

**CREACION DE UN CONSULTORIO VETERINARIO ESPECIALIZADO EN
FELINOS CON CERTIFICACION CAT FRIENDLY Y FEAR FREE**

OPCION DE GRADO INICIATIVA EMPRENDEDORA Y EMPRESARIAL

CATALINA SANCHEZ RODRIGUEZ Código: 24118

Directores:

Ing. GIOBERTI MORALES

Magister en Administración

Dra. CAROLINA ALAGUNA

Medico veterinario Esp. Etología

**FUNDACION UNIVERSITARIA AGRARIA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIA
MEDICINA VETERINARIA
BOGOTA D.C
2024**



1. RESUMEN EJECUTIVO	7
2. INTRODUCCIÓN	9
2.1 JUSTIFICACIÓN	10
2.1.1 Problema y oportunidad de mercado identificado	10
2.1.2 Justificación académica	11
2.1.3 Estado de desarrollo del proyecto	12
2.2 OBJETIVOS	14
2.2.1 Objetivo general	14
2.2.2 Objetivos específicos	14
3. MARCO TEÓRICO	15
3.1 MODELO DE NEGOCIO	15
3.1.1 Definición e importancia	16
3.1.2 Herramientas de visualización de modelos de negocio	16
3.2 PLAN DE NEGOCIO	20
3.3 MARCO TEÓRICO PROPIO AL CONCEPTO DEL NEGOCIO	17
3.3.1 Felinos	17
3.3.2 Bienestar animal	18
3.3.3 Estrés	19
3.3.4 Cat friendly	20
3.3.5 Fear free	21
4. ANÁLISIS DE MERCADOS	22
4.1 METODOLOGÍA UTILIZADA	23
4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR	25
4.3 SEGMENTO DE MERCADO	27
4.3.1 Segmentación psicográfica:	28
4.3.2 Segmentación geográfica	29
4.3.3 Segmentación demográfica	29
4.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADO REALIZADA	31
4.4.1 Resultados de entrevistas	31
4.4.2 Resultados de encuestas	33
4.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	42
4.5.1 Competencia directa	42
4.5.1.1 La sagrada familia	43
4.5.1.2 El bosque animal	44
4.5.2. Competencia indirecta	48
4.6.1 Cat medical care	48
4.7 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE MERCADO	49
4.8 CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL	54
5. MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIAS DE MERCADEO	55

5.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	55
5.2 INNOVACIÓN Y PROPUESTA DE VALOR	57
5.3 VISUALIZACIÓN DEL MODELO EN LEAN CANVAS	60
5.4 ESTRATEGIAS DE MERCADEO	61
5.4.1 Identidad corporativa (marca, logo y eslogan)	61
5.4.2 Concepto y Descripción de Servicios	61
5.4.2.1 Consulta veterinaria general	61
5.4.2.2 Consulta telemedicina	62
5.4.2.3 Procedimientos quirúrgico	63
5.4.2.4 Vacunación	63
5.4.2.5 Desparasitación	64
5.4.2.6 Ecografía	64
5.4.2.7 Radiografía	64
5.4.2.8 Análisis de laboratorio	64
5.4.2.9 Estética	65
5.4.2.10 Venta de fármacos	65
5.4.2.11 Venta de juguetes, productos de higiene, comida (pet shop)	65
5.4.3 Estrategias de distribución	65
5.4.4 Estrategias de precio	68
5.4.5 Estrategias de comunicación	69
5.4.5.1 Marketing digital	70
5.4.5.2 Publicidad impresa	70
5.4.5.3 Participación en eventos comunitarios	71
5.4.6 Estrategias de promoción	71
5.4.7 Presupuesto de la mezcla de mercadeo	71
5.5 PROYECCIÓN DE VENTAS Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	72
6. ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERACIONAL	74
6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	74
6.1.2 Recepción y admisión del paciente	74
6.1.3 Consulta veterinaria general	75
6.1.4 Consulta telemedicina	76
6.1.5 Consulta etología	76
6.1.6 Procedimientos quirúrgicos	77
6.1.7 Desparasitación	77
6.1.8 Ecografía	78
6.1.9 Radiografía.	78
6.1.10 Análisis de laboratorio	78
6.1.11 Estética	79
6.1.12 Venta de fármacos	79

6.1.13 Venta de juguetes, productos de higiene, comida (pet shop)	79
6.1.14 Actividades generales	79
6.2 MAQUINARIA Y EQUIPOS	80
6.3 MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	82
6.4 PLANTA E INFRAESTRUCTURA	82
6.5 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	84
6.6 IMPACTO AMBIENTAL	85
6.6.1 Uso de energía y recursos	85
6.6.2 Gestión de residuos	86
6.6.3 Uso de agua	86
6.6.4 Educación y conciencia ambiental	86
7. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	87
7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	87
7.2 ORGANIGRAMA	90
8. ASPECTOS LEGALES	91
8.1 NORMATIVIDAD	91
8.2 PERMISOS Y LICENCIAS	94
8.2.1 Registro y licencias sanitarias	94
8.2.2 Regulación de clínicas veterinarias	94
8.3 TIPO DE EMPRESA	95
8.4 IMPUESTOS	96
9. ANALISIS FINANCIERO	97
9.1. INVERSIONES	97
9.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN	100
9.3 COSTOS FIJOS	103
9.4 CAPITAL DE TRABAJO	105
9.5 ESTADOS FINANCIEROS	107
9.6 CONCLUSIONES	108
10. ANÁLISIS DE RIESGOS	111
10.1 ANÁLISIS DOFA	111
10.2 MATRIZ DE RIESGOS	114
REFERENCIAS	117

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fortalezas y debilidades Centro Médico Sagrada Familia	43
Tabla 2. Fortalezas y debilidades clínica El Bosque Animal	45
Tabla 3. Fortalezas y debilidades clínica Animal zone	47
Tabla 4. Modelo de negocios en el formato Lean Canvas	60
Tabla 5. Comparativa de precios	69
Tabla 6. Proyección de ventas anuales	72
Tabla 7. Proyección de ventas mensuales primer año	73
Tabla 8. Equipos veterinarios requeridos	81
Tabla 9. Elementos para Felinos	81
Tabla 10. Equipos Veterinarios	98
Tabla 11. Elementos para Felinos	98
Tabla 12. Inventario Farmacológico y PetShop Inicial	99
Tabla 13. Equipo de Oficina y Mobiliario	99
Tabla 14. Adecuaciones	99
Tabla 15. Costo unitario Consulta Médica Veterinaria	101
Tabla 16. Costo unitario Radiología	101
Tabla 17. Costo unitario Procedimientos Quirúrgicos	102
Tabla 18. Costo unitario vacunación	102
Tabla 19. Costo unitario Desparasitación	102
Tabla 20. Costo unitario Ecografía	102
Tabla 21. Costo unitario Análisis de Laboratorio	103
Tabla 22. Costo unitario Servicios de Estética	103
Tabla 23. Otros Costos de Operación Anualizados	104
Tabla 24. Nómina de Personal Anualizados	104
Tabla 25. Gastos Administrativos Anualizados	104
Tabla 26. Gastos de Ventas Anualizados	105
Tabla 27. Capital de Trabajo	106
Tabla 28. Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Proyectado	108
Tabla 29. Resumen de Inversiones	109
Tabla 30. Mercado y ventas	114
Tabla 31. Producción	115
Tabla 32. Organizacional-personal	115
Tabla 33. Financiero	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Concentración de establecimientos dedicados a los servicios de mascotas en las distintas localidades de la ciudad	26
Figura 2. Formula tamaño de muestra	33
Figura 3. ¿Cuántos gatos tiene?	34
Figura 4. ¿Cada cuánto lleva a su gato al médico veterinario?	35
Figura 5. ¿En qué ocasiones los lleva?	35
Figura 6. ¿Cuándo su gato se enferma qué es lo primero que hace?	36
Figura 7. ¿A dónde lo lleva actualmente?	36
Figura 8. ¿Que dificultades o inconvenientes ha tenido con el proceso?	37
Figura 9. ¿Cuáles de estos ítems considera importantes al momento de elegir una clínica veterinaria para su gato?	38
Figura 10. ¿Considera que llevar a su gato al veterinario es un proceso estresante para el animal?	39
Figura 11. ¿A que distancia de su hogar estaría dispuesto a llevar a su gato a una clínica veterinaria?	39
Figura 12. ¿A que distancia de su hogar estaría dispuesto a llevar a su gato a una clínica veterinaria?	39
Figura 13. ¿Estaría dispuesto a llevar a su gato a una clínica especializada?	40
Figura 14. ¿Qué rango de precios estaría usted dispuesto a pagar por una consulta a su gato en una clínica veterinaria especializada en gatos?	40
Figura 15. ¿Usted considera que el estrés es un detonante en el estado de salud de los gatos?	41
Figura 16. ¿En alguna ocasión su gato ha presentado alguna enfermedad a causa del estrés, o ha empeorado su condición por lo mismo?	41
Figura 17. ¿Conoce que son las certificaciones Cat friendly y fear free?	42
Figura 18. Clínica Veterinaria La Sagrada Familia	44
Figura 19. Clínica Veterinaria EL Bosque Animal	46
Figura 20. Clínica Animal Zone	48
Figura 21. Logo	61
Figura 22. Ubicación y área de influencia del proyecto Consultorio Especializado en Felinos	66
Figura 23. Plano infraestructura del consultorio	67
Figura 24. Plano infraestructura del consultorio piso 2	68
Figura 25. Organización estructural	90
Figura 26. Composición de la Inversión	100
Figura 27. Distribución de Costos fijos	105
Figura 28. Ingresos, Egresos y Capital de trabajo	107
Figura 29. Estructura de Costos y Gastos	110

1. RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto consiste en establecer un consultorio veterinario especializado en felinos, con el objetivo de obtener las certificaciones Cat Friendly y Fear Free. Esta especialización asegura que los servicios se adapten específicamente a las necesidades de los gatos, reduciendo el estrés y mejorando la experiencia tanto para los animales como para sus dueños. El consultorio ofrecerá una amplia gama de servicios, incluyendo consultas generales, medicina preventiva, cirugías, manejo del dolor y asesoría nutricional, en un entorno cuidadosamente diseñado para maximizar el bienestar de los felinos.

El mercado de servicios veterinarios para gatos ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años. Se estima que el mercado global de mascotas alcanzará los 300 mil millones de dólares en 2027, con una creciente demanda de servicios especializados. Los gatos representan aproximadamente entre el 25 y el 30% de la población de mascotas en muchos países, lo que sugiere un mercado significativo. En el ámbito local, la población de gatos ha crecido un 10% anual en la última década, lo que indica una mayor demanda de servicios veterinarios especializados para felinos. (Equipo APPA)

El consultorio se distinguirá por su especialización en el cuidado de felinos, un área en la que pocas clínicas veterinarias se enfocan exclusivamente. Además, las certificaciones Cat Friendly y Fear Free proporcionarán un sello de calidad y compromiso con el bienestar animal, posicionando al consultorio como líder en el cuidado felino en la comunidad. El diseño del consultorio, desde la sala de espera hasta las áreas de examen, estará optimizado para reducir el estrés de los gatos, ofreciendo un entorno que rara vez se encuentra en clínicas veterinarias generales. El equipo veterinario estará altamente capacitado en comportamiento felino, asegurando un manejo adecuado y un cuidado excepcional para los pacientes.

La propuesta de valor del consultorio se basa en ofrecer una experiencia sin estrés, personalizada y respaldada por certificaciones que garantizan el bienestar animal. Los dueños de gatos podrán confiar en que sus mascotas recibirán la mejor atención posible en un entorno diseñado específicamente para satisfacer sus necesidades únicas.

El proyecto contempla una inversión inicial de \$224.449.215 para la instalación completa y equipamiento de un consultorio veterinario especializado en felinos. A

través de los cálculos financieros realizados, se determinó una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 26%, lo que refleja una rentabilidad adecuada, ya que supera las tasas de inversión sin riesgo, como los CDT, que ofrecen un 14% para el año 2024. Este indicador sugiere que, bajo la estructura de costos y la proyección de ventas planteada, el proyecto es viable. Sin embargo, es importante notar que cualquier variación en la estructura de costos o en las ventas influiría en la TIR, aunque no necesariamente de manera proporcional.

El Valor Presente Neto (VPN) calculado a una tasa de rendimiento mínima del 20% es positivo, ascendiendo a \$48.553.286, lo que refuerza la viabilidad del proyecto desde una perspectiva financiera. Esto indica que el consultorio generaría beneficios superiores a los costos iniciales, lo que confirma su atractivo como inversión. No obstante, la inversión total es alta para la emprendedora, especialmente considerando su limitado historial crediticio, lo que dificulta la obtención de financiamiento externo. Una opción viable sería reducir la inversión inicial a \$86.529.000 mediante una estructura operativa más sencilla, enfocada en servicios básicos, evitando la compra de equipos de última tecnología costosos como los de radiología, ecografía y cirugía.

Un aspecto fundamental del proyecto es su especialización en el cuidado de felinos, lo que conlleva una certificación que no representa un alto costo financiero, con un valor de U\$229 y una renovación anual de U\$79. Este aspecto, aunque no afecta significativamente las finanzas del proyecto, es crucial para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos. La emprendedora deberá implementar los conocimientos adquiridos y capacitar a su equipo para garantizar que se cumplan los estándares de calidad, lo que también aportará valor a largo plazo al negocio.

En resumen, el proyecto presenta una alta viabilidad financiera, siempre que se mantengan los costos bajo control y se alcance la proyección de ventas esperada. Las posibilidades de optimización inicial y el enfoque en la certificación especializada brindan flexibilidad y potencial de crecimiento para la emprendedora.

2. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de grado se centra en una problemática relevante dentro del mercado veterinario: la escasez de servicios especializados para felinos, respaldados por certificaciones como Cat Friendly y Fear Free. Aunque la población de gatos como mascotas ha aumentado, los servicios veterinarios disponibles siguen siendo en su mayoría generales y no siempre atienden las necesidades específicas de los gatos, lo que puede generar estrés tanto en las mascotas como en sus dueños. Esta situación ha dejado una oportunidad en el mercado para ofrecer servicios veterinarios especializados, que este proyecto pretende abordar.

La educación recibida ha proporcionado las habilidades necesarias para comprender las particularidades del cuidado felino, así como para desarrollar soluciones innovadoras en el ámbito de la salud animal. Este proyecto no solo aplica los conocimientos adquiridos durante la carrera, sino que también responde a una creciente demanda del mercado, proponiendo la creación de un consultorio veterinario especializado en felinos que cumpla con los más altos estándares de bienestar animal.

Los objetivos del proyecto están bien definidos y alineados con las necesidades del mercado. En primer lugar, se busca establecer un consultorio veterinario que ofrezca servicios especializados de alta calidad para gatos, incorporando las certificaciones Cat Friendly y Fear Free. En segundo lugar, se pretende crear un entorno donde tanto los gatos como sus dueños se sientan seguros y cómodos, reduciendo el estrés asociado a las visitas al veterinario. Finalmente, se aspira a posicionar este consultorio como un referente en el cuidado veterinario de felinos en la región, destacándose por su enfoque en la calidad y el bienestar animal.

Este proyecto no solo justifica la necesidad de un servicio especializado, sino que también conecta directamente con la formación académica de la autora, demostrando la capacidad de aplicar el conocimiento teórico en un contexto práctico y relevante.

2.1 JUSTIFICACIÓN

El proyecto se justifica principalmente por la creciente demanda de atención especializada para gatos, y una población en aumento entre los animales de compañía. Los propietarios buscan servicios que entiendan y respeten las necesidades de sus felinos, lo que hace especialmente relevante la certificación *Cat Friendly* y *Fear Free*, ya que garantizan un ambiente libre de estrés y un trato especializado. Esto ofrece una ventaja competitiva frente a clínicas generales, que suelen no estar preparadas para manejar adecuadamente el comportamiento de los gatos.

Financieramente, el proyecto es viable, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 26% y un Valor Presente Neto (VPN) positivo de \$48.553.286, calculado con una tasa mínima de rendimiento del 20%. Aunque la inversión inicial es de \$224.449.215, se puede reducir a \$86.529.000 si se opta por un inicio más modesto, eliminando algunos elementos de avanzada tecnología como radiología y ecografía, lo que permite flexibilidad en la implementación del negocio. Esta opción es importante dado que la emprendedora no cuenta con un historial crediticio sólido, lo que hace difícil acceder a financiamiento externo.

El proyecto también está alineado con los avances actuales de bienestar animal y sostenibilidad. Las certificaciones planteadas para este negocio tienen un costo accesible y no impactan significativamente las finanzas del proyecto, pero son cruciales para garantizar un servicio de alta calidad. La emprendedora deberá capacitar a su equipo para mantener estos estándares, lo que mejorará la experiencia tanto para los gatos como para sus dueños. Además, el enfoque en prácticas responsables con el medio ambiente y el compromiso con la calidad del servicio refuerzan la relevancia del consultorio en el mercado actual.

