

**FORTALECIMIENTO DEL CENTRO MÉDICO VETERINARIO VETHEALTH POR
MEDIO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO QUE INCLUYA
ESTRATEGIAS DE BIENESTAR ANIMAL Y ETOLOGÍA VETERINARIA**

OPCION DE GRADO INICIATIVA EMPRENDEDORA EMPRESARIAL

**JENNIFER PAOLA BARRERA PENAGOS Código: 10791
JUAN CARLOS VELÁSQUEZ PACHECO Código: 19298**

Directores:

**Ing. GIOBERTI MORALES
Magister en Administración**

**JENNIFER CASTELBLANCO
Médico Veterinario, Esp**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA - UNIAGRARIA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
MEDICINA VETERINARIA
BOGOTÁ D.C.
2024**

**FORTALECIMIENTO DEL CENTRO MÉDICO VETERINARIO VETHEALTH POR
MEDIO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO QUE INCLUYA
ESTRATEGIAS DE BIENESTAR ANIMAL Y ETOLOGÍA VETERINARIA**

OPCION DE GRADO INICIATIVA EMPRENDEDORA EMPRESARIAL

**JENNIFER PAOLA BARRERA PENAGOS Código: 10791
JUAN CARLOS VELÁSQUEZ PACHECO Código: 19298**

Directores:

**Ing. GIOBERTI MORALES
Magister en Administración**

**JENNIFER CASTELBLANCO BUITRAGO
Médico Veterinario, Esp**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA - UNIAGRARIA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
MEDICINA VETERINARIA
BOGOTÁ D.C.
2024**

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	9
2. INTRODUCCIÓN	11
2.1. JUSTIFICACIÓN.....	11
2.1.1. PROBLEMA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO IDENTIFICADO	11
2.1.2. Justificación Académica	12
2.1.3. Estado de desarrollo del proyecto	13
2.2. Objetivo General	15
2.2.1 Objetivos Específicos	15
3. MARCO TEORICO.	16
3.1 BIENESTAR ANIMAL:	16
3.1.1 Sensibilidad animal.....	16
3.1.2. Evaluación del bienestar animal.....	17
3.1.3. Falta de bienestar en clínica.	18
3.1.4. Evaluación del paciente.	19
3.2. MODELOS DE NEGOCIO	22
3.2.1. Herramientas de visualización de modelos de negocio.....	24
3.3. PLAN DE NEGOCIO.....	25
4. ANALISIS DE MERCADO	28
4.1. METODOLOGÍA UTILIZADA	28
4.2. ANÁLISIS DEL SECTOR	29
4.3. SEGMENTO DE MERCADO	32
4.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.	34
4.4.1. Resultados de entrevistas	34
4.4.2. Resultados encuestas.....	37
4.5. ANALISIS DE COMPETENCIA	49
4.5.1. DogMar	50
4.5.2. Sanimals	51
4.5.3. Mundo Mascota.....	52

4.5.4.	Sea World.....	53
4.5.5.	Consideraciones Generales Competencia Directa:.....	54
4.5.6.	Competencia Indirecta:	54
4.5.7.	Cat Medical Care.....	55
4.5.8.	Centro veterinario de comportamiento animal.....	55
4.5.9.	Referente de Mercado:.....	56
4.6.	CONCLUSIONES ANALISIS DE MERCADO	56
4.7.	CUANTIFICACION DEL MERCADO POTENCIAL	59
5.	MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIAS DE MERCADO	62
5.1.	Descripción del Modelo de Negocio	62
5.2.	Innovación y Propuesta de Valor	64
5.3.	Visualización del Modelo en Herramienta	65
5.4.	Estrategias de Mercadeo	67
5.4.1.	Identidad Corporativa de Marca	67
5.4.2.	Concepto y descripción del Producto y/o Servicio.	68
5.4.3.	Estrategias de Distribución.....	69
5.4.4.	Estrategias de Precio	70
5.4.5.	Estrategias de Comunicación.....	71
5.4.6.	Estrategias de Promoción	72
5.4.7.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo	73
5.5.	Participación en el mercado y Proyección de Ventas	74
6.	ANALISIS OPERACIONAL	76
6.1.	DESCRIPCION DEL PROCESO	77
6.2.	AREAS FUNCIONALES DE LA CLINICA	80
6.3.	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	80
6.4.	CAPACIDAD DE ATENCIÓN MAXIMA	83
7.	ANALISIS ORGANIZACIONAL.....	84
7.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	84
7.2.	Organigrama:.....	88
8.	ASPECTOS LEGALES.....	89
8.1.	NORMATIVIDAD.....	89

8.1.1.	Disposiciones legales de carácter Nacional	89
8.1.2.	Disposiciones legales de carácter local.....	90
8.2.	TIPO DE EMPRESA.....	91
8.3.	IMPUESTOS.....	92
9.	PLAN DE NEGOCIOS- MODULO FINANCIERO	94
9.1.	INVERSIONES	94
9.2.	COSTOS UNITARIOS	97
9.3.	COSTOS FIJOS.....	100
9.4.	CAPITAL DE TRABAJO.....	102
9.5.	ESTADO DE RESULTADOS.....	104
9.6.	CONCLUSIONES	105
10.	PLAN DE NEGOCIOS- ANALISIS DE RIESGO	108
10.1.	ANÁLISIS DOFA.....	108
10.2.	MATRÍZ DE RIESGOS	109
11.	REFERENCIAS	111

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sector y frente del Centro médico veterinario VetHealth	14
Figura 2. Industrias Relacionadas con las mascotas	21
Figura 3. Ejemplo del modelo de negocios	24
Figura 4. Modelo canvas.....	25
Figura 5. Evolución del número de personas por familia	31
Figura 6. Concentración por localidades de establecimientos dedicados a servicios de mascotas.....	32
Figura 7. ¿Qué tipo de mascota tiene?.....	38
Figura 8. ¿Cuántas mascotas tiene?	38
Figura 9. ¿Qué edad tiene su mascota?.....	39
Figura 10. ¿Cuántas veces al año en promedio lleva a su mascota al veterinario?	39
Figura 11. ¿En qué ocasiones las lleva al veterinario?	40
Figura 12. ¿Se cohíbe usted al llevar su mascota al veterinario por alguna razón?	40
Figura 13. ¿Cuándo su mascota tiene un problema de salud que hace usted?	41
Figura 14. ¿Cuándo decide llevarlos a un servicio médico veterinario?	41
Figura 15. ¿Como eligió a su veterinario de preferencia?	42
Figura 16. ¿Se ha sentido satisfecho con el servicio ahí?	42
Figura 17. Importancia de aspectos para decidir donde tomar servicios Veterinarios	43
Figura 18. ¿Tipo de servicios veterinarios prefiere tomar?	43
Figura 19. ¿Qué tan importante es la salud de su mascota?.....	44
Figura 20. ¿Sabe usted que es bienestar animal y etología animal?.....	44
Figura 21. ¿Serían para usted un factor decisivo, el bienestar animal y etología animal, a la hora de definir el lugar donde llevaría sus mascotas?.....	44
Figura 22. Posibilidad cambio de veterinario por aplicación de Etología y bienestar animal	45
Figura 23. ¿Qué es lo más importante del personal?	45
Figura 24. ¿Qué considera importante de las instalaciones donde atienden a su mascota?	46
Figura 25. Gasto promedio anual en servicios médicos veterinarios por mascota	46
Figura 26. ¿Cómo le parece el servicio en VetHealth?	47
Figura 27. ¿Al ser Vethealth una Clínica Veterinaria llevaría su mascota?	47
Figura 28. ¿por qué no la llevaría?	48
Figura 29. Distribución por edad de encuestados.....	48
Figura 30. Barrio en que habitan los encuestados.....	49

Figura 31. DogMar clínica veterinaria	50
Figura 32. Sanimals	51
Figura 33. Mundo Mascota	52
Figura 34. Sea world.....	53
Figura 35. Ubicación de la Clínica VetHealth y referencia a barrios y UPZ	59
Figura 36. Logo/símbolo VetHealth.....	67
Figura 37. Organigrama.....	88
Figura 38. Composición de Costos fijos.....	102
Figura 39. Ingresos, Egresos y Capital de trabajo	104
Figura 40. Estructura de Costos y Gastos	106

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Lista personas entrevistadas.....	36
Tabla 2. Promedio de número de veces que llevan al veterinario sus mascotas ..	60
Tabla 3. Gasto promedio ponderado anual por mascota	60
Tabla 4. Canvas Clínica Veterinaria VetHealth.....	66
Tabla 5. Lista de precios Servicios y Productos.....	70
Tabla 6. Presupuesto	73
Tabla 7. Proyección de Ventas en unidades al segundo año de operación de Clínica.....	74
Tabla 8. Presupuesto necesidades	81
Tabla 9. Equipos	81
Tabla 10. Instrumental.....	82
Tabla 11. Mobiliario:	82
Tabla 12. Equipo de oficina:.....	82
Tabla 13. Equipos Veterinarios.....	95
Tabla 14. Mobiliario	95
Tabla 15. Equipo de Oficina	96
Tabla 16. Adecuaciones	96
Tabla 17. Composición de la Inversión	96
Tabla 18. Costo unitario Consulta Médica General	97
Tabla 19. Costo unitario desparasitación y vacunación	98
Tabla 20. Costo unitario exámenes de laboratorio	98
Tabla 21. Costo unitario Ecografías	98
Tabla 22. Costo unitario cirugía.....	99
Tabla 23. Costo unitario Hospitalización	99
Tabla 24. Costo unitario Baños y Peluquería	100
Tabla 25. Otros Costos de Operación Anualizados.....	101
Tabla 26. Nómina de Personal Anualizados.....	101
Tabla 27. Gastos Administrativos Anualizados.....	101
Tabla 28. Gastos de Ventas Anualizados	102
Tabla 29. Capital de Trabajo	103
Tabla 30. Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Proyectado	105
Tabla 31. Resumen de Inversiones.....	106
Tabla 32. Mercado y ventas	109
Tabla 33. Producción	109
Tabla 34. Organizacional-personal.....	109
Tabla 35. Normativo	110
Tabla 36. Financiero.....	110

1. RESUMEN EJECUTIVO

Siendo Jennifer Barrera estudiante de Medicina Veterinaria de la Fundación Universitaria Agraria de Colombia, decide en el año 2018 poner en marcha una tienda para mascotas (PetShop), Petcenter, aprovechando un espacio en la casa de sus padres ubicada en el barrio La Clarita, localidad de Engativá en Bogotá D.C, para generar ingresos para ayudar a sufragar su educación, proceso que se tornó un tanto largo pues por limitaciones económicas tomaba solo medios semestres. En el negocio se ofrecían baños y servicios de peluquería, y fue ganando reconocimiento y clientes. Por requerimiento de los mismos clientes en el año 2021 se iniciaron a prestar servicios médicos veterinarios con ayuda de un médico titulado. En el año 2020 empieza a trabajar en el negocio el otro autor del proyecto, el también estudiante de medicina veterinaria Juan Carlos Velásquez.

Con anhelo, los autores del presente proyecto, como médicos veterinarios de últimos semestres, de aplicar su profesión en su emprendimiento propio, pero también con el deseo de ver desarrollado su negocio, y llegar a convertirse en una Clínica Veterinaria que ofrezca una gran variedad de servicios, se presenta la idea como propuesta de grado en la opción iniciativa emprendedora y empresarial para, con el apoyo de la Universidad, poder analizar los requerimientos de esta meta, desde diferentes aspectos: el mercado, las operaciones de los procesos, sus requerimientos y finanzas, a la vez que se plantea una propuesta de una alta calidad en el trato y manejo de los animales.

En el desarrollo del estudio de mercado se realizaron entrevistas a 6 clientes y 140 encuestas, que se realizaron tanto presencialmente como por internet. Por otra parte, se realizó un análisis de la competencia evaluando su ubicación, precios, servicios ofertados y tiempo en funcionamiento, a partir de visitas directas, comentarios de clientes en las entrevistas y resultados de las encuestas. A partir de los resultados se logra identificar elementos que los tutores de mascotas tienen en cuenta a la hora de elegir un centro médico veterinario, siendo algunos de estos la cercanía a su hogar, la experticia de los profesionales, el trato recibido hacia ellos y hacia sus mascotas, las recomendaciones de personas allegadas a ellos y la amabilidad del personal en general.

De esta manera se valida como apropiada la sinergia de una clínica veterinaria, con su amplitud de servicios, pero teniendo como base la propuesta de valor del manejo en bajo estrés usando estrategias de etología y bienestar animal

El estudio continuó con el análisis operativo del proyecto, en el cual, a partir de la descripción de los diferentes servicios a ofrecer, y teniendo en cuenta diferentes normas y leyes gubernamentales que regulan este tipo de actividades de servicios médicos veterinarios, se establecen los requerimientos de equipos, infraestructura y personal para la prestación de los mismos y la operación general de la empresa. Siendo esta la base para la propuesta de la estructura organizacional de esta microempresa.

Para finalizar el proyecto se realiza un análisis financiero donde evidencia el capital necesario para invertir en mejoras y adecuaciones en infraestructura y compra de equipos, por valor de \$291.896.000. Por otra parte, se cuantifican los costos fijos de operación de la clínica, que contempla como rubro principal el pago de salarios, del 59 %, y los otros costos de operación, gastos administrativos y gastos de ventas. Con base en esta estructura de costos y una estimación en la proyección de ventas que tendría la nueva Clínica veterinaria en el sector, se determina la viabilidad financiera del proyecto, con unas proyecciones de ventas que para el primer año serían de \$432.669.000, y llegando a \$633.768.000 en el quinto año, alcanzando así una rentabilidad general de 29%.

Para finalizar el trabajo de grado se analizan diferentes tipos de riesgos con el fin de tomar acciones que permitan mitigarlos, entre estos están a) tener bajos niveles de ventas, a lo que se han planteado diferentes estrategias de mercadeo, como eventos y posicionamiento fuerte en redes sociales, junto con la propuesta diferencial de la Clínica, que ofrece una mayor variedad de servicios que los competidores en esta zona en Bogotá, como son servicios de radiología, ecografía cirujía y hospitalización, con un enfoque real en etología y bienestar animal por parte de todo el personal de VetHealth.

Alta inversión. Este riesgo se puede mitigar al no tener que hacer el total de inversiones en un solo momento, sino que se pueden ir realizando en el transcurso de varios meses.

El riesgo general del proyecto es bajo, por cuanto ya se parte de un negocio probado que ha venido evolucionando y en funcionamiento por 5 años. Y de otro lado, los costos representados en obligaciones son un tanto bajas, ya que la Clínica funcionará en un establecimiento de propiedad familiar, y dos de los tres profesionales que harían parte de la estructura de la Clínica son los autores y socios del proyecto.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. JUSTIFICACIÓN.

El presente Proyecto se remonta al año 2018 cuando uno de los autores del presente proyecto, Jennifer Barrera, inicio un Pet Shop en el barrio La Clarita de la localidad de Engativá el cual tenía como nombre Pet´s Center, en el cual se prestaba servicios de baño, peluquería y venta de accesorios únicamente, con el objetivo de tener ingresos para sufragar gastos de la formación en Uniagraria en Medicina Veterinaria, y a su vez ir creando una reputación en el sector. Para el 2021 se implementaron nuevos servicios como consulta médica, desparasitación, vacunación, todo con ayuda de un médico veterinario ya titulado, y para ese mismo año se estableció la razón social Centro Médico Veterinario VetHealth, el cual actualmente se encuentra registrado ante la Cámara de Comercio de Bogotá, como persona natural.

Un buen centro médico veterinario se caracteriza por su entrega y disposición a sus pacientes y tutores, brindándoles la seguridad de que su mascota está siendo tratada con la mayor diligencia, respeto, educación y profesionalismo en cada servicio prestado. Bajo estos conceptos y siguiendo las tendencias actuales de bienestar animal se quiere hacer un fortalecimiento a VetHealth, siendo estos algunos de los pilares que se ofrezcan a la clientela y a la comunidad del sector.

Así, la visión a corto y mediano plazo es que VetHealth se desarrolle y sea una Clínica Veterinaria que ofrezca todos los servicios necesarios para un óptimo tratamiento de los pacientes que asisten allí, tomando en cuenta las necesidades de los clientes y la oferta del mercado local actual, y a partir de esta propuesta ampliar el número de clientes y también los ingresos económicos, para compensar las inversiones y costos en que se incurran.

2.1.1. PROBLEMA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO IDENTIFICADO

De acuerdo con el instituto de bienestar y protección animal en una encuesta realizada en Bogotá en siete localidades se reporta que alrededor de 66% de los bogotanos tiene un perro en su casa y el 34% de los ciudadanos convive con gatos (IDPYBA, 2022); el 52,2 % de los hogares vive con más de una mascota y de esas familias, 28,5 % tiene dos y 23,2 % convive con tres o más (Infobae, 2022), lo cual implica, dada la población de Bogotá, un mercado amplio y en crecimiento, que abre oportunidades de negocio en este sector del mercado de mascotas, existiendo un estimado de 153.428 mascotas en la localidad de Engativá para el año 2023 (Secretaría de Salud de Bogotá, 2023).

En esta misma tendencia, cada vez es más frecuente ver e identificar que los animales, en especial los de compañía son considerados como un miembro más de la familia, dando lugar al nuevo concepto de familia multiespecie, donde ya se han

convertido en miembros plenos de las organizaciones familiares, de manera que la cotidianidad familiar, salidas y vacaciones se planifican teniendo en cuenta sus necesidades e invocando un amor incondicional que humaniza estas relaciones humano animal. (Cruz. S, 2019)

Así, "los animales dejaron de considerarse cosas, pero no perdieron su estatus de propiedad dentro del ordenamiento jurídico". "Ahora se identifican como seres sintientes a los que existen deberes de protección especial", como expresó la Sala Mixta del Tribunal de Bogotá en octubre de 2023. En cuanto al concepto de multiespecie, la Sala del Tribunal recordó que el rol de los animales en la familia no es nuevo, solo que sus integrantes ahora están más dispuestos a hacer mucho más por ellos, y así en estas familias multiespecie los animales puedan ser considerados como un miembro más de una familia (El Tiempo, 2023).

Todo ello muestra que la labor de los veterinarios será más importante en la sociedad, lo que generará más demanda a estos servicios, siendo clave para sobresalir en este competitivo sector económico, una adecuada propuesta de servicios que contemple el bienestar animal y la etología.

Es así como la definición de la pregunta problema base para el análisis del presente trabajo de grado es:

¿En qué fortalecer el Centro Médico Veterinario VetHealth, a partir de una propuesta de valor basada en Etología y Bienestar animal, para hacerlo más competitivo, con base a las oportunidades y requerimientos en el mercado local de la localidad de Engativá? Aportando en este sentido a la sociedad con mascotas más sanas, tutores y familias felices, y asimismo generando empleo.

La respuesta a esta amplia pregunta abarca diferentes aspectos, que van más allá del ámbito profesional, operativo y técnico de la Medicina Veterinaria, y ha de contemplar elementos de la oferta actual, las necesidades de los clientes potenciales, sus posibilidades económicas, aspectos legales y financieros de una clínica veterinaria, así como riesgos asociados para que el conjunto de la propuesta empresarial sea viable.

2.1.2. Justificación Académica

Desde el punto de vista de conocimiento académico, los autores del presente trabajo han culminado el programa de formación en Medicina Veterinaria de la Fundación Universitaria de Colombia, Uniagraria, gracias al cual han adquirido los conocimientos necesarios para la puesta en marcha de este proyecto empresarial, adquiriendo por medio de las prácticas y temarios ofertados a lo largo del pregrado las competencias que le permitan prestar estos servicios profesionales médicos en una clínica para pequeños animales, siendo profesionales formados desde un punto

de vista humano, articulando desde la profesión la salud pública y el bienestar animal.

Dentro de las materias cursadas de mayor relación con el proyecto objeto de este trabajo de grado están, siendo las mencionadas un reducido número:

- Medicina legal y legislación, materia en la cual se ven temas relacionados con el deber de un médico veterinario en la sociedad, así como las responsabilidades que acarrea el ejercer en este campo de la medicina.
- Bienestar animal, curso donde se evidencia la importancia que tiene el buen trato hacia los animales, las cinco libertades que todos los animales en especial los de compañía deben de tener
- Etnología y etiología, materia crucial del pregrado ya que en ella se profundiza en las conductas que los animales tienen frente a ciertos comportamientos, siendo guía indispensable para leer el lenguaje corporal de los animales para poderles otorgar un buen tratamiento mediante las revisiones físicas y así también evitar posibles accidentes
- Propedéutica clínica, materia indispensable para adquirir conocimientos sobre todas las frecuencias fisiológicas de los animales, tiempos de gestación, de digestión, comportamentales, coloración de las mucosas, todo lo indispensable a evaluar en una consulta médica,
- Las diferentes Patologías, materias importantes en las cuales se trataron todas las enfermedades que padecen los animales con su respectiva presentación, síntomas, signos y tratamiento, para así poder tener diversos diagnósticos diferenciales al momento de enfrentarse a un animal en el ejercicio de la profesión
- Interpretación de exámenes paraclínicos, fundamental, como su nombre lo indica, ya que son este tipo de exámenes fundamento de un buen diagnóstico.

Todas ellas, entre otras, permiten al profesional Uniagrarista aplicar adecuadamente conceptos, principios y procedimientos de la Medicina Veterinaria, pero además contribuir con la propuesta de valor mejorando la prestación de servicios a los pacientes y propietarios en términos de bienestar animal, y a su vez tener una visión más amplia sobre el mercado objetivo local, para así contribuir con la economía de Bogotá y generando empleo.

2.1.3. Estado de desarrollo del proyecto

El Centro Médico VetHealth se encuentra ubicado en la carrera 82 bis N° 71-78 en el barrio La Clarita de la localidad de Engativá en la ciudad de Bogotá, el cual presta servicios de vacunación, desparasitación, consulta médica, baño y peluquería cuenta con el apoyo de profesionales capacitados para la prestación del servicio de ecografía, radiografía y se encuentra constituido ante la Cámara de Comercio de Bogotá como persona natural con matrícula mercantil 03638619.

Como se mencionó anteriormente, se creó en el barrio La Clarita, en el primer piso de una casa familiar propiedad de los padres de uno de los autores, la cual esta ubicada frente al parque público Los Girasoles, a una cuadra de la calle 72, zona que es muy comercial y concurrida. Esto le confiere al centro médico ventajas comerciales ya además de la cercanía a la zona comercial el parque es frecuentado por personas de la zona con sus mascotas.

El emprendimiento inició en diciembre 2018 como un pet shop que tan solo contaba con servicio de baño y peluquería en un área de 20 m², pero a medida que se avanzaba en la formación profesional en Uniagraria también se empezaron a prestar otros servicios como desparasitación. Para el 2021, año posterior a la pandemia, se empezaron a prestar más servicios relacionados con la medicina veterinaria como vacunación y consulta médica, con la contratación de un medico veterinario ya graduado, de esta manera el número de clientes fue en ascenso lo que trajo consigo la ampliación de la infraestructura del local donde funciona el centro médico. El área actual con que se cuenta es 80m², en los cuales se cuenta con área de recepción, un consultorio médico, una peluquería, un consultorio auxiliar, sala de cirugía.

Figura 1.

Sector y frente del Centro médico veterinario VetHealth



Con base en el software que llevan los registros del centro médico, hay 130 clientes aproximadamente, de los que el 90% son del sector y el 10% restante de otras localidades de la ciudad.

El personal de trabajo tiene seis personas, dos fijas, los autores del proyecto, que actualmente son los encargados del área de recepción, baño y peluquería, y además cumplen con funciones de auxiliar veterinarios apoyando a los doctores titulados en sus labores mientras obtienen el título de médicos veterinarios. Como profesionales titulados hay un médico veterinario especialista en ecografía, encargado de realizar esta prueba diagnóstica, también un cirujano veterinario que realiza todos los procedimientos quirúrgicos del centro médico, un radiólogo que toma las placas radiográficas a los pacientes que lo requieran, y una veterinaria que realiza consulta médica y lectura de exámenes de laboratorio. Todos ellos se contratan por prestación de servicios.

2.2. Objetivo General

Analizar las posibilidades de desarrollo del Centro Médico Veterinario VetHealth en Clínica Veterinaria, fortaleciendo adicionalmente las áreas de mercadeo, operativa y financiera, a partir de una propuesta de valor basada en Etología y el bienestar animal, con base en las oportunidades del entorno del mercado.

2.2.1 Objetivos Específicos

Desarrollar el análisis de mercado para la clínica veterinaria VetHealth, profundizando en el perfil del cliente objetivo, sus necesidades y capacidades logísticas y económicas, junto con el análisis de la competencia, y a partir de los resultados establecer estrategias de mercadeo para aumentar el flujo de clientes.

Desarrollar el análisis técnico del proyecto que contempla las condiciones técnicas requeridas en la prestación de los servicios médicos veterinarios como clínica veterinaria, fundamentados en el proceso técnico de prestación de estos servicios y los lineamientos normativos, y a partir de ellos definir los requerimientos de infraestructura, equipos y de personal calificado.

Plantear el análisis financiero del proyecto de fortalecimiento del CMV VetHealth de manera detallada y técnica, contemplando en el estudio de la viabilidad financiera las inversiones, capital de trabajo y costos de operación de la empresa propuesta para conocer la rentabilidad generada.

Estudiar los riesgos asociados a la ejecución del proyecto de fortalecimiento del CMV VetHealth, de tal manera que permita plantear unas estrategias generales para mitigarlos, con el propósito de incrementar las posibilidades de éxito del proyecto.

3. MARCO TEORICO.

3.1 BIENESTAR ANIMAL:

El bienestar de los animales es un tema que se puede percibir de diferentes formas dependiendo de cada persona. En términos científicos, no existe una definición universalmente aceptada de bienestar animal; sin embargo, las que se usan más comúnmente abarcan muchas de las mismas ideas y principios. Ha habido varias definiciones propuestas en la literatura científica; por ejemplo, "el bienestar animal es un concepto científico que describe una cualidad potencialmente medible de un animal vivo en un momento determinado" (Broom, 2011). También se ha sugerido que para definir el bienestar animal deberíamos hacer dos preguntas: "¿Están los animales sanos?" Y "¿Tienen los animales lo que quieren?". En términos generales, el bienestar animal se refiere al confort fisiológico y psicológico de los animales; en otras palabras, es cómo se enfrenta un animal individual, mental y físicamente, en una situación en particular. (WSAVA, 2020).

En estas pautas definimos el bienestar animal como "confort físico y psicológico, social y ambiental de los animales". Una definición coherente es importante porque nuestra percepción de lo que conlleva el bienestar afectará la manera en que evaluamos, vemos y tratamos a los animales bajo nuestro cuidado. (WSAVA, 2020).

3.1.1 Sensibilidad animal

La sensibilidad es un concepto importante en el bienestar animal se define la como "sentimientos que importan" y sugiere que los animales sintientes tienen conciencia de su entorno y la capacidad de tomar decisiones.

Los animales pueden sentir dolor y estrés, sino también experiencias positivas como la comodidad, el placer o el interés apropiados para la especie, el entorno y las circunstancias particulares (NZVA, 2018).

La sensibilidad incluye la capacidad de un animal para experimentar estados afectivos positivos y negativos (emociones y otros sentimientos como el hambre y la sed), incluido el dolor. Los animales elegirán buscar experiencias positivas y evitar experiencias negativas. Esto ocurre independientemente de la inteligencia de un animal. El sufrimiento y el placer se definen como la capacidad de sentir, y no por la capacidad de pensar. La definición de sensibilidad animal incluye estados positivos y negativos, promoviendo así el bienestar positivo, no solo protegiendo contra el bienestar deficiente.

3.1.2. Evaluación del bienestar animal.

La ciencia puede ayudarnos a determinar los factores físicos y mentales que afectan el bienestar de los animales y medir objetivamente el bienestar de un animal. La evaluación del bienestar requiere una comprensión de una variedad de disciplinas científicas como el comportamiento, la salud y la inmunología. La evaluación científica de los problemas de bienestar animal proporciona una manera objetiva de tomar decisiones sobre los animales y lo que les importa. Con un enfoque científico no emotivo, y con evidencia de estudios de animales y respuestas a desafíos ambientales, podemos estar más seguros de ver la situación que mejor refleja la situación desde el punto de vista del animal.

Sin embargo, la ciencia sola no puede ayudarnos a decidir la forma correcta e incorrecta de tratar a los animales.

- Ciencia: puede decirnos qué necesitan los animales;
- Ética: puede decirnos cómo deberíamos tratar a los animales;
- Ley: nos dice cómo debemos tratar a los animales.

Los animales bajo cuidado humano experimentan muchos factores que pueden afectar su bienestar. Estos incluyen el entorno social y físico, los factores dietéticos, las interacciones con los humanos y los miembros de su propia especie o de otras especies, así como su capacidad para exhibir comportamientos normales o típicos para su especie. Debido a las diferencias entre las especies y su comportamiento, existen preocupaciones específicas de bienestar para diferentes animales. Por ejemplo, una preocupación por el bienestar de algunos perros surge cuando se les deja solos en casa. Cuando están socializados adecuadamente, los perros suelen ser animales sociales, y quedarse solos puede resultar en un bienestar psicológico negativo, causando frustración y ansiedad en algunos individuos. A la inversa, los gatos pueden tener problemas con la vida social, ya que son selectivamente sociales y pueden tener dificultades para hacer frente cuando hay competencia por los recursos o conflictos sociales con otros gatos. A menudo surgen problemas de bienestar cuando hay un conflicto entre las necesidades de los animales y los deseos humanos.

