659	285.464	71.366

PRECIOS UNITARIOS PROMEDIO ATENCION PARTICULAR (U.F)

TIPO DE SERVICIO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Consulta Normal	0,6854	0,6922	0,6991	0,7061	0,7132	0,7203	0,7275	0,7348	0,7421	0,7496
Consulta Domicilio	1,3707	1,3844	1,3983	1,4123	1,4264	1,4406	1,4550	1,4696	1,4843	1,4991
Hospitalización	3,0460	3,0765	3,1073	3,1383	3,1697	3,2014	3,2334	3,2658	3,2984	3,3314
Tratamiento	1,5230	1,5383	1,5536	1,5692	1,5849	1,6007	1,6167	1,6329	1,6492	1,6657
Medicamentos	0,2285	0,2307	0,2330	0,2354	0,2377	0,2401	0,2425	0,2449	0,2474	0,2499
Otros Servicios	0,0762	0,0769	0,0777	0,0785	0,0792	0,0800	0,0808	0,0816	0,0825	0,0833

PRECIOS UNITARIOS PROMEDIO CONVENIDOS CON LOS PROVEEDORES (U.F.) DISMINUCION DEL INCREMENTO REAL ANUAL EN UN 50%

TIPO DE SERVICIO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Consulta Normal	0,3808	0,3827	0,3846	0,3865	0,3884	0,3904	0,3923	0,3943	0,3963	0,3982
Consulta Domicilio	1,1423	1,1480	1,1537	1,1595	1,1653	1,1711	1,1770	1,1829	1,1888	1,1947
Hospitalización	2,2845	2,2960	2,3074	2,3190	2,3306	2,3422	2,3539	2,3657	2,3775	2,3894
Tratamiento	0,7615	0,7653	0,7691	0,7730	0,7769	0,7807	0,7846	0,7886	0,7925	0,7965
Medicamentos	0,1904	0,1913	0,1923	0,1932	0,1942	0,1952	0,1962	0,1971	0,1981	0,1991
Otros Servicios	0,0152	0,0153	0,0154	0,0155	0,0155	0,0156	0,0157	0,0158	0,0159	0,0159

INGRESOS ANUALES POR VENTA (U.F.)
PLAN A-I

TIPO DE SERVICIO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cuota Fija	4.696	5.429	6.515	5.649	5.763	5.879	7.055	8.996	9.177	9.361
Consulta Normal	9.392	10.858	13.030	11.299	11.526	11.757	14.110	17.992	18.354	18.723
Consulta Domicilio	17.844	20.630	24.758	21.467	21.899	22.339	26.809	34.185	34.872	35.573
Hospitalización	2.922	3.378	4.054	3.515	3.586	3.658	4.390	5.598	5.710	5.825
Tratamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Medicamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Servicios	522	603	724	628	640	653	784	1.000	1.020	1.040
TOTAL	35.375	40.897	49.081	42.558	43.413	44.286	53.148	67.771	69.133	70.523

**INGRESOS ANUALES POR VENTA (U.F.)
PLAN A-II**

TIPO DE SERVICIO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cuota Fija	2 683	3 102	3 723	3 228	3 293	3 359	4 031	5 141	5 244	5 349
Consulta Normal	4 025	4 653	5 584	4 842	4 940	5 039	6 047	7 711	7 866	8 024
Consulta Domicilio	6 440	7 445	8 935	7 748	7 903	8 062	9 675	12 337	12 585	12 838
Hospitalización	894	1 034	1 241	1 076	1 098	1 120	1 344	1 714	1 748	1 783
Tratamiento	6 261	7 238	8 687	7 532	7 684	7 838	9 407	11 995	12 236	12 482
Medicamentos	3 220	3 723	4 468	3 874	3 952	4 031	4 836	6 169	6 293	6 419
Otros Servicios	224	259	310	269	274	280	336	428	437	446
TOTAL	23 747	27 454	32 948	28 569	29 143	29 729	35 678	45 494	46 409	47 342