2.1.1 Problema y oportunidad de mercado identificado

Los propietarios de felinos deben ocasionalmente o con frecuencia llevar sus mascotas al servicio veterinario, lo cual puede ser un poco difícil o hasta traumático, dependiendo del animal, las condiciones de desplazamiento y el lugar donde se lleva dada su condición natural al estrés. Es importante tener en cuenta esta condición especial de los felinos ya que puede generar desordenes fisiológicos que pueden afectar su salud mental y corporal, pues en situaciones de estrés se genera un estímulo que da lugar a la liberación de cortisol en las glándulas suprarrenales, y si este se mantiene durante un lapso aumentado de tiempo genera un estímulo

constante a nivel renal, lo que desencadena patologías renales que en felinos es un problema importante porque tienen predisposición a presentar enfermedad renal aguda o crónica y enfermedades urinarias (Torres, 2022).

En los felinos se pueden generar conductas compulsivas a raíz del estrés, las cuales se van a ver reflejadas en procesos dermatológicos, teniendo como ejemplo el lamido excesivo del animal llegando al auto retiro del pelaje y laceración en la piel, y en casos más avanzados la automutilación de zonas del cuerpo por el elevado nivel de estrés que presenta el animal.

El estrés en los felinos al ser llevados a la clínica veterinaria se puede deber a estar en un espacio en el que interactúan diferentes especies las cuales generan diferentes ruidos y aromas que alteran la estabilidad de los felinos, así mismo los espacios establecidos no son los más adecuados para la atención de esta especie, esto producto del desconocimiento de las practicas fear free y los establecimientos cat friendly. En casos particulares, como puede ser el manejo inadecuado de los felinos durante el baño o secado puede generar golpes, estrés, mordeduras, arañazos, daño a la piel y pelaje, aversión al agua, problemas de comportamiento, fracturas, entre otras. Si el animal cae de la zona de baño o secado, o si el trabajador no está capacitado para esta labor puede dañarlo de forma significativa y, en casos extremos, matarlo.

En referencia a la zona para la cual se plantea el proyecto, en la localidad Rafael Uribe Uribe de la ciudad de Bogotá, no hay ningún establecimiento que brinde los servicios a felinos de manera particular, así como tampoco se realiza por médicos veterinarios esta atención de manera especializada; las peluquerías presentes en la localidad son de personas que realizaron el curso de peluquería canina o son auxiliares, por lo tanto no tienen el conocimiento suficiente para tratar de forma especializada a los felinos lo que reduce la posibilidad de generar una reducción del estrés de los gatos o tratar emergencias presentadas durante los servicios, así mismo tampoco tienen la potestad de prestar servicios médicos en estos lugares.

2.1.2 Justificación Académica

Uniagraria trabaja por el desarrollo de procesos formativos que colaboren a la formación por competencias emprendedoras y empresariales las cuales se complementaran a partir de procesos en investigación y extensión, manteniendo una relación con el ecosistema emprendedor nacional e internacional. La universidad pretende formar profesionales humanos y científicos comprometidos

con el desarrollo rural y regional, con un espíritu investigador, innovador y creativo, capaz de crear empresa y generar empleo. La autora del presente proyecto, para desarrollarse profesionalmente como Médica Veterinaria, ha decidido crear una empresa en unos campos en particular que le gustan mucho, los felinos y el bienestar animal, y de esta manera, además de generar empleo para sí y otras personas, contribuya a la salud animal, con base en lo aprendido durante su programa de formación.

Este proyecto se relaciona directamente con el área de la salud, ya que se preservará el bienestar animal, cumpliendo las 5 libertades y la salud como profesional gracias al proceso de formación universitario. Hasta ahora todas las asignaturas cursadas han brindado conocimientos que forman este proyecto, ya que ha sido de gran impacto para conocer el funcionamiento del organismo felino y cómo situaciones externas pueden alterar la tranquilidad y el buen funcionamiento de los sistemas, generando estrés, lo que desencadena diversas patologías.

2.1.3 Estado de Desarrollo del Proyecto

El presente proyecto es una idea de negocio que se pretende llevar a cabo debido a las necesidades que se entiende que tienen los felinos y por ende sus propietarios; inicialmente en el barrio Pijaos de la localidad Rafael Uribe Uribe en la ciudad de Bogotá, pero se tiene el ideal de llegar a diferentes zonas de la ciudad y en un futuro un poco mas lejano poder llegar a diferentes ciudades del país.

Se fundamento con investigación sobre información clave relacionada a la necesidad creciente de servicios especializados para felinos en esta zona de la ciudad, con ayuda de conceptos propios del proyecto que dieron claridad a los servicios que se pretenden ofrecer con la creación de este consultorio que permita dar solución a problemas presentes en los felinos, promover la prevención de patologías y educar a propietarios respecto a las necesidades y cuidados básicos de esta especie animal.

Para llegar a tener información sobre el mercado actual de esta localidad y la oportunidad de negocio se realizó un análisis de competencia que permitió ver la cantidad de establecimientos presentes cerca a el lugar previsto para la formación de este consultorio, así mismo se pudo conocer los servicios ofrecidos por estos establecimientos y los costos de cada uno de ellos, permitiendo crear un concepto mas amplio de lo que se pretende ofrecer en el consultorio veterinario especializado en felinos con certificación Cat Friendly y Fear Free.

Para el análisis de viabilidad de este establecimiento se realizaron encuestas y entrevistas a un grupo de personas que lograron dar a conocer la necesidad que tienen los habitantes del barrio Pijaos y barrios aledaños de contar con un establecimiento como el ya planteado. La difusión de las encuestas realizadas se llevo a cabo mediante redes sociales, familia y amigos llegando a un numero total de 139 encuestas respondidas. Las entrevistas fueron realizadas a 4 personas quienes voluntariamente quisieron participar en la resolución de las mismas. Por medio de estos recursos se pudo obtener información como la cantidad de felinos por hogar, visitas al médico veterinario, clínica o consultorio actual al que asiste, interese de los propietarios con respecto a su animal de compañía, conocimiento frente a las certificaciones planteadas entre otros datos de importancia para este proyecto.

Toda la investigación permitió conocer que efectivamente un gran numero de habitantes de la localidad están interesados en la creación de este consultorio haciendo notar que estarían dispuestos a adquirir los servicios que se ofrecerán en este lugar. Muchos manifestaron sus incomodidades con los establecimientos encontrados en esta zona lo que permite analizar cada uno de estos errores para no ser cometidos por el futuro consultorio veterinario para llegar a tener una buena reputación que se fundamente en el buen trato a los pacientes y a los propietarios, así mismo en la buena calidad de los servicios prestados y la asequibilidad de los mismos.

Se realizo un análisis financiero a profundidad, donde se estimaron los requerimientos económicos del mismo, y los volúmenes de venta a tener para que el proyecto sea viable , una contribución a este aspecto financiero es que se cuenta con el espacio disponible en casa para dar la formación de este consultorio por medio de adecuaciones en instalaciones, lo que reduce un poco la inversión dado que no es necesario ningún tipo de pago por arrendamiento ya que se cuenta con bien inmueble propio del padre de la estudiante.

Estudios propios como la carrera de medicina veterinaria dan bases para la prestación de los servicios planteados, así mismo contando con un curso realizado en estética canina y felina, y un diplomado en ecografía veterinaria, ha permitido contar con bases informativas para ser quien ofrezca una amplia gamma de servicios. Al finalizar la carrera de medicina veterinaria se realizará la especialización en etología veterinaria la cual ampliará los conceptos aprendidos en la carrera culminada y dará el abal para la prestación de este tipo de servicios en el

consultorio. Posteriormente se llevarán a cabo los cursos para obtener las certificaciones Cat Friendly y Fear Free. Todos esto para ofrecer los mejores servicios a los felinos y posicionarse como un excelente consultorio veterinario especializado en felinos.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para el establecimiento y operación de una clínica veterinaria que ofrezca un servicio médico y estético adecuado para la especie felina, en la localidad Rafael Uribe, reduciendo los niveles de estrés mejorando su bienestar.

2.2.2 Objetivos Específicos

1. Realizar una investigación de mercado que permita conocer y validar las problemáticas de los tutores de las mascotas del área de influencia del proyecto y, por otra parte, la oferta en detalle de los servicios para mascotas, para plantear adecuadamente las estrategias de mercadeo, que incluyen los servicios y sus particularidades.

2. Definir los aspectos técnicos relacionados con la prestación de los servicios a partir de la descripción de los procesos, y a partir de ellos y los requerimientos normativos y los estándares de "Cat Friendly" y "Fear Free", establecer los requerimientos de infraestructura, equipos y personal profesional, operativo y administrativo para garantizar la prestación de un servicio de alta calidad en la clínica veterinaria y estética felina.

3. Realizar un análisis financiero detallado de la clínica veterinaria y estética felina propuesta, estableciendo para ello la inversión inicial y el capital de trabajo, para ser comparados mediante indicadores financieros frente a la utilidad obtenida a partir de la proyección de ventas, descontando costos de operación de la clínica.