Las actitudes veterinarias hacia el bienestar animal son importantes por varias razones; La preocupación por el bienestar de los animales se considera una parte esencial de la práctica veterinaria. En la clínica veterinaria, además de la satisfacción profesional, la protección del bienestar de los animales puede proporcionar beneficios económicos. Los propietarios preferirán el entorno clínico donde su mascota está bien cuidada y no se angustie durante la visita. Los perros y los gatos pueden estresarse con cualquier procedimiento, incluida la restricción de movimiento manual, y un impacto duradero en el estado emocional del paciente puede predisponer a una respuesta emocional condicionada negativa, la que puede provocar una mayor dificultad en futuras visitas del paciente. El manejo suave y la sedación adecuada cuando sea necesario puede ayudar a evitar encuentros estresantes, y puede mejorar el resultado de bienestar tanto para gatos como para

perros. Es más probable que los propietarios que aprecian los mejores resultados sigan siendo clientes leales de la clínica y ayuden, mediante el reclutamiento de voz a voz, a introducir nuevos clientes, y, como resultado, los beneficios económicos para la clínica pueden continuar.

3.1.3. Falta de bienestar en clínica.

Ante situaciones que amenazan el nivel de bienestar animal, funcionan mecanismos biológicos para mantener su homeostasis y responder a esta situación de estrés, los tres tipos de respuesta biológica en respuesta a un estímulo amenazante son la comportamental, la del sistema nervioso autónomo y la neuroendocrina (IDPYBA, 2019).

El estrés acompaña a los estados emocionales de miedo-ansiedad y determina la intensidad de la activación emocional del individuo. El miedo-ansiedad es una emoción de valencia negativa (emoción desagradable) y la respuesta de miedo parte de la percepción de un estímulo aversivo, que es interpretado como una amenaza real (miedo) o potencial (ansiedad) para la seguridad del individuo. (Rosado.B et.al, 2021).

En las rutinas en consulta veterinaria pueden generar estrés en los animales, las tomas de muestras sanguíneas, palpaciones, chequeos de todos sus sistemas son muy invasivos para ellos, por lo que, las visitas al veterinario desencadenan conductas no deseadas y dificultan e imposibilitan el abordaje del paciente para generar un diagnóstico adecuado. El estrés y el miedo son respuestas adaptativas desde el punto de vista biológico y permiten poner en marcha tres estrategias básicas instintivas, que con frecuencia se amplían a cuatro, para hacer frente a los eventos estresantes: lucha, huida, inmovilización, flirteo (redirigir la atención fuera del estresor) (Rosado.B et.al, 2021).

Los animales pueden exhibir agresividad defensiva cuando tienen miedo y desean escapar, pero perciben que no existe una vía de escape. La agresividad por miedo es la más frecuente en el contexto veterinario. (Rosado.B et.al, 2021).

Los problemas de comportamiento en los que está implicado el estrés pueden tener múltiples consecuencias tanto para los animales como para el vínculo humano-animal, los estímulos estresantes pueden clasificarse en dos categorías, físicos o psicológicos (emocionales) sin ser excluyentes ya que se pueden encontrar estímulos con componentes físicos como emocionales (García, C & Fernández, M, 2019).

3.1.4. Evaluación del paciente.

Como médicos veterinarios estamos capacitados para identificar deficiencias en la salud física del paciente, es decir, en el bienestar relacionado con el estado físico, pero son esenciales los aspectos psicológicos y comportamentales para una evaluación completa. El conjunto de salud física (salud y funcionamiento), mental (estados afectivos) y estado natural (conductas naturales) como parte fundamental de una consulta médica.

La generación e implementación de estrategias que ayuden a minimizar el estrés causado en los animales que acuden a consultas médicas veterinarias, y se someten a procedimientos necesarios para diagnosticar efectivamente a nuestros pacientes, pero a su vez son un factor estresante, ya que muchas veces indirectamente se les causa dolor o molestias por la manipulación que se genera sobre ellos y la incomodidad del abordaje clínico, por eso nos damos ese valor agregado, usando la etología clínica.

El lenguaje típico del miedo incluye una postura corporal baja, con la cola entre las patas pegada al cuerpo o debajo de él, ojos muy abiertos y pupilas dilatadas, boca cerrada y orejas hacia atrás, Pero además de estas señales, resulta importante conocer otros indicadores conductuales de estrés más sutiles, en ocasiones referidas como señales de conflicto (o de calma), como el lamido de labios-nariz o el bostezo, que pueden ser fácilmente observables durante la consulta (Rosado.B et.al, 2021).

Para los felinos existen clasificaciones del estado de estrés del animal que pueden resultar de utilidad en el contexto de la práctica de la medicina veterinaria, los felinos al igual que los caninos necesitan de gran atención para identificar las señales que nos envían, sin embargo son los felinos los que se estresan con mayor facilidad al ser extraídos de sus entornos para ser llevados a las consultas, por lo cual para ellos se deben intensificar las estrategias a emplear para que su paso por la veterinaria no sea una mala experiencia.

Como se ha mencionado hay diferentes factores que influyen en el bienestar animal y su capacidad sensitiva hacia un entorno o situación generando que hallan evolucionado para interactuar y adaptarse en entornos variados, por lo tanto, hay periodos cortos de experiencias negativas que son inevitables e necesarios para que un animal responda de manera fisiológica y generan un comportamiento apropiado para permitir la adaptación a cualquier cambio. Esto no genera un riesgo para el bienestar animal. A menos de que su capacidad de afrontar dicha situación no se pueda sobre llevar. entonces se puede concluir su capacidad de reacción de tres formas.

- Frustración: Los animales evolucionan o han sido domesticados por habilidades o conductas específicas. El ambiente doméstico no permite que estas conductas sean expresadas
- Manejar/mejorar: El ambiente doméstico permite que los animales tengan conductas evolutivas normales
- Estrés: El ambiente del animal es distinto al evolutivo o al domesticado de siempre. El animal no tiene las conductas o fisiología necesarias para manejarlo.

Para mejorar estos efectos negativos se plantean acciones en las Cinco necesidades de bienestar animal proporcionan un marco útil para garantizar que los cuidadores humanos cumplan con los requisitos básicos de bienestar de los animales:

- La necesidad de un entorno adecuado.
- La necesidad de una dieta adecuada.
- La necesidad de poder exhibir patrones de comportamiento normales.
- La necesidad de alojarse con, o aparte de, otros animales.
- La necesidad de estar protegido contra el dolor, el sufrimiento, las lesiones y las enfermedades.

El bienestar de los animales de compañía en una clínica veterinaria se monitorea a través de la evaluación clínica y las observaciones de comportamiento. Para poder mantener y mejorar el bienestar animal en clínicas veterinarias de animales de compañía, debemos alentar el registro explícito y directo del bienestar animal, incluido el bienestar físico y psicológico. El uso de las Cinco Necesidades de Bienestar Animal descritas antes permite el bienestar físico y psicológico. Pero se pueden presentar obstáculos para brindar todos estos aspectos a un animal y es la cantidad de interacciones que presenta en su entorno, como se evidencia en la figura 2.

Figura 2.

Industrias Relacionadas con las mascotas



Fuente: WSAVA, 2020

A partir de estos conceptos, se busca un mejor resultado en clínica que garantice las condiciones de bienestar que mejore el vínculo médico-paciente y ayude a mejorar su entorno social.

En síntesis, maximizar el bienestar animal para los pacientes permite mejores resultados clínicos y quirúrgicos, y mejores relaciones veterinario-paciente-propietario. Por el contrario, el estrés, el miedo, la ansiedad y/o el dolor en los pacientes animales pueden tener profundos efectos clínicos, tanto físicos como psicológicos.

Por ejemplo:

- El miedo, el dolor y la incomodidad pueden hacer que los perros y los gatos exhiban conductas agresivas, lo que dificulta su manejo, hace más probable que sea difícil de tratar en la clínica o que sean abandonados por sus dueños.
- El miedo, el dolor o la incomodidad causan un aumento en los niveles circulantes de la hormona del estrés, el cortisol. El cortisol estresa el sistema inmunológico e inhibe la recuperación de una enfermedad o cirugía.

- Los animales con altos niveles de cortisol y noradrenalina circulantes pueden tener resultados erróneos de química sanguínea y un mayor riesgo de diagnosticarse erróneamente con enfermedades como la diabetes.

A pesar de la existencia y vigencia de un marco normativo internacional y los esfuerzos del Estado colombiano en la materia, en el país las manifestaciones de violencia contra la población animal siguen siendo evidentes. Su incremento causa conmoción e indignación a los ciudadanos, pues estos comienzan a considerar que no debería haber expresión violenta contra ninguna especie. Las organizaciones sociales han hecho diversos llamados a los poderes del Estado, a las instituciones nacionales y a la sociedad para concienciar y evitar el maltrato animal (ministerio de ambiente, 2022).

Provocar dolor en los humanos guarda un grado de inmoralidad muy fuerte, y esa dimensión no se basa en el grado de cognición de quien siente dolor, por esta razón se considera inmoral provocar dolor incensario a un adolescente como a un anciano, y del mismo modo a un recién nacido o a una persona con síndrome de Down. La cognición y la racionalidad del ser al que se le provoca dolor no es el criterio para calificar la inmoralidad de la acción, dicho criterio reside en que se trata de un ser sintiente: el dolor que siente un humano es igual al dolor que puede sentir un animal (IDPYBA, 2019).

3.2. MODELOS DE NEGOCIO

Es importante mencionar que los modelos de negocio son diferentes a las herramientas de visualización de modelos de negocio, siendo las más conocidas el Canvas y el Lean Canvas, que se tratan en el punto siguiente. Entre los diferentes tipos de modelos de negocio están:

Desagregación de modelos de negocio: El concepto de empresa «desagregada» sostiene un negocio que el que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. la función de las empresas que se centran en las relaciones con los clientes consiste en buscar y conseguir clientes y en establecer relaciones con ellos. Asimismo, la función de las empresas que se centran en la innovación de productos es desarrollar nuevos productos y servicios que resulten atractivos (Osterwalder *et al.*, 2005).

Patrón de cola larga: Es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. El total de las ventas de productos especializados puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, donde un número reducido de éxitos de ventas generan la mayor parte de los ingresos. Los modelos de negocio de larga cola requieren costes de inventario bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados (Osterwalder *et al.*, 2005).

Plataformas multilaterales: Reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. Si los demás grupos de clientes también están presentes, estas plataformas son valiosas para un grupo de clientes. El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, se conoce como «efecto de red» (Osterwalder *et al.*, 2005).

Gratis: Existen varios patrones que hacen posible esta oferta gratuita. Una parte del modelo de negocio o un segmento del mercado financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento (Osterwalder *et al.*, 2005).

Freemium: Como una variación del modelo gratis, en el cual, lo básico es gratis, las extras tienen un precio (Osterwalder *et al.*, 2005).

Cebo y anzuelo: Otra variación del modelo “gratis” es el modelo de negocio en el que una oferta inicial atractiva, económica o gratuita fomenta la compra repetida de productos o servicios relacionados en el futuro (Osterwalder *et al.*, 2005).

Modelos de Negocio Abiertos: Los modelos de negocio abiertos se pueden utilizar para crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos, proporcionando a terceros ideas o activos que no se estén utilizando en la empresa (Osterwalder *et al.*, 2005).

En la actualidad existen numerosos modelos de negocio, que son variaciones de los ya mencionados, o algunos que pueden ser considerados como variaciones del servicio o los canales utilizados, por mencionar estudios sobre variaciones de modelos de negocio, en la realidad del Covid19 que está afectando al mundo, Matt Josefy, en uno de sus trabajos indica como modelos de negocio “antiguos” están tomando vigencia, debido al aislamiento social, como es el caso de los Despachos a Domicilio y Servicios todo incluido, que es un modelo de negocio contrario al modelo de autoservicio, y donde los clientes se desplazaban para adquirir los productos y servicios; las restricciones y miedos causados por el coronavirus, han

llevado al resurgir de estos modelos de negocio, donde se favorece que el cliente no salga de su vivienda y evite manipular objetos que muchas personas tocan.

Figura 3.
Ejemplo del modelo de negocios Canvas



Fuente: Osterwalder & Pigneur 2012.

3.2.1. Herramientas de visualización de modelos de negocio

El lienzo de modelo de negocio constituye un método visual abreviado para representar organizaciones complejas de forma simplificada (Clark *et al.*, 2012). Donde los más conocidos con Canvas y Lean Canvas.

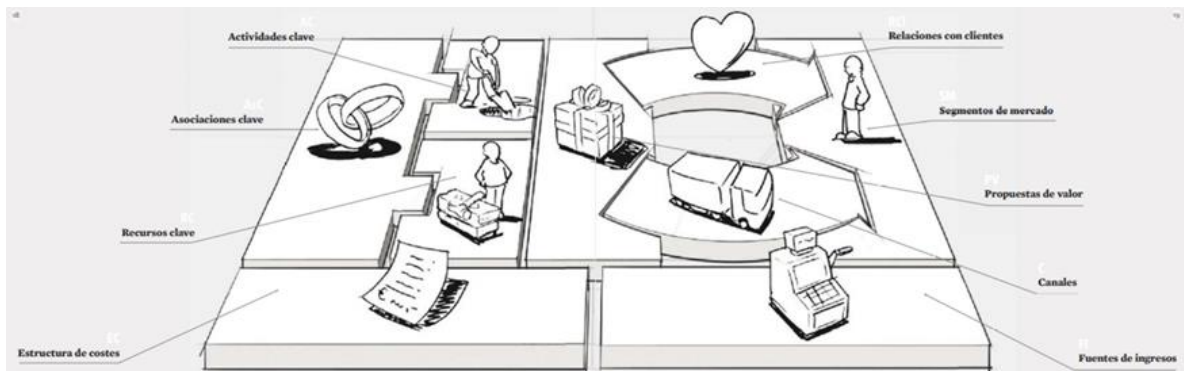
- El Canvas, propuesto por Osterwalder y Pigneur, es de uso para empresas ya establecidas.
- El Lean Canvas, es una variación del modelo Canvas, que propuso Ash Maurya, y es de mejor uso para empresas nacientes, en especial startups (Maurya,2012).

Un modelo de negocio debe poder visualizarse de manera concreta, pero completa, para poder trabajarse, desarrollarse, mejorarse, adaptarse, buscando en últimas, éxito en una empresa, mayores ventas, o mayores utilidades, o ampliación de su

cobertura de mercado. La clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, a la vez, no simplifique mucho el complejo funcionamiento de una empresa. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Maurya,2012).

Canvas:

Figura 4 Modelo canvas.



Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2012

La forma que propone Osterwalder es dividir el modelo de negocio en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica

3.3. PLAN DE NEGOCIO

Un plan de negocio es un documento escrito, resultado de un proceso de análisis, que permite dar una idea de los recursos necesarios, de los procedimientos a seguir, las estrategias y tácticas para lograr los objetivos, los obstáculos a superar, y determinar si el proyecto es rentable en términos financieros (Weinberger, 2009, pues no se crean proyectos para perder capital. Aun cuando hay diferentes esquemas, de acuerdo con Reyes, et. al. (2021) abarca el análisis administrativo, el análisis de mercado, el estudio técnico, el estudio de responsabilidad social, el estudio financiero y el estudio legal, el cual coincide con el planteamiento de Correa et. al. (2010) en el cual se habla de estudio de impactos ambientales y sociales, en lugar del de responsabilidad social solamente.

Aun cuando todos los elementos son indispensables en el desarrollo de la propuesta empresarial, el estudio del mercado es fundamental, pues de que haya una demanda para la oferta de productos o servicios propuestos, y un espacio

competitivo en el mercado, habrá la posibilidad de llevar adelante la idea empresarial. Los otros elementos del estudio dependen de esta. Por lo que se hace enseguida mención a estos dos elementos del plan de negocio, el análisis de mercado, o clientes, y el estudio de la competencia.

El propósito fundamental de la mercadotecnia es que las empresas planeen y ejecuten las actividades de definición de productos y servicios, fijación de precios, promoción y distribución para generar intercambios que satisfagan a la empresa y a sus clientes. Para ello se deben llevar los bienes y servicios pertinentes, a las personas correctas, en el momento y el lugar oportunos, con el precio justo. (Hair, Bush, & Ortinau, 2010)

La respuesta a preguntas como ¿Qué quieren comprar los clientes? ¿Cómo quieren comprarlo? ¿Cuándo quieren comprarlo? ¿Cuáles son sus preferencias, comportamiento de compra y percepciones? Son parte fundamental de ese estudio previo denominado análisis de mercado. Para lo cual se pueden usar diferentes herramientas entre las que están Entrevistas, Encuestas, Observaciones, Grupos de sondeo, Pruebas de mercado, (Balanko, 2008). Sin embargo, la complejidad del consumidor hace que se tornen imprescindibles varios estudios específicos sobre él, siendo usualmente el estudio que más tiempo toma (Sapag & Sapag, 2008).

Antes de establecer sus objetivos, las empresas deben conocer las necesidades presentes y futuras de sus clientes, ya que es posible que se pretendan metas muy ambiciosas, o bien lo contrario. Para ello la investigación de mercados es necesaria para considerar los recursos y estrategias de producto, precio, distribución y publicidad que las compañías han de asignar para el siguiente periodo (Benassini, 2009).

Por otra parte, haciendo estudiado la demanda, el otro componente de mercado a analizar es indudablemente la oferta actual, que constituye la competencia. Identificar e investigar a la competencia requiere un análisis de importancia y desempeño, donde se identifican las estrategias, fortalezas, limitaciones y planes futuros de los competidores. En este análisis se busca identificar los principales atributos que motivan sus preferencias, y que pueden ser el precio, rendimiento de un producto, calidad, envío y entrega correctos, o comodidad de la ubicación de la tienda, para después, calificar la importancia de esos atributos. Así de esta manera, una compañía ve dónde concentran sus rivales las actividades de mercadotecnia y en qué punto no están cumpliendo las expectativas de los clientes (Hair, Bush, & Ortinau, 2010). Este análisis puede realizarse a partir de comunicación directa con los clientes potenciales o a través de la compra directa de los productos o servicios de la competencia.

En este análisis se busca identificar de la competencia, Fortalezas: ¿qué hacen bien? ¿Qué es lo que ellos dicen que es su principal ventaja competitiva? participación, volumen y rentabilidad? Debilidades: ¿en qué son débiles? ¿Qué

podrían mejorar? ¿Qué está faltando? Cómo compiten: estrategias y métodos de operación. ¿Cómo están posicionados respecto del precio? ¿Cómo se describiría la calidad de lo que venden? ¿Qué hacen para atender a sus clientes? ¿Cómo es su reputación? (Balanko, 2008)

4. ANALISIS DE MERCADO

4.1. METODOLOGÍA UTILIZADA

Como se indicó en el anteproyecto se plantea una combinación de investigación cualitativa con investigación cuantitativa. La investigación de mercado realizado inicia con una investigación secundaria, a partir de datos secundarios externos, que son de alta importancia en este tipo de investigación (Hair, et al, 2010), y tienen como base estudios publicados en internet sobre el mercado de las mascotas en Colombia, teniendo escasas de información concerniente a servicios médicos veterinarios en específico.

Con la investigación cualitativa se trata de entender a los participantes en la investigación, alcanzar conocimientos preliminares de los problemas de investigación sondear más profundamente en aspectos como los motivos subyacentes de los consumidores (Hair, et al, 2010), aprovechando la cercanía que se tiene con los clientes actuales del consultorio veterinario; además de usar esta información para el planteamiento de un instrumento más desarrollado y ajustado para la parte de la investigación cuantitativa del proyecto.

Cabe mencionar que parte de la investigación se basa en el conocimiento del mercado de servicios médicos veterinarios de los autores del proyecto, gracias al trabajo que desarrollan en su propio Centro Veterinario, con una experiencia de casi 6 años, lo que supone un conocimiento del sector geográfico con sus particularidades de oferta y demanda de estos servicios.

Sin embargo, para la realización de este proyecto y con el fin de obtener información directa, verídica y en profundidad de los clientes, de su experiencia en otros centros médicos y su experiencia en VetHealth haciendo énfasis en cómo se sienten con la aplicación de estrategias de bienestar animal con énfasis en la etología animal, y de esta manera evitar caer en el error de desarrollar la propuesta de la Clínica Veterinaria solo en los supuestos de la experiencia de los autores, y así poder brindar un mejor servicio, que permita fidelizar y aumentar el número de clientes, se realizaron 5 entrevistas a clientes frecuentes cuya característica principal es ser propietarios de más de una mascota, y posteriormente se desarrolló un instrumento con 19 preguntas el cual fue aplicado como encuesta a 140 tutores de mascotas.

Las entrevistas realizadas se grabaron, previa autorización, en vídeo para tener un registro de la información. Las realizaron el 30 de marzo 2024 y una de ellas se realizó en el lugar de residencia de una de las clientes entrevistadas, ya que se le hizo un control médico a una de sus mascotas a domicilio el 28 de marzo.

Así mismo las encuestas fueron realizadas utilizando la herramienta de Google, Google forms, ya que permite que múltiples personas accedan a ella a través de un link y recopilar mejor la información para su posterior análisis, estas encuestas las

respondían clientes que accedían a hacerlo posteriormente a la prestación de alguno de los servicios que presta el centro médico, así como de personas que viven cerca al barrio y tienen alguna mascota, familiares y amigos con las mismas características.

Para el análisis de competencia se identificaron las ofertas de servicios veterinarios en el mismo barrio Santa Helenita, para así poder definir la competencia directa a la cual se enfrenta. No obstante, también se tuvo en cuenta negocios de gran conocimiento público como CEBA, LAIKA que prestan servicios similares, pero a su vez ofrecen sus servicios en aplicaciones de celular.

4.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

El sector económico en que se enmarca el presente proyecto corresponde al de servicios, y entre ellos a los servicios veterinarios. Sin embargo, este es un mercado amplio que abarca desde animales de compañía, animales de producción, como es la ganadería, fauna silvestre, entre otros. El proyecto VetHealth apunta en específico al sector de servicios médicos veterinarios para mascotas, y sobre este se resaltan algunos aspectos de importancia económica de los últimos años:

El mercado de animales de compañía es un mercado pujante como se demuestra en el alza constante en la última década en el volumen total de negocio. Ello haría pensar que el sector clínico veterinario es un sector cuya situación estructural y económica es boyante y saneada. Nada más lejos de la realidad. La situación macroeconómica del sector veterinario a pesar de que el volumen cuantitativo de negocio aumenta casi de la misma forma que lo hace el resto del mercado de animales de compañía; en el aspecto cualitativo no es así en lo absoluto, padeciendo de defectos estructurales profundos que no dejan desarrollar su máximo potencial (Universidad Tecnológica España School of veterinary medicine [TECH], 2022)

Desde el punto de vista de la oferta, los jóvenes graduados en veterinaria han sufrido en la última década el aumento de la precarización (en salario y parcialidad), especialmente en las clínicas veterinarias de pequeños animales (TECH, 2022), por su particular estructura, padece condicionantes negativos, como las crisis económicas o las subidas impositivas generales y específicas, en este marco socioeconómico.

Desde el punto de vista contrario, el sector veterinario, por su intrínseca relación con el mundo de la salud, está sujeto a un peculiar paradigma de demanda: si bien existen, como ejemplo de clientes potenciales, muchísimas personas con animales de compañía o que se dediquen a la explotación ganadera, esto no garantiza por sí solo las ganancias suficientes para que un negocio se sustente, en realidad, en el

campo de la salud y alimentación para animales, lo primordial es ofrecer un servicio extremadamente satisfactorio y fiable a los clientes (Ambit, 2021).

En los últimos años ha aumentado de forma considerable el deseo de millones de personas de contar con animales de compañía en casa. Sin duda es una tradición que se remonta a décadas atrás, pero en el siglo XXI ha crecido notablemente, especialmente tras el impacto de la pandemia. Ya sean perros, gatos, pájaros o hámsteres, las mascotas forman parte de la vida de muchas personas, ya sea por un regalo que se haga a un niño pequeño o porque los adultos quieran convivir con la compañía y el cariño de un animal en su vivienda, de la mano de esta forma de vida en la que se incorporan animales al hogar encontramos las necesidades sanitarias de las mascotas.

El veterinario es visitado varias veces al año por los dueños de un animal doméstico para que revise su estado de salud y pueda administrar las vacunas necesarias acorde a su edad o, si se encuentra enfermo, suministrar algún medicamento que palíe el dolor provocado por una infección u otra patología temporal (Airpharm, 2022).

Se estima que los colombianos gastan al año \$3 billones en alimentos, juguetes y ropa para sus mascotas. La proyección es que en 2023 esta cifra llegue a los \$5 billones. Plataformas especializadas siguen creciendo y dicen que la pandemia marcó una tendencia positiva que seguirá en aumento.

Basta con ir a cualquier parque de Bogotá u otra ciudad de Colombia, para darse cuenta de que las cifras no mienten. En el país al menos el 43% de los hogares tienen una mascota (gato o perro), según datos de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco). Se estima que hay al menos 5 millones de mascotas (Forbes, 2022).

Con este panorama, el país es ya el cuarto de la región con mayor crecimiento del mercado de las mascotas –detrás de Brasil, México y Chile– con un 13% anual. Bogotá (25%), Cali (18%) y Medellín (17%) son las ciudades que más se destacan en la tenencia de mascotas, reportó el DANE (Forbes, 2022).

“Este es un mercado en crecimiento que se caracteriza por la “humanización” de las mascotas. Por eso los dueños están dispuestos a pagar más por productos que brinden bienestar, calidad de vida o cualquier valor agregado. De allí la importancia de conectar cada vez más a estos nuevos miembros de las familias, dentro de la oferta de productos y servicios”. (Bancolombia, 2021).

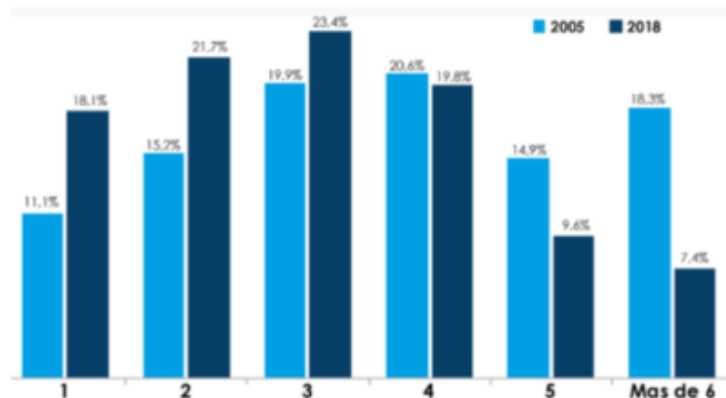
La industria colombiana de los animales de compañía creció cinco veces más, al pasar de mover US\$60 millones en el año 2000 a US\$300 millones en 2018, de

acuerdo con cifras de Fenalco; por lo que este mercado se convirtió en una gran oportunidad de negocio para muchos emprendedores (Gabrica, 2019).

El aumento en el número de mascotas en los hogares colombianos se ha dado por la dinámica poblacional, por la reducción del tamaño promedio de las familias en los últimos años, como se evidencia en la Figura 2. Datos del Censo poblacional realizado en el año 2005 revelaron que el promedio de personas por hogar era de 3,9 individuos, para el 2018 año de realización del último censo en el país, el promedio de personas por hogar fue de 3,1 (cifra preliminar). Por otra parte, en Bogotá según datos de la Encuesta Multipropósito 2017 del DANE, las personas por hogar se redujeron entre 2014 y 2017 de 3,16 a 2,98 personas; siendo esta una de las razones por las cuales hay más hogares dispuestos a acoger animales como compañía adicional o como sustitutos de los hijos. (Secretaría de Desarrollo Económico, 2019).

Figura 5.

Evolución del número de personas por familia



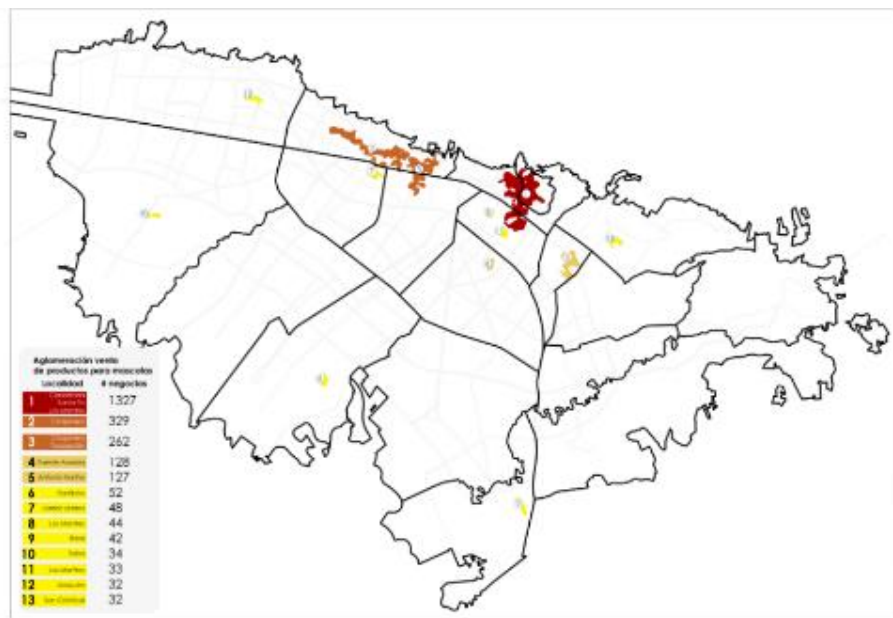
Fuente DANE. Censo 2005-2018.