COSTOS DE VENTA (U.F.)
DISMINUCION DEL INCREMENTO REAL DE LOS PRECIOS
POR CONVENIO EN 50 %

TIPO DE SERVICIO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Consulta Normal	14.907	17.149	20.479	17.669	17.935	18.205	21.740	27.584	27.999	28.421
Consulta Domicilio	22.361	25.724	30.718	26.504	26.903	27.307	32.610	41.376	41.999	42.631
Hospitalización	4.472	5.145	6.144	5.301	5.381	5.461	6.522	8.275	8.400	8.526
Tratamiento	4.472	5.145	6.144	5.301	5.381	5.461	6.522	8.275	8.400	8.526
Medicamentos	3.354	3.859	4.608	3.976	4.035	4.096	4.891	6.206	6.300	6.395
Otros Servicios	596	686	819	707	717	728	870	1.103	1.120	1.137
TOTAL	50.163	57.707	68.912	59.457	60.351	61.260	73.155	92.820	94.217	95.635

IX. MEGATENDENCIAS

1. MEGATENDENCIAS

Dentro de las orientaciones que la administración moderna presenta en la actualidad, el trabajo de John Naisbitt define diez megatendencias que predominan en el mundo. De éstas se analizará las mas relevantes en relación al proyecto ISAD.

- La sociedad industrial está quedando atrás y se está abriendo camino a una sociedad de información. En este sentido la información está pasando a ser el recurso estratégico, por lo tanto el manejo de la información relativa a los clientes y proveedores de ISAD debe ser absolutamente dinámica y vigente.
- En lo que se refiere a tecnología, se está en un proceso de cambio de tecnología obligada a alta tecnología con alto contacto. Este aspecto facilita la relación con los clientes y la resolución de sus problemas, dando además, una mayor agilidad al Sistema.
- La economía principalmente de carácter nacional está convirtiéndose en mundial. Esto se produce por la apertura a nuevos mercados, lo que permite realizar intercambio de productos y aumentar la competencia. Esto obliga a estar permanentemente mejorando el servicio otorgado por ISAD, ya que no solo se tendrá a futuro potenciales competidores nacionales, sino que también internacionales.
- La visión del negocio no debe ser sólo de corto plazo, sino que también de largo plazo. En este contexto, para ISAD el presente debe ser una fuente de aprendizaje para anticiparse a los problemas futuros, de tal manera que se mantenga como un negocio exitoso en el tiempo.

- Hay un cambio de la democracia representativa a la democracia participativa. En este sentido todos los involucrados en ISAD deben participar activamente, es decir, los empleados, clientes, proveedores. Se debe orientar la empresa a un estilo de liderazgo facilitador y no impositor, lo que da oportunidad de considerar las ideas de todos a través de participación directa. Esto además, genera un mayor grado de compromiso para con ISAD.

- Las personas se están moviendo geográficamente y agrupándose por intereses comunes, como por ejemplo grupos de personas de la tercera edad . Este caso genera oportunidades de negocio para ISAD, ya que al tener agrupados a estos potenciales clientes, dado el interés que presentan por tener animales domésticos para que los acompañen, se facilita la atención por parte de ISAD y por lo tanto aumenta la demanda y se genera mayores utilidades en la Institución.

Estas megatendencias impactan a los administradores, siendo ellos los que deben actuar de manera acertada para obtener los mayores beneficios producto de los cambios que permanentemente se producen en toda sociedad.

X. CONCLUSIONES

1. CONCLUSIONES

La introducción de este nuevo tipo de servicio en el mercado, inicialmente puede tener limitaciones en su puesta en marcha, tanto en el aspecto legal como en el socio-cultural. Por el lado legal, al no existir un agente fiscalizador y regulador no se tiene claro las pautas de acción para la iniciación de las actividades. En el aspecto socio-cultural no existe una convicción absoluta por parte de los médicos veterinarios de coordinar sus actividades y trabajar en conjunto con sus propias clínicas veterinarias y a través de ISAD, esto puede perjudicar a los clientes ya que se les aumenta sus egresos especialmente en montos altos y de manera sorpresiva, esto debido a una discriminación de precios por parte de los veterinarios en sus consultas, lo que hace que el número de atenciones sea bajo, pudiendo aumentarlas significativamente si bajaran los precios.