4. Identificar y evaluar los riesgos asociados a la operación veterinaria con herramientas de planeación estratégica y desarrollar estrategias de mitigación efectivas para minimizarlos y garantizar la continuidad de las operaciones de la clínica.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio es una representación conceptual de cómo una organización o un proyecto crea, entrega y captura valor. En el contexto de un proyecto de grado, el modelo de negocio describe la lógica de cómo el proyecto generará beneficios económicos, sociales o de otro tipo. Este modelo incluye la propuesta de valor del proyecto (lo que se ofrece y por qué es valioso), los segmentos de clientes objetivo, los canales a través de los cuales se llegará a los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos y actividades clave necesarios, las asociaciones estratégicas, y la estructura de costos. Un modelo de negocio bien definido permite evaluar la viabilidad del proyecto y planificar su desarrollo y operación a largo plazo.

3.1.1. Definición e Importancia

Un modelo de negocio genera valor aprovechando las oportunidades comerciales disponibles. Estos modelos constan de dos elementos: las decisiones y las consecuencias derivadas de ellas. Las decisiones pueden abarcar diversas áreas, como estrategias de compensación, contratos de suministro, ubicación de actividades o instalaciones, activos utilizados, nivel de integración vertical, así como iniciativas de marketing y ventas. Cada decisión trae consigo sus propias consecuencias.

Existen tres tipos principales de decisiones: políticas, activos y estructuras de gobierno. Las políticas se refieren a las acciones que la empresa adopta para su funcionamiento, como la ubicación de plantas en zonas rurales, la elección de vuelos en clase económica para viajes de negocios, o la utilización de aeropuertos secundarios para reducir costos. (Romero, 2020)

La relevancia de un modelo de negocio radica en que es la base sobre la cual una empresa construye su capacidad para generar, entregar y capturar valor. Este modelo establece la forma en que la empresa funciona, obtiene ingresos y se posiciona en el mercado. Es fundamental para guiar la estrategia empresarial, ya que proporciona una estructura clara para la toma de decisiones y ayuda a alcanzar los objetivos a largo plazo.

Un modelo de negocio efectivo permite a la empresa diferenciarse de la competencia a través de la innovación en productos, servicios o procesos, lo que puede transformarse en una ventaja competitiva. También es esencial para atraer inversores, demostrando cómo la empresa planea ser rentable y sostenible en el tiempo. (Romero, 2020)

3.1.2. Herramientas de Visualización de Modelos de Negocio

El Business Model Canvas, creado por Alexander Osterwalder, es una herramienta ampliamente utilizada para representar gráficamente los nueve componentes esenciales de un modelo de negocio, como los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales, las relaciones con los clientes, los flujos de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos. Una variante de esta herramienta es el Lean Canvas, diseñado por Ash Maurya, que se enfoca en startups y empresas innovadoras, abordando problemas, soluciones, métricas clave y ventajas competitivas. Además, Alexander Osterwalder desarrolló el Value Proposition Canvas, que se centra en la propuesta de valor y ayuda a alinear los productos o servicios de la empresa con las necesidades y deseos de los clientes. (CONAF, 2015)

El Customer Journey Map es otra herramienta que se utiliza para ilustrar la experiencia del cliente con la empresa, permitiendo entender cómo interactúan con el producto o servicio en diferentes etapas, lo que puede afectar el diseño del modelo de negocio. Aunque no está limitado a modelos de negocio, la Matriz SWOT (análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) es comúnmente utilizada para visualizar los factores internos y externos que pueden influir en el éxito del modelo. Asimismo, el Strategy Map, dentro del marco del Balanced Scorecard, ayuda a visualizar la interconexión de los objetivos estratégicos y su contribución al logro del modelo de negocio. Finalmente, los diagramas de flujo (Flowcharts) ilustran los procesos dentro del modelo de negocio, facilitando la visualización del flujo de actividades, decisiones y el impacto de diferentes acciones. (CONAF, 2015)

3.2 PLAN DE NEGOCIO

Es un documento donde el emprendedor detalla de forma sistémica la información del proyecto que va a generar, sus productos y servicios. En este plan de negocio debe incluir el proceso de generación de ideas, la recolección y análisis de dicha información, evaluación de la oportunidad que tiene el negocio y los riesgos que este puede contener y toma de decisiones para la realización y apertura del negocio.

Plantea una necesidad, oportunidad o problema que se pretende solucionar por medio de dicha empresa, negocio o idea. (Bóveda, 2015)

Este documento evidencia la viabilidad del proyecto que se plantea y cuáles son los planes para llevar a cabo dicha idea, se dice que este es una visión a futuro del proyecto empresarial y de cómo se llegara allí. Por este se describe el valor de la empresa frente al segmento de clientes a la que se dirige o diseña. (Cruz, 2016)

La generación de este plan de negocios es muy importante durante el proceso de un emprendedor, ya que se cuenta con una guía ante los posibles riesgos o inconvenientes que surjan. Dentro del plan de negocio se realiza el análisis de mercado que incluye el grupo de consumidores que desean adquirir los servicios o productos que serán brindados para satisfacer una necesidad o deseo. (Bóveda, 2015)

Este grupo de mercado puede incluir niños, jóvenes, adultos, padres, ancianos o empresas con determinadas características. El análisis de mercado se puede realizar mediante técnicas cuantitativas (encuestas, entrevistas, redes sociales, mystery shopping) así mismo se puede realizar mediante técnicas cualitativas (focus group, grupos de discusión, entrevista en profundidad). (Bóveda, 2015)

3.3 MARCO TEÓRICO PROPIO AL CONCEPTO DEL NEGOCIO

3.3.1 Felinos

Los gatos han acompañado al ser humano desde muchos años atrás, pero su domesticación fue más tardía y especial que la del perro ya que aún no ha finalizado; esta especie por muchos años y en distintos lugares han sido adorados tanto culturalmente, así como en el arte y la literatura desde 2.600 a.C., teniendo un carácter independiente y misterioso. Con los felinos se ha generado un vínculo diferente que el que hay entre los caninos y el hombre, esto se debe al comportamiento y personalidad de los felinos, ya que no permiten el mismo trato que los perros. Estos animales tienen necesidades y requerimientos completamente diferentes a los caninos, es por esto por lo que para tener como animal de compañía a un felino es necesario conocer sus necesidades básicas (Quesada, 2008)

Con los años los gatos han interpuesto especial cariño entre las personas, por eso han aumentado los felinos en los hogares, esta especie está muy adaptada a la vida en centros urbanos; son independientes, sigilosos, misteriosos, extremadamente

afectuosos fieles y contrario a lo que se pensó mucho tiempo, sociables. En un principio estos animales eran “usados” para la protección de los hogares y almacenes de los roedores o plagas, eran vistos como objetos, estos pensamientos y acciones han cambiado con el tiempo ya que se dejó de ver de tal forma para convertirse en un miembro más de la familia. (Contreras, 2016)

Los felinos son distintos a los caninos, en su anatomía, comportamiento y carácter, una de las diferencias más grandes y de vital relevancia es que esta especie es experta en ocultar el dolor, contrario a los caninos, ya que ellos si tienen formas distintas de hacerle ver al propietario su dolor. Los gatos al ser un depredador intentaran siempre ocultar todo aquello que lo pueda debilitar frente a diferentes presas o depredadores, siendo la enfermedad un ejemplo de esto; evitaran al máximo mostrarse débiles haciendo más difícil que el propietario se dé cuenta de que algo está mal con su animal de compañía o que el médico veterinario logre diagnosticar con rapidez y eficacia la enfermedad.

3.3.2 Bienestar Animal

Actualmente se ha dejado de ver a los animales como “cosas” y “objetos” de nuestra propiedad con los que podemos hacer lo que nos parezca conveniente, en tiempos pasados los animales solo eran útiles como guardianes de la casa o cazadores de plagas, no eran considerados como parte de la familia y mucho menos como seres sintientes, es por esto que anteriormente se creía que los animales eran incapaces de sentir dolor por ser considerados objetos, pero todo esto ha venido cambiando gracias al concepto bienestar animal, el cual ha contribuido a la salud y protección de cada uno de los animales. Por medio del bienestar animal se comenzó a considerar a los animales como seres capaces de sentir dolor y sufrimiento, siendo esto un detonante para su cuidado, protección y especial atención. (Blanco, 2011)

El Bienestar Animal (BA) representa el modo en que un animal afronta todos los aspectos de su entorno, considerando que se encuentra en bienestar animal si presenta las 5 libertades en su diario vivir: ausencia de hambre, de sed y de malnutrición; ausencia de miedo y estrés sostenido; ausencia de incomodidades (físicas y térmicas, entre otras); ausencia de dolor, lesión y/o enfermedad, y libertad para manifestar un comportamiento natural. Indistintamente de la especie, tipo de crianza y uso. Un animal debe criarse en situaciones de mínimo estrés, dolor y/o temor permitiendo que satisfaga sus necesidades nutricionales, sanitarias, ambientales y sociales (comportamiento natural), y logre el estado de bienestar en cada momento o etapa de su vida. (UAEH, s.f.).