En datos de la base de registros de las actividades económicas de los empresarios de la Cámara de Comercio de Bogotá, se encontraron 2.182 establecimientos de comercio bajo el código CIIU 4759, relacionados con el comercio al por menor de animales domésticos y alimentos concentrados para estos, en establecimientos especializados. Además, incluye las actividades propias de las tiendas que comercializan accesorios y suministros para mascotas. Igualmente existen 308 establecimientos de comercio registrados bajo el código CIIU 9609 relacionado con los servicios de cuidado de animales domésticos, como residencias y peluquerías para animales, el aseo, la sesión de formación y adiestramiento de mascotas. (Secretaría de Desarrollo Económico. 2019), en la Figura 3 se puede evidenciar la concentración de establecimientos dedicados al servicio de mascotas por localidad.

El valor mensual de los hogares en sus mascotas fue menor de \$100.000 en un 55%, entre \$101.000 a \$200.00 y el 30% restante gastaron más de \$500.000, en los servicios que más invirtieron están, servicios médicos veterinarios, baños, collares y jaulas. En esta encuesta se encuentra que el 95 % de los hogares con mascota tiene un solo animal de compañía, mientras que el 5 % tienen 2 o más. (Secretaría de Desarrollo Económico, 2019).

Figura 6.

Concentración por localidades de establecimientos dedicados a servicios de mascotas.



Fuente (Secretaría de Desarrollo Económico,2019).

Tal como lo muestra la información estadística de diferentes estudios, se logra evidenciar que los hogares cada vez más son menos numerosos haciendo que la tendencia sea cada día más a la adquisición de mascota o mascotas por hogar, asimismo que en las localidades donde más se concentran los comercios dedicados a mascotas es donde menos densidad poblacional hay

4.3. SEGMENTO DE MERCADO

Segmento de mercado se considera a un grupo de personas, tutores de mascotas en este caso, con características similares, por medio de las cuales se pueden definir, y que por su homogeneidad tienen necesidades o problemáticas similares respecto a algunos elementos específicos, que para el presente proyecto corresponden a que sus mascotas se encuentren en buen estado de salud y que

ante cualquier eventualidad de este tipo puedan contar con profesionales de confianza que atiendan sus mascotas.

Desde el punto de vista técnico, de mercadeo, un cliente debe cumplir con tres condiciones:

- Un problema, necesidad, deseo y/o insatisfacción
- Capacidad de pago
- Facilidad de acceso

La ubicación de VetHealth define el segmento del mercado por cuanto en este tipo de negocio, Clínica Veterinaria, los clientes deben desplazarse hasta sus instalaciones para tomar los servicios. Pero esta ubicación es ideal, ya que al estar frente al parque público Los Girasoles brinda gran reconocimiento para las personas que lo frecuentan junto a sus mascotas, y es muy cercano a la zona residencial del barrio. El barrio Santa Helenita tiene varias vías de acceso, como la avenida Boyacá, avenida Ciudad de Cali, y calle 72, principalmente, además del SITP (Secretaría de Integración Social subdirección local de Engativá).

Las características que definirían el segmento de mercado para la empresa VetHealth, utilizando criterios conductuales, geográficos y demográficos sería:

- Personas con mascotas, y que tienen un alto grado de aprecio y cariño por las mismas. Y que por tanto se preocupan en gran medida por el bienestar de sus animales de compañía. Durante el funcionamiento el centro médico se ha apreciado que los residentes de este barrio se caracterizan por estos sentimientos hacia sus animales de compañía.
- Ubicadas en el Barrio Santa Helenita, zona circundante al establecimiento de VetHealth. En razón a la facilidad de acceso, ya que, a mayores distancias, en Bogotá se dificulta y toma más tiempo y costo el desplazamiento con sus mascotas en caso de requerir los servicios.
- Estrato 3, especialmente. Esto por el nivel de ingresos que puedan tener las personas y que puedan sufragar los costos de diferentes tratamientos veterinarios. No se trata de acciones de exclusión, si se toma en cuenta que un porcentaje de la zona corresponde a estrato 2. Desde el punto de vista de mercado se trata de estrategias de enfoque, tanto para la orientación de las acciones de mercadeo, como el acoplamiento de instalaciones, servicios y precios a estas condiciones de los clientes. El 78% de los predios son estrato 3, donde según la subdirección local de Engativá afirma que los ingresos promedio de los residentes oscila entre 1 a 6 SMLMV (SDLE,2023)
- Mayores de 20 años, en razón a que tienen capacidad y decisión de compra, que en edades menores es poco usual. Dar cifras y colocar cita.

- Según datos que reposan en la subdirección local de Engativá ubicada en el Barrio Santa Helenita, para el 2019 (antes de la pandemia) 8 de cada 10 familias del barrio poseen al menos una mascota, de las cuales predominan los perros y gatos (SDLE,2023)

4.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

Como se indicó anteriormente en Metodología se siguió una metodología mixta en búsqueda de lograr una mayor y mejor información primaria, directamente de clientes actuales y potenciales.

4.4.1. Resultados de entrevistas

Retomando lo indicado en Metodología, las entrevistas se hicieron para profundizar y ampliar el conocimiento de los clientes, conocer o sustentar elementos que no se habían considerado y conocer sobre la competencia, cuando los entrevistados tomaron sus servicios.

El número de entrevistas que se indica desde la teoría realizar es muy discutido, no existiendo acuerdo al respecto, haciéndose referencia su cantidad al concepto de saturación de la información (Dworkin, 2012), que en palabras de Stafanu (2015) correspondería a que “debemos entrevistar a un individuo más siempre que en la última entrevista hayamos obtenido suficiente información nueva como para justificar el coste de realizar otra más”. Y según esta autora, de manera empírica, el número debe estar entre 7 a 10 entrevistas en profundidad.

El tipo de entrevista realizada fue la de entrevista exhaustiva o en profundidad, en la cual un entrevistador bien capacitado formula a un sujeto un conjunto de preguntas semiestructuradas (Hair, et al. 2004), y donde las respuestas del entrevistado se buscan convertir en preguntas, para que profundice en su respuesta y abra oportunidades para una exposición más detallada, que revele actitudes, motivos, emociones y conductas (Hair, et al. 2010), buscando develar no solo el “que demandan” sino el “por qué” de estas.

El esquema de la entrevista, de las preguntas semiestructuradas, se presenta en el Anexo 1, pero se compuso de una introducción, preguntas para empatizar, y luego si las preguntas específicas con respecto a problemáticas de salud de sus mascotas y sus preferencias para darles solución, así como experiencias con los servicios médicos veterinarios, tanto en Vethealth como en lugares diferentes, buscando en el ejercicio profundizar en las respuestas dadas.

Las entrevistas fueron realizadas a los siguientes tutores, en razón a la disponibilidad de tiempo y disponibilidad de cada uno de ellos, ser clientes del Vethealth, ser tutores de más de una mascota.

Tabla 1. Lista personas entrevistadas

Nombre	Edad	Cliente de Vethealth	Mascotas	Lugar entrevista	Duración
Luis Eduardo Martinez	55	si	Si 1 gato	Vethealth	8.25min
Christian Daniel Duarte	25	si	1 perro 2 gatos	Vethealth	5 min
Yadira Fernandez	50	si	2 perros 2 gatos	Lugar de residencia	8:20 min
Tatiana Rojas	27	si	2 perros	Vethealth	8 min
Frensh Sierra	46	si	2 perros	Vethealth	7 min

Del conjunto de estas entrevistas, que tardaron entre 5 a 9 minutos, los aspectos más relevantes que se extrajeron para el propósito del proyecto son:

- ✓ Uno de los aspectos fundamentales que tenían en cuenta al llevar sus mascotas al veterinario era el trato brindado, tanto a ellos como tutores y clientes y a sus mascotas como pacientes, ya que es indispensable para ellos sentirse a gusto donde acuden con un ser familiar.
- ✓ Estos dos entrevistados tenían en común la importancia de la comunicación posterior a las consultas médicas ya que es indispensable sentir el apoyo del médico tratante durante el tratamiento de sus mascotas,
- ✓ La infraestructura y el equipamiento del centro médico son indispensables para los exámenes en el mismo lugar, sin necesidad de trasladarse a otros puntos de la ciudad y de la comodidad de ellos durante los tiempos de espera en la veterinaria.
- ✓ Asimismo, un aspecto que resaltaron los entrevistados, era la confianza que se genera a la hora de traer a su mascota a algún servicio, debido a que el comportamiento de la mascota con los trabajadores, médicos y auxiliares es una ventana para ellos darse cuenta del trato que reciben sus mascotas en la ausencia de ellos, de igual manera con el trato que reciben, y los precios justos.
- ✓ Unos de los atributos mencionados durante las entrevistas, del porque su inclinación para elegir entre una veterinaria u otra es lo mencionado anteriormente, la confianza, el trato a sus mascotas y an ellos mismos, asi como la resolución de algunos de sus problemas que los llevaron a tomar algún servicio y el cual se solucionó con eficacia y prontitud.

- ✓ Sus malas experiencias en otros centros médicos debían más que todo a malas praxis por parte de los profesionales que la atendieron en dichas ocasiones, razones en común con los demás entrevistados, poniendo en duda la veracidad de las capacidades o títulos obtenidos por dichas personas,
- ✓ También se logró evidenciar gracias a su entrevista la importancia de aumentar la publicidad del centro médico ya que hoy en día las redes sociales , canales de chat, es como se dan a conocer los emprendimientos , cosa con la que concuerda con lo dicho por el señor Christian quien afirmo que unos de los factores fundamentales a revisar antes de acudir al veterinario es revisar las calificaciones o reseñas hechas por otras personas en las redes del establecimiento o en las calificaciones de Google.

Las tres entrevistas evidenciaron que la veterinaria debe a la percepción de los tutores basada en infraestructura, el trato dado a ellos y a sus mascotas, conocimientos de profesionales y opinión de otros clientes, ya que si reúnen estos requisitos optan por llevar a su mascota a un centro veterinario o a otro.

4.4.2. **Resultados encuestas.**

Prosiguiendo con la investigación de mercados, se procedió al diseño del instrumento de la encuesta, partiendo del conocimiento y experiencia en el negocio, junto con información extraída de las entrevistas, en trabajo conjunto con el director del trabajo, prosiguiendo con ajustes al mismo a partir de algunas pruebas realizadas, usando principalmente respuestas de selección, escalas de Likert y calificación. Los temas que se plantearon en el instrumento corresponden a: Validación como clientes potenciales, Propensión por el uso de servicios veterinarios, Preferencias, Aspectos de importancia en la elección de un Centro o Clínica veterinaria, Bienestar animal, Cualificación de servicios en Vethealth. El cuestionario final se presenta en el anexo 2, y consta de 25 preguntas¹, que puede verse un tanto largo, pero se responde entre 6 a 7 minutos como máximo, lo cual

¹ El número de preguntas en un cuestionario es un tema que no tiene respuesta única, estando relacionado con el tiempo que toma en contestar la encuesta. Mientras hay autores que indican se pueden ser 30 preguntas y que el tiempo no tarde más de 30 minutos (Martínez, F. 2002, como se citó en Fernández, L. 2007), portales que ofrecen servicios de encuestas hablan de máximo 10 para un tiempo ideal de 5 minutos, pero que no debe pasar los 10 minutos, y que si bien se superan estas condiciones debe pensar en dar un incentivo a las personas para que las respondan (QuestionPro, s.f.); de otra parte el portal Netquest (2009) indica que hay diferentes tipos de entrevistas de acuerdo a lo que se busca en ellas, y define Encuestas de planificación como aquellas en las cuales expertos buscan información detallada para la toma de decisiones futuras, que sería el caso del presente proyecto, y para lo cual se indica como rango de preguntas entre 20 a 40, pero que no es adecuado que tomen más de 20 minutos, se termina indicando que los cuestionarios deben ser lo más cortos y sintéticos posibles, pero que si esto no es posible se debe elegir bien el perfil de los usuarios a quienes se les enviará para que sea de su interés.

es un tiempo adecuado, y esta extensión se debe a que la información que se busca abarca temas diferentes, claro, completamente relacionados.

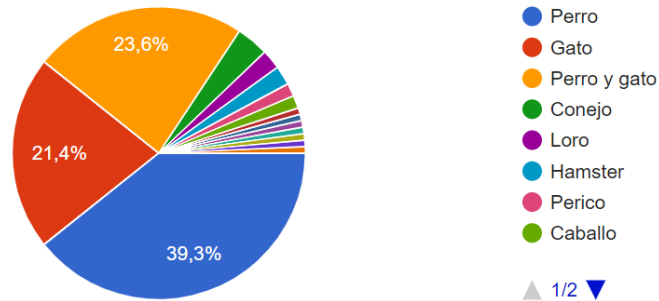
El número de encuestas realizadas fue de 142. La estimación de este número se obtuvo a partir de la fórmula estadística de determinación del tamaño de la muestra según el tipo de población y el parámetro estimado (López-Roldán y Fachelli, 2015).

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Los resultados a las preguntas se presentan a continuación:

Figura 7.

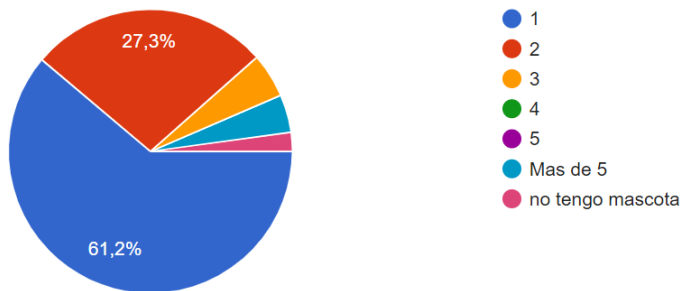
¿Qué tipo de mascota tiene?



En esta pregunta se logra evidenciar que la mayoría de las personas encuestadas, con un 39.3% tienen como mascota únicamente perros; 21.4% solamente tienen gato y un 23.6% tienen como mascota tanto perro como gato. Pero también se evidencia que un porcentaje mucho más pequeño también tienen como mascota conejos con un 3.5%, siendo el porcentaje más alto en comparación con los otros animales los cuales oscila entre el 0.7 % y 1% como lo son loros, hamster, perico, caballo y cacatúa.

Figura 8.

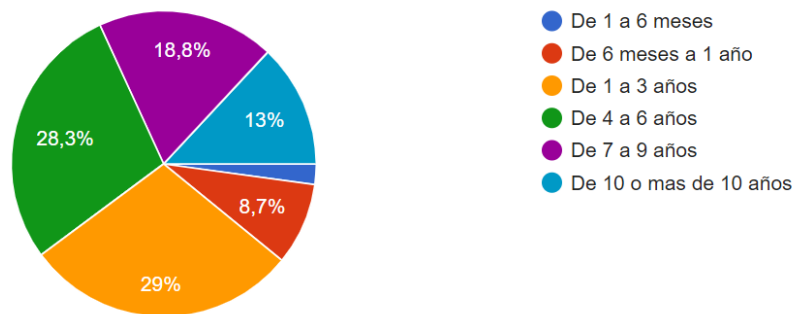
¿Cuántas mascotas tiene?



Para poder conocer el número de mascotas por hogar de los encuestados se realizó esta pregunta obteniendo como resultado que el 61.2% de los encuestados afirmaron tener una sola mascota, mientras que el 27.3% tienen dos mascotas, 5% tienen 3 mascotas, 4.3% más de 5 mascotas; es de mencionar que 2.2% no tienen mascota, a pesar de que al inicio de la encuesta se planteó que era para propietarios.

Figura 9.

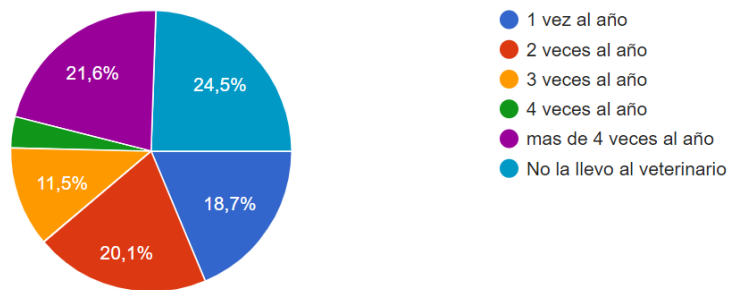
¿Qué edad tiene su mascota?



Los resultados arrojaron que solo el 2.2% de los encuestados tiene mascotas menores de un año, mientras que un 57.3% tienen mascotas con edades del año a los 6 años de vida, ya un porcentaje menor con 31.8 % sus mascotas sobrepasan los 7 años.

Figura 10.

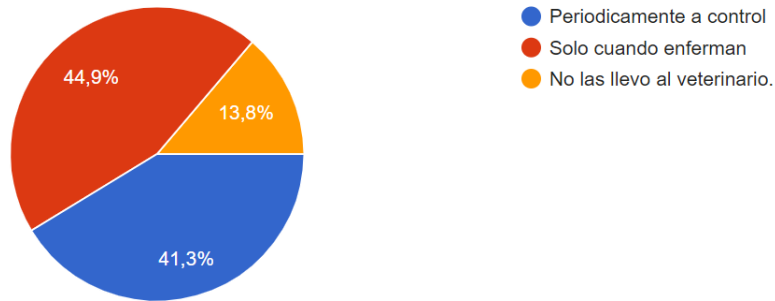
¿Cuántas veces al año en promedio lleva a su mascota al veterinario?



En cuanto a la frecuencia con la que los tutores llevan sus mascotas al veterinario se evidenció que el 21.6% de los encuestados lleva al veterinario más de 4 veces al año a su mascota, 20.1% las lleva en promedio 2 veces al año, mientras que el 24.5% no los lleva.

Figura 11.

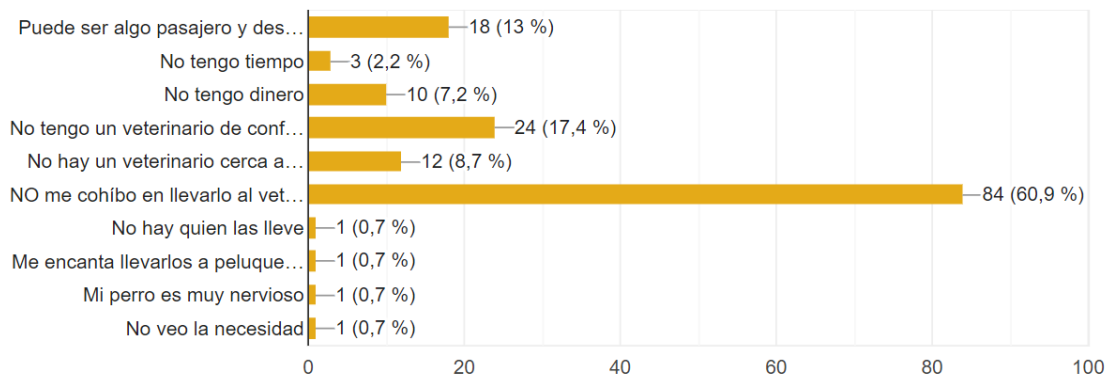
¿En qué ocasiones las lleva al veterinario?



Se aprecia en los resultados que el 44.9% lleva sus mascotas al veterinario solo cuando sienten que su mascota ha enfermado, un 42.3% las lleva rutinariamente al veterinario a control, y un 13.8% no las lleva.

Figura 12.

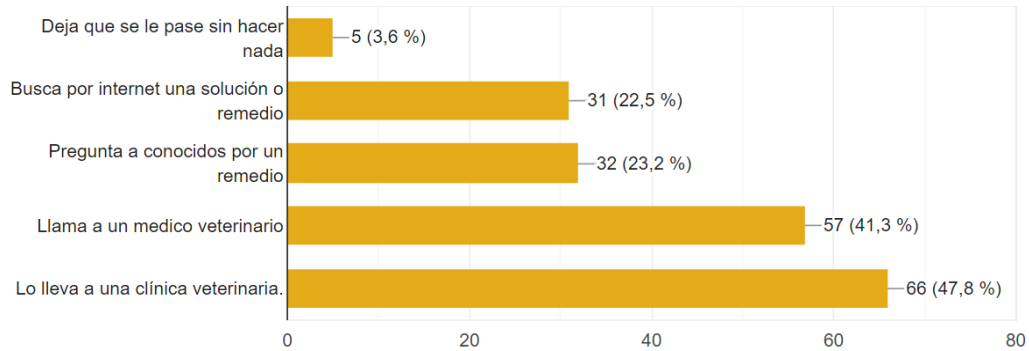
¿Se cohíbe usted al llevar su mascota al veterinario por alguna razón?



La mayoría de los encuestados no se cohíbe por alguna razón al momento de llevar su mascota al veterinario con un 60.9%, mientras que con un 13% se cohíben porque puede ser algo pasajero y después se les pasa, 17.4% no tienen un médico de confianza y un 8.7% se cohíben al no contar con un veterinario cerca, 7.2% lo hacen por falta de recursos económicos, un 2.2 % lo hacen por falta de tiempo y con un 0.7% se cohíben ya sea por no contar con una persona que los lleve, por el temperamento nervioso de su mascota, porque solo les gusta llevarlo a peluquería y porque no ven la necesidad de hacerlo.

Figura 13.

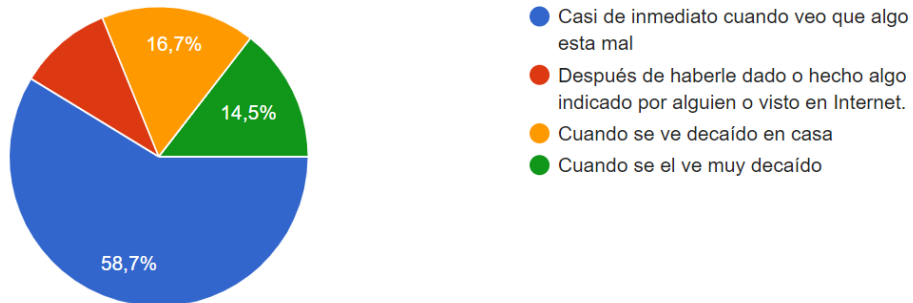
¿Cuándo su mascota tiene un problema de salud que hace usted?



Cuando las mascotas de los encuestados tienen algún problema el 47.8% de ellos los lleva a una clínica veterinaria, 41.3 % llama a un veterinario, 23.2% pregunta a conocidos por algún remedio para suministrarle, 22.5 % buscan alguna solución o remedio por internet y un 3.6% deja que se le pase sin hacer nada.

Figura 14.

¿Cuándo decide llevarlos a un servicio médico veterinario?

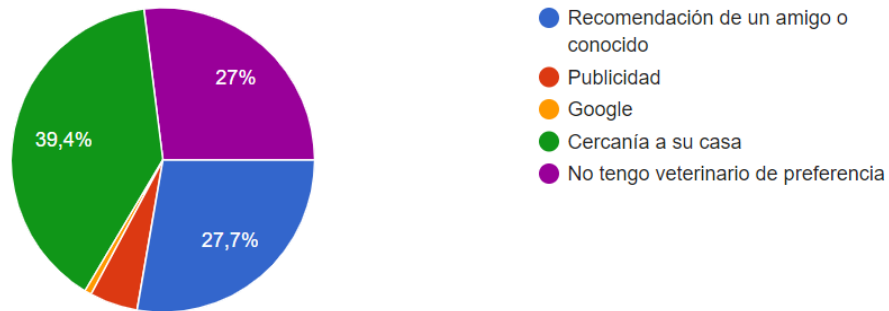


Se les formulo esta pregunta a los encuestados para evidenciar que hacen antes de llevar su mascota al médico veterinario, encontrando que el 10.1 % de los encuestados lleva a su mascota a un servicio médico veterinario después de haberle dado o hecho algo indicado por alguien o visto en internet, mientras que el 58.7% los llevan casi de inmediato cuando notan que algo esa mal con ellos, un 14.5% cuando los ven muy decaídos.

A la pregunta: ¿Tiene algún médico o centro médico veterinario de su preferencia?, el 33.1% de los encuestados no tiene un veterinario de preferencia, más del 28.6% afirmaron que Vethealth es su centro médico veterinario de preferencia, esto en parte en razón a que se promovió entre los clientes actuales el responder la encuesta. Otros veterinarios o centros médicos veterinarios mencionados fueron: Bethoven Centro Médico, Kanicat, Asmevet, Zoomedica, Animals Home, Veterinaria Doggy.

Figura 15.

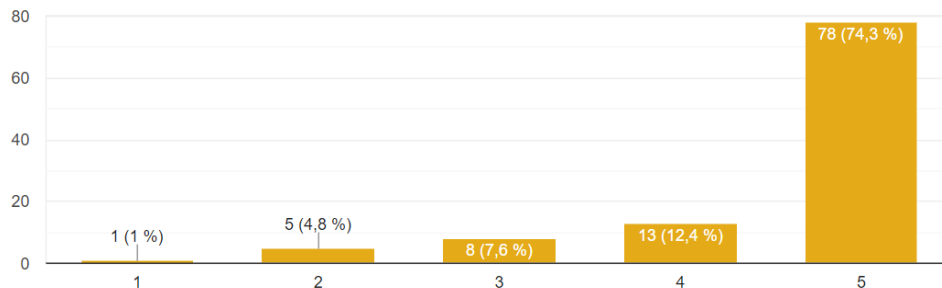
¿Como eligió a su veterinario de preferencia?



El motivo por el cual se inclinaron más los encuestados para elegir un veterinario o centro médico de preferencia fue la cercanía a su lugar de residencia con un 39.4%, mientras que el 27.7% lo hicieron por recomendación de un amigo o conocido, 5.1% por publicidad, 0.7% por Google y un 27.7 % no tienen preferencia alguna por un veterinario.

Figura 16.

¿Se ha sentido satisfecho con el servicio ahí?

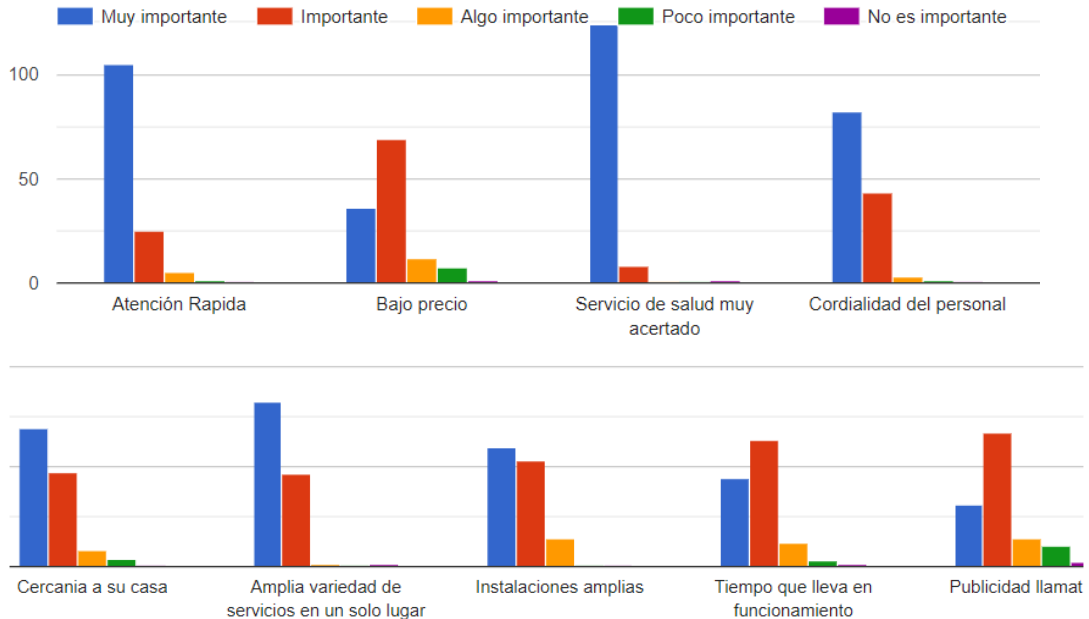


El 5.8 % se ha sentido insatisfecho en el veterinario al cual lleva su mascota, mientras que el 74.3% se han sentido muy satisfechos con los servicios que ha tomado en su veterinaria de confianza.

A la pregunta abierta ¿Porque se siente a gusto? ¿por qué sigue yendo ahí? las respuestas obtenidas fueron muy diversas pero las que tuvieron mayor frecuencia fueron: Buen servicio, Atención oportuna, tratamientos acertados, excelente servicio, cerca de la casa, profesionalismo de los doctores, es bueno y tratan bien a mi mascota, siento mucha confianza.

Figura 17.