Con la implantación de ISAD se busca mayor eficiencia en el Sistema, entrando a un mercado competitivo y generando mayor número de consultas y a un menor precio, este Sistema beneficiará tanto a consumidores como a médicos e instituciones veterinarias, aumentando las consultas, hospitalizaciones, tratamientos, medicamentos y todo tipo de atención en salud veterinaria. Por ello, al pasar de un oligopolio a libre mercado, el beneficiado es el cliente consumidor.

El resultado de la evaluación del escenario normal refleja una estimación conservadora de los parámetros relevantes, especialmente en cuanto a la participación de ISAD en el mercado. Para esta situación los indicadores muestran una buena rentabilidad del proyecto.

Para los escenarios pesimistas y optimistas, las variables clave que se consideró fueron:

- la participación de ISAD en el mercado (demanda), la que se sensibilizó para aumento y disminución de 20 %, obteniéndose TIR de 47,74% y 19,15% respectivamente. Esta importante variación refleja que uno de los esfuerzos relevantes debe ser hacia la captación de clientes.
- el aumento real del incremento anual de los precios por convenio con los médicos e instituciones médicas veterinarias, el que se sensibilizó para aumento y disminución de 50%, obteniéndose TIR de 23,34% y 40,34% respectivamente. De lo anterior se deduce que ésta es otra de las variables claves relevantes para asegurar una buena rentabilidad para la Empresa, por lo que se debe convencer a los médicos y instituciones veterinarias de la conveniencia de aumentar sus ingresos vía mayor cantidad de atenciones y no por mayores precios.

En cuanto a la información que respalda el análisis de este proyecto, ésta es de alta confiabilidad debido a que se obtuvo en su mayor proporción de manera directa con los involucrados.

Los valores considerados en la evaluación del proyecto son muy conservadoras, por lo que su rentabilidad está prácticamente asegurada.

Se destaca que el mayor esfuerzo debe centrarse al convencimiento hacia los clientes en el sentido de la conveniencia que para ellos representa ISAD, y respecto de los médicos e instituciones veterinarias en orden a aumentar ingresos vía mayor cantidad de atenciones y no por precios altos.

Se concluye finalmente que es recomendable ejecutar el proyecto, una buena administración y estrategia de marketing asegura su rentabilidad.

XI. BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- 1.- Clínica Veterinaria Santo Tomás Médico Veterinario Sr. Pablo Murua
- 2.- Clínica Veterinaria Alemana Médico Veterinario Sr. Andrés Zabala
- 3.- Clínica Veterinaria Apoquindo
- 4.- Clínica Veterinaria San Cristóbal
- 5.- Clínica Veterinaria Kennedy
- 6.- Clínica Veterinaria Providencia
- 7.- Hospital Clínico Veterinario
- 8.- Purina Chile S.A. Gerente de Ventas Sr. Claudio Boldrich
- 9.- Kennel Club de Chile Director Sr. Ramón Podestá
- 10.- Instituto Nacional de Estadísticas I.N.E.
- 11.- Superintendencia de ISAPRE Centro de Documentación
- 12.- ISAPRE Promepart Centro de Documentación
- 13.- Revista Economía y Negocios Diario El Mercurio

- 14.- La Administración de las Organizaciones U.G.M. Estanislao Galofré
- 15.- Dirección de la Mercadotecnia Philip Kotler
- 16.- Administración de Personal y RR.HH Werther Davis
- 17.- Estrategia Competitiva Michael E. Porter
- 18.- Administración Hampton

ANEXOS

ANEXO 1

MINUTA DEL CONTRATO DE SOCIEDAD

“..... S.A.”