El bienestar animal es un concepto científico que describe una cualidad potencialmente medible de un animal vivo en un momento determinado. ¿Qué hacen los humanos al respecto, o qué deben hacer?, es una cuestión ética y se llama comúnmente protección animal. El estudio científico del bienestar animal está ampliamente separado de la ética y es un concepto evaluable de una manera objetiva gran parte de la evidencia usada en la evaluación del bienestar, muestra la magnitud de los problemas de los individuos, pero también es importante reconocer y evaluar el bienestar bueno, por ejemplo: la felicidad, la satisfacción, el control de las interacciones con el medio ambiente y la posibilidad de explotar habilidades (UAEH, s.f.).

Para hacer eficiente el bienestar en los animales se deben hacer cumplir 4 principios básicos:

Buena alimentación, a partir de la provisión de agua y alimento en cantidad suficiente y calidad nutricional apropiada la cual sea capaz de satisfacer sus requerimientos biológicos y fisiológicos correspondientes a su edad, estado nutricional, etapa productiva y condición fisiológica de salud.

Ambiente adecuado, que propicie condiciones de confort físico y social sin exposición a estímulos o estrés como el malestar térmico y/o físico, respetando el espacio mínimo por animal según la especie.

Buena salud, sobre la base de la apropiada sanidad preventiva y, de ser necesario, tratamientos veterinarios acordes a la patología que pueda presentarse para eliminar el dolor, las lesiones y/o enfermedades.

Entorno social, capaz de favorecer los comportamientos naturales sin el desarrollo de alteraciones de la conducta por falta de bienestar en alguno de los tres puntos anteriores. (UAEH, s.f.).

3.3.3 Estrés

El estrés se define como un conjunto de cambios fisiológicos del organismo presentes a causa de un estímulo externo que afecta dicho organismo. Son todos aquellos estímulos aversivos que alteran la homeostasis del organismo y alteran sus respuestas fisiológicas normales y conductuales ante este estímulo externo. Esto sucede cuando el animal trata de adaptarse a situaciones que están fuera de

lo “normal”. Los animales ante una situación estresante pasan por 3 fases, la fase de alarma, en la que el hipotálamo envía una señal a las glándulas suprarrenales para generar la liberación de adrenalina que pretende aportar energía al organismo, que generará ciertas respuestas a la adrenalina. En la fase de adaptación se da cuando el estímulo estresante se mantiene generando la secreción de cortisol por parte de las glándulas suprarrenales para mantener los niveles de glucosa en sangre y mantener el aporte de energía a los órganos. Por último, se presenta la fase de agotamiento en la que el estímulo se mantuvo en el tiempo generando un desajuste hormonal crónico que producirá un acumulado de hormonas en sangre, evitando que el organismo trabaje adecuadamente y provocando un agotamiento de este. (Corredor, 2021)

Los estímulos estresantes pueden variar entre estímulos emocionales en los que la respuesta se desencadena ante la probabilidad o expectativa de que pueda necesitarse. Y se presentan los estímulos físicos que desencadenan respuestas reactivas, esto es, generan una reacción frente a una alteración homeostática real. (Corredor, 2021)

3.3.4 Cat Friendly

Se refiere a entornos, productos o servicios diseñados específicamente para ser amigables y seguros para los gatos. Un entorno “cat friendly” proporciona condiciones que promueven el bienestar físico y emocional de los felinos, teniendo en cuenta sus necesidades naturales y comportamentales, protegiendo las 5 libertades del bienestar animal. Esto puede incluir características como espacios seguros para explorar y descansar, acceso a comida y agua adecuada, estimulación mental a través de juguetes o actividades, y atención médica y cuidado veterinario cuando sea necesario. En resumen, “cat friendly” se refiere a cualquier aspecto del entorno que hace que la vida de un gato sea más cómoda, segura y feliz.

La idea del concepto Cat Friendly Practice (CFP, prácticas amigables con Felinos), surge del desprendimiento de ver a un gato como un perro chiquito, y por el aumento en la tenencia de los felinos como animal de compañía, el cual es un programa de la Asociación Americana de Veterinarios Especialistas en Felinos (AAFP), basado en la comprensión de las necesidades y comportamientos de los gatos con el objetivo de reducir el estrés cuando acuden a la clínica veterinaria, lo cual incluye también a sus cuidadores. Para realizar buenas prácticas amigables hay que conjugar varios factores, como la aprobación y tranquilidad del tutor, la comodidad del paciente y la capacitación del equipo veterinario. (Scattone, 2022)

3.3.5 Fear Free

Esta certificación se realiza por medio de la página del programa corporativo, la cual brinda un curso que contiene 8 módulos que deben ser aprobados para obtener la certificación y debe ser mantenida y renovada con regularidad, el costo de este curso es de \$887.530 (229 USD).

El objetivo de brindar esta certificación es cambiar la tendencia a la inasistencia a la clínica veterinaria por parte de los propietarios con sus felinos, entendiendo cual es la razón principal, siendo el miedo y la ansiedad creados por la visita al veterinario el por qué se evita al máximo llevar a los gatos a consulta. Los veterinarios, asistentes veterinarios y otros profesionales veterinarios son los verdaderos expertos en salud de los animales de compañía y son quienes principalmente deben conocer todo el tema que hace referencia a la atención Fear free. Las visitas al veterinario Fear Free eliminan el miedo, la ansiedad y el estrés y crean una experiencia mejor y más segura para todos los involucrados, incluidos los animales de compañía, los propietarios y el personal del centro veterinario. Siendo prioridad la salud y bienestar de los animales se hace ver lo indispensable que es tener protocolos especiales para la atención médico veterinario y estética de los felinos de compañía. (Fear Free Pets. s.f.)

El termino Fear Free se usa de especial manera para denotar los establecimientos cuyos servicios sean amigables con el paciente en este caso felino, hace ver cada una de las actividades que debe realizar o dejar de hacer el médico veterinario para garantizar la salud y ausencia de estrés del paciente durante la consulta o peluquería, esto para evitar agravar el cuadro clínico del animal o generar signos o síntomas que no se presentaban antes de la asistencia a la consulta. (Demaline, 2018)

4. ANÁLISIS DE MERCADOS

El análisis de mercado es un componente crucial en la planificación del consultorio veterinario enfocado en felinos con certificaciones Cat Friendly y Fear Free en Bogotá. Este análisis se llevó a cabo con el fin de entender mejor las necesidades y expectativas de los propietarios de gatos en la ciudad, así como para identificar las oportunidades y desafíos que presenta el mercado.

Se distribuyeron encuestas, tanto en línea como de manera presencial, a más de 100 dueños de gatos en el sur de Bogotá, más específicamente en la localidad Rafael Uribe Uribe. Estas encuestas exploraron temas como la frecuencia de las visitas al veterinario, los servicios que los clientes consideran más importantes, sus experiencias previas en otros consultorios, y la relevancia de un entorno que reduzca el estrés para sus mascotas. Además, se indagó sobre la disposición de los encuestados a pagar por servicios especializados, lo que brindó una visión detallada sobre la demanda potencial y la sensibilidad al precio dentro de este segmento.

Simultáneamente, se realizaron entrevistas detalladas con 4 propietarios de gatos en el sur de Bogotá. Estas entrevistas proporcionaron información valiosa sobre las mejores prácticas en el manejo de un consultorio especializado y sobre los retos específicos del mercado local. También se conversó con dueños de gatos que habían expresado insatisfacción con sus experiencias veterinarias anteriores, lo que permitió identificar áreas clave para mejorar y oportunidades para ofrecer un servicio único y de alta calidad.

Los resultados de estas encuestas y entrevistas mostraron que los propietarios de gatos en Bogotá valoran significativamente un entorno que reduzca el estrés de sus mascotas durante las visitas al veterinario, lo que subraya la importancia de contar con las certificaciones Cat Friendly y Fear Free. También se detectó una demanda considerable por servicios veterinarios enfocados en felinos, especialmente en lo que respecta a la atención médica preventiva y de emergencias. Aunque existen otros consultorios en la ciudad, son pocos los que están totalmente dedicados a felinos o que cuentan con certificaciones que aseguren un manejo adecuado del estrés animal, lo que representa una oportunidad importante para diferenciarse en el mercado.

Este análisis de mercado establece una base sólida para el desarrollo estratégico del consultorio veterinario, con el objetivo de satisfacer las necesidades particulares de los dueños de gatos en el sur de Bogotá y de posicionarse como un referente en la atención especializada para felinos en la ciudad.