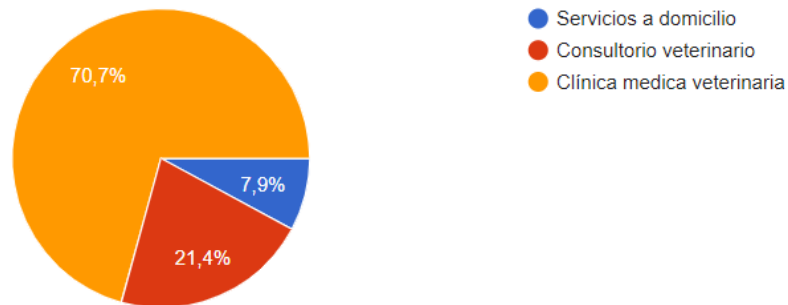
Importancia de aspectos para decidir donde tomar servicios Veterinarios



Los aspectos que los encuestados consideraron más importantes al momento de decidir tomar algún servicio veterinario fueron en su orden: Servicio de salud muy acertado, Atención rápida, variedad de servicios en un solo lugar, así mismo consideraron importante: los precios bajos, la publicidad llamativa, cercanía a la casa, instalaciones amplias.

Figura 18.

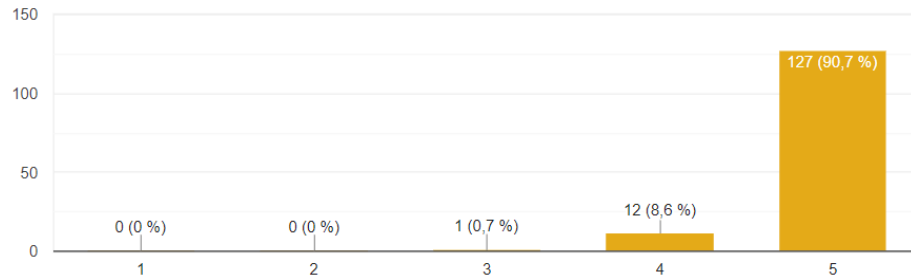
¿Tipo de servicios veterinarios prefiere tomar?



Ante iguales condiciones de precio, el servicio que los encuestados prefieren la clínica medica veterinaria con un 70.7%, seguido por el consultorio veterinario con 21.4% y servicios a domicilio solo un 7.9%.

Figura 19.

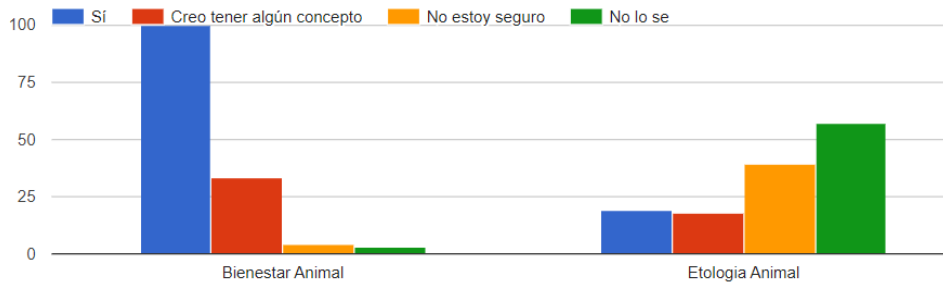
¿Qué tan importante es la salud de su mascota?



Para la gran mayoría de los encuestados, la salud de su mascota es muy importante con un 90.7 % de las respuestas eligieron 5, siendo este el valor que otorgaba mayor importancia a la salud de las mascotas, sin embargo, el 8.6% eligieron el ítem 4 de la escala de 0 a 5 y un 0.7% eligieron 3 en la misma escala de valor.

Figura 20.

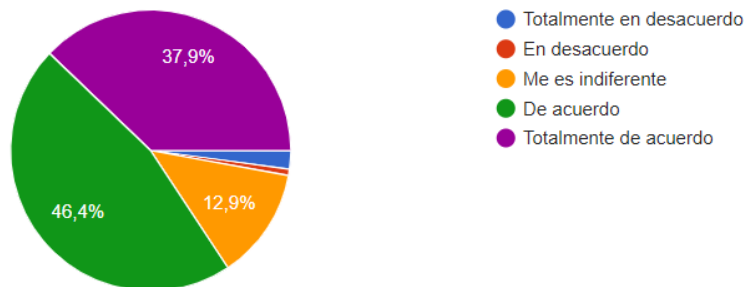
¿Sabe usted que es bienestar animal y etología animal?



La mayoría de los encuestados tienen conocimiento de que es bienestar animal, pero la mayoría desconoce que es la etología animal, y un porcentaje intermedio tienen algún concepto de estas dos definiciones.

Figura 21.

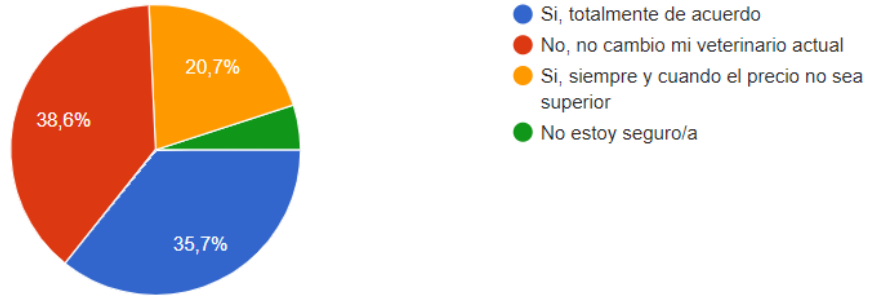
¿Serían para usted un factor decisivo, el bienestar animal y etología animal, a la hora de definir el lugar donde llevaría sus mascotas?



Una vez se les dio a conocer a los encuestados, por medio de las definiciones de estas dos ramas de la veterinaria, más del 70% de ellos están de acuerdo en que son factores decisivos a la hora de definir el lugar donde llevarían sus mascotas, solo para el 12.9% le es indiferente y un 2.8% están en desacuerdo.

Figura 22.

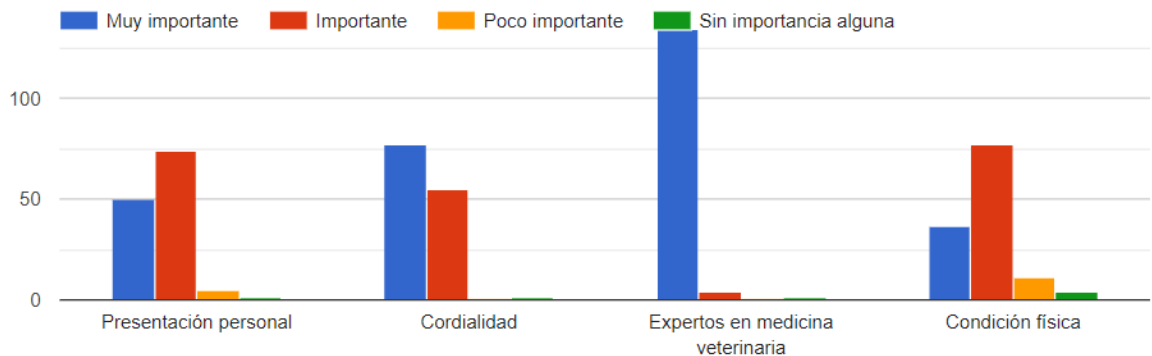
Posibilidad cambio de veterinario por aplicación de Etología y bienestar animal



A la pregunta de ¿Si tuviera conocimiento de una Clínica Veterinaria, relativamente cercana a su casa, que atiende las mascotas aplicando Etología y Bienestar animal, estaría dispuesto a llevarlo y cambiar del veterinario que lo lleva actualmente? el 38.6% de los encuestados no cambiaría su veterinario de preferencia, mientras que el 35.7% si los llevaría y cambiaria de veterinario, un 20,7% los llevaría siempre y cuando los precios no sean superiores.

Figura 23.

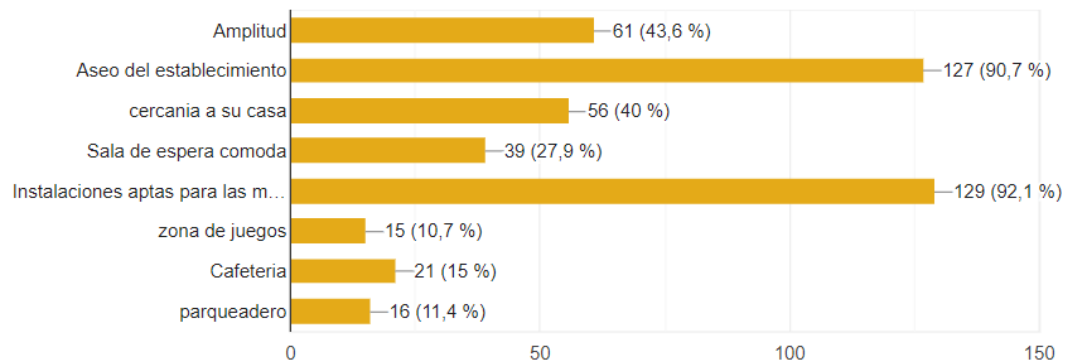
¿Qué es lo más importante del personal?



El factor más importante que valoran los encuestados en el personal es su experiencia en medicina veterinaria, seguido por la cordialidad, y ya en menor cualificación la presentación personal, sin que esta no sea importante.

Figura 24.

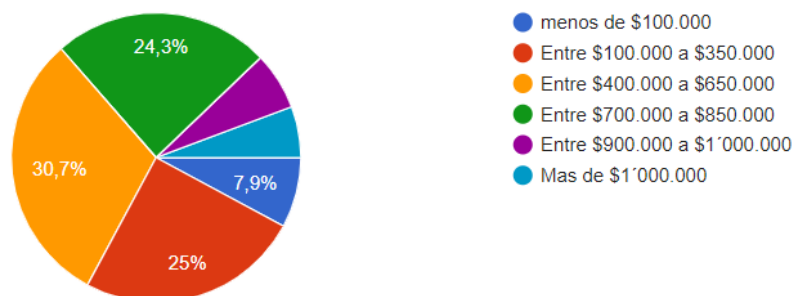
¿Qué considera importante de las instalaciones donde atienden a su mascota?



Las instalaciones aptas para las mascotas y el aseo del establecimiento fueron los factores que los encuestados consideraron más importantes, seguido de la amplitud y cercanía a sus casas. Consideraciones como zona de juegos, cafetería y parqueadero fueron poco relevantes.

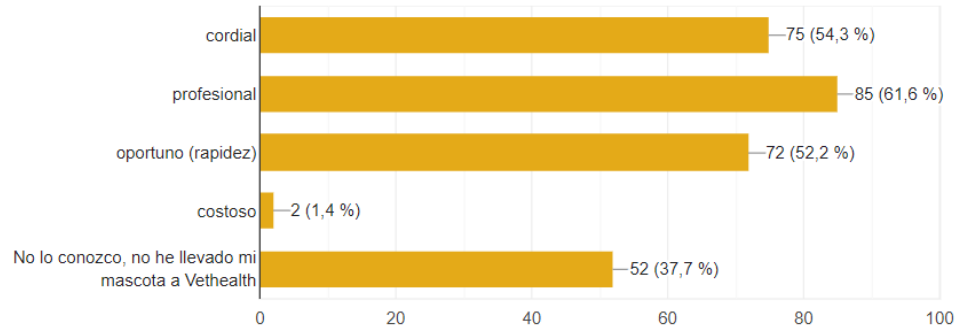
Figura 25.

Gasto promedio anual en servicios médicos veterinarios por mascota



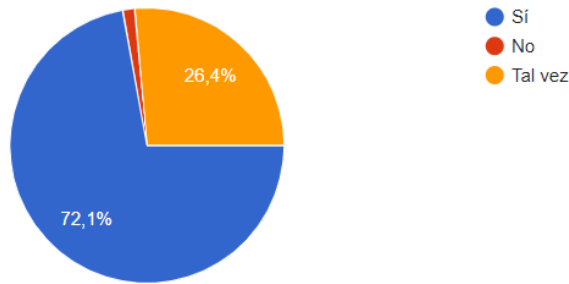
De acuerdo a las respuestas, el 30.7% de los encuestados gasta por mascota entre \$400.00 a \$650.000 al año en servicios médicos veterinarios, el 25% entre \$100.000 a \$350.000, muy cerca, con 24.3% personas que indicaron gastar entre \$700.000 a \$850.000 por año, mientras que el 5.7% gasta más de \$1'000.000 al año.

Figura 26.
¿Cómo le parece el servicio en VetHealth?



Esta pregunta está relacionada con la anterior del formulario, sobre si conocían el Centro Médico Veterinario, donde 37.7% indicaron no conocerlo. Y se aprecia que se tiene una buena reputación, ya que el 61.6% considera que el servicio es profesional, al igual que un 54.3% indica que es cordial y un 52.2% considera que es oportuno., y solo 1.4% considera que los servicios ofrecidos por vethealth son costosos. La suma da más de 100% ya que se trataba de una pregunta de selección múltiple.

Figura 27.
¿Al ser Vethealth una Clínica Veterinaria llevaría su mascota?



Los encuestados indican en un 72.1% sí llevarían su mascota a Vethealth, mientras que el 26.4% indicaron Tal vez, y solo el 1.4% de los encuestados no llevaría su mascota a Vethealth.

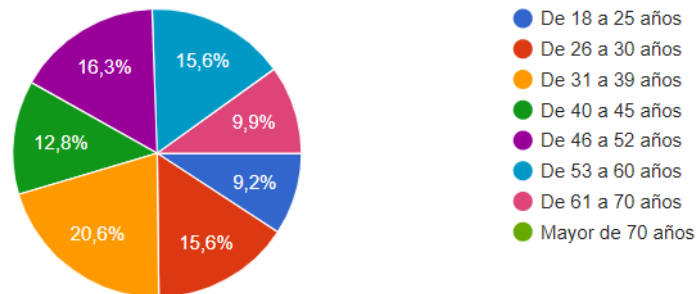
Figura 28.
¿por qué no la llevaría?



El 55.6% de las personas que respondieron que no la llevarían en razón a que viven en otro lugar, pero un 15.6% indicaron no tener referencias y un 13.3% tienen otro médico de confianza, y ya otras respuestas tuvieron muy baja selección.

Ya como información de los encuestados, en cuanto a su clasificación por edad, ocupación, lugar de residencia se tienen las siguientes cifras:

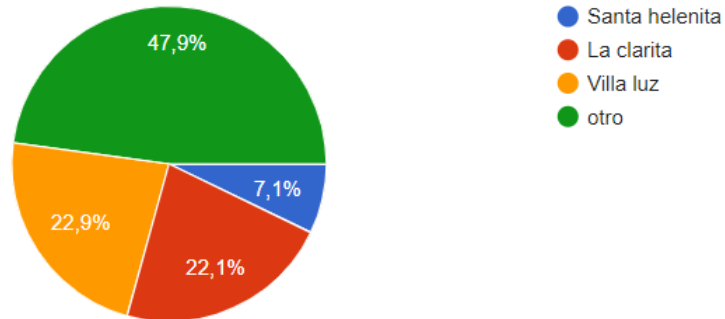
Figura 29.
Distribución por edad de encuestados



Se aprecia que hay de todos los rangos de edades desde 18 a más de 70 años, siendo el menor las personas más jóvenes, con 9.2% entre 18 a 25 años, y el mayor porcentaje con 20.6% de 31 a 39 años.

Figura 30.

Barrio en que habitan los encuestados



El 22.1% de los encuestados vive en el barrio La Clarita, en el cual está establecido el Centro Médico Veterinario VetHealth, 22.9% en el barrio Villa Luz. 7.1% en Santa Helenita y el 47.9% viven en otros barrios.

La mayoría de estas personas (29.8%) tienen familia con hijos, el 22.7% solo su esposa, el 20.6% vive con otros familiares, el 17% vive con sus padres y el 9.2% viven solos, con sus mascotas.

En cuanto a la ocupación el 49.6% de los encuestados son empleados, mientras que el 44% son independientes, 3.5% son estudiantes, y el 2.8% se encuentran desempleados al momento de responder la encuesta.

Respecto al nivel de ingresos la mayoría tienen bajos ingresos, pues el 40.7% indica tener entre 1y 2 smlv y el 7.1% menos de 1 smlv; con ingresos superiores, entre 3 y 4 smlv, está el 27,1% y con ingresos entre 5 a 7 smlv el 22.9%, y solo el 2.1% devengan más de 8 smlv.

4.5. ANALISIS DE COMPETENCIA

En cuanto a las actividades económicas que se realizan en el barrio se encuentran: panaderías, tiendas de ropa, restaurantes, reparación de vehículos, industria y construcción y diferentes tipos de ejercicios. Sin embargo, se considera competencia directa a otras empresas (centros médicos veterinarios) o personas (médicos veterinarios independientes) que dan solución a la misma problemática de la empresa en estudio, pero también al mismo segmento de mercado. Bajo este criterio VetHealth tiene como competencia directa las clínicas veterinarias aledañas como lo son: DogMar, SeaWorld, Sanimals, Mundo Mascota, las cuales se encuentran ubicadas en el mismo sector, y brindan servicios similares a los ofrecidos por Vethealth, las cuales se describen a continuación:

4.5.1. DogMar

La clínica veterinaria DogMar se encuentra ubicada en Av. Calle 72 #78-65 contando con más de 6 años de antigüedad en el sector, teniendo como gran ventaja su ubicación estando en frente de una vía principal como lo es la calle 72, sin embargo se encuentra rodeada por múltiples negocios de depósitos de materiales para remodelaciones de los hogares, factor que les juega encontrar a la hora de ubicarla con facilidad, en esta clínica cuentan con servicios de consulta médica, vacunaciones, desparasitación, cirugías, y toma de exámenes especializados como radiología y ecografía, una ventaja notable es la implementación de anestésicos inhalados lo cual brinda más seguridad a la hora de alguna intervención quirúrgica.

Figura 31.

DogMar clínica veterinaria



También cuentan con el servicio de farmacia y la venta de artículos para mascotas, concentrados y accesorios. Cuentan con instalaciones amplias y ordenadas; en su entrada principal tienen vitrinas en ambos costados donde exhiben los diferentes productos que tienen a la venta, asimismo usan una de sus vitrinas como parte de la recepción.

Su personal está conformado por dos personas, medica veterinaria y auxiliar o recepcionista, es muy amable a la hora de atender al público.

Como aspectos negativos está la falta de inmobiliario para la espera de los clientes que acuden allí, ya que solo tienen un pasillo donde se debe esperar de pie mientras son llamados a su turno de consulta y en ocasiones, cuando el lugar es más concurrido, el tiempo de espera es bastante. Al interior cuentan con un consultorio

pequeño donde se realizan las consultas y tomas de exámenes, a lo cual solo entran con el paciente y los propietarios esperan afuera mientras se toman las muestras.

El valor de una consulta médica es de \$52.000 COP aparte de los medicamentos que pueda necesitar el paciente y los exámenes de laboratorio, los cuales verían según el caso y patologías de los pacientes, las vacunas anuales que manejan van desde los \$58.000 COP hasta los \$69.000 COP dependiendo de la especie a vacunar y que vacuna será la indicada de suministrar.

4.5.2. Sanimals

Con más de 7 años de funcionamiento la clínica veterinaria Sanimals cuenta con servicios médicos como consulta general, toma de exámenes diagnósticos como radiografía y ecografía, exámenes de laboratorio, hospitalización, servicios de spa canino y felino y farmacia, siendo una de las clínicas más reconocidas del sector. Está ubicada en la diagonal 73 #83-52, gozando con una ubicación cercana a un parque público y la calle 72, además de estar en un barrio residencial lo que permite mayor flujo de personas con sus mascotas.

Figura 32.
Sanimals



En sus instalaciones al entrar está una pequeña sala de espera donde los propietarios aguardan a ser atendidos, allí adicionalmente tienen dos estantes ubicados en cada lateral de la sala donde exhiben diferentes productos para mascotas. Al interior cuentan con dos consultorios, una sala de cirugía, un cuarto de recuperación o cuarto de hospitalización, una sala de baño y peluquería con jaulas para mantener los animales mientras son recogidos por sus propietarios

Cuentan con un personal para cada área de trabajo con un médico veterinario, una recepcionista, un auxiliar de baño y peluquería, y un auxiliar de veterinaria. La atención al cliente recae en la recepcionista la cual es una persona muy amable y

servicial, encargada de brindar información a los propietarios acerca de los costos de los productos, exámenes, consultas y demás servicios prestados, así mismo se encarga de todo el papeleo necesario para tomar cualquier servicio en la clínica.

Los propietarios durante el servicio solo tienen contacto con el médico veterinario al momento de la consulta, una vez finalizada los resultados de exámenes y demás temas a tratar con la mascota se ven en los controles programados, no hay contacto vía WhatsApp ni por correo electrónico, si algo extraordinario ocurre con la mascota se debe agendar una nueva consulta la cual debe volver a ser cancelada. El valor de la consulta es de \$50.000 COP y las vacunas van desde \$58.000 COP hasta \$70.000, el día de hospitalización está costando \$150.000 sin contar imprevistos, el valor de los servicios de peluquería depende del perro, manto y raza.

4.5.3. Mundo Mascota

Es una de las clínicas veterinarias más antiguas del sector, cuenta con 13 años de antigüedad; ofrece servicios médicos de consulta general, toma de exámenes diagnósticos, radiografía y ecografía, exámenes de laboratorio, servicios de spa canino y felino y farmacia, además de una gran infraestructura y goza de una ubicación privilegiada en la calle 72 #77^a-20, frente a esta calle principal y el reconocimiento de la comunidad.

Figura 33. Mundo Mascota



Sus grandes instalaciones les permite tener en su entrada pasillos con estantes llenos de mercancía para las mascotas, desde concentrados, hasta juguetes y accesorios para los mismos.

Tienen un gran equipo de trabajo ya que cuentan con 4 vendedores, 2 cajeras, 2 médicos veterinarios, 3 auxiliares veterinarios, en el segundo piso cuentan con 2 consultorios, una sala de espera y salas de imagenología.

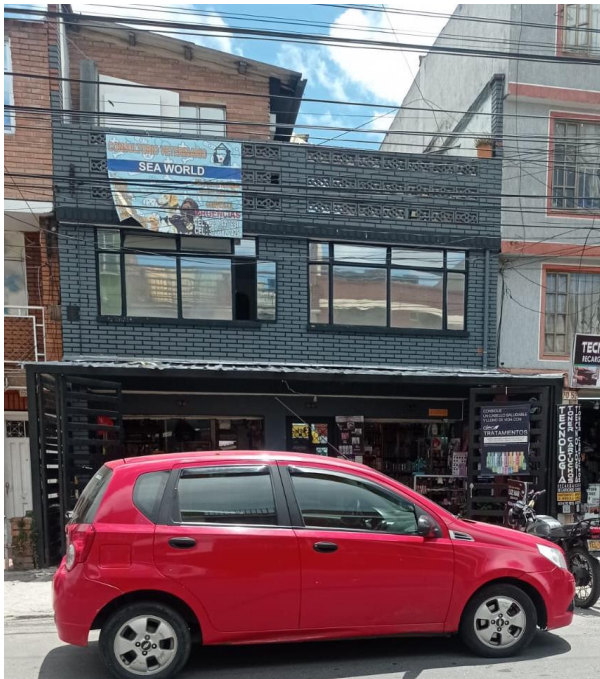
El valor de la consulta es de \$55.000 COP y las vacunas oscilan desde los \$50.000 hasta los \$65.000, el valor de los servicios de peluquería depende del perro, manto y raza. el día de hospitalización tiene un valor de \$150.000 fuera de imprevistos. Sin embargo, la atención por parte del personal no es tan personalizada debido al gran flujo de personas que entran, y los tiempos de espera son bastante prolongados.

4.5.4. Sea World

La Clínica veterinaria con mayor antigüedad del sector, contando con más de 30 años de funcionamiento, la dirige el Dr. Pedro Rodríguez, cuenta con servicios médicos como consulta, cirugía, vacunación, hospitalización así mismo con servicios de spa para mascotas, también cuenta con servicios de radiología.

Figura 34.

Sea world



Al ingresar a sus instalaciones se puede notar una iluminación un poco deficiente debido a la gran cantidad de productos aglomerados en las paredes del consultorio, cuentan con una medico veterinaria y una auxiliar quien se encarga de apoyar a la medico veterinaria y las labores de spa y peluquería, al entrar es un pasillo un tanto estrecho donde solo caben una persona con su mascota, no cuentan con sala de espera , más al interior cuentan con un pequeño consultorio donde se realizan las consultas y tomas de exámenes, junto a este consultorio esta un pequeño cuarto donde se alojan los pacientes de hospital ambulatorio. El valor de la consulta es de \$ 50.000 COP y las vacunas oscilan desde los \$ 45.000 COP hasta los \$ 60.000.

las horas de hospitalización (6 horas) tienen un costo de \$ 50.000 COP desde que ingresa, hasta que es retirado por los tutores, el valor de los servicios de peluquería depende del perro, manto y raza.

4.5.5. Consideraciones Generales Competencia Directa:

En el sector en el cual se ubica VetHealth se encuentran estas cuatro clínicas veterinarias que gozan de prestigio y antigüedad en el sector, Lo cual se puede evidenciar en los comentarios dejados por sus clientes en las opiniones de Google donde la mayoría son calificados con buena atención, sin embargo los comentarios negativos que han recibido se caracterizan más que todo por los largos tiempos de espera, la atención hacia sus mascotas no fue muy optima, o por procedimientos que salieron mal.

Sin embargo, aunque prestan los mismos servicios que presta VetHealth, ninguna hace énfasis en el bienestar animal para alguno de sus servicios, se realizó trabajo de campo visitando cada una de estas clínicas, asistiendo personalmente adquiriendo el servicio de consulta en cada una de ellas, dándonos como resultado un precio de consulta promedio de \$50.000 COP, y de spa canino oscilando desde los \$40.000 COP hasta los \$60.000 COP, el día de hospitalización en las clínicas que prestan este servicio en promedio cuesta \$150.000 COP y vacunas desde \$50.000 COP hasta \$ 60.000 COP (valores de agosto de 2023). Los demás servicios se ven sujetos al paciente, por tal motivo no se puede tener un valor exacto, y es de indicar que estos valores corresponden también a los manejados en Vethealth.

Al realizar estas visitas a las clínicas que compiten directamente se pudo evidenciar que factores como el espacio de recepción, tiempos de espera y atención al cliente son claves a la hora de hacerse un lugar en el sector de mercado ya que son factores que, aunque no tan relevantes para unas personas es fundamental para brindar un mejor servicio y comodidad a los tutores de los animales. Y es en parte por ello que Vethealth al transcurrir del tiempo se ha hecho lugar al lado de estas clínicas veterinarias, lo cual poco a poco ha generado que clientes de estas clínicas visiten nuestra clínica haciendo saber que este tipo de conductas hacen que busquen otro lugar donde acudir con sus mascotas, acusando en ocasiones la mala actitud del personal de algunas de esta clínicas, así como la incomodidad de estar en espacios tan pequeños ya que generan problemas por el estrés que sienten las mascotas en espacios reducidos.

4.5.6. Competencia Indirecta:

Por otra parte, considerando la competencia indirecta a empresas o personas que ofrecen servicios complementarios relacionados con la problemática del segmento de mercado, se contempla como competencia indirecta algunas franquicias como Laika, Puppis y Ceba, las cuales ofrecen servicios veterinarios a domicilio, además de la venta de productos, no solo en puntos físicos, sino que también por

aplicaciones, o medios electrónicos. CEBA uno de los competidores indirectos más fuertes ofrece en sus instalaciones servicios de consulta médica con un valor de \$50.000 COP a la fecha que se visitó, no prestan servicios de hospital, pero las vacunaciones oscilan desde los \$40.000 COP a los \$60.000 COP. Ceba cuenta con una sede cercana a VetHealth en el centro comercial Diver Plaza al igual que Puppis, sin embargo, este último solo ofrece servicios de pet-shop y venta de medicamentos actualmente en esa sede.

4.5.7. Cat Medical Care

Una de las clínicas veterinarias referentes en Bogotá en cuanto a medicina felina, con 4 años de trayectoria, la cual tiene dos sedes actualmente una en la calle 102 #45-27 y la otra en la carrera 45ª #101 B-28, cuenta con la certificación catfriendly otorgada por la AAFP (American Association of feline Practitioners) siendo la primera en Bogotá con esta distinción, así mismo cuentan con especialistas en cirugía, ecografía, radiología, anestesiología medicina interna enfocados siempre en los felinos, prestan servicios de hospitalización, farmacia, urgencias 24 horas y consultas a domicilio.

En cat medical care, se maneja la agenda por medio de agendamientos previos via whatsapp en la cual dependiendo el horario se otorga un turno para un día y una hora específica dependiendo el servicio que el cliente este interesado en tomar, el valor de la consulta general es de \$90.000 COP, en la cual toda gira en torno al bienestar del felino, cuentan con instalaciones gatificadas, libres de ruidos externos para mayor confort del paciente durante la consulta, al cual se le deja libre en el consultorio mientras el médico tratante llena la historia clínica e indaga sobre el motivo de consulta por el cual acudieron, una vez cuenta con esa información procede a realizar el correspondiente examen físico, para tomas de muestras o manipular al paciente utilizan música suave, premios comestibles, cuentan con especialistas en etología para casos más complejos, así mismo pueden ser remitidos a otras especialidades si así se requiere. (<https://catmedicalcare.com.co>)

4.5.8. Centro veterinario de comportamiento animal

Reconocido centro veterinario ubicado en la finca el mosquito, vereda Fagua chía Cundinamarca, cuya propósitos es ofrecer un servicio completo con ayuda de médicos veterinarios profesionales especialistas en el comportamiento y medicinas alternativas para establecer lazos entre humano y animal, brindan diferentes servicios de los cuales se destacan consultas clínicas de etología para perros y gatos, modificaciones de conducta, terapias alternativas, valoraciones comportamentales, adiestramiento canino, asesorías en bienestar animal.