Comparecen: Don chileno, casado, cédula nacional de identidad número, con domicilio en esta ciudad, calle N°;

Don chileno, casado, cédula nacional de identidad número....., con domicilio en esta ciudad, calle..... N°;

Don chileno, casado, cédula nacional de identidad número....., con domicilio en esta ciudad, calle.....N°;

y Don chileno, casado, cédula nacional de identidad número....., con domicilio en esta ciudad, calle.....N°, los comparecientes mayores de edad, acreditaron sociedad anónima, clase cerrada, con el nombre de “..... S.A.”, la cual se registrá por los siguientes estatutos.

Título Primero. - Nombre, objeto, domicilio y duración de la sociedad.

Artículo Primero : Se constituye una sociedad anónima con el nombre de “..... S.A.”, que se registrá por los presentes estatutos y, en su silencio, por las disposiciones de la ley sobre sociedades anónimas y su reglamento.

Artículo Segundo : La sociedad tiene por objeto:

- La adquisición e inversión en toda clase de bienes raíces, derechos sobre ellos y bienes incorporales muebles, tales como acciones, derechos en sociedades o comunidades, su administración y explotación,

- la adquisición y comercialización en cualquiera de sus formas de toda clase de bienes corporales muebles,
- la presentación de servicios profesionales, y
- la prestación de servicios y asesorías en las demás áreas relacionadas con el objeto social.

Artículo Tercero : El domicilio de la sociedad será en la calle.....
 N°, en la comuna de, Región Metropolitana, sin perjuicio de las oficinas y sucursales que se establezcan en otros puntos del país o el exterior.

Artículo Cuarto : La duración de la sociedad será indefinida.

Título Segundo.- Capital y Acciones

Artículo Quinto : El capital de la sociedad es de la suma de de pesos, dividido en acciones sin valor nominal, todas en una sola serie.

Artículo Sexto : Cuando algún accionista no pague en las épocas convenidas todo o parte de las acciones por él suscritas, podrá la sociedad, para obtener esos pagos emplear el arbitro señalado en el artículo Décimo Séptimo de la Ley 18.046, sin perjuicio de su derecho de perseguir también el pago por la vía ordinaria o ejecutiva sobre los bienes del deudor.

Artículo Séptimo : Las acciones serán nominativas; sus suscripción y pago, su transferencia, las menciones y formalidades de los títulos, la manera de como se reemplazarán aquellos perdidos o extraviados, el Registro de Accionistas y demás materias relacionadas con las acciones y los títulos, se regirán por las disposiciones de la ley y el reglamento. La transferencia o cesión de las acciones entre los socios accionistas se efectuará libremente. Si un accionista recibiere de buena fe una oferta de compra del todo o parte de sus acciones de parte de un tercero no accionista, deberá necesariamente ponerla en conocimiento del Presidente de Directorio en forma íntegra. El Presidente a su vez, citará de inmediato a Sesión de Directorio y éste deberá poner en conocimiento de todos los accionistas los términos de la oferta recibida. Si dentro del plazo de sesenta días

contados desde la fecha en que el Presidente del Directorio haya recibido la oferta, uno o varios accionistas manifestaren su interés en adquirir la totalidad de las acciones ofrecidas vender, por un precio y condiciones al menos igual, el accionista que comunicó la oferta recibida quedará obligado a vender las acciones por el precio señalado y él o los accionistas a comprárselas y pagárselas dentro de los términos indicados en la oferta de compra. Si los accionistas no manifestaren interés en adquirir las acciones, el accionista interesado en vender sus acciones podrá enajenarlas libremente al oferente, en condiciones de precio y plazo iguales o superiores ala oferta recibida, lo que deberá hacer dentro del plazo máximo de quince días contados desde el rechaza a comprar de los demás accionistas, o dentro de quince días contando desde el término de los sesenta días referido precedentemente si no hubiera habido respuesta o rechazo por la compra.