4.1. METODOLOGÍA UTILIZADA

Para el análisis de mercado, se desarrolló una metodología mixta que combina varios enfoques. En primer lugar, se empleó la observación personal y la experiencia clínica con pacientes felinos, identificando las dificultades y traumas que pueden surgir durante su consulta en un centro veterinario. A partir de este conocimiento, se plantea para conocer a los clientes potenciales una metodología mixta, tanto cualitativa como cuantitativa, para profundizar en la comprensión de estos como tutores de sus felinos. Esto se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas, y posteriormente se desarrolló y aplicó una encuesta. Esta información permitió obtener datos cuantitativos sobre las problemáticas, inconformidades con los servicios actuales, y las preferencias y deseos en cuanto a servicios veterinarios futuros.

En primer lugar, se elaboró un borrador con las posibles preguntas a incluir en las encuestas y entrevistas. Este borrador fue entregado a un pequeño grupo de tres personas, quienes proporcionaron respuestas que resultaron fundamentales para la retroalimentación de ambos instrumentos. Gracias a sus comentarios y sugerencias, se realizaron las correcciones necesarias y se aplicaron las mejoras recomendadas, con el objetivo de optimizar el proceso de indagación y asegurar que las preguntas fueran claras, relevantes y efectivas para recoger la información deseada.

Para llevar a cabo un análisis de mercado eficaz con miras a la apertura de un consultorio veterinario especializado en felinos, se procedió con un diseño meticuloso de las preguntas para las entrevistas y encuestas. Estas fueron creadas con el propósito de recopilar información relevante y precisa sobre las necesidades y expectativas de los dueños de gatos.

El proceso comenzó con la definición clara de los objetivos específicos del análisis. Estos incluían comprender las necesidades de los propietarios de felinos, identificar las principales preocupaciones de salud de sus mascotas, evaluar el nivel de satisfacción con los servicios veterinarios actuales y determinar la disposición de los dueños a pagar por servicios especializados.

A continuación, se realizó una segmentación del público objetivo, considerando diferentes perfiles dentro de la comunidad de propietarios de gatos, como aquellos con un solo gato, varios gatos, gatos con necesidades especiales, y dueños con experiencia previa en clínicas veterinarias especializadas. Las preguntas fueron diseñadas para ser pertinentes y adaptadas a cada segmento, garantizando así la captura de diversas perspectivas.

Las preguntas se desarrollaron en función de los objetivos planteados, utilizando una combinación de preguntas abiertas y cerradas. Las preguntas cerradas se enfocaron en aspectos específicos como la frecuencia de visitas al veterinario, la proximidad de centros veterinarios, la satisfacción con los servicios actuales, y la disposición a pagar por servicios especializados. Por otro lado, las preguntas abiertas permitieron a los encuestados expresar detalladamente sus opiniones y experiencias, explorando en profundidad sus expectativas sobre el cuidado de sus gatos, así como sus experiencias previas y sugerencias sobre lo que consideran ideal en un consultorio veterinario para felinos.

Antes de proceder con la difusión masiva de las encuestas y entrevistas, se realizó una fase piloto con un pequeño grupo de propietarios de gatos. Esta etapa fue crucial para identificar posibles ambigüedades en las preguntas, ajustar el lenguaje para hacerlo más claro y accesible, y asegurarse de que las preguntas abordaran eficazmente los temas clave.

Basándose en la retroalimentación obtenida durante la fase piloto, se realizaron los ajustes necesarios. Esto incluyó la reformulación de ciertas preguntas para mejorar la precisión de las respuestas, la adición de opciones de respuesta que no se habían considerado inicialmente, y la eliminación de preguntas redundantes o poco relevantes.

Finalmente, las entrevistas y encuestas se llevaron a cabo tanto de manera presencial como en línea, con el objetivo de alcanzar a un público más amplio y diverso. Se procuró que las entrevistas se realizaran en un entorno cómodo para los encuestados, permitiéndoles expresar libremente sus opiniones y experiencias, lo que resultó en la obtención de información valiosa y detallada.

4.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

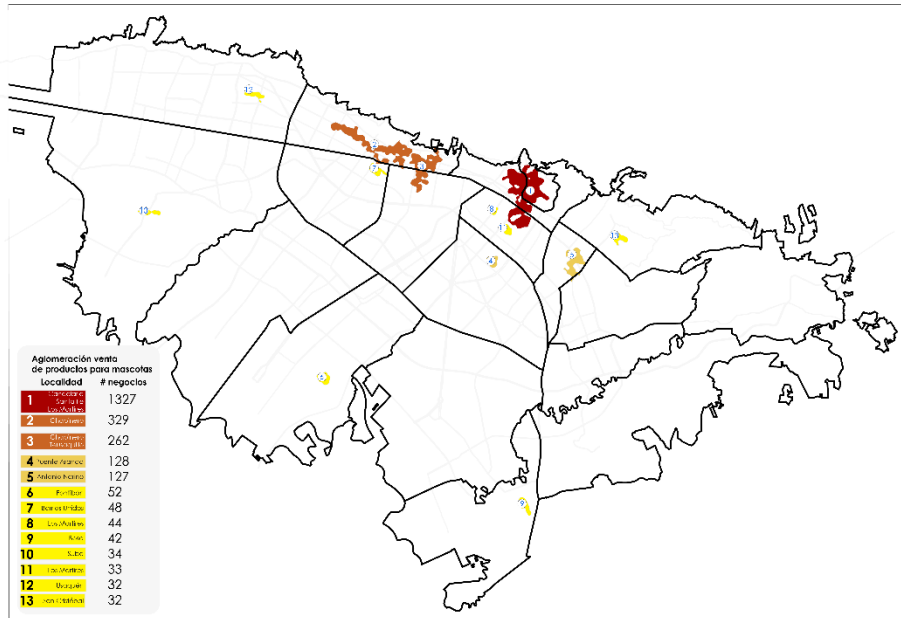
El 43% de la población colombiana tiene o conviven con un animal de compañía, siendo los perros la mascota más predilecta con un 70%, seguido de las aves con el 15% y por los gatos con el 13%, a nivel global en el mercado de servicios veterinarios se está al borde de alcanzar una impresionante marca de 113,500 millones de dólares para el año 2021. Este valor representa el crecimiento en dicho mercado indicando el aumento en la tenencia de animales de compañía y los avances en la medicina veterinaria siendo una industria en ascenso. Se proyecta que el valor del mercado de servicios veterinarios sea de 122,72 mil millones de dólares para el año 2024, con una perspectiva de alcanzar los 155,88 mil millones de dólares en 2029 (Scottmax s,f).

Esto representa un crecimiento anual compuesto del 4,90% durante el período de previsión de 2024 a 2029. Durante los últimos cinco años, los ciudadanos de Colombia destinaron aproximadamente \$3 billones a cuidar de sus mascotas. Se anticipa que esta cantidad aumente a alrededor de \$5 billones para finales de 2023. La evolución de los animales de compañía ha permitido que el mercado cambie y avance porque se debe acoplar a los cambios y necesidades nuevas de los animales y sus propietarios (Mordor intelligence s,f).

Colombia es el cuarto país en Latinoamérica que lidera el sector de mascotas, con un crecimiento anual del 13 %. Según el DANE, actualmente tres millones de hogares gastan en alimentación y cuidado de mascotas. Euromonitor reporta un aumento del 63% en el gasto en pet care, que incluye productos como accesorios, salud, bienestar, suplementos, y otros. En Colombia, este mercado ha crecido un 84.9% en los últimos cinco años; Bogotá (25%), Cali (18%), y Medellín (17%) sobresalen como las ciudades con mayor tenencia de mascotas, según un estudio de Brandstrat y Offerwise en ocho ciudades principales realizado en 2018 (Bancolombia, 2021).

Figura 1

Concentración de establecimientos dedicados a los servicios de mascotas en las distintas localidades de la ciudad.



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Elaboración ODEB

En una encuesta realizada por FENALCO en el año 2019 se concluyó que el 43% de los hogares colombianos cuenta con al menos una “mascota” generando el concepto de familia multiespecie lo que llevo a muchos establecimientos a adoptar el término “pet friendly” dando a conocer que hay un gran aumento en la tenencia de animales de compañía en los hogares. Como se menciona en el proyecto de ley del 2022 según cifras de Euromonitor International, Fenalco, estudios de tiendas de mascotas y cálculos del autor, en 2016 la población de mascotas en Colombia registró alrededor de los nueve millones setecientos mil (9.700.000). El 75% de estas están en Bogotá (7.275.000 aprox.) Del total aproximado de mascotas, los perros y gatos representan un 70%, es decir alrededor de 6.790.000 en todo el país y 5.092.500 en Bogotá. Un 70% de estos son perros (4.753.000 aprox. para el país y 3.564.750 para Bogotá). (Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá, s.f.)