Para el agendamiento de una consulta es indispensable informar el barrio donde se encuentra el tutor y la mascota (si viven en Bogotá) o el municipio aledaño a la sabana de Bogotá para verificar fechas, disponibilidad y horarios de los profesionales, en especial de la doctora Carolina Alaguna Cruz, quien es la directora médica del centro veterinario y quien hace las consultas por vez primera.

En la consulta se analiza el entorno, la rutina diaria, la alimentación y la interacción del animal con los miembros de la familia, se ofrecen consultas sobre prevención de problemas de comportamiento, educación en cachorros y adultos tanto felinos como caninos, incluidos animales recién adoptados, así como charlas y asesorías para evitar errores frecuentes, también manejan paquetes para los tratamientos dependiendo de los casos.

La consulta por primera vez a domicilio tiene un costo de \$200.000 en Bogotá y \$250.000 en municipios cercanos, el costo de las consultas virtuales es de \$170.000, ofrecen una opción de consulta que incluye una primera vez presencial o virtual y una video llamada de seguimiento por \$280.000. Para consultas en Chia manejan los siguientes valores: consulta de dos sesiones el mismo día y una hora extra practica un sábado en las instalaciones por \$300.000, después de valorar y diagnosticar, se define cuantas consultas de seguimiento se requieren, las consultas de control tienen un costo de \$170.000 en Bogotá y \$190.000 en municipios de la sabana.

4.5.9. Referente de Mercado:

Gulf Coast veterinary Specialist, es un hospital veterinario ubicado en Houston, Texas, Estados Unidos, el cual es nuestro referente ya que es un hospital mundialmente reconocido en el área de la veterinaria, cuentan con los espacios suficientes para que los tutores de los animales puedan esperar con gran comodidad. tienen gran capacidad para albergar y atender animales de compañía de diferentes especies teniendo como pilar fundamental el bienestar de los animales, un buen trato hacia el cliente, con personal capacitado en todas las áreas y especialidades, y contando con la infraestructura óptima para realizar con gran eficacia, certeza, idoneidad las labores que la medicina veterinaria implica, así como contar con toda la tecnología indispensable para poder diagnosticar con mayor celeridad y certeza, dando buenos resultados a la hora de tratar las diferentes patologías que presenten sus pacientes.

Gulf Coast veterinary Specialist cuenta con gran variedad de especialidades, de las cuales de destacan las urgencias veterinarias y el cuidado critico de los pacientes, especialistas en anestesia y manejo del dolor, cardiología, dermatología, diagnóstico por imagen, oncología, oftalmología, cirugía y cirugía ortopédica, neurología, telemedicina en la cual se realizan interconsultas entre los diferentes especialistas, en especial los doctores encargados del área de imagenología, para poder brindar un mejor servicio y diagnostico más preciso y así brindan una atención más personalizada he informada. Gulf Coast veterinary Specialis, (2024).<https://www.gcvvs.com/>

4.6. CONCLUSIONES ANALISIS DE MERCADO

Al realizar el análisis de mercadeo y teniendo en cuenta los resultados arrojados por las encuestas, entrevistas y visitas hechas a las clínicas que compiten directamente,

así como de la competencia indirecta, es importante identificar las características que se evaluaron para así poder dilucidar las preferencias de los clientes o clientes en potencia.

Los encuestados tienen mascotas, aun cuando la mayoría (61%) indican tener solo una, el 27% tienen 2. Por edad, el 31.8% indican que sus mascotas sobrepasan los 7 años, lo cual supone en estos animales una mayor frecuencia de visitas al veterinario, así respondieron los encuestados que el 21.6% lleva a sus mascotas más de 4 veces al año al veterinario, el 11.5% 3 veces, y el 20.1% las lleva 2 veces. Estos datos suponen un mercado importante y que va en alza, como ya se indicó en análisis del sector, elemento que se refuerza en que para el 90.7% de los encuestados la salud de sus mascotas es muy importante.

Pero, aun cuando puede parecer negativo que un número importante lo las llevan una vez al año (18.7%) o no las llevan (24.5%), junto con esta información está el hecho que un porcentaje muy grande (44.9%) solo las llevan cuando se enferman. Viéndolo desde el lado positivo esto puede suponer clientes que por algunas razones no las llevan, y es un mercado potencial, en el cual podría crecer Vethealth, a través de apropiadas estrategias de mercadeo para atraerlos. Dentro de los aspectos que indican que se cohiben para llevarlos están no tener médico de confianza, falta de tiempo, pero también por falta de recursos económicos.

En concordancia con lo anterior, se apreció que en un relativo alto porcentaje de tutores cuando sus mascotas tienen problemas de salud estos buscan soluciones por internet (22.5%), le preguntan a conocidos por remedios (23.2%) o no hacen nada (3.6%). Esto en la experiencia profesional en el centro veterinario, implica que llegan mascotas con problemas ya graves, que podrían haberse evitado si se hubiese llevado anticipadamente. Y supone un mercado también con potencial para atraer y atender, brindándoles la ayuda oportuna.

En este mismo sentido, hay muchos tutores (39.4%) que no tienen un veterinario de preferencia, que podrían coincidir con ese porcentaje que poco los llevan al veterinario, pero que refuerza el hecho que existe ese mercado por el cual la empresa puede crecer, sin haber contemplado quitar clientes a la competencia.

Resulta importante tener en cuenta aspectos por los cuales los tutores eligen un veterinario o centro médico, entre lo que se resalta la recomendación de amigos, y como aspecto principal la cercanía

La mayoría de las personas indican que se han sentido muy satisfechos con su actual veterinario con un 74.3%, pero existe un 13.4% que no lo han estado. Lo cual supone que la competencia tiene falencias, y que con base en un muy buen servicio podrían atraerse estos clientes insatisfechos. Dentro de los aspectos que más tienen en cuenta para valorar la calidad del servicio está servicios de salud muy acertados, atención rápida, amplia variedad de servicios en un solo lugar y

cordialidad del personal, y concatenado está el hecho que los encuestados preferirían tomar los servicios en su mayoría (70.7%) en una Clínica Veterinaria, por encima de un consultorio veterinario (21.4%) y servicios a domicilio (7.9%).

Se aprecia un desconocimiento por las personas propietarias de mascotas del concepto de Etología, y en parte también de lo que es Bienestar Animal. Lo cual supone, desde el punto de vista positivo, una ventaja, pues son elementos que la competencia no está teniendo en cuenta y que, aplicándolos apropiada y efectivamente en las consultas y recomendaciones a los tutores, se pueden convertir en ese enfoque diferencial y atractivo para los propietarios.

La gran mayoría optaría por llevar a sus mascotas a centros médicos que practiquen estas técnicas a la hora de tratar sus pacientes, otros no lo harían por el hecho de tener mucha confianza en su veterinario actual, con esto podemos ver que el trato adecuado a las mascotas y aplicando técnicas adecuadas para reducir el estrés en ellos durante su estadía en la veterinaria juega un papel importante para la elección del lugar donde lleven sus mascotas.

En este sentido respondieron afirmativamente que conociendo mejor estos aspectos, serían elementos decisivos para escoger un centro o clínica veterinaria con un totalmente de acuerdo de 37.9% y un 46.4% en acuerdo. Y adicionalmente verían una muy alta posibilidad (35.7%) de cambiar su veterinario actual, por uno donde se aplicarán los fundamentos de Etología y Bienestar animal, también con en 20.7% que respondió que sí haría el cambio pero siempre y cuando el precio no fuese superior.

Como elementos importantes que consideran importantes en las instalaciones, y como elementos a tener en cuenta en el diseño de las mismas están que sean aptas para las mascotas, amplias, aseadas y contar con una sala de espera cómoda.

Bajo la propuesta de la transformación de Vethealth en una clínica veterinaria, que aplica los conceptos y fundamentos de Etología y Bienestar Animal, un alto porcentaje indica estarían dispuestos a llevar a sus mascotas con un 72.1%. Lo cual representa una nueva afirmación de la conveniencia y oportunidad que se tendría con esta evolución. Sin embargo, para que se puedan tener más clientes totalmente satisfechos es de señalar que aun cuando los niveles de satisfacción de los clientes actuales son bastante altos no están en un 100%, por lo que será importante tener en cuenta el profesionalismo, la cordialidad y la rapidez en los servicios.

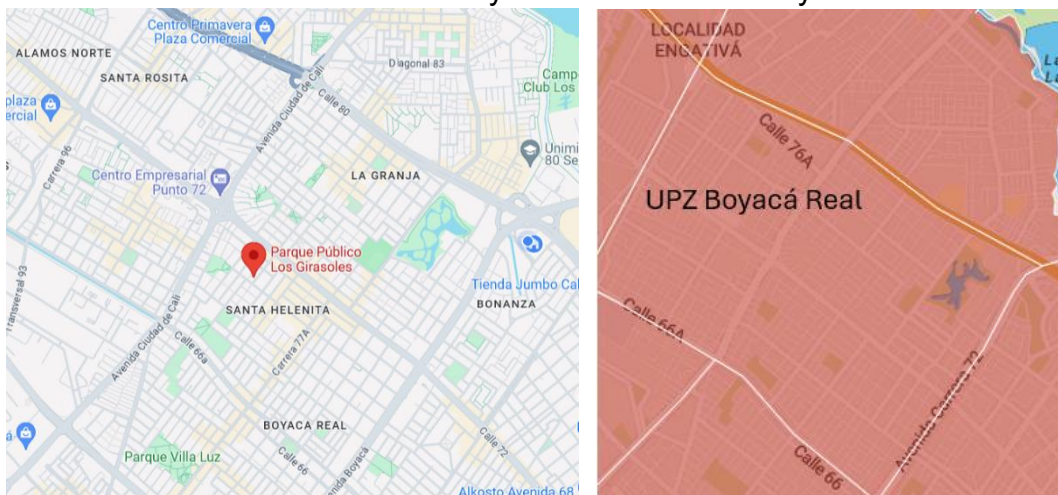
Tanto en las entrevistas como en las encuestas se logró evidenciar que aspectos como la presentación personal, la experticia en medicina veterinaria, la cordialidad son factores muy importantes que los clientes tienen en cuenta y evalúan en el personal de los centros médicos veterinarios, con esto podemos entender por qué eligen o no un médico o centro veterinario favorito, ya sea porque cumplen con estos requisitos el personal o por cercanía a su casa, además del aseo del centro médico, las instalaciones aptas para sus mascotas.

Gracias a las encuestas, se puede dar una idea de cuanto gastan las personas en la salud de sus mascotas, ya que gran parte de ellos devengan entre 1 a 7 SMLV y gastan en promedio al año entre \$100.000 cop y \$800.000 cop, y así mismo las edades de las personas que fungen el papel de tutores de las mascotas oscila entre los 26 a 60 años la gran mayoría, evidenciando así que tanto como personas jóvenes y adultos mayores tienen, se preocupan e invierten en sus mascotas, las cuales ya hacen parte de la familia de cada uno de ellos.

4.7. CUANTIFICACION DEL MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial está definido por el número de mascotas que hay en la zona de influencia de la nueva Clínica Veterinaria VetHealth. Como zona de influencia se consideran los barrios vecinos al barrio La Clarita en la localidad de Engativá de Bogotá D.C. no se podría definir exactamente que corresponde a estos barrios pues hay límites de los mismos que pueden estar a distancias mayores a 15 cuadras, por dar una cifra, y que por tanto, por cercanía, los propietarios prefieran servicios veterinarios más cercanos a sus residencias.

Figura 35.
Ubicación de la Clínica VetHealth y referencia a barrios y UPZ



Fuente: Google Maps.

Pero con esta consideración, los barrios vecinos a la Clínica, que en la figura se aprecia claramente el Parque Los Girasoles, son: Santa Helenita, La Graja, Santa Rosita, Boyacá Real y Villa Luz. Estos barrios corresponden a la UPZ Boyacá.

De acuerdo a datos de la Encuesta Multipropósito (DANE, 2022) indaga por tenencia de mascotas el 40,2% de los hogares de Bogotá dijeron tener mascota, el 65,8% de ellos tienen perro y el 43,7%, gato. Según esta misma encuesta se contabilizaron 2,8 millones de hogares y 7,8 millones de personas, lo que significa un promedio de 2,79 personas por hogar.

De acuerdo a la proyección de crecimiento, para el 2024, la UPZ tiene 49.668 hogares para el año 2024 (DANE, 2024). No se encontraron datos específicos por barrio, por lo que por la ubicación de la Clínica se toma esta UPZ, tal como se aprecia en la figura anterior, y de está un 50%.

Entonces, si existen 49.668 familias en la UPZ el número de mascotas, correspondiente al 40.2% sería de 19.966. Y tomando en consideración el 50% de la UPZ, por cercanía, esto correspondería a un mercado potencial de 9.983 mascotas.

Partiendo que en la encuesta se indica que en promedio llevan a sus mascotas al veterinario 2,158 veces.

Tabla 2. Promedio de número de veces que llevan al veterinario sus mascotas

Cantidad/ año	Porcentaje	Promedio Pon
1	18,7%	0,187
2	20,1%	0,402
3	11,5%	0,345
4	3,6%	0,144
5	21,6%	1,08
0	24,5%	0
Total	100,0%	2,158

Con este dato el mercado potencial de visitas a un centro veterinario sería de $9.983 \times 2,158 = \mathbf{21.543}$

Ahora, tomando en consideración el promedio de gasto indicado por los tutores en la encuesta, se tendría un ponderado, tomando en consideración las diferentes cantidades de dinero indicadas se tiene, de acuerdo a la tabla siguiente, que este es de \$500.600 de gasto en servicios para sus mascotas por año.

Tabla 3. Gasto promedio ponderado anual por mascota

Cantidad/ año	Porcentaje	Promedio Ponderado
50000	7,9%	3950
180000	25,0%	45000
500000	30,7%	153500
750000	24,3%	182250
900000	5,1%	45900
1000000	7,0%	70000
Total	100,0%	500600

Correspondiente al promedio ponderado del gasto, que se aprecia en la tabla siguiente de \$500.600 por mascota, multiplicado por el 50% de mascotas en la UPZ de Boyacá Real, 9.983.

Tomando como base el gasto indicado en promedio en las encuestas se plantea un gasto en pesos estimado anual de \$4.997.489.800.

5. MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIAS DE MERCADO

Tomando como base los resultados de la investigación de mercados, que incluyó entrevistas, encuestas, análisis de la competencia, junto con el conocimiento del mercado local por parte de los autores del proyecto, se plantea en este capítulo la propuesta de la mejora o fortalecimiento del actual Centro Veterinario Vethealth, descritas en el modelo de negocio, y las estrategias de mercado que le permitan ganar mayor reconocimiento en el mercado y aumentar el número de clientes.

5.1. Descripción del Modelo de Negocio

En las conclusiones de la investigación de mercado los encuestados indican que dentro de sus preferencias está el optar por un lugar donde puedan encontrar todos los servicios que lleguen a requerir para sus mascotas, adicionalmente fue calificado en un alto grado el profesionalismo y la asertividad en los diagnósticos médicos. Por tanto, se propone como elemento principal del fortalecimiento empresarial para el centro veterinario VetHealth, transformarlo en una Clínica veterinaria, con una oferta más amplia de servicios y profesionales.

Así, el modelo de Negocio de la Clínica Veterinaria VetHealth consiste en la prestación de servicios médicos veterinarios, especializados, imágenes diagnósticas y servicios complementarios para las mascotas, con el empleo de los principios y fundamentos de bienestar y etología animal, haciendo uso de las cinco libertades de bienestar animal para de esta manera reducir el estrés en ellos evitando lesiones tanto para las mascotas como para el personal

Con el ofrecimiento de un muy buen servicio, y como parte del Bienestar animal y la Etología, se propiciará mediante consejos en la consulta, que los clientes vayan adquiriendo la costumbre de llevar sus mascotas al veterinario –la Clínica VetHealth- de manera preventiva, para chequeos periódicos, y no solamente cuando estas presentan dificultades de salud.

Los servicios que se ofrecerían abarcan Consulta médica veterinaria, Exámenes de laboratorio, Radiología Ecografía, Cirugía, Desparasitación y vacunación, Baño y peluquería, Venta de alimentos y accesorios para mascotas, Farmacia.

Como descripción del modelo de negocio se enumeran a continuación los beneficios hacia los clientes, ventajas frente a la competencia y elementos que constituyen fuentes de ingresos o reducciones de costos.

Como beneficios para los clientes, y ventajas frente a la competencia, este modelo tiene:

- El enfoque en Etología y Bienestar animal permite tener un contacto personalizado con sus propietarios durante la estadía de sus mascotas en las instalaciones de la nueva Clínica, lo cual les permite estar más tranquilos, y a gusto durante su visita al veterinario.
- Junto con el buen trato a los animales está el buen y cordial trato a los tutores por parte de todo el personal.
- Encontrar todos los servicios en medicina veterinaria que requieran sus mascotas en un solo lugar, lo que incluye, médicos especialistas que atienden cita previa programada. Especialistas en radiografía, ecografía y cirugía
- Experticia en medicina veterinaria, lo cual se ve reflejado en una muy alta tasa de diagnósticos acertados.
- Contacto post consulta, para indagar por la evolución de los pacientes, lo cual está ligado al punto anterior, que además constituye un aprendizaje constante en pro de veterinarios más asertivos.
- Instalaciones relativamente amplias, pensadas en las mascotas, donde estas y sus propietarios se sientan a gusto y tranquilos.
- Junto a lo anterior, un adecuado y ordenado agendamiento de citas a horas específicas, para evitar congestiones por aglomeración de pacientes y sus propietarios, claro, salvo urgencias médicas. Este agendamiento abarca consultas, baños, cirugías y el cumplimiento de horarios.
- Atención con prontitud, gracias al apropiado agendamiento de citas.

Ventajas frente a la competencia. Hacen parte de estas algunos beneficios ya mencionados, pero también:

- Alianzas con EPS de medicina veterinaria en Bogotá
- Espacios de la Clínica veterinaria más amplios, incluyendo una cómoda sala de espera.
- Prestar mejores servicios médicos veterinarios, como evidencia se tiene que hay pacientes que han ido a otros centros veterinarios y ante la no recuperación del animal han asistido a VetHealth con muy buenos resultados.
- Al contar en un solo lugar con todos los servicios, hay centros veterinarios de la zona que remiten pacientes, menos una.
- Muy buena ubicación, estando VetHealth frente al parque Los Girasoles, en el barrio La Clarita, lugar donde sacan a pasear muchas mascotas en especial fines de semana.

Ventajas en costos. Entre las ventajas en costos que tiene el proyecto empresarial están:

- Veterinaria en la misma casa de los padres de uno de los autores del proyecto, lo cual implica un menor canon de arrendamiento al comercial de la zona, y la seguridad que las inversiones que se hagan en modificaciones

no corren riesgo por terminación del contrato, si se tratase de otro tipo de propietario del predio.

- Eventos de proveedores de alimentos y suplementos en ocasiones especiales, lo cual ayuda a fidelizar los clientes y a atraer nuevos.
- Los autores del proyecto son profesionales en Medicina Veterinaria, próximos a graduarse, con lo cual su salario inicial puede contemplarse como bajo para el proyecto.
- La cercanía del lugar de vivienda uno de los autores con la Clínica Veterinaria supone el no tener costos de desplazamiento, y sí una atención muy rápida cuando se necesite o la facilidad del trabajo en la noche en casos de hospitalización.

5.2. Innovación y Propuesta de Valor

La principal innovación ya se ha indicado en el modelo de negocio y consiste en la prestación de servicios médicos veterinarios con una propuesta de valor dirigida hacia el Bienestar y etología. Esto plantea generar un vínculo con el propietario durante todo el proceso de los servicios adquiridos para su mascota. De una parte se busca el bienestar de las mascotas y sus propietarios, pero teniendo clientes satisfechos, bien atendidos, se espera que estos recomienden la Clínica y con otras estrategias de mercadeo ir ganando más clientes.

Adicionalmente el servicio propuesto incluye actualizaciones médicas del estado del paciente con el propietario y seguimientos medico oportunos, a través de un seguimiento post consulta vía telefónica o por medio de Whatsapp. Seguimiento que no hace ningún otro centro veterinario del sector, por lo cual se considera como otro elemento de innovación.

También, como parte de la consulta, se realizarán recomendaciones de alimentación, ejercicio, cambios de las rutinas de los tutores para con sus animales para mejorar el comportamiento de las mascotas, de esta manera el cliente apreciará el mayor compromiso y preocupación por el bienestar de las mascotas por parte de los profesionales de la Clínica VetHealth, estén más satisfechos con el servicio y, a partir de ello, asistan con sus mascotas de manera más frecuente a consultas de medicina preventiva.

Estas innovaciones están basadas en la información obtenida de las entrevistas, y del conocimiento académico en medicina veterinaria adquirido en Uniagraria. Se encontró que el tratar con los propietarios y manipular sus mascotas como pacientes genera una brecha que causa desconfianza en el servicio. De una parte, porque no haya comunicación efectiva con el propietario lo cual desencadena una manipulación bajo estrés en los animales. Por otro lado, las mascotas ven a su tutor como un recurso que puede ser vulnerado o como su refugio, donde será protegido,

esto hace que el servicio que se va a prestar estrese al paciente y de paso a su responsable, generando una manipulación inadecuada de la mascota. De acuerdo con ello se generan estrategias de manejo para evitar este tipo de comportamientos que causen una mala experiencia a ambas partes.

Este contacto permite que las mascotas obtengan servicios de calidad y se traten de acuerdo con su necesidad etológica, así mismo con los conocimientos de los futuros médicos veterinarios, autores del proyecto, y la adecuación de las instalaciones, se crea para cada paciente un trato ético disminuyendo el estrés durante su proceso, por medio de estrategias etológicas y comportamentales.

Adicionalmente, como otro elemento de innovación, se tienen alianzas con EPS para mascotas, en específico Servicios Integrales para Mascotas SIM, lo cual permite ampliar el servicio a otros pacientes, no considerados clientes frecuentes de VetHealth.

5.3. Visualización del Modelo en Herramienta

Se presentan a continuación el planteamiento del modelo de negocio en la herramienta Canvas, creada por el señor Osterwalder, como se señaló en el marco teórico.

Tabla 4. Canvas Clínica Veterinaria VetHealth

<p>Socios clave</p> <p>Especialistas médicos aliados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ecografía - Radiografía - Laboratorio clínico - Patología - Cirugía - Cardiología - Oncología 	<p>Actividades clave</p> <p>Consulta general y especializada</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cirugía general y especializada - Hospitalización - Ecografía y Radiografía - Medicina preventiva - Grooming 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Cada vida es importante, por ello brindamos un servicio médico veterinario y complementario con bienestar animal por medio de la etología para cada mascota.</p>	<p>Relaciones con los clientes</p> <p>Personales</p> <p>Cordiales, honestidad y profesionalismo.</p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>Propietarios de mascotas, Barrio La Clarita y barrios aledaños</p> <p>Adoptadores tempranos: Propietarios de 2 o más mascotas</p>
<p>EPS</p> <p>Proveedores de alimentos y suplementos</p>	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura - Equipos médicos - Equipos para peluquería y baño - Software 		<p>Canales</p> <p>Directo</p> <p>Redes sociales</p> <p>Tarjetas Promociones</p> <p>Descuentos (volumen, temporadas)</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>1. Inversiones: Equipos, Infraestructura</p> <p>2. Costos: Salarios, Insumos médicos, Servicios públicos, Arriendo</p>		<p>Líneas de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de servicios - Venta de productos - Convenios con especialistas 		

5.4. Estrategias de Mercadeo

Se plantean enseguida las estrategias de mercadeo propuestas, a partir de la información y mejor conocimiento de los clientes actuales y clientes potenciales, a partir de las entrevistas y las encuestas. Con estas se busca un mayor conocimiento de la Clínica VetHealth en las zonas de la ciudad aledañas a la misma. Y a partir de ello, aumentar el número de clientes y los servicios tomados.

5.4.1. Identidad Corporativa de Marca

La identidad de marca abarca tres elementos principales, Nombre de la Marca, Logotipo y Eslogan. Estos han sido planteados de acuerdo a lo que descrito a continuación:

- Centro médico veterinario VetHealth
- Vet corresponde a la iniciales de Veterinario
- Health es salud en idioma inglés.
- Lo que transmite el nombre es Salud Veterinaria. También es un nombre corto, y relativamente fácil de pronunciar en español, pero que tiene ese atractivo de “calidad e innovación” que tienen productos provenientes de países como Estados Unidos.

El eslogan “Cada vida cuenta con calidad”, es una frase corta, recordable, que busca transmitir seguridad y confianza en las labores que se ofrecen en vethealth

El logo símbolo, que se aprecia en la figura siguiente, está compuesto por dos espigas que representan la abundancia y prosperidad, las cuales son la base que sostienen el símbolo de la medicina veterinaria y las dos mascotas principales, el perro y el gato haciendo alusión a un buen augurio tanto para los pacientes como para el negocio.

Figura 36. Logo/símbolo VetHealth



5.4.2. Concepto y descripción del Producto y/o Servicio.

De acuerdo con lo descrito en el modelo de negocio, como Centro Veterinario, se ofrecerán fundamentalmente los siguientes servicios:

1. Consulta médica: Es la forma adecuada en la que se examinan los sistemas del paciente mediante palpación, auscultación y con ayuda de otras herramientas diagnósticas. Incluye indagar al tutor acerca de toda la información del motivo de su consulta, evidenciar signos y síntomas que el tutor no haya visto, y así poder diagnosticar con mayor efectividad y eficacia al paciente. Con base en este diagnóstico el médico veterinario propone exámenes adicionales, o el tratamiento farmacológico y/o quirúrgico
2. Exámenes de laboratorio: Herramientas que evalúan a detalle las condiciones de salud de los pacientes analizando su celularidad para diagnosticar con precisión y eficacia disfuncionalidades en su organismo . Si el médico lo ve necesario, se toman una vez haya terminado la consulta en el consultorio y con previa autorización del tutor, el médico veterinario es el encargado de tomar las muestras y enviarlas al laboratorio para su análisis.
3. Radiología: Técnica diagnóstica mediante la cual se evalúa principalmente la estructura ósea de los pacientes con el fin de identificar displasias, fracturas, fisuras, a su vez también permite evaluar órganos internos, todo esto con ayuda de rayos X, y así diagnosticar las causas de claudicaciones, problemas respiratorios, cardíacos y digestivos.
4. Ecografía: Técnica que usa ultrasonido para evaluar en detalle los órganos internos de los pacientes con un transductor. Con las imágenes se pueden diagnosticar problemas digestivos, cálculos o sedimentos urinarios y vesicales, estructura hepática, renal, esplénica, intestinal, y correlacionarlo con la clínica del paciente para dar diagnóstico certero. (Cristancho, 2019)
5. Cirugía: Técnica correctiva o profiláctica en la cual se da solución a alguna dolencia que el paciente padece, o en su defecto para prevenir futuras patologías. Se realiza tras un diagnóstico específico y con estudios de laboratorio realizados. Para acceder a este servicio el paciente tuvo que haber sido diagnosticado previamente con alguna dolencia que requiera intervención quirúrgica. Las cirugías las realiza un cirujano especializado y la duración depende del procedimiento a realizar.
6. Desparasitación y vacunación: Son dos métodos preventivos de enfermedades, se realizan con el objetivo de evitar que los pacientes adquieran enfermedades o desarrollen síntomas más graves. Consiste en administrar una desparasitante vía oral al paciente según su peso para terminar con el ciclo de vida de los parásitos,

en cuanto a la vacuna se inyecta vía subcutánea por lo general un biológico con cepas de las enfermedades a prevenir.

7. Baño y peluquería: Servicio que toman los clientes para asear a sus mascotas con el objetivo de eliminar malos olores, prevenir infecciones dermatológicas, y por beneficios estéticos. Se realizan con aplicación de jabones y champús especiales para mascotas y la ayuda de sopladores para el secado de los animales. Incluye lavado de dientes, limpieza de oídos, corte de uñas, perfume y pañoleta.

La peluquería incluye lo anterior más corte de pelo, de acuerdo a la raza y gusto del cliente, cepillado, deslanado, corte higiénico.

8. Venta de alimentos y accesorios: Comercialización de concentrados de diferentes marcas y de accesorios que permitan desarrollar cognitivamente los animales por medio de juegos, y para poderlos transportar con seguridad por la ciudad, como son correas o pecheras.

9. Farmacia: Comercialización de medicamentos, suplementos alimenticios, para así facilitar a los tutores la obtención de los implementos necesarios para su tratamiento sin tener que realizar desplazamientos adicionales.