4 Titulo Tercero.- Administración de la Sociedad

Artículo Octavo : La sociedad será administrada por un Directorio compuesto de miembros. Los Directores podrán ser accionistas o no serlo, durarán tres años en sus funciones y serán elegidos en su totalidad por la Junta Ordinaria de Accionistas respectiva, pudiendo ser reelegidos en forma indefinida.

Artículo Noveno : La Calidad de Director se adquiere por la aceptación expresa o tácita del cargo. En caso de vacancia de un Director deberá procederse a la renovación total del Directorio en la próxima Junta Ordinaria de Accionistas que deba celebrar la sociedad y, en el intertanto, el Directorio podrá nombrarle un reemplazante.

Artículo Décimo : En la primera reunión que celebre el Directorio, después de su elección, designará de entre sus miembros un Presidente que lo será también de las Juntas Generales y de la Sociedad. En ausencia del Presidente hará sus veces el Directorio de más edad presente en el acto respectivo.

Artículo Décimo Primero: Las reuniones del Directorio se constituirán con la mayoría absoluta de sus miembros y los acuerdos se adoptarán por la mayoría absoluta de los asistentes decidiendo en caso de empate el voto de quién presida la reunión. Las sesiones de Directorio serán ordinarias y extraordinarias. Las primeras se celebrarán en las fechas y horas predeterminadas por el propio Directorio y no requerirán de citación especial. Las segundas se celebrarán cuando las cite especialmente el Presidente por sí o a petición de dos Directores, citación que deberá efectuarse por carta certificada despachada con tres días de anticipación a lo menos, conteniendo las materias a tratarse, o en la forma indicada en el reglamento. El Directorio se reunirá a lo menos cada seis meses.

Artículo Décimo Segundo: Los Directores podrán ser remunerados por las funciones que desempeñan como tales. La cuantía de estas remuneraciones será fijada anualmente por la Junta Ordinaria de Accionistas. Lo anterior no obsta a otras remuneraciones o asignaciones por funciones o empleos distintos del ejercicio de sus cargos, debiendo cumplirse a su respecto con las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes.

Artículo Décimo Tercero: El Directorio representa a la sociedad judicial extrajudicialmente para el cumplimiento del objeto social, lo que no será necesario acreditar ante terceros, y estará investido en la forma más amplia y sin restricciones de todas las facultades de administración y disposición que la ley o estos estatutos no establezcan como privativos de la Junta de Accionistas, inclusive para aquellos actos o contratos respecto de los cuales las leyes exijan poder especial. En materia judicial tiene todas las facultades que se indican en los dos incisos del artículo 7° del Código de Procedimiento Civil. Lo anterior no obsta a la representación legal que compete al Gerente.

Artículo Décimo Cuarto: Las funciones de Director no son delegables. Con todo, el Director podrá delegar parte de sus facultades en el Gerentes, Subgerentes, o Abogados de la Sociedad, en un Director o en una Comisión de Directores y, para objetos especialmente determinados, en otras personas.

Artículo Décimo Quinto: De las deliberaciones y acuerdos del Directorio se dejará testimonio en un libro especial de actas que será firmado por los miembros que hubieren concurrido a la sesión. Si alguno de ellos falleciere o se imposibilitase por cualquier causa para firmar el acta, se hará constar al pie de la misma la circunstancia del impedimento.

Artículo Décimo Sexto : El Director que quiera salvar su responsabilidad por algún acto o acuerdo de Directorio deberá hacer constar en el acta su oposición, y de ello dará cuenta el Presidente de la Sociedad en la Junta General Ordinaria de Accionistas más próxima.

Artículo Décimo Séptimo : Corresponde al Presidente:

- presidir las reuniones del Directorio y de las Juntas de Accionistas,
- convocar a sesiones al Directorio conforme al artículo once,
- firmar las escrituras y documentos que exigiera el cumplimiento de los acuerdos del Directorio, cuando expresamente no se hubiere designado otra persona para hacerlo, y
- en general, desempeñar las demás funciones que le confieren estos estatutos y las que el Directorio estime conveniente confiarle.