Conociendo estas cifras se hace evidente la necesidad de mejorar los servicios medico veterinarios y pet shops para ofrecer servicios de calidad que de ninguna forma perjudiquen la salud o bienestar de ellos. Según un estudio realizado por Euromonitor en el año 2016 el mercado potencial de mascotas es de \$632.000 millones de pesos colombianos, y el rubro más representativo de todo este mercado es el alimento para perros y gatos que pesa un 89% del total de este mercado, el

cual ha tenido un crecimiento promedio anual del 8%, sin embargo, los gastos de salud y cuidado de mascotas se han convertido en un tema importante para los dueños y que representa crecimientos significativos en el mercado. Según estos datos se espera que el mercado de las mascotas siga en aumento ya que de acuerdo con el comportamiento social las familias han ido cambiando, incluyendo más animales de compañía en los hogares y desistiendo de tener hijos. (Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá, s.f.)

En cuanto a la tenencia de gatos en Bogotá, en un estudio realizado en el año 2018 (Pulido, et. al. 2018) se encontró que hay una baja diversidad de razas, predominando con un 91.6% los criollos – mestizos, y que sus propietarios, a diferencia de los que tienen perros, no conocen o parecen no estar tan interesados en las razas de los gatos.

En este mismo estudio se resalta, que en “cuanto al uso de servicios veterinarios el 19 % de las personas encuestadas respondió nunca haber llevado a sus animales a recibir ningún tipo de asistencia veterinaria, y el 16% afirmó que había pasado más de un año desde la última visita al veterinario”. Estos autores indican que esta situación es preocupante, porque es un relativo alto porcentaje que no está atenta de la salud de sus mascotas, con las implicaciones que sobre su bienestar tiene y asimismo sobre la salud pública. Sin embargo, desde el otro punto de vista, se puede decir que la gran mayoría de las personas con mascotas las lleva efectivamente al veterinario y están atentos a su salud y bienestar.

Por otra parte, desde el punto de vista del médico veterinario, la medicina veterinaria es un sector bastante duro ya que se debe lidiar no solo con el estrés laboral y los diferentes riesgos laborales, sino que también se debe tratar con propietarios complicados, llegando a tener una tasa bastante alta de suicidio en el mundo, según un estudio que se realizó en los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC), 1 de cada 3 veterinarios padece ansiedad y 1 de cada 6 ha considerado alguna vez en quitarse la vida. Es una situación que se tiene descuidada teniendo la salud mental como una problemática de baja importancia y no como una enfermedad que debería tener atención inmediata. (Sánchez, 2019)

4.3. SEGMENTO DE MERCADO

Considerando que, desde el punto de vista empresarial, la mejor opción es concentrarse en un grupo de clientes objetivo, para satisfacerlos mejor y desde allí poder expandir o ampliar esa cantidad de clientes y por otra parte que una persona

para que sea considerada como cliente debe cumplir en general, no de manera excluyente, estos criterios: La necesidad, el interés y capacidad económica para pagar por los servicios, y la facilidad o cercanía en cuanto al acceso se ha planteado el siguiente segmento de mercado para el inicio del presente proyecto empresarial, de acuerdo a los criterios generalmente usados para definir un segmento:

4.3.1. Segmentación Psicográfica

La segmentación psicográfica es una técnica avanzada utilizada en marketing y estudios de mercado que busca clasificar a un público objetivo en grupos más específicos basados en sus características psicológicas y estilos de vida. Estas características ayudan a las empresas no solo a identificar quiénes son sus clientes, sino también a comprender las razones detrás de su comportamiento. Se enfoca en aspectos más subjetivos como valores, creencias, intereses, actitudes, motivaciones y estilos de vida (Castro, s.f.). Por ejemplo, grupos de personas que podrían interesarse en el cuidado del medio ambiente, otros podrían enfocarse en la innovación tecnológica o el bienestar personal. Siendo esta información crucial para crear estrategias de marketing más efectiva con cada segmento, permitiendo desarrollar campañas más efectivas, crear productos alineados con los valores de sus clientes, y establecer vínculos emocionales más sólidos con su audiencia. (Ciribeli, et al 2015)

La segmentación psicográfica permitirá comprender mejor a su mercado objetivo, personalizar su oferta de servicios, y establecer conexiones más significativas con los propietarios de gatos, lo que será clave para su éxito en un mercado competitivo.

Para la creación de un consultorio veterinario especializado en felinos, la segmentación psicográfica es crucial para identificar y comprender a los diferentes tipos de clientes que se desean atraer. Esta técnica permite dividir a los propietarios de gatos en grupos con características psicológicas y estilos de vida similares, lo que facilita dar servicios personalizados y la comunicación de la clínica según las necesidades específicas de cada grupo.

Primero, están los propietarios comprometidos con el bienestar animal, quienes tienen una fuerte conexión emocional con sus gatos y están dispuestos a invertir en servicios de alta calidad. Este grupo valora la atención personalizada y el cuidado completo de sus mascotas. Luego, están los propietarios conscientes del medio ambiente, que buscan alternativas ecológicas y sostenibles, prefiriendo clínicas que utilicen productos naturales y prácticas respetuosas con el entorno.

Otro segmento importante es el de los propietarios que priorizan la facilidad y accesibilidad, quienes valoran la eficiencia y buscan soluciones rápidas, como horarios flexibles y atención a domicilio. También están los propietarios con recursos limitados, que buscan servicios accesibles o de precios bajos sin comprometer la calidad del cuidado veterinario. Para este grupo, el consultorio podría ofrecer planes de financiamiento.

4.3.2. Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica es una estrategia de marketing que divide un mercado según la ubicación de los consumidores, ciudades o barrios. Este método permite a las empresas adaptar sus productos, servicios y campañas de marketing para satisfacer necesidades y preferencias específicas de cada zona, pero hace también referencia a un criterio crucial al momento de definir a los clientes y es su facilidad de acceso, por cercanía al punto de venta de los productos o servicios. (Castro, s.f.).

La segmentación geográfica para el consultorio veterinario especializado en felinos en la ciudad de Bogotá se enfoca en el barrio Pijaos, en la localidad de Rafael Uribe Uribe, al sur de la ciudad. Esta ubicación se seleccionó debido a la alta densidad de población felina en la zona, proximidad a parques y zonas verdes, acceso fácil por transporte público y privado, y presencia de establecimientos comerciales y de servicios en la zona.

La ubicación en el barrio Pijaos ofrece alta visibilidad y accesibilidad, proximidad a la clientela objetivo, y oportunidad de establecer alianzas con establecimientos comerciales y de servicios en la zona. Sin embargo, también presenta desafíos como la competencia con otras clínicas veterinarias en la zona las cuales serán mencionadas más adelante.

La zona de influencia primaria incluye los barrios Pijaos, Resurrección, Country sur y Guacamayas, mientras que la zona de influencia secundaria abarca las localidades de Antonio Nariño, San Cristóbal y Usme.

4.3.3 Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica es un enfoque que organiza un mercado en distintos grupos según características demográficas particulares de los consumidores. Estas características abarcan aspectos como la edad, el género, los ingresos, el nivel educativo, el estado civil, la ocupación, el tamaño del hogar y la ubicación

geográfica. Esta metodología resulta valiosa ya que ofrece datos concretos y medibles para agrupar diferentes grupos de personas (MAPA, 2005).

Dependiendo de estas variables las empresas pueden adaptar sus productos o servicios y el precio de los mismos, buscando participación en el mercado. El segmento de mercado demográfico de la población objetivo, definida por la segmentación demográfica en el punto anterior, abarca grupos de personas, propietarios de felinos, que cumplen con los siguientes criterios: El grupo demográfico principal incluye adultos jóvenes y de mediana edad, entre 25 y 45 años.

Este segmento está compuesto mayormente por personas activas con ingresos estables, que ven a sus gatos como miembros importantes e irremplazables de la familia y están dispuestas a invertir en su bienestar. Este grupo de personas tiende a valorar servicios veterinarios de alta calidad, especialmente aquellos que ofrecen un entorno amigable y libre de estrés para sus animales de compañía.

Además, el nivel de ingresos juega un papel crucial en la capacidad de los clientes para acceder a servicios de alta calidad. El consultorio se orienta a captar a personas de ingresos medios a altos, quienes muestran una mayor inclinación a pagar por atención veterinaria especializada.

Este segmento valora no solo la calidad del servicio, sino también la especialización en felinos y las certificaciones que aseguran un manejo adecuado y menos estresante para sus gatos. Otras características como edad, nivel de formación, estado civil, no son relevantes para definir el segmento de mercado, aun cuando son características particulares de clientes potenciales, que, siendo tenidas en cuenta por los profesionales veterinarios, pueden tener efectos positivos en el servicio ofrecido a las personas.