5.4.3. Estrategias de Distribución

La estrategia de distribución hace referencia a la intermediación o a la venta directa que se realizaría para la venta de los productos o servicios. Se ha planteado que el proyecto es una Clínica Veterinaria que ofrece diferentes tipos de servicio, por lo que para tener un control más estricto de la prestación de estos servicios se hará de manera directa en un punto de prestación de los servicios físico.

Las instalaciones están ubicadas en la carrera 82 bis #71-78 del barrio La Clarita. Como ya se ha indicado es de propiedad de los padres de uno de los autores del proyecto, lo que le da ventajas, al cobrarse un canon de arrendamiento relativamente bajo y en el cual se tiene la certeza que las inversiones que se hagan para las adecuaciones requeridas permanecerán, ya que los propietarios no solicitarán la entrega del bien.

Tiene como ventaja adicional que está ubicado frente al parque de los Girasoles de este barrio, lugar donde habitantes del barrio llevan a caminar muchas mascotas, y además es una ubicación de fácil acceso en automóvil, contando con un espacio en la calle permitido para parquear.

Cuenta con un área aproximada de 80 m². Y el canon de arrendamiento para inicios de 2024 era de \$500.000. La distribución de áreas del mismo se explica y detalla en el capítulo 6 Análisis Operativo.

5.4.4. Estrategias de Precio

Los precios que se tenían establecidos antes de realizar el estudio y la propuesta del presente proyecto estaban por debajo de los competidores, ya descritos. Gracias a este estudio se pudo evidenciar esta situación.

Por tanto, se plantea un incremento paulatino de precios, para equiparar los precios con la competencia, pero contemplando la oferta de mejores servicios, como ya se ha detallado. No se contempla, inicialmente, tener mayores precios que la competencia para no ocasionar que algunos clientes se resientan y prefieran llevar a sus mascotas a centros veterinarios de la zona.

Como se mencionó previamente, una de las estrategias consistirá en incentivar a los clientes para que lleven a sus mascotas con mayor frecuencia a la Clínica.

Los precios planteados para los diferentes servicios se listan a continuación:

Tabla 5. Lista de precios Servicios y Productos

Servicio / Producto	Precio de Venta
Consulta Médica General	\$ 45.000
Desparasitación y Vacunación	\$ 60.000
Exámenes de Laboratorio	\$ 55.000
Radiografías	\$ 150.000
Ecografías	\$ 150.000
Cirugía	\$ 400.000
Hospitalización (24 horas)	\$ 150.000
Baño y Peluquería	\$ 65.000
Alimentos y Accesorios (comida medicada)	\$ 100.000
Farmacia (medicamentos postoperatorio)	\$ 34.000

En esta lista de precios hay varias generalidades.

- Se listan 10 servicios únicamente por ser el número de posibilidades que tiene el esquema de Excel entregado por la Universidad.
- Existen variaciones de precios en servicios como el baño, el cual puede ser mayor o menor, dependiendo el tamaño de la mascota y de servicios adicionales como el corte de pelo.
- En servicios de ecografía y radiología, también puede ser mayor dependiendo de la cantidad y ubicación.

- La cirugía puede tener grandes variaciones de precio dependiendo de la complejidad de la misma. El valor que se tuvo en cuenta fue de las esterilizaciones, que es la que más frecuentemente se realiza.

5.4.5. Estrategias de Comunicación

Tomando en consideración los resultados de las entrevistas y encuestas, se han planteado estas estrategias.

Uno de los elementos claves para definir el lugar donde llevan las mascotas ante cualquier necesidad médica es la cercanía. El otro el profesionalismo o la asertividad de los diagnósticos. Por tanto, se plantea hacer una estrategia en las zonas muy cercanas a la Clínica, por cuanto pueda haber tutores que a pesar del tiempo que lleva en funcionamiento el centro veterinario VetHealth desconozcan de su existencia, y por otra parte desconozcan el profesionalismo de sus médicos veterinarios, y ahora, al ser una Clínica todos los otros servicios que pueda prestar, elementos que se resaltarán ya en el contenido de esta publicidad.

Las acciones específicas que se desarrollarán serían:

Redes sociales:

- Hacer publicaciones periódicas en tres redes, Instagram, TikTok y Facebook.
- En Facebook hacer parte de grupos de tutores de Bogotá, en especial de la localidad de Engativá, para ganar reconocimiento.
- Realizar respuestas a los comentarios que se planteen.
- Destinar un rubro de entre \$50.000 a \$100.000 en promedio para publicitar en estas redes, dependiendo el movimiento que las mismas vayan teniendo, y haciendo seguimiento de las métricas alcanzadas y los resultados de clientes nuevos efectivos a través de este medio.

Actualmente solo se tienen las cuentas y se postea en fechas especiales, solamente, como cumpleaños del centro veterinario.

Se hace uso de Whatsapp, pero más como medio de comunicación con los clientes ya fijos, y para servicios sociales, como pérdida de mascotas.

Adicionalmente las EPS con las que se tenga alianza hacen publicación de las Clínicas con las que tienen alianzas, lo cual es una ventaja adicional de estos convenios.

Publicidad Impresa: Tarjetas de presentación y Volantes.

Las tarjetas de presentación contendrían los datos básicos de la Clínica, mientras que en los volantes irá información más detallada y visible de los servicios ofrecidos, y las ventajas en cuanto a profesionalismo y la integralidad de servicios.

Estos serían repartidos por los mismos autores del proyecto en parques de la zona de influencia de la Clínica un día del fin de semana, destinando una hora, esto con el fin de transmitir más confianza a los clientes potenciales y poder escuchar de ellos preferencias, dificultades, insatisfacciones con la competencia, que permitan ir mejorando su propuesta de la Clínica VetHealth.

Se pedirá también junto con esta entrega del material publicitario que sigan en redes sociales a la Clínica, y que como beneficio participarán en una rifa, que hace parte de las estrategias de promoción.

Al momento de hacer esta actividad se contará con un pendón publicitario el cual será exhibido en un punto específico en cada parque.

5.4.6. Estrategias de Promoción

Como acciones promocionales se plantea una actividad de reinauguración y otras que se realizarían de manera periódica.

Inauguración de la Clínica.

Se realizaría un domingo, estando ya la clínica remodelada y con el ofrecimiento de todos los servicios propuestos. Será una actividad que se realizará en el parque Los Girasoles, frente a la Clínica. Previo a esta actividad se haría publicidad en redes sociales y mediante volantes indicando la fecha y actividades que se realizarán, para atraer tutores de lugares un poco más distantes.

Para esta actividad se realizarán convenios con los proveedores de alimentos, concentrados, laboratorios, ropa de animales y juguetes, para que todos puedan hacer parte de la misma, y de esta manera todos ellos junto con la Clínica se vean beneficiados. Estos proveedores llevan su publicidad, pero entregan muestras de productos, se organizarían juegos con premios y rifas de productos (palitas para recoger excrementos, llaveros, pinzas para cerrar bolsas de alimentos, etc) o de servicios que ofrece la Clínica como desparasitaciones, descuentos en vacunas. Esta actividad está acompañada de música e inflables, en un costeo compartido con los proveedores.

Seguimiento en Redes Sociales y Rifas:

Se realizaría un especial énfasis en que las personas que asistan y participen sigan a la Clínica en sus redes sociales, por medio de las cuales pueden tener información de interés para el cuidado de sus mascotas, ofreciendo como incentivo adicional la rifa de productos o servicios de la Clínica.

Días Especiales:

En días especiales como Navidad, cumpleaños de la veterinaria y halloween se propondría realizar actividades similares a la inauguración.

Se propone también que para algunas fechas se realicen concursos de fotos en redes sociales, con lo cual se da movimiento y visibilidad a la Clínica, y como premio se ofrecerían algunos servicios o productos de los proveedores.

Referidos:

Se propone una estrategia por clientes nuevos referidos. Quien refiera a un cliente nuevo recibiría Consulta gratis o vacuna. Actualmente esta acción solo se realiza con el Pet Shop Cat Dog, a cuya propietaria se le da un bono por \$10.000 que es un ahorro para los servicios veterinarios que toma para su mascota.

5.4.7. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Habiendo definido las estrategias de mercadeo, se plantea a continuación el presupuesto anual de estas estrategias. Es de tener en consideración que los rubros son relativamente bajos pues se aprovecha las alianzas con proveedores de productos que se venden también en la Tienda de la Clínica Veterinaria. Y de otra parte, también se plantean como obsequios regalar servicios veterinarios que no supondrían un costo como tal para la Clínica. Así el presupuesto corresponde a:

Tabla 6. Presupuesto

Descripción	Cantidad / Año	Valor Unitario	Valor Total
Arrendamiento	12	500.000	6.000.000
Redes Sociales	12	75.000	900.000
Tarjetas presentación x 1000	1	90.000	90.000
Volantes x 1000 unid	1	120.000	120.000
Aporte eventos	3	200.000	200.000
Servicios gratuitos	20	0	0
Plan referidos	20	0	0
		Total	7.310.000

5.5. Participación en el mercado y Proyección de Ventas

Partiendo de la estimación del mercado potencial estimado en el capítulo anterior, donde se plantea una cifra de 9.983 mascotas en los barrios correspondientes a la UPZ de Boyacá Real de la localidad de Engativá, para un estimado de 21.543 servicios de medicina veterinaria anuales.

Y tomando como referencia las ventas actuales del centro veterinario VetHealth, que son del orden de 40 servicios de consultas por mes en promedio, se aprecia que hay un mercado muy amplio sobre el cual se puede crecer. Claro, no se deja de lado la situación que hay varios competidores ya descritos en el capítulo anterior, pero que dada la nueva propuesta de VetHealth, como Clínica Veterinaria y con el valor agregado de la prestación de los servicios con la aplicación de los fundamentos de Bienestar animal y etología, se pueden atraer más clientes, y que estos consuman más servicios, todo acompañado de las estrategias de mercadeo ya descritas.

Así, la proyección de ventas que se plantea se presenta a continuación, indicándose las ventas actuales de VetHealth como centro veterinario.

Tabla 7. Proyección de Ventas en unidades al segundo año de operación de Clínica

PRODUCTOS/SERVICIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Consulta Médica General	577	720	770	809	849
Desparasitación y Vacunación	577	720	770	809	849
Exámenes de Laboratorio	577	720	770	809	849
Radiografías	102	120	128	135	142
Ecografías	481	600	642	674	708
Cirugía	158	192	205	216	226
Hospitalización (24 horas)	102	120	128	135	142
Baño y Peluquería	1.429	1.800	1.926	2.022	2.123
Alimentos y Accesorios (comida medicada)	433	540	578	607	637
Farmacia (medicamentos postoperatorio)	291	360	385	404	425
TOTAL	4.727	5.892	6.304	6.620	6.951

Para el estimado de las ventas de productos se tomó una base en pesos, en dinero, y no en unidades, ya que hay mucha variedad de productos que se venden en la tienda, y esta simplificación, basada en ventas reales, permite realizar cálculos más rápidos en el análisis financiero; pero aparecen como unidades en la proyección, por la simplificación mencionada para el análisis financiero.

Esta proyección de ventas supone para el año 2 unas ventas de \$501.240.000. Si se compara con el tamaño del mercado estimado en pesos en el capítulo anterior, de \$4.997.489.800, la participación en el mercado sería de aproximadamente un

10% del mercado, cifra que es acorde a la competencia existente en la zona y acorde a la mejor propuesta de valor ofrecida por la nueva Clínica Veterinaria VetHealth.

6. ANALISIS OPERACIONAL

En el presente capítulo se realiza el análisis operacional del proyecto, fundamentado en la descripción general de cada uno de los servicios prestados, a partir de los cuales se establecen los requerimientos en equipos, infraestructura y personal para el ofrecimiento adecuado de los mismos.

Las clínicas veterinarias pueden prestar gran variedad de servicios dependiendo su enfoque, o especialidad, pero en general el objetivo de una clínica veterinaria es prestar servicios médicos orientados a la prevención y curación de las diferentes enfermedades o patologías que pueda presentar un paciente, en el caso de VetHealth se ofrecen servicios médicos enfocados en pequeñas especies, principalmente perros y gatos haciendo énfasis en el tratamiento y atención de los pacientes con la aplicación del bienestar animal, y presta los siguientes servicios:

- Consulta médica general
- Desparasitación y vacunación
- Exámenes de laboratorio
- Radiología
- Ecografía
- Cirugía
- Baño y peluquería
- Venta de alimentos y accesorios
- Farmacia

Desde el momento que los tutores llegan al centro médico en compañía de sus mascotas, la etología animal empieza a ser una herramienta de ayuda para poder realizar un abordaje sin estrés en los animales, iniciando con una pequeña presentación por parte de las personas que estén atendiendo el paciente dejando que el animal perciba el olor de cada uno de los que estarán en contacto con él, así como del entorno que lo rodea.

El procedimiento se repite para cada uno de los servicios ofertados, una vez el animal se siente más en confianza se procede a llevarlo al consultorio en compañía de sus tutores para iniciar la evaluación física del paciente, por medio de refuerzos positivos, voz calmada y reducción de ruidos distractores con el objetivo que el paciente no se estrese y facilite su exploración, toma de muestras, canulación, abordaje radiológico o ecográfico, según corresponda, o bien facilitar el manejo para una posible anestesia y posterior intervención quirúrgica, de llegar a ser lo requerido.

Hay que considerar que, dada la variabilidad de condiciones médicas de las mascotas, su edad y raza, determinan comportamientos y las individualidades de cada animal, por lo que la descripción planteada a continuación es resumida y de manera general.

6.1. DESCRIPCION DEL PROCESO

A continuación, se presenta la descripción de los principales servicios que ofrecería la clínica. Cabe mencionar que esta descripción es general, ya que pueden presentarse múltiples variaciones en los procedimientos, pues los problemas, enfermedades o afecciones de los pacientes son muy variados y el tipo de mascota que se esté tratando, tanto si es un canino o un felino, pero dependiendo de su tamaño y temperamento. Esta descripción omite detalles del buen trato que se da tanto a los animales como a sus tutores, y que corresponden a los aspectos de Etología y Bienestar animal, y que pueden abarcar elementos como aromas, ruidos externos (otros animales, carros, etc.) tono de la voz, temperatura, entre otros

Estas descripciones buscan por tanto ser más el soporte metodológico de los requerimientos de la Clínica, que implican necesidades de infraestructura, equipos, instrumental, mobiliario y de personal, tanto profesional como de apoyo; así como a partir de tiempos estimados promedio de los servicios y la infraestructura propuesta posteriormente, poder dar un estimado de la capacidad máxima de atención de la Clínica.

Primero, y para cada servicio ofertado por el centro médico, es necesario un agendamiento previo para dar un servicio oportuno, reducir los tiempos de espera y trabajar con mayor fluides y eficacia. Para esto los clientes cuentan con los canales digitales del centro médico, como Whatsapp, Okvet y presencialmente en la clínica, allí los tutores pueden agendar el servicio que deseen tomar dependiendo de la disponibilidad, esta labor está a cargo de la persona encargada de la recepción.

Consulta médica:

Una vez llegue el día y la hora de la consulta previamente agendada mascota y tutor serán atendidos por la recepcionista, quien los hará seguir al consultorio junto con el médico veterinario encargado, donde tomará los datos del propietario y paciente para el ingreso al sistema de información, si aún no se encuentra registrado.

Luego se inicia la consulta, durante todo este proceso el médico y personal que va a estar involucrado en la consulta ya ha estado presentándose con el paciente, dejando que este los olfatee, tocándolo sin ser invasivo; si se trata de un paciente de difícil manejo se utiliza en el consultorio estrategias de aromatizantes que relajen un poco al paciente y se coloca bozal para evitar accidentes; además, durante la revisión física se le dan al paciente refuerzos positivos para premiar una buena conducta y la cooperación con los procedimientos que se realicen: revisión de su

sistema tegumentario (piel, pelo, uñas, glándulas palpables), revisión de su sistema nervioso por medio de pruebas cognoscitivas, propiosección, auscultación cardiaca y pulmonar, evaluación de su sistema motor (huesos y articulaciones) Paralelamente se va dialogando con el tutor, quien es el encargado de brindar la información necesaria para llegar a identificar el porque de los padecimientos del paciente. La consulta tiene una duración en promedio de 30 a 45 minutos, se puede llegar a extender si es necesario la toma de algunos exámenes de laboratorio, los cuales son tomados por el medico quien los envía a su análisis al laboratorio. A partir de toda esta información el médico veterinario da su diagnóstico de la situación de la mascota, dando las indicaciones de medicamentos y cuidados a tener en cuenta por parte del tutor. Para finalizar, se le genera un control para que vuelva en un tiempo determinado con la mascota para ser nuevamente evaluada y ver su evolución al tratamiento instaurado o si hay que reformular algo.

Radiología:

Se debe agendar con anterioridad. Una vez llegue el día y la hora de la consulta los atenderá la recepcionista, quien los hará seguir al consultorio junto con el médico veterinario encargado donde estará el especialista, quien antes ha armado su equipo radiológico. Ingresas solo el paciente y los médicos, quienes van a posicionar al animal en la forma adecuada para la toma de la imagen, esta posición varía según la vista y zona a evaluar; una vez posicionado el paciente el especialista toma las imágenes, este procedimiento no tarda más de 10 minutos y los resultados, las imágenes, son explicados al tutor inmediatamente, dependiendo de los resultados se le da al tutor las indicaciones a seguir.

Ecografía:

Igual que la radiografía, el servicio es agendado, y una vez en la clínica la recepcionista los hará seguir al consultorio junto con el médico veterinario encargado donde estará el especialista quien con anterioridad ya ha organizado su equipo en la mesa de trabajo, junto a él se posicionará al paciente. En este procedimiento ingresa el tutor para que observe todo el procedimiento y a su vez ir contándole lo que se observa en el ecógrafo. Para que el paciente este tranquilo se utiliza una cama para que repose mientras es revisado, utilizando voz suave al hablar y evitando movimientos y ruidos bruscos. Este examen dura unos 45 minutos, donde se evalúan los órganos internos del paciente, para ello el paciente debe estar de cubito lateral (acostado de lado) para que mediante la sonda ecográfica el médico examine uno a uno todos sus órganos abdominales, este proceso se realiza en ambos costados del animal. A los 8 días se envía al correo del tutor un informe ecográfico con las imágenes obtenidas y diagnostico presuntivo que se evidenció en el examen.

Cirugía:

Para todo procedimiento quirúrgico previamente se deben contar con exámenes de laboratorio que avalen el procedimiento a realizar dando garantía de un estado de salud estable que permita intervenir al paciente, adicionalmente el tutor debe estar

al tanto de los riesgos que cualquier procedimiento quirúrgico tiene, por lo que debe firmar un consentimiento informado en el cual se le explican todos los riesgos. El paciente debe tener una preparación previa con un ayuno de mínimo 8 horas, esto con el fin de prevenir complicaciones durante la anestesia como vómitos que puedan generar broncoaspiraciones, la anestesia se utiliza con el objetivo que el paciente no sienta dolor durante la intervención, para esto es necesario el uso de medicamentos especiales que permitan una buena inducción del paciente y el mismo mantenimiento del plano anestésico durante el tiempo que dure la cirugía. Una vez el paciente se encuentre en plano anestésico indicado se procede con la tricotomía (corte de pelo) de la zona a intervenir, posteriormente se limpia y desinfecta esa misma zona dejándola lo más estéril posible, una vez posicionado el paciente en la mesa de cirugía se procede con la colocación del campo quirúrgico, el cual permite que la zona donde se realizara la incisión esté libre de posibles contaminantes, paralelamente a esta preparación el cirujano se prepara lavando sus manos con jabón quirúrgico, colocándose sus implementos como bata de cirugía, guantes quirúrgicos, tapabocas y gorro.

Con ayuda de otro médico que asistirá la cirugía, ya teniendo todo preparado y estéril, se inicia el procedimiento incidiendo la zona afectada o a tratar. Una vez finalice el cirujano con su labor procede a suturar y cerrar la herida verificando siempre que no haya ningún tipo de sangrado, al terminar se limpia nuevamente al paciente y se inicia el proceso de despertarlo de la anestesia cesando la administración del anestésico de mantenimiento, posicionándolo en un lugar cómodo y calefactado. Una vez despierte de la anestesia se le informa al propietario del resultado de la cirugía y se pide lo recojan si se trata de una cirugía ambulatoria, de lo contrario que lo visiten en el hospital, posteriormente se les entrega una formula medica con los medicamentos y cuidados necesarios para su recuperación postoperatoria y finalmente se les agenda un control médico para evaluar su evolución y de ser favorable se le retiran los puntos.

Baño y Peluquería:

Para utilizar este servicio se debe agendar con al menos 3 horas de anticipación, los canales para esto son vía whatsapp o en persona en el establecimiento, durante el agendamiento se dan las especificaciones que el cliente requiere para el baño o peluquería de su mascota, ya sea un corte especial o un baño medicado con receta médica, una vez se termine el baño se procede a secar la mascota con ayuda de un secador especial para esta labor, de ser un gato se seca con secador con aire caliente y de baja potencia para evitar estrés en ellos, una vez finalizado el secado se procede a cepillar o peinar la mascota según se requiera, se les coloca a las hembras gemas, moños, pañoleta y se les aplica perfume y a los machos perfume y pañoleta, se les informa a los tutores que su mascota esta lista para recoger y así finaliza el proceso de baño y peluquería.

6.2. AREAS FUNCIONALES DE LA CLINICA

Recepción:

La recepción cuenta con un área de 3m² cuenta con un escritorio, una silla, un computador, dos datafonos, la caja registradora, para el uso de la recepcionista que con estos implementos se encarga de registrar las ventas, los pagos de proveedores, almacenar las facturas, agendar citas para los servicios ofertados por la clínica.

Sala de Espera:

La sala de espera tiene un área aproximada de 8m² contando con sillas para el uso de los clientes, una mesa de centro con revistas veterinarias, para que los clientes puedan leer mientras esperan su turno de ser atendidos.

Peluquería:

Cuenta con un área de 10m², una bañera dotada con ducha eléctrica, jabones y shampoos necesarios para el baño de las mascotas, una mesa de secado, con su soplador, una mesa de grooming dotada con tijeras máquina de esquilas, corta uñas, cuchillas, peines, cepillos, perfumes y pañoletas, adicionalmente cuenta con un baño para uso del personal de la veterinaria.

Consultorio:

Cuenta con un área de 4m², dotado con una mesa para revisión de pacientes, fonendoscopio, guantes, termómetro digital, alcohol, agua oxigenada, un guardián, agujas, jeringas, gasas, tubos para muestras sanguíneas, láminas de laboratorio, una mesa de escritorio con un computador para el registro de historias clínicas, y generar formulas médicas.

Quirófano: Cuenta con un área de 16m² cuenta con una mesa de cirugía, una máquina de anestesia, un armario donde se almacena medicina, e implementos necesarios para los procedimientos como guantes, batas, suturas, campos, instrumental quirúrgico, ambu, máquina de esterilizar uv, monitor multiparametros, electrobisturí, bala de oxígeno, zona de lavado y desinfección, autoclave, lámpara quirúrgica, caneca con bolsa roja para desechos con riesgo biológico

6.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Las necesidades y requerimientos en el presente proyecto están centradas en dos aspectos: La infraestructura y los Equipos especializados de medicina veterinaria. Los cuales se presentan a continuación a manera de presupuesto.

Presupuesto de las adecuaciones:

Actualmente se tiene un consultorio, un quirófano, área de peluquería, sala de espera y recepción (en adecuaciones) pero se requiere, un consultorio auxiliar, un consultorio de preparación, un hospital, una sala de descanso y una sala de imágenes para tener la distribución de la Clínica Veterinaria siguiendo las indicaciones expuestas por la secretaria de salud en sus visitas de inspección, vigilancia y control.

Tabla 8. Presupuesto necesidades

Insumos	Unidad de medida	Cantidad	Vr Unitarios
Pintura	Galón	3	\$400.000
Láminas de dry wall	unidad	100	\$67.000
Estructura dry wall	Metro lineal	300	\$9.000
Marco puertas	unidad	8	\$100.000
puertas	unidad	8	\$200.000
Techo pvc	Metro cuadrado	70	\$30.000
Cable luz	metro	200	\$20.000
Cable red	metro	100	\$20.000
Tomas Y/O enchufes	unidad	36	\$10.000
Estuco	Galón	17	\$38.000
Lijas	cm	600	\$2.000
Tornillos	paquete	20	\$20.000
Señalización	unidad	15	\$20.000
luces	unidad	20	\$28.000
Maestro de Construcción	día	620	\$50.000
Ayudante de construcción	día	620	\$50.000

Tabla 9. Equipos

Nombre	Referencia	canti dad	Vr Uniatrío	Ya cuenta con el equipo
Máquina de anestesia	RWD R640-s1	1	\$12'000.000	si
Maquina Rayos x	BT9020	1	\$90'000.000	no
Ecógrafo	Edan Dus60 vet	1	\$11'000.000	no
Autoclave	Advance	1	\$ 4'000.000	no
Microscopio	bcientific	1	\$ 2'000.000	no

Maquinas laboratorio bioquímica seca	Solution Skyla	1	\$ 30'000.000	no
Maquinas laboratorio analizador hematología	URIT 5160 VET	1	\$ 30'000.000	no
Cavitron	B5L	1	\$ 1'000.000	si
Nebulizador	Roscoe	1	\$ 150.000	si
Monitor multi parámetros	Serie X edan	1	\$4'000.000	no
Tensiómetro	Vet 20/25/30	1	\$ 400.000	si

Tabla 10. Instrumental.

Nombre	Referencia	cantidad	Vr Unitario	Ya cuenta con el equipo
Instrumental quirúrgico	Humeco	1	\$3'000.000	si

Tabla 11 Mobiliario:

Nombre	Referencia	cantidad	Vr Unitario	Ya cuenta con el equipo
sillas	SR	10	\$ 200.000	no
mesas	SR	5	\$ 300.000	si
escritorio	SR	3	\$ 300.000	si
Mesa cirugía	SR	1	\$2'000.000	si

Tabla 12. Equipo de oficina:

Nombre	Referencia	cantidad	Vr Unitario	Ya cuenta con el equipo
computador	Lenovo	3	\$ 1'500.000	si
Máquina registradora	Pos 58mm	1	\$ 1'000.000	si
impresora	Pos 58mm	1	\$ 300.000	si

6.4. CAPACIDAD DE ATENCIÓN MÁXIMA

Se toma en cuenta para estimar la capacidad máxima de atención el tiempo de los veterinarios. Se parte del hecho que se contaría con dos consultorios, en los cuales pueden atender dos médicos veterinarios.

Si se parte de una generalización que una consulta tiene una duración de 40 minutos, que en muchos casos puede ser menor, se tendría para 6 días de atención en 8 horas cada día, un máximo de:

$(8 \text{ horas} \times 60 \text{ min} / 40 \text{ min}) \times 25 \text{ días} = 300 \text{ servicios por médico.}$
Total para 2 médicos veterinarios: 600 servicios

Para el año 5, donde se tendría mayor prestación de servicios se tendría un promedio de servicios entre Consulta Médica General, Desparasitación y Vacunación, Exámenes de Laboratorio, Radiografías, Ecografías y Cirugías de 200 servicios (3.624 en el año). Con lo cual se demuestra que las proyecciones de venta son también posibles de alcanzar desde el punto de vista operativo.

En cuanto a peluquería y baño, se tiene un estimado de 2.123 servicios en el año 5, lo cual daría un promedio de 177 servicios mensuales, y una cifra diaria de 7 servicios. La cual también es posible alcanzar.

7. ANALISIS ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se plantea y describe la estructura organizacional para el proyecto Clínica Veterinaria VetHealth. La propuesta de los cargos que se requieren desde las actividades operativas, de prestación de los servicios, proviene de la descripción de los procesos realizado en el capítulo anterior, así como también por el conocimiento y experiencia de los autores del proyecto.

7.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Y aun cuando los mismos autores tendrán bajo su responsabilidad la gerencia de la empresa, su organización y mercadeo, se requiere para esta mayor capacidad de atención de pacientes y de servicios un apoyo administrativo y contable. Así la propuesta global de la estructura organizacional, que cubra las áreas Operativa, Administrativa, Mercadeo y Recursos Humanos, está conformada por:

- 3 Médicos Veterinarios
- 2 Auxiliares veterinarios
- Peluquera
- Auxiliar Administrativo y Comercial
- Contador

Es de mencionar que, al tratarse de una empresa pequeña, con ingresos limitados, no puede plantearse al menos en su inicio, que haya cargos diferentes para las diferentes áreas de la empresa, sino que, al contrario, algunas personas deben realizar esas múltiples actividades para hacer eficiente y no excesiva en costos la estructura organizacional.

Se describen a continuación las funciones, el perfil y la contratación y salario de cada uno de ellos.

Médico Veterinario Gerente:

Perfil: Médico veterinario titulado, con experiencia al menos de 3 años, con experiencia adicional en cargos administrativos y comerciales.

Funciones:

Entre las actividades operativas tiene a su cargo:

- Atiende las consultas como médico veterinario.
- Realiza la lectura de los resultados de laboratorio y de otras herramientas diagnósticas.
- Instaurará un tratamiento médico según los resultados obtenidos durante la valoración física y a partir de los resultados obtenidos de los exámenes realizados.