Artículo Décimo Octavo : Corresponde al Gerente:

- realizar las operaciones del giro ordinario de la sociedad ajustándose a los acuerdos del Directorio y de las Juntas de Accionistas, a las leyes y reglamentos y a estos estatutos;
- representar judicialmente a la sociedad;
- desempeñar funciones de Secretario del Directorio y de la Junta de Accionistas, salvo que se designe un secretario especial;
- vigilar la contabilidad y tener bajo custodia los libros y documentos;
- proponer al Directorio el nombramiento del personal de empleados; y
- en general, ejercer las atribuciones que le señalan estos estatutos y las que el Directorio le confiera.

Artículo Décimo Noveno: Ningún empleado de la sociedad, ni el Gerente General, podrá explotar por sí o a través de terceros relacionados con actividades comprendidas en el giro sol, salvo autorización expresa del Directorio.

ANEXO 2

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA LEY 18.933 QUE REGULA A LAS ISAPRES

Esta ley fue publicada en el Diario Oficial el 9 de Marzo de 1990, tiene dos grandes títulos: el primero que crea la Superintendencia de Instituciones de Salud Previsional y el segundo que regula a las Instituciones de Salud Previsional.

A continuación se hará un breve análisis de este cuerpo legal y sus implicancias en el desarrollo del Sistema ISAPRE.

Creación de la Superintendencia de ISAPRES

Con la creación de la Superintendencia de ISAPRES se establece un organismo técnico financiado por el Estado para fiscalizar y regular el Sistema, y para supervisar y evaluar su desarrollo a fin de proponer medidas tendientes a su perfeccionamiento. Con la creación de este organismo se viene a llenar un vacío institucional que existía hasta la fecha, ya que en la práctica, no existía supervisión ni regulación suficiente de un sistema privado de salud que cubre las necesidades de una población superior a 2.000.000 de personas, y que aún presenta algunos inconvenientes importantes que impiden su desarrollo en una perspectiva de equidad, transparencia y largo plazo.

En efecto, la Superintendencia de ISAPRES, conforme lo establece la legislación, deberá cumplir las siguientes funciones y actividades:

- Registrar a las Instituciones de Salud Previsional, previa comprobación del cumplimiento de los requisitos que señale la ley.

- Interpretar administrativamente, en materias de su competencia, las leyes, reglamentos y demás normas que rigen a las personas o entidades fiscalizadas; impartir instrucciones de general aplicación y dictar órdenes para su aplicación y cumplimiento.
- Fiscalizar a las Instituciones de Salud Previsional en los aspectos jurídicos y financieros, para el debido cumplimiento de las obligaciones que establece la ley y aquellas que emanen de los contratos de salud.
- Velar para que las instituciones fiscalizadas cumplan con las leyes y reglamentos que las rigen y con las instrucciones que la Superintendencia emita, sin perjuicio de las facultades que pudieren corresponder a otros organismos fiscalizadores.
- Resolver a través de la Superintendencia, quien actuará en calidad de árbitro arbitrador, sin ulterior recurso, las controversias que surjan entre las Instituciones de Salud Previsional y sus cotizantes o beneficiarios, sin perjuicio de que el afiliado pueda optar por recurrir a la justicia ordinaria. El Superintendente no tendrá derecho a remuneración por el desempeño de esta función.
- Exigir que las instituciones cumplan con la mantención de la garantía y patrimonio mínimo exigido por la ley.
- Impartir instrucciones de carácter general a las Instituciones de Salud Previsional para que publiquen en los medios y con la periodicidad que la Superintendencia señale, información suficiente y oportuna de interés para el público, sobre su situación jurídica, económica y financiera. Dichas publicaciones deberán efectuarse a lo menos una vez al año.