- Se encargará de realizar los trámites de remisión de pacientes que requieran una hospitalización o una intervención quirúrgica.
- Será uno de los profesionales que realizará ecografías, radiografías y cirugías de los pacientes que lo requieran.
- Realiza el seguimiento de pacientes.
- Procurar el bienestar animal dentro y fuera del centro médico VetHealth

Como actividades gerenciales y administrativas:

- Propone y aprueba el presupuesto para el fortalecimiento y crecimiento de la clínica
- Propone estrategias de mercadeo y aprueba el presupuesto de mercadeo
- Hace control de compras
- Realiza junto con el subgerente el proceso de selección de los auxiliares veterinarios y auxiliar administrativo
- Desarrolla las capacitaciones y actualizaciones mensuales a los auxiliares y al médico veterinario en aspectos de bienestar animal y etología, para que en todo servicio y con todo cliente este aspecto fundamental de la clínica se vea realmente implementado.
- Hace control de los ingresos por ventas, de los egresos y revisa junto con el contador los libros contables mes a mes, sus resultados y como va la empresa desde lo económico.
- Apoya el desarrollo de eventos de mercadeo

Rango Salarial: 3 salarios mínimos

Médico Veterinario Sub Gerente:

Perfil: Médico veterinario titulado, con experiencia al menos de 3 años, con experiencia adicional en cargos administrativos y comerciales.

Como actividades operativas realiza las mismas que el médico veterinario gerente.

Como actividades administrativas:

- Realiza la selección de proveedores y es el responsable de las relaciones con los mismos
- Organiza los eventos de mercado.
- Apoya el desarrollo de actividades de mercadeo
- Realiza la supervisión de actividades de la auxiliar administrativa como el control de inventarios y el adecuado manejo en redes sociales, la liquidación de nómina y los soportes contables.

Rango Salarial: 3 salarios mínimos

Médico Veterinario:

Perfil: Médico veterinario titulado, con experiencia al menos de 2 años.

Funciones:

Realiza solamente actividades operativas, siendo básicamente las mismas de los otros médicos veterinarios, a excepción de las ecografías, radiografías y cirugías.

Rango Salarial:

2 salarios mínimo

Auxiliares Veterinarios:

Perfil: técnico auxiliar veterinario titulado, con experiencia al menos de 1 año.

Funciones:

Entre las actividades operativas:

- Ayudar en las tareas del veterinario, en las consultas, toma de exámenes y otros procedimientos
- Realiza toma de muestras para exámenes de laboratorio.
- Realizar pequeñas curaciones
- Proveer de los medicamentos necesarios
- Preparar los recursos, materiales y medicamentos necesarios para la realización de cirugías
- Realizan en turnos el aseo de la clínica diariamente.

Rango Salarial:

1.5 salario mínimo

Peluquera:

Perfil: Técnico "Pet Groomer", con experiencia al menos de 1 año.

Funciones:

Siendo la persona directamente encargada de la sección de peluquería, es el encargado de ofrecer a los perros buenas condiciones de presentación, realizando:

- Lavar los canes, su pelo, con champú especial para estos animales
- Cepillarles el manto
- Secado
- Corte de pelo
- Corte de las uñas.
- Informar a los veterinarios y propietario cuando aprecia alguna condición negativa o enfermedad de los animales

Rango Salarial:
1 salario mínimo

Auxiliar Administrativo y Comercial.

Perfil: Técnico contable, con experiencia al menos de 1 año.

Funciones:

- Persona encargada de la coordinar la agenda de los veterinarios
- Es la primera persona que recibe en la clínica a los clientes
- Realiza la venta de los accesorios y productos para mascotas
- Llevar el inventario de accesorios y productos de venta
- Es la encargada de recibir los pagos y entregar la relación diaria de los mismos
- Llevar los soportes contables de manera organizada para su entrega al contador.
- Responder comentarios en las redes sociales.

Rango Salarial:
1 salario mínimo

Contador Público.

Perfil: Profesional contable, con experiencia al menos de 3 años.

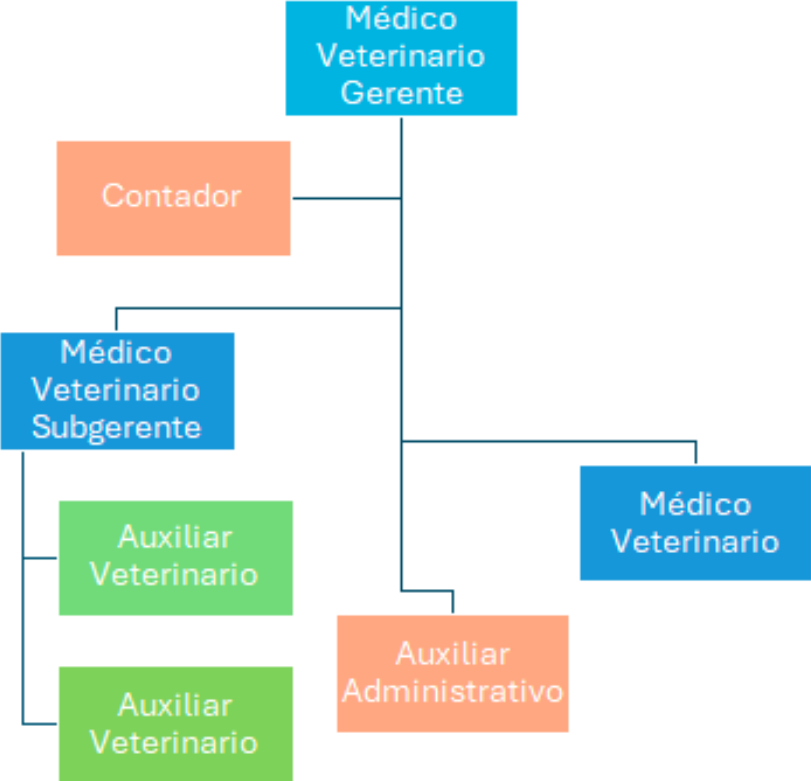
Sus funciones son dos:

- Llevar los libros de contabilidad de la clínica de acuerdo a las normas vigentes
- Presentar los impuestos a que haya lugar de manera mensual y anual
- Presentar un informe de la situación de la empresa al gerente de manera mensual.

Rango Salarial:
1 salario mínimo

7.2. Organigrama:

Figura 37.35 Organigrama



8. ASPECTOS LEGALES

Se presenta en este capítulo diferentes normatividades que de una u otra manera rigen, la prestación de servicios médicos veterinarios y el establecimiento donde se ofrecen. También se hace referencia a las implicaciones legales de la constitución de la empresa

8.1. NORMATIVIDAD

El marco legal que regirá a VETHEALTH, comprenden de una parte, las disposiciones legales de carácter Nacional y las que se enmarcan dentro de la normativa local que establecen los requisitos para el funcionamiento específico de una clínica veterinaria, se relacionan a continuación las de mayor relevancia:

8.1.1. Disposiciones legales de carácter Nacional

Ley 09 de 1979 Código Sanitario Nacional:

Modificado por el decreto 2106 de 2019, siendo básicamente este decreto una simplificación de algunos trámites de la ley. Esta ley da las “normas generales que servirán de base a las disposiciones y reglamentaciones necesarias para preservar, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias en lo que se relaciona a la salud humana”.

Esta norma da indicaciones, en especial las contenidas en los artículos 241 y 242, que establecen lo relacionado con las condiciones sanitarias que deben cumplir las edificaciones para establecimientos hospitalarios y similares y la disposición final de las basuras en los hospitales, cuando se considere necesario por sus características especiales.

En el artículo 80 da indicaciones para preservar, conservar y mejorar la salud de los empleados en sus lugares de trabajo, pero también detalla las obligaciones que tienen para preservar su seguridad y las de otras personas al interior de los establecimientos (artículos 81 a 86).

Decreto 780 de 2016:

En el artículo 2.8.5.2.17 establece las “Medidas para personas que trabajan en manejo de animales” es decir, donde haya manejo de animales, se debe estar dotado de los equipos adecuados para su protección y someterse a pruebas, exámenes y vacunación, según el riesgo sanitario a que se esté expuesto.

Ley 576 de 2000:

Código de ética para el ejercicio profesional de la medicina veterinaria y zootecnia, la cual contiene los principios que rigen la profesión cuya misión está encaminada a que los profesionales que se desempeñan en este campo sean personas idóneas que la ejerzan con decoro, honestidad, responsabilidad y legitimidad, en beneficio de su profesión, de los animales y de la sociedad. Por mencionar un artículo puntualmente, el 17, se indica que “solamente utilizarán los métodos o medicamentos a su disposición, mientras exista posibilidad de prevenir enfermedades, disminuir síntomas o curar a los animales”.

Resoluciones 1478 y 1479 del 2006:

Emitidas por el Ministerio de la Protección Social, se dan las normas para la comercialización, dispensación, fabricación y otros temas sobre medicamentos. Junto con estas es necesario el cumplimiento de la Resolución 62542 del 2020 del Instituto Colombiano Agropecuario ICA por medio del cual se establecen los requisitos y el procedimiento para el registro de los medicamentos de uso veterinario ante el ICA. Así, lo que en fundamento exige la normatividad es que los medicamentos que se comercialicen cuenten con el registro ICA, con base en el Artículo 31 de la Resolución 1056 de 1996 del ICA.

Registro de Matricula Profesional ante COMVEZCOL

El Consejo Profesional de Medicina veterinaria y de zootecnia de Colombia es la institución encargada de emitir el registro por medio del cual el médico veterinario queda inscrito ante el consejo veterinario de medicina veterinaria para ejercer la profesión.

8.1.2. Disposiciones legales de carácter local.

Como normas para cualquier tipo de establecimiento en Bogotá es necesario tener en cuenta el Plan de ordenamiento territorial POT, el Concepto de Bomberos y la Visita de la Secretaría de Salud.

Plan de Ordenamiento Territorial:

Se debe verificar que el lugar de Bogotá D.C. donde esté situado el establecimiento permita el desarrollo de la actividad comercial, y no tenga algún tipo de restricción, de acuerdo precisamente al POT.

Concepto Técnico de Bomberos:

Es la apreciación técnica emitida por el Cuerpo Oficial de Bomberos de Bogotá a través de la cual se revisan las condiciones de seguridad humana, riesgos de incendio, materiales peligrosos y sistemas de protección contra incendios que tenga el establecimiento. Sin este concepto, sin el cumplimiento de este tipo de normas no puede funcionar el establecimiento.

Visita de la Secretaría de Salud:

La inspección, vigilancia y control es un proceso gratuito realizado por medio de las cuatro Subredes Integradas de Servicios de Salud, en el caso de VetHealth corresponde a la Subred Norte ubicada en la Calle 66 No. 15-41, que abarca las localidades de Usaquén, Teusaquillo, Chapinero, Barrios Unidos, Engativá y Suba.

La visita consiste en establecer si el establecimiento de comercio abierto al público cumple con los requisitos legales para su funcionamiento y de seguridad. Como resultado de las visitas de inspección, se diligencia un acta y se emite un concepto sanitario, el cual puede ser:

- Favorable: cuando se cumple con todo lo evaluado y establecido en el acta.
- Favorable con requerimientos o pendiente: cuando existen aspectos pendientes por cumplir, aunque estos no generan riesgo a la salud.
- Desfavorable: cuando se incumple con lo establecido por la norma.

8.2. TIPO DE EMPRESA

Considerando la calidad de la persona, natural o jurídica que hace parte de ella, se establece el tipo societario al que pertenece el proyecto.

Para el caso de VetHealth actualmente es un establecimiento de comercio administrado por dos personas naturales registradas como comerciantes ante la Cámara de Comercio de Bogotá D.C. No obstante lo anterior y de acuerdo a las proyecciones de venta planteadas y por el nivel de ingresos, se estaría incurrido en pertenecer al régimen común, por lo que sería conveniente entonces la creación de una Sociedad por Acciones Simplificadas SAS cuando se llegue a los volúmenes de venta o transacciones fijados por la DIAN, que para el año 2024 corresponde a \$164.728.000, para cada persona, en el caso del presente proyecto.

La SAS es una estructura societaria de capital, por acciones, con autonomía y tipicidad definida, (CCB, 2009) permite además de una amplia autonomía en su objeto social y la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas. Puede estar conformada por uno o varios socios.

Entre las ventajas que tiene este tipo de sociedad están el que limita la responsabilidad patrimonial frente a obligaciones de carácter laboral y fiscal, permite repartir utilidades de manera flexible, no requiere una junta directiva o un revisor fiscal, no restringe la realización de toda clase de negocios lícitos, permite una

estructura flexible de capital que permite hacer aportes en condiciones especiales de tiempo y proporción, permite la resolución de conflictos de manera oportuna y especializada.

Su constitución es muy sencilla, ya que se puede constituir mediante documento privado ante cualquier cámara de comercio, que para el caso de VetHealth sería en Bogotá. En este documento se indican como puntos principales la razón social, domicilio, actividades principales pudiendo dejar establecido que podrá realizar cualquier actividad comercial o civil lícita, el capital autorizado, suscrito y pagado por los accionistas, la forma de administración y el representante legal.

8.3. IMPUESTOS

Una sociedad jurídica en Colombia está obligada a pagar varios impuestos, siendo los principales el Impuesto de Renta, IVA, que son impuestos nacionales, y el Impuesto de industria y comercio y el complementario de avisos y tableros, que son impuestos territoriales o municipales.

Impuesto de Renta:

Este impuesto nacional se calcula sobre las utilidades obtenidas por las sociedades en desarrollo de sus actividades comerciales ordinarias y extraordinarias. Grava los ingresos, de fuente nacional y extranjera, realizados dentro del año gravable anterior y que tengan el potencial de incrementar el patrimonio neto de la sociedad.

La legislación colombiana establece como ingresos que se consideran rentas de fuente nacional la explotación de bienes materiales e inmateriales y la prestación de servicios dentro del territorio colombiano.

La tasa actual, para el año 2024, es del 35%, gravando las utilidades antes de impuestos en la contabilidad de la sociedad.

Impuesto al Valor Agregado – IVA:

Es un impuesto indirecto nacional que grava la venta de bienes muebles e inmuebles, también la prestación de servicios en el territorio nacional, o desde el exterior, con excepción de los expresamente excluidos, consignados en el estatuto tributario.

Existen unas salvedades que buscan favorecer ciertas actividades como las agrícolas y pecuarias, entre otras, por lo que se califican unas operaciones en exentas, con tarifa del 0%, o excluidas, no se gravan con IVA pero el IVA pagado en insumos se trata como mayor valor del costo del respectivo insumo.

La tarifa general del IVA es del 19%, pero existen tarifas reducidas del 5% y 0%

para ciertos bienes y servicios.

Impuesto de industria y Comercio:

Es un impuesto territorial o municipal que grava los ingresos brutos, las ventas totales, obtenidos por el ejercicio de actividades industriales, comerciales o de servicios ofrecidos por parte de personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho en los respectivos municipios.

La tarifa de este impuesto la define cada uno de los municipios dentro de los siguientes rangos, de acuerdo con la ley:

- Para actividades industriales, del 0,2% al 0,7%.
- Para actividades comerciales y de servicios, del 0,2% al 1%.

Impuesto complementario de avisos y tableros:

Este es un impuesto de carácter territorial, complementario del impuesto de industria y comercio, en el que se incurre al colocar de vallas, avisos y tableros en el espacio público, y se cobra a todas las personas naturales o jurídicas que realizan actividades industriales, comerciales y de servicios en el respectivo territorio, que para el caso del presente proyecto es el Distrito Capital de Bogotá.

9. PLAN DE NEGOCIOS- MODULO FINANCIERO

Se presenta en este capítulo el análisis financiero del proyecto de fortalecimiento del Centro Veterinario VetHeath, que como se ha presentado a través del documento, el resultado es la transformación a Clínica Veterinaria con ampliación en la oferta de servicios, lo que requiere inversiones en infraestructura y equipos, fundamentalmente.

El análisis realizado se plantea en ese sentido, analizar las inversiones requeridas para esta transformación, y sobre el nuevo esquema empresarial, plantear los costos variables y los costos fijos, para establecer los volúmenes de venta en los cuales el proyecto sería viable financieramente, analizando los indicadores financieros de Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Presente Neto (VPN).

Se plantea al final un comparativo con las utilidades que está generando actualmente el centro veterinario, pero sin realizar el análisis financiero de esta fase del negocio, ya que saldría demasiado largo plantear los dos análisis en el presente trabajo.

9.1. INVERSIONES

Las inversiones corresponden a las necesidades del proyecto, reflejadas en términos económicos. Y se pueden clasificar, según Méndez (2004) en:

- Inversiones fijas: corresponden a maquinaria, equipos, construcciones, muebles y enceres, entre otros, requeridos para la operación del proyecto. Se consideran como bienes perdurables, y susceptibles de depreciación.
- Inversiones diferidas: se asocian con gastos pagados por anticipado, como estudios de prefactibilidad, pero también puede ser arrendamientos pagados anticipadamente.
- Capital de trabajo: es el capital necesario para garantizar el normal funciona de la empresa, mientras logra sostenerse a mi mismo por las ventas generadas, cuando se supera el punto de equilibrio.

En este punto se detallan las inversiones fijas. El capital de trabajo se estima más adelante, mientras que no se contemplan inversiones diferidas. En la columna de la derecha, Propiedad, se indica si ya se cuenta o no con cada elemento.

Tabla 13. Equipos Veterinarios

Descripción	Referencia	Cant	Vr Unitario	Valor total	Propiedad
Maquina de anestesia	RWD R640-s1	1	12.000.000	12.000.000	si
Maquina Rayos x	BT9020	1	90.000.000	90.000.000	no
Ecografo	Edan Dus60 vet	1	11.000.000	11.000.000	no
Autoclave	Advance	1	4.000.000	4.000.000	no
Microscopio	bcientific	1	2.000.000	2.000.000	no
Maquinas laboratorio bioquimica seca	Solution Skyla	1	30.000.000	30.000.000	no
Maquinas laboratorio analizador hematologia	URIT 5160 VET	1	30.000.000	30.000.000	no
Cabitron	B5L	1	1.000.000	1.000.000	si
Nebulizador	Roscoe	1	150.000	150.000	si
Monitor multi parametros	Serie X edan	1	4.000.000	4.000.000	no
Tensiometro	Vet 20/25/30	1	400.000	400.000	si
Instrumental quirúrgico	Humeco	1	3.000.000	3.000.000	si
Mesa cirugía	SR	1	2.000.000	2.000.000	si
Sub Total				189.550.000	

Tabla 14. Mobiliario

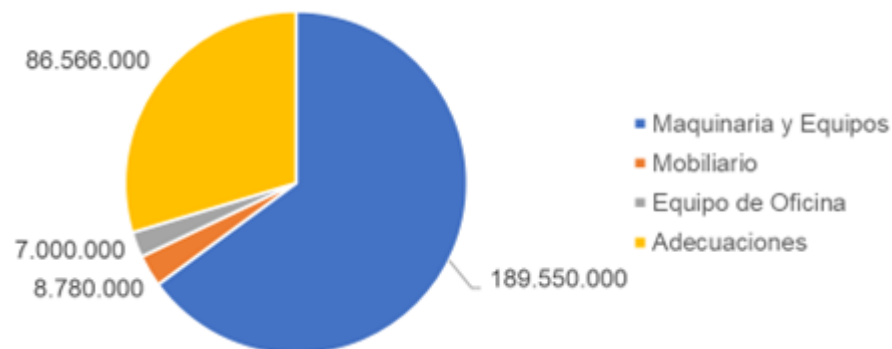
Descripción	Referencia	Cant	Vr Unitario	Valor total	Propiedad
Sillas	SR	10	200.000	2.000.000	no
Mesas	SR	5	300.000	1.500.000	si
Escritorio	SR	3	300.000	900.000	si
Archivadores	SR	2	480.000	960.000	no
Adm	SR	1	1.200.000	1.200.000	no
Organizadores	SR	3	540.000	1.620.000	no
Decoración	SR	5	120.000	600.000	no
Sub Total				8.780.000	

Tabla 15. Equipo de Oficina

Descripción	Referencia	Cant	Vr Unitario	Valor total	Propiedad
Computador	Lenovo	3	1.900.000	5.700.000	si
Máquina registradora	Pos 58mm	1	1.000.000	1.000.000	si
Impresora	Pos 58mm	1	300.000	300.000	si
Total				7.000.000	

Tabla 16. Adecuaciones

Descripción	Referencia	Cant	Vr Unitario	Valor total
Pintura	Galón	3	400.000	1.200.000
Láminas de dry wall	unidad	100	67.000	6.700.000
Estructura dry wall	metro	300	9.000	2.700.000
Marco puertas	unidad	8	100.000	800.000
puertas	unidad	8	200.000	1.600.000
Techo pvc	m2	70	30.000	2.100.000
Cable luz	metro	200	20.000	4.000.000
Cable red	metro	100	20.000	2.000.000
Tomas Y/O enchufes	unidad	36	10.000	360.000
Estuco	Galón	17	38.000	646.000
Lijas	unidad	600	2.000	1.200.000
Tornillos	paquete	20	20.000	400.000
Señalización	unidad	15	20.000	300.000
luces	unidad	20	28.000	560.000
Maestro de Construcción	día	620	50.000	31.000.000
Ayudante de construcción	día	620	50.000	31.000.000
Sub Total				86.566.000

Tabla 17. Composición de la Inversión

En la tabla 17 se aprecia los montos totales de diferentes grupos de inversiones, donde se observa que el rubro de mayor monto corresponde a Equipos, donde el rubro de mayor valor es a su vez el Equipo de Radiología.

De manera similar hay un rubro grande en adecuaciones, dentro del cual los elementos principales corresponden a mano de obra. Estas adecuaciones se han venido realizando paulatinamente, estando cerca de un 50%, por lo que a partir de lo hecho se ha proyectado la cantidad total de mano de obra, y que gracias al presente análisis se ha encontrado que son muy altos, por lo que se limitarán algunas acciones al respecto.

9.2. COSTOS UNITARIOS

Se discriminan a continuación los costos unitarios por tipo de servicio ofertado, que están comprendidos en 10, como se planteó en la proyección de ventas. Si bien estos costos en los servicios, considerando la materia prima e insumos, es usualmente baja, o nula como en el caso del servicio de radiografía. En el caso de los servicios veterinarios, por otra parte, no se puede considerar que en todos los casos se haga uso de las mismas cantidades, por lo cual se toman en cuenta los insumos que se requieren de manera general y a manera de promedio, pues varían de una consulta a otra dependiendo de múltiples factores. Para su estimación se indica el tipo de unidad que se compra en el mercado para cada insumo, y como cantidad se toma la fracción de las unidades para las que alcanzaría esa unidad de compra.

Tabla 18. Costo unitario Consulta Médica General

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor/Unid	Valor Total
Algodón pomos	1/300	Bolsa x 100 gr	5.200	17
Clorhexidina	1/500	Frasco x 500 ml	22.000	44
Alcohol	1/500	Frasco x 4546 ml	20.000	40
Guantes latex	1/50	Caja x 100 unidades	30.000	600
Toalla de papel	1/20	Rollo x 50 unidades	3.000	150
Tapabocas x 100 unid	1/100	Caja x 100 unidades	12.000	120
Gasas	1/50	Bolsa x 100 unidades	15.000	300
			Valor Total	1.271

Tabla 19. Costo unitario desparasitación y vacunación

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor/Unid	Valor Total
Desparasitante	1/800	500 ml	60.000	75
Vacuna	1	unidad	30.000	30.000
Jeringa	1/100	Caja x 100 unidades	38.000	380
Clorhexidina	1/500	Frasco x 500 ml	22.000	44
Tapabocas x 100 unid	1/100	Caja x 100 unidades	12.000	120
			Valor Total	30.619

Tabla 20. Costo unitario exámenes de laboratorio

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor/Unid	Valor Total
Jeringa	1/100	Caja x 100 unidades	38.000	380
Algodón pomos	1/300	Bolsa x 100 gr	5.200	17
Alcohol	1/500	Frasco x 4546 ml	20.000	40
Guantes latex	1/50	Caja x 100 unidades	55.000	1.100
Toalla de papel	1/20	Rollo x 50 unidades	3.000	150
Tapabocas x 100 unid	1/100	Caja x 100 unidades	12.000	120
Tubos de laboratorio	1/50	bolsa x 100 unidades	78.000	1.560
Reactivos	1/40	100 ml	140.000	3.500
			Valor Total	6.867

Tabla 21. Costo unitario Ecografías

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor/Unid	Valor Total
Gel para ecografia	1/300	Frasco x 3800ml	23.100	77
Alcohol	1/500	Frasco x 4546 ml	20.000	40
Toalla de papel	1/20	Rollo x 50 unidades	3.000	150
			Valor Total	267

Tabla 22. Costo unitario cirugía

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor/Unid	Valor Total
Aguja hipodérmica	1/100	Caja x 100 unidades	22.000	220
Clorexidina	1/500	Frasco x 500 ml	22.000	44
Alcohol	1/500	Frasco x 4546 ml	20.000	40
Toalla de papel	1/20	Rollo x 50 unidades	3.000	150
Tapabocas x 100 unid	1/100	Caja x 100 unidades	12.000	120
Agua oxigenada	1/500	Frasco x 4546 ml	20.000	40
Tubos de recolección	1/50	Caja x 50 unidades	57.000	1.140
Guantes latex	1/50	Caja x 100 unidades	30.000	600
Batas quirúrgicas	1/10	Bolsa 10 unidades	13.000	1.300
Hilo de sutura	1/12	Caja x 12 unidades	45.000	3.750
Esparadrapo quirúrgico	1/50	caja 5cm x 5 m	37.000	740
			Valor Total	8.144

Tabla 23. Costo unitario Hospitalización

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor/Unid	Valor Total
Buretrol	1/25	Caja x 25 unidades	83.750	3.350
Venocclisis	1/150	Caja x 150 unidades	150.300	1.002
Cateter	1/300	Caja x 50 unidades	75.000	250
Espadrapo	1/500	Rollo x 5 YD	19.900	40
Fixomul	1/80	Rollo x 15cm	25.000	313
Covan	1/100	Rollo x 30m	19.300	193
Tapon heparinizado	1/100	Caja x 100 unidades	31.900	319
Jeringa de 3 ml	1/100	Caja x 100 unidades	20.000	200
Jeringa de 5ml	1/100	Caja x 100 unidades	25.000	250
Pañal	1/12	unidades	15.000	1.250
Algodón	1/350	Paquete x 100 gr	5.070	14
Gasa de trapo	1/200	Caja x 200 unidades	13.000	65
Alcohol	1/500	Frasco x 4546 ml	20.000	40
Cuchilla doble filo	1/10	Caja x 10 unidades	2.000	200
Agua oxigenada	1/500	Frasco x 4546 ml	27.000	54
Clorexidina	1/500	Frasco x 500 ml	22.000	44
Guantes de latex	1/50	Caja x 100 unidades	55.000	1.100
Toallas de papel	1/20	unidades	3.000	150
Lactato	1/40	Caja x 40 unidades	144.000	3.600
			Valor Total	12.434

Tabla 24. Costo unitario Baños y Peluquería

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor/Unid	Valor Total
Jabón	1/100	Galón	30.000	300
Shampoo	1/100	Galón	40.000	400
Pañoleta	1/100	paquete 100 unid	60.000	600
Perfume	1/200	litro	50.000	250
Moños	1/250	paquete 500 unid	30.000	120
Keratina	1/100	litro	40.000	400
			Valor Total	2.070

Para el caso de la venta de accesorios y farmacia, como hay una variedad muy grande en cada uno de estos conjuntos de bienes ofrecidos en el establecimiento, se ha tomado solamente un producto de cada uno a manera de ejemplo, contemplando el tipo de producto que más se vende y que resulta representativo para el margen de utilidad. Se hace de esta manera para simplificar los cálculos, pero se considera válido en razón a que se están planteando proyecciones de ventas, sobre las que se estimarán las utilidades generales al final del estado de resultados.

En el caso de Alimento y Accesorios se toma como ejemplo comida medicada (1 Kg) con un costo (precio de compra) de \$70.000. Y para productos de Farmacia se toma Medicamentos postoperatorios, que es lo que actualmente más se vende, y que se considera un global de \$15.000 el precio de compra (costo) por unidad de venta.

9.3. COSTOS FIJOS

Los costos fijos corresponden a los rubros que periódicamente debe la empresa pagar independiente del volumen de ventas, sin variar el valor de esos rubros mensuales. Puede existir alguna variación al haber cambios en las ventas, por ejemplo con servicios públicos, pero de manera general y para simplificación del análisis se consideran fijos.

Los costos y gastos fijos se presentan divididos en Costos fijos de operación, Nómina de Personal, Gastos Administrativos y Gastos de Ventas. En las tablas que se presenta esta información existe una columna que indica en número de veces en el año 1, haciendo esta referencia a que puede haber diferencia en esta cantidad con respecto a los años dos y siguientes; que si bien no pronunciada en este proyecto, por tratarse de una empresa que ya viene en funcionamiento, y no implica

como tal un periodo preoperativo. Esta situación se contempla para realizar un adecuado cálculo del Capital de Trabajo.

Tabla 25. Otros Costos de Operación Anualizados

Descripción	Cant año 1	Cant año 2+	Valor / Unit	Valor Total
Arriendo	12	12	500.000	6.000.000
Servicios	11	12	220.000	2.640.000
Mantenimiento	2	3	150.000	450.000
Servicio Residuos Biológicos	12	12	80.000	960.000
Productos de aseo	12	12	50.000	600.000
			Total	10.650.000

Tabla 26. Nómina de Personal Anualizados

Descripción	Cant año 1	Cant año 2+	Valor / Unit	Valor Total
✓ Médico Veterinario Gerente	12	12	✓ 6.053.333	72.640.000
✓ Médico Veterinario Sub Gerente	12	12	✓ 5.296.667	63.560.000
✓ Médico Veterinario	12	12	✓ 4.237.333	50.848.000
✓ Auxiliar Veterinario	12	12	✓ 2.472.000	29.664.000
✓ Auxiliar Veterinario	11	12	✓ 2.472.000	29.664.000
			Total	246.376.000

En la mano de obra requerida de tiempo completo, se contempló en los costos el pago de prestaciones, seguridad social, primas, vacaciones, subsidio de transporte, este último para cargos con salarios por debajo de dos smlv, y en el documento anexo de Excel se discrimina esta operación que acá está totalizada como valor/mes. En el caso del contador, se contempló su contratación por prestación de servicios profesionales, por lo cual no implica para la empresa sobrecostos.

Tabla 27. Gastos Administrativos Anualizados

Descripción	Cant año 1	Cant año 2+	Valor / Unit	Valor Total
Contador	11	12	✓ 1.000.000	12.000.000
✓ Auxiliar Administrativo y de Venta	11	12	✓ 2.472.000	29.664.000
Papelería	2	2	60.000	120.000
Internet y Celulares	12	12	150.000	1.800.000
Okvet (software veterinario)	12	12	180.000	2.160.000
			Total	45.744.000

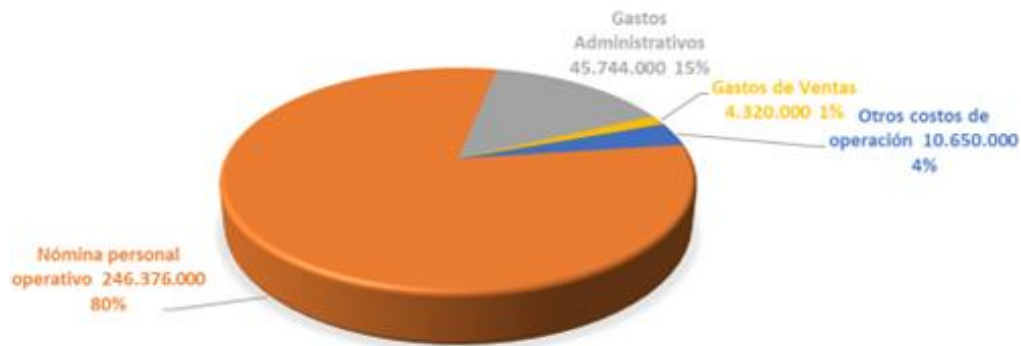
En los gastos de ventas se plasman las estrategias de mercadeo propuestas en el capítulo 5. Dentro de estas figuran los servicios gratuitos y el plan de referidos, que no se contemplan con costo alguno, ya que al ser realizados por el personal contratado por la Clínica, no generan costos adicionales.

Tabla 28. Gastos de Ventas Anualizados

Descripción	Cant año 1	Cant año 2+	Valor / Unit	Valor Total
Redes Sociales	12	12	200.000	2.400.000
Tarjetas presentación x 1000	1	2	90.000	180.000
Volantes x 1000 unid	1	2	120.000	240.000
Aporte eventos	3	3	300.000	900.000
Servicios gratuitos	12	12	-	-
Plan referidos	12	12	-	-
Camisetas y Cachuchas x 100	1	1	600.000	600.000
			Total	4.320.000

En la figura siguiente se aprecia que el mayor rubro corresponde a la nómina de persona, con una participación de 80%, seguido por gastos administrativos con un 15%, Otros costos de operación con 4% y tan solo con un 1% los gastos de ventas.

Figura 36 Composición de Costos fijos



9.4. CAPITAL DE TRABAJO

Para establecer el capital de trabajo se realiza un estado de resultados mensual, para el primer año del proyecto, habiendo contemplado en el desarrollo del mismo los ingresos por ventas y como egresos, los costos variables y fijos presentados anteriormente. Este análisis nos muestra que, como en la mayoría de los negocios, las ventas iniciales no alcanzan a cubrir todos los costos y gastos en que incurre la

empresa en su operación normal, siendo la suma de estos saldos negativos el capital de trabajo requerido, que se convierte en un rubro adicional de la inversión.

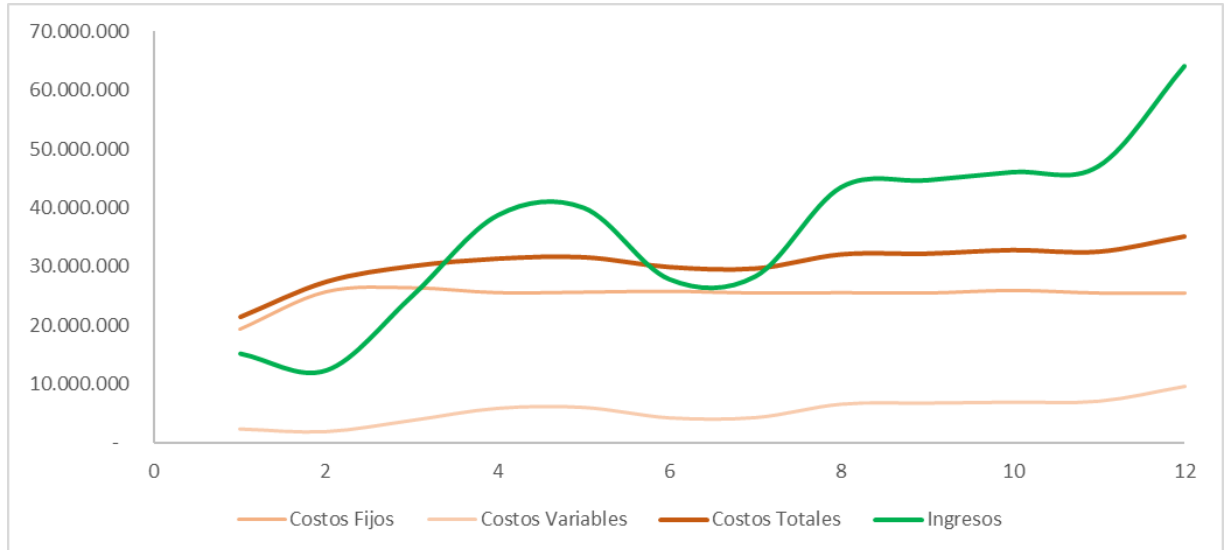
Se aprecia en la siguiente tabla, descrita anteriormente, que en los primeros tres meses se tendrían unos saldos negativos, así como también en los 6 y 7, esto en razón a que corresponden a meses con baja demanda de los servicios, como se planteó en proyección de ventas.

Tabla 29. Capital de Trabajo

INGRESOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Consulta General	-	-	1.928.571	2.420.168	2.647.059	2.873.950	3.138.655	3.365.546
Consulta por especialidades	-	-	1.411.765	1.714.286	1.915.966	2.117.647	2.319.328	2.420.168
Consulta para animales no convenc	-	-	819.328	1.071.429	1.134.454	1.260.504	1.386.555	1.449.580
Radiografías	-	-	1.109.244	1.411.765	1.512.605	1.714.286	1.815.126	1.915.966
Ecografías	-	-	1.310.924	1.613.445	1.714.286	1.915.966	2.016.807	2.218.487
Exámen sanguineo basico (Cuadro	-	-	1.142.857	1.411.765	1.546.218	1.680.672	1.815.126	1.949.580
Hospitalizacion	-	-	1.428.571	1.714.286	1.928.571	2.071.429	2.285.714	2.428.571
Medicina prepagada (Plan Basic)	-	-	2.987.395	3.651.261	3.983.193	4.315.126	4.978.992	5.310.924
Medicina prepagada (Plan Estándar)	-	-	1.830.252	1.830.252	2.440.336	2.440.336	2.440.336	2.440.336
	-	-	546.218	710.084	764.706	819.328	928.571	983.193
TOTAL Ingresos	-	-	14.515.126	17.548.739	19.587.395	21.209.244	23.125.210	24.482.353
EGRESOS								
Materia Prima Consulta General	-	-	75.038	94.165	102.993	111.821	122.121	130.949
Materia Prima Consulta por especial	-	-	20.599	25.013	27.955	30.898	33.841	35.312
Materia Prima Consulta para anima	-	-	19.127	25.013	26.484	29.427	32.369	33.841
Materia Prima Radiografías	-	-	21.311	27.123	29.060	32.935	34.872	36.809
Materia Prima Ecografías	-	-	5.603	6.896	7.327	8.189	8.620	9.482
Materia Prima Exámen sanguineo ba	-	-	31.461	38.864	42.565	46.267	49.968	53.669
Materia Prima Hospitalizacion	-	-	248.676	298.411	335.712	360.580	397.881	422.749
Materia Prima Medicina prepagada	-	-	450.648	550.792	600.864	650.936	751.080	801.152
Materia Prima Medicina prepagada	-	-	294.042	294.042	392.056	392.056	392.056	392.056
Materia Prima Servicios a domicilio	-	-	114.713	149.127	160.599	172.070	195.013	206.484
Mano de Obra Directa TOTAL	-	-	1.090.000	1.360.000	1.490.000	1.650.000	1.810.000	1.890.000
Arriendo	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Servicios	-	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Mantenimiento	-	-	-	-	-	-	-	-
Médico Veterinario Junior	-	-	2.400.854	2.400.854	2.400.854	2.400.854	2.400.854	2.400.854
Médico Veterinario Senior y gerente	-	-	3.026.667	3.026.667	3.026.667	3.026.667	3.026.667	3.026.667
Auxiliar Veterinario	-	-	1.505.757	1.505.757	1.505.757	1.505.757	1.505.757	1.505.757
Auxiliar Veterinario	-	-	1.505.757	1.505.757	1.505.757	1.505.757	1.505.757	1.505.757
Bacteriologo	-	-	2.400.854	2.400.854	2.400.854	2.400.854	2.400.854	2.400.854
Médico Veterinario Junior	-	-	-	-	-	-	-	-
Contador	-	-	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Recepcionista y Aux Administrativa	-	-	1.505.757	1.505.757	1.505.757	1.505.757	1.505.757	1.505.757
Servicios generales	-	-	1.505.757	1.505.757	1.505.757	1.505.757	1.505.757	1.505.757
Papelería	-	-	60.000	-	60.000	-	60.000	-
Internet y Celulares	-	-	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Página Web (diseño, hosting, domin	-	-	1.000.000	-	-	-	-	-
AdWords (posicionamiento Google)	-	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Redes Sociales (publicidad)	-	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Tarjetas de presentación x 1000	-	-	90.000	90.000	-	-	-	-
Plegables x 500	-	-	320.000	-	-	-	-	-
Regalos (promociones)	-	-	250.000	-	-	-	250.000	-
Publicista	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
TOTAL EGRESOS	3.400.000	4.900.000	23.342.619	22.210.847	22.527.017	22.736.580	23.389.222	23.263.904
SALDO	(3.400.000)	(4.900.000)	(8.827.493)	(4.662.107)	(2.939.622)	(1.527.336)	(264.012)	1.218.449
Saldo Acumulado	(3.400.000)	(8.300.000)	(17.127.493)	(21.789.601)	(24.729.223)	(26.256.559)	(26.520.571)	(25.302.122)

En la figura siguiente se aprecia de manera gráfica el capital de trabajo que corresponde a las áreas comprendidas entre la línea verde (ingresos totales) y lo que está por debajo de la línea roja (costos totales), y que sumaría \$26.308.075.

Figura 37. Ingresos, Egresos y Capital de trabajo



9.5. ESTADO DE RESULTADOS

Para realizar el análisis financiero del proyecto se elaboraron los estados de resultados anualizados a 5 primeros años, en el cual se incluyen de manera totalizada los rubros de ingresos por ventas, y los diferentes egresos por conceptos de costos de insumos, y los costos y gastos fijos de Otros costos de operación, Mano de Obra o personal, Gastos Administrativos y Gastos de Ventas. Adicionalmente se contempla un rubro de comisiones por ventas y productividad del 5%. También el pago de impuesto de renta por haberse propuesto la formación de una sociedad registrada en Cámara de Comercio y DIAN.

Con la utilidad anual después de impuestos obtenida se proyectó el estado de flujo de efectivo, que contempló adicionalmente las diferentes inversiones, tomadas en el periodo cero, las depreciaciones anualizadas, por ser este un gasto contable y no una salida de efectivo, así como un valor de salvamento de la inversión, que en el normal funcionamiento del proyecto sería superior ya que correspondería al valor del negocio como tal ya acreditado.

Tabla 30. Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas		224.559.664	450.457.143	495.502.857	545.053.143	599.558.457
Devoluciones						
Ingresos Netos		224.559.664	450.457.143	495.502.857	545.053.143	599.558.457
Costo de Materia Prima		19.553.586	38.739.358	42.613.293	46.874.623	51.562.085
Costo de Mano de Obra (destajo)		17.330.000	35.220.000	38.742.000	42.616.200	46.877.820
Costo Mano de Obra (Fija)		118.002.296	158.888.904	158.888.904	158.888.904	158.888.904
Otros Costos de fabricación		49.400.000	50.800.000	50.800.000	50.800.000	50.800.000
Total Costos		204.285.883	283.648.262	291.044.198	299.179.727	308.128.809
UTILIDAD BRUTA		20.273.781	166.808.881	204.458.659	245.873.416	291.429.648
Gastos Administrativos		35.415.134	42.498.160	42.498.160	42.498.160	42.498.160
Gastos de Ventas		10.100.000	10.400.000	10.400.000	10.400.000	10.400.000
Depreciación Anual		42.292.500	42.292.500	42.292.500	42.292.500	42.292.500
UTILIDAD OPERACIONAL		- 25.241.352	113.910.721	151.560.499	192.975.255	238.531.487
Ingresos No Operacionales						
Utilidad antes de Impuesto		- 25.241.352	113.910.721	151.560.499	192.975.255	238.531.487
Impuesto Renta (0%)	31%	-	35.312.323	46.983.755	59.822.329	73.944.761
Utilidades Retenidas	5%	-	5.695.536	7.578.025	9.648.763	11.926.574
UTILIDAD NETA		- 25.241.352	78.598.397	104.576.744	133.152.926	164.586.726
FLUJO DE EFECTIVO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Inversiones	- 318.641.000					
Capital de Trabajo (estimado)	- 26.591.410					
Compra bienes productivos adicionales						
Depreciación		42.292.500	42.292.500	42.292.500	42.292.500	42.292.500
Valor salvamento Inversiones						107.178.500
Utilidades Retenidas						34.848.898
Utilidad Neta		- 25.241.352	78.598.397	104.576.744	133.152.926	164.586.726
Flujo Neto de Efectivo	- 345.232.410	17.051.148	120.890.897	146.869.244	175.445.426	348.906.624

9.6. CONCLUSIONES

A partir de los resultados arrojados en el flujo de efectivo, obtenido a partir del planteamiento de los diferentes ingresos y egresos, se plantea la TIR y el VPN.

La TIR obtenida es de 29%, la cual está por encima de la Tasa Interna de Oportunidad (TIO) fijada en 20%, como rendimiento mínimo, lo cual es un indicador que el proyecto, en estas condiciones es rentable. Se corrobora esta condición con el VPN que tiene un valor de 87.078.128, que siendo un valor positivo corrobora la viabilidad del proyecto.

Es de mencionar que, para el planteamiento del análisis financiero, se partió de las inversiones requeridas en equipos, especialmente, y las adecuaciones para el buen funcionamiento del proyecto y que ascienden a \$291.896.000, siendo uno de los

aspectos a solventar que plantea el proyecto. Sin embargo, adelantando al análisis de riesgos, como ya se cuenta con el establecimiento en funcionamiento son inversiones que pueden realizarse en un lapso de tiempo. El mayor rubro corresponde a los Equipos Veterinarios, y dentro de este la máquina de rayos X, con un valor de \$90.000.000 es el equipo más costoso.

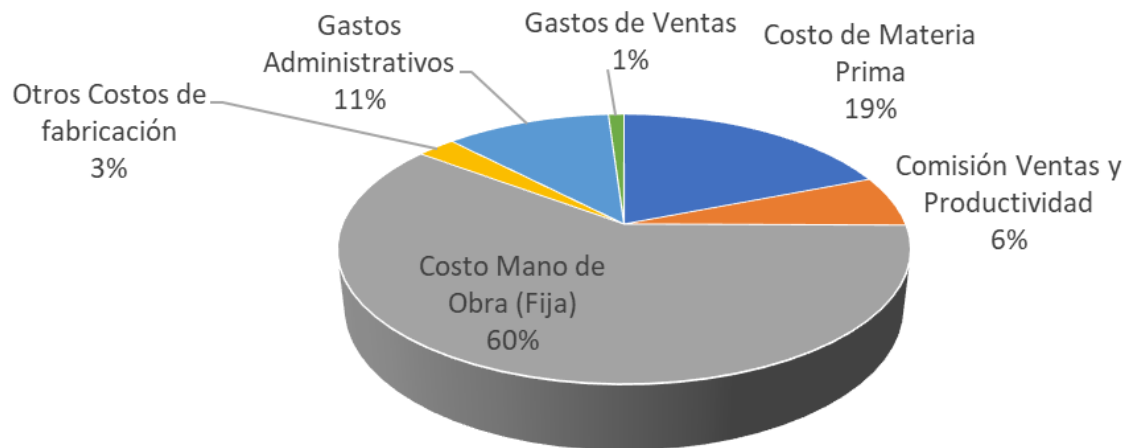
Por otra parte el rubro en adecuaciones es elevado, debiéndose realizar un control de seguimiento de la obra, para reducir este costo en el cual el mayor rubro es la mano de obra, suponiendo tiempos demasiado largos para el desarrollo de la obra. Esto resulta conveniente para tener la obra en el menor tiempo, reduciendo su costo, a la vez que se tienen las instalaciones de la clínica, para la mejor atención de los clientes, con la consecuente mejor atención que ello supone.

Tabla 31. Resumen de Inversiones

Rubro	Valor Total
Equipos Veterinarios	189.550.000
Mobiliario	8.780.000
Equipo de Oficina	7.000.000
Adecuaciones	86.566.000
Total Inversiones	291.896.000

Al realizar el análisis de la estructura de costos se aprecia que el mayor rubro es el costo de Mano de obra fija, con un 59%, lo cual se considera adecuado en un modelo de negocio de prestación de servicios profesionales. Los gastos administrativos están bajos en razón a que en la mano de obra se contemplan los dos autores del proyecto, como gerente y subgerente, quienes adicionalmente a sus responsabilidades operativas, como médicos veterinarios, realizan las actividades de dirección y administración, con el apoyo del auxiliar administrativo.

Figura 38. Estructura de Costos y Gastos



Los gastos de ventas, el presupuesto de mercadeo y promoción, es relativamente muy bajo. Sin embargo, los autores del proyecto indican es adecuado, tal como está explicado en el capítulo 5. Pero, ante relativas bajas ventas, son actividades a las cuales podría cargarse un poco más de presupuesto; debiendo ser desarrolladas por los autores del proyecto, para que tengan realmente impactos significativos, y la oportunidad de encontrar nuevas formas de servicio en la escucha directa de los clientes.

Los volúmenes de venta para que el proyecto sea rentable deben estar en \$50.000.000, que dadas las condiciones de la transformada Clínica, es muy posible alcanzarlas.

Con este volumen de ventas las utilidades después de impuestos, están por el orden de 140.000.000 anuales, lo cual representa una cifra interesante, si se toma en cuenta que se trabajó el proyecto a precios constantes, lo que es una representatividad de dicha cantidad de dinero a hoy día.

Para este comparativo, las ventas actuales, como Centro Veterinario, las ventas alcanzan en promedio \$6.000.000 mensuales.

10. PLAN DE NEGOCIOS- ANALISIS DE RIESGO

En este capítulo se analizarán los riesgos al interior de la empresa por medio de una matriz de riesgo y así mismo para identificar factores internos y externos que pueden llegar a tener impacto en la productividad de vethealth se realiza un análisis dofa.

10.1. ANÁLISIS DOFA

Fortalezas:

Una de las fortalezas que se tiene en VetHealth es que se presta el servicio en varias especialidades médicas, como cirugía, ecografía, radiología, a su vez se manejan estrategias de etología y bienestar animal para reducir el estrés en los pacientes, se cuenta con una máquina de anestesia la cual permite realizar procedimientos quirúrgicos largos y en pacientes de cuidado especial otorgando más seguridad a la hora de una cirugía, VetHealth cuenta con un sistema de agendamiento virtual el cual le proporciona al cliente mayor facilidad para el agendamiento de sus citas para cualquier servicio que desee tomar.

Debilidades:

Una de las principales debilidades es no contar con el espacio suficiente para que los clientes puedan esperar su turno o su mascota mientras llega la hora de su turno, contar con un solo baño para el personal y los clientes refleja una debilidad ya que es un área de uso compartido y dificulta su uso cuando el aforo del centro médico está lleno, otra debilidad es el área de baño y peluquería limita con el área de recepción lo que dificulta el aseo de la veterinaria y la contaminación auditiva.

Amenazas:

La amenaza principal es la inseguridad del sector en horas de la tarde para lo cual se estableció un cuadrante de seguridad entre los comerciantes del sector en conjunto con la policía nacional para mitigar esta problemática, para poder dar solución a la falta de espacio y aseo de la veterinaria se hará una modificación en los espacios por medio de una remodelación en la cual el área de recepción y espera tengan más espacio y separar o aislar el área de peluquería de las demás zonas de la clínica y también la adecuación de otro baño.

Oportunidades:

Una de las más grandes oportunidades con las que cuenta VetHealth es la alianza con EPS para mascotas, ya que así el centro médico es más visible gracias a la publicidad que estas entidades generan y por la clientela que envía para diferentes procedimientos, también una gran oportunidad es la ubicación frente al parque los girasoles el cual es frecuentado en la mayoría del día por personas en compañía de sus mascotas, generando así mayor visibilidad a la comunidad y clientes

potenciales, así también un ahorro sustancial en el pago de arriendo debido a que el establecimiento se encuentra radicado en la casa de uno de los autores.

10.2. MATRÍZ DE RIESGOS

A continuación, y por medio de una matriz de riesgo se analizarán las áreas al interior de la empresa.

Tabla 32. Mercado y ventas

Riesgo	Impacto	Estrategias de mitigación
Bajo nivel de ventas (concentrados, suplementos y medicamentos)	Medio Mercancía en riesgo de expirar, pérdidas económicas.	Realizar promociones para incentivar la compra de estos productos

Tabla 33. Producción

Riesgo	Impacto	Estrategias de mitigación
Bajo nivel de servicios vendidos (consultas, cirugías, ecografías, vacunas, desparasitación, baño y peluquería)	Alto Bajo nivel de ingresos dificultad pagar empleados, proveedores y servicios	Realizar más eventos de promotoría para impulsar los servicios ofertados

Tabla 34. Organizacional-personal

Riesgo	Impacto	Estrategias de mitigación
Lesiones físicas en el personal (ser mordidos o lastimados por los animales)	Alto Incapacidades médicas.	Realizar capacitaciones constantes para el manejo de animales, utilizar equipamiento necesario para manipular animales: bozales, guantes de carnaza, cobijas, entre otros.
Renuncia del algún miembro del equipo de trabajo	Medio Convocatorias para nuevas contrataciones	Comunicación constante con el personal para atender sus requerimientos.

Tabla 35. Normativo

Riesgo	Impacto	Estrategias de mitigación
Incumplir algún parámetro reglamentario de la secretaria de salud	Alto Cierres totales o parciales del establecimiento, gastos en renovaciones, multas y adecuaciones.	Mantener en regla todos los parámetros de inocuidad reglamentaria para el funcionamiento de la veterinaria

Tabla 36. Financiero

Riesgo	Impacto	Estrategias de mitigación
No pago de las cuotas de los prestamos adquiridos	Alto Sobrecargo por pago de intereses, riesgo de problemas legales.	Abonar a capital para reducir el tiempo de pago y de intereses.

11. REFERENCIAS

- Airpharm (2022). El boom de la industria veterinaria y su influencia en el sector logístico
- Alexander Osterwalder (2005). clarifying Business Models: Origins, present, and future of the concept
- Ambit (2021), Estrategias de ventas en la industria veterinaria.
- Balanko, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocio exitoso*. México: McGrawHill.
- Bancolombia (2021), Mercado de mascotas en Colombia: crecimiento durante 2021.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- Correa, J., Ramírez, L., & Castaño, R. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. *revista Facultad de Ciencias económicas, Universidad de Antioquia, XVIII*, 179-194.
- Cámara de Comercio de Bogotá CCB. (2009). Constitución virtual de sociedades por acciones simplificadas. Modelo de estatutos.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pygneur, Y. (2012). *Tu Modelo de Negocio*. España: DEUSTO.
- Cristancho, J., & Granada, J. (2019). *Ecografía en cirugía general*
- Cruz. S (2019) Animales como miembros de la familia, ¿es necesaria una regulación?
- DANE, (2024). *Proyecciones de población Bogotá*. Recuperado el 4 de mayo de 2024 de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion/proyecciones-de-poblacion-bogota>
- DANE. 2022. *Comunicado de prensa Encuesta Multipropósito 2021*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Comunicado_EM_2021.pdf

- Donald, M., Broom (2011) . Animal welfare: concepts, study methods and indicators
Bienestar animal: conceptos, métodos de estudio e indicadores.
- Dworkin, S.L. Sample Size Policy for Qualitative Studies Using In-Depth Interviews.
Arch Sex Behav 41, 1319–1320 (2012). <https://doi.org/10.1007/s10508-012-0016-6>
- Fernández, Lissette. 2007. ¿Cómo se elabora un cuestionario? Fichas para investigadores, Universidad de Barcelona.
<https://www.ub.edu/idp/web/sites/default/files/fitxes/ficha8-cast.pdf>
- Forbes (2022). Así se mueve el multimillonario negocio de las mascotas en Colombia.
- El tiempo, Lopez. C. (2023) Por primera vez en Colombia, Tribunal reconoció a un perro como miembro de una familia.
- Gabrica (2019). Proyección de crecimiento de la industria de las mascotas en 2019
- Garcia, C, Fernandez, M (2019). *Respuestas comportamentales y fisiológicas en situaciones de estrés en el perro y el gato.*
- Gulf Coast veterinary Specialis, (2024).<https://www.gcvs.com/>
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de Mercados. En un ambiente de información digital. 4 Edición.* México: McGraw-Hill.
- Infobae (2022). *66 % de bogotanos tiene un perro en casa: Instituto de Protección Animal.* <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/02/09/66-de-bogotanos-tiene-un-perro-en-casa-instituto-de-proteccion-animal/>
- Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal IDPYBA (2022). *Política pública PYBA, reporte numero 9 septiembre 2022.*
- Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal IDPYBA (2019). *Caracterización de los casos de presunto maltrato animal atendidos por el IDPYBA en Bogotá en el primer semestre de 2019.*
- López-Roldán, Pedro y Fachelli, Sandra (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
<http://ddd.uab.cat/record/129382>
- Maurya, A. (2012). The running lean. The Lean series.

- Méndez, Rafael. (2004). *Formulación y Evaluación de Proyectos un Enfoque para emprendedores*. 3ª Ed. Quebecor World.
- Ministerio de ambiente (2022). Política nacional de protección y bienestar animal.
- Netquest, 2009. La duración óptima de una encuesta online. <https://www.netquest.com/blog/la-duracion-optima-de-una-encuesta-online>
- NZVA. (2018) *Animal welfare regulations 2018: Large animal veterinarians*
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto.
- QuestionPro. s.f. ¿Cuál es la cantidad ideal de preguntas para una encuesta? <https://www.questionpro.com/blog/es/cantidad-ideal-de-preguntas-para-una-encuesta/>
- Rafael Mendez Lozano (2004). *Formulación y evaluación de proyectos: Enfoque para emprendedores*. Quebecor World, 2004
- Reyes Gutierrez, Daniela Navarro y Fabiola Garcia (2021). *Plan de negocios enfocados a proyectos de investigación y desarrollo*.
- Rosado, B, Garcia, S, Luño, I, Gonzales, A (2021). *Reducción del miedo y el estrés durante la hospitalización*.
- Secretaria de desarrollo económico; Martinez. Jorge (2019). *La economía alrededor de las mascotas en Bogotá*.
- Secretaría de Salud de Bogotá (2023), Cobertura de vacunación antirrábica en Bogotá. <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/saludambiental/vacunacion-antirrabica/>
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos. Quinta Edición*. México: McGraw-Hill.
- Subdirección Local de Engativá (SLDE ,2023), Carrera 78 # 69A-57 (Santa Helenita).
- Tim Clark, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur (2012). *Tu modelo de negocio*. Editorial grupo planeta.
- Universidad tecnológica España School of veterinary medicine TECH (2022). Situación macroeconómica del sector veterinario; La situación acroeconómica del sector veterinario parte desde los diversos aspectos globales que afectan el territorio mismo.

Wsava (2020). *Pautas de bienestar animal de wsava para clínicos de animales de compañía y equipos veterinarios*.

Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocio. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: USAID.