- Impartir instrucciones y determinar los principios contables de carácter general conforme a los cuales las instituciones deberán dar cumplimiento a la garantía contemplada en el artículo 26 y a los requerimientos de constitución y mantención del patrimonio mínimo que prevé el artículo 25.
- Dictar las instrucciones de carácter general que permita la mayor claridad en las estipulaciones de los contratos de salud, con el objeto de facilitar su correcta interpretación y fiscalizar su cumplimiento, sin perjuicio de la libertad de los contratantes para estipular las prestaciones y beneficios para la recuperación de la salud.
- Impartir instrucciones para que las Instituciones de Salud Previsional mantengan actualizada la información que la ley exija.
- Requerir de los organismos del Estado los informes que estime necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- Efectuar publicaciones informativas del sistema de Instituciones de Salud Previsional.
- Imponer las sanciones que establece la ley.

Este conjunto de actividades pueden resumirse en tres funciones globales:

- Fiscalizar el Sistema Privado de Salud para garantizar a los consumidores el pleno cumplimiento de la ley, reglamentos y contratos e impartir instrucciones que permitan una mejor y más expedita relación entre afiliados e ISAPRE, buscando que ésta sea transparente.
- Actuar como árbitro arbitrador en las controversias que surjan entre los afiliados y las ISAPRES, generando con esto un sistema expedito en la resolución de conflictos, lo que implica una mayor estabilidad del sistema por el camino de resolver oportuna e independientemente los conflictos que se generen.

- Evaluar y estudiar el sistema ISAPRE, lo que permite en la práctica detectar problemas que afecten el desarrollo del sistema y evaluar técnicamente sus soluciones.

Normas sobre las ISAPRES

La ley 18.933 establece que las ISAPRES serán instituciones que otorgarán prestaciones y beneficios de salud, con cargo al aporte de la cotización legal para salud o una superior convenida.

La legislación establece el objeto exclusivo de otorgar prestaciones y beneficios de salud, ya sea directamente o a través del financiamiento de las mismas. Este es un cambio respecto del D.F.L. 3 que favorece la claridad de la operación y finanzas de las Instituciones de Salud Previsional.

La Ley 18.933 mantiene las normas respecto de la garantía que las ISAPRES deben mantener depositada para asegurar el cumplimiento de las obligaciones de los contratos en caso de falencia económica de las ISAPRES o de incumplimiento por cualquier otra razón.

El precio mínimo del contrato de salud previsional es la cotización obligatoria para salud que la ley establece para todos los chilenos y que hoy es del 7% de la renta imponible de los trabajadores. El precio máximo es libre, por lo que cualquier valor sobre el 7% obligatorio es pactado libremente por las partes.

La legislación establece que las prestaciones médicas que cubre la ISAPRE se pacten libremente entre las partes, por lo que se permite la existencia de exclusiones de determinadas prestaciones de salud (Ej. atención psiquiátrica-odontológica), o bien que se establezcan períodos de espera (carencias) para el uso de determinados beneficios, o bien condiciones especiales de menor cobertura para determinadas patologías que existían antes de la vigencia del contrato respectivo.

A las ISAPRES pueden incorporarse las personas que independientemente de su sistema previsional deciden ingresar pagando el precio que convengan; aún más, la Ley 18.933 permite el ingreso de personas que no pertenezcan a sistema previsional alguno, lo que viene a regularizar una situación que ya estaba dando en el mercado ISAPRE hace varios años.

La Ley 18.933 establece que los contratos serán indefinidos y que la ISAPRE no podrá ponerle término, salvo por incumplimiento de las obligaciones contractuales. Asimismo, establece para el afiliado una permanencia mínima de un año, lo que implica que dentro de ese período éste no puede desahuciar el contrato.

Asimismo, la Ley estipula el pago del subsidio por incapacidad laboral de los trabajadores. Este subsidio alcanza el 100% de la renta imponible de éstos, menos las cotizaciones e impuestos, y se paga desde el primer día para licencias mayores de diez días y desde el tercer día para licencias médicas menores de diez días.

Finalmente, la legislación dispone un conjunto de normas generales relacionadas con información que estas instituciones deben tener para con sus afiliados.