4.3.4 Segmentación Conductual

La segmentación conductual divide a los consumidores según sus comportamientos y patrones de uso del producto o servicio. Se basa en factores como la frecuencia de compra, la lealtad a la marca, la intensidad de uso, las respuestas a promociones y las etapas del ciclo de vida del cliente (Vásquez, 2007)

Para un consultorio veterinario especializado en felinos, esta segmentación clasifica a los clientes según la frecuencia de visitas, lealtad, motivaciones de compra. Con base en estos criterios el consultorio podría ofrecer programas de fidelización y

descuentos, mientras que para los ocasionales se pueden implementar campañas educativas sobre la importancia de las visitas regulares. Para aquellos motivados por la salud, se pueden destacar servicios preventivos. De esta forma, el consultorio puede personalizar su enfoque para satisfacer mejor las diversas necesidades de los propietarios de felinos, optimizando sus estrategias de marketing y mejorando la satisfacción del cliente.

4.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADO REALIZADA

La investigación de mercado se llevó a cabo utilizando entrevistas y encuestas, como se indicó en la metodología seguida, para obtener una comprensión detallada de las necesidades y preferencias de los propietarios de gatos. Este proceso permitió recopilar datos valiosos sobre las necesidades, preferencias e insatisfacciones de los clientes potenciales, para el posterior desarrollo de planes de servicios y estrategias adecuadas para el posicionamiento del nuevo establecimiento.

4.4.1 Resultados de Entrevistas

Se realizaron entrevistas a cuatro residentes del barrio Pijaos, partiendo de unas preguntas orientadoras previamente discutidas y establecidas con el director del proyecto. Por tratarse de entrevistas las conversaciones fluyeron de acuerdo a intereses o particularidades de cada persona, y por tanto no a todos los entrevistados se le hicieron todas las preguntas que están en el anexo 1. Los entrevistados fueron Geraldine Rodríguez, Omar Sánchez, Gladys Sánchez y Blanca Ospina. Todos ellos tienen uno o dos gatos; y solo la señora Gladys tiene otro animal de compañía.

Se presentan a continuación los elementos más relevantes de las cuatro entrevistas:

Durante la entrevista, mencionaron que, en ocasiones, han tenido dificultades para adquirir productos para sus gatos, como alimentos o artículos de aseo, debido a la falta de establecimientos en el sector que ofrezcan estos productos a precios razonables o con una amplia variedad.

También comentaron que, aunque en pocas ocasiones, han tenido problemas con la salud de sus gatos, no cuentan con un centro veterinario cercano y de confianza al que puedan acudir en estos casos de urgencia o premura. Su principal queja es

que los pocos centros veterinarios cercanos a sus hogares no brindan la confianza adecuada ni una buena atención para sus animales de compañía.

Mencionaron tres centros veterinarios a los que suelen llevar a sus gatos: La Sagrada Familia, La Granja Animal y El Bosque Animal. Comentaron que en estos lugares la atención es muy generalizada para todo tipo de animales, por lo que no sienten que sus gatos reciban un trato especial.

También mencionaron que llevar a sus gatos a estos servicios veterinarios es un proceso bastante estresante para ellos. Cuando se les preguntó si sabían reconocer los signos de estrés en sus gatos, respondieron que efectivamente podían identificar cuando sus gatos estaban estresados, observando signos como vocalizaciones excesivas, orinar o defecar fuera del arenero, gruñidos, bufidos, inquietud y agresividad.

La señora Blanca comentó en la entrevista que, antes de tener a su gata Maya, tuvo un gato llamado Barrigón, quien se enfermó el año pasado y necesitaba atención urgente. Sin embargo, debido a su discapacidad motora, no podía desplazarse por sus propios medios a ningún lugar fuera de su hogar. Fue un gran desafío para ella llevar a Barrigón a un centro veterinario, que además estaba bastante lejos de su casa, ya que ningún establecimiento cercano ofrecía atención a domicilio. Esta situación resultó en una atención tardía y poco eficiente, lo que llevó a la muerte de Barrigón. Por esta razón, la señora Blanca enfatizó la importancia de ofrecer servicios veterinarios a domicilio y de adaptar las instalaciones para personas con dificultades motoras.

El señor Omar expresó su malestar por la falta de establecimientos cercanos que vendan productos esenciales para felinos, ya que tiene que comprar lo necesario para sus gatos en el centro de la ciudad, lo que representa una distancia considerable desde su hogar. Además, mencionó que los costos son elevados, ya que intenta proporcionar los mejores productos para sus gatos, pero se le dificulta debido a los precios tan altos. Por su parte, la señora Gladys señaló que para ella todo lo relacionado con los servicios veterinarios y productos para mascotas tiene costos poco accesibles, ya que su salario como persona pensionada no cubre estas necesidades.

Se le informó a cada uno de los entrevistados sobre el proyecto que se quiere realizar en la localidad Rafael Uribe Uribe, con el fin de preservar y proteger la salud de los felinos, con un enfoque exclusivo para este tipo de animales, que vela

realmente por su bienestar. Se indagó con cada uno de ellos sobre el interés que tendrían en asistir a este establecimiento, y su respuesta fue positiva, debido a las situaciones que han pasado con sus animales de compañía. Según lo indicaron, en esta parte de la ciudad hace falta un centro médico veterinario que pueda atender de forma correcta y específica a los gatos, con costos asequibles, instalaciones adecuadas, servicios especializados y personal 100% capacitado.

También fue necesario consultar con ellos si tenían conocimiento de las certificaciones mencionadas. Ninguno de ellos conocía estas certificaciones, por lo que se les explicó en qué consisten, por qué son importantes y cómo benefician a sus gatos. Finalmente, se les preguntó si asistirían a este establecimiento y los cuatro respondieron afirmativamente, diciendo que esto era una necesidad en el barrio y expresando su gran interés en llevar a sus gatos a un lugar donde se priorice el cuidado y la protección de los mismos.

La información y apreciaciones de las personas entrevistadas, se tomó como complemento para el desarrollo del instrumento de la encuesta, cuyos resultados se presentan a continuación.

4.4.2 Resultados de las Encuestas

Para determinar el tamaño de la muestra de manera estadística, se aplicó la fórmula cuando no se conoce el tamaño de la población, la cual considera varios factores clave. En esta fórmula, Z representa el nivel de confianza, P es la probabilidad de éxito, Q la probabilidad de fracaso, y D el error máximo admisible. Para este estudio, se seleccionó un nivel de confianza del 90%, lo que corresponde a un valor Z específico en la distribución normal. Además, se asumió una probabilidad de éxito (P) del 50% y una probabilidad de fracaso (Q) también del 50%, lo cual es una elección común cuando no se tiene información previa sobre la distribución de las respuestas. El error máximo admisible (D) se estableció en un 7%, lo que refleja la precisión deseada para los resultados.

Figura 2 Formula tamaño de muestra

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

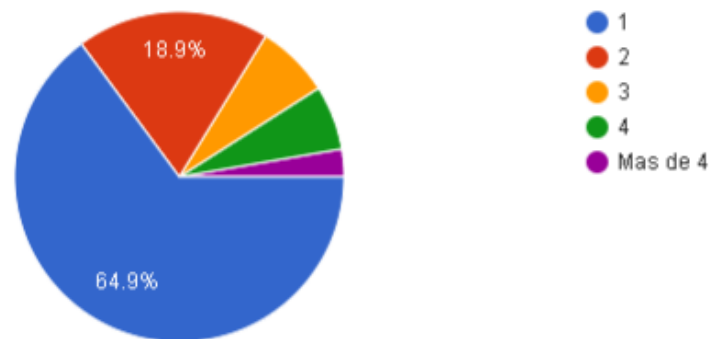
Al aplicar estos valores en la fórmula, se obtuvo que el tamaño de muestra requerido para el estudio era de 138 encuestas. Este tamaño de muestra permite obtener resultados que, con un 90% de confianza, estarán dentro de un margen de error del 7%. En otras palabras, los resultados obtenidos de esta muestra deberían reflejar con alta precisión las características del total de la población estudiada, ofreciendo una base sólida para las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

La encuesta, que con contó con una introducción sobre el tema y 21 preguntas incluyendo las demográficas, se plasmó en un formulario en la plataforma de Google, y se promovió entre amigos, familiares, conocidos de familiares, redes sociales y grupos en Facebook de propietarios de felinos. En esta encuesta se indago sobre información general del estado de salud, experiencias con la tenencia de gatos en sus hogares y procesos médicos de los mismos e información personal del propietario. A continuación, se presentan los resultados de las respuestas obtenidas de 139 personas que respondieron la encuesta, y que poseen gatos, pues la primera pregunta, que era filtro para continuar la encuesta, es que respondieran afirmativamente a la tenencia de estos animales.

Pregunta 1 ¿Cuántos gatos tiene?

Figura 3

¿Cuántos gatos tiene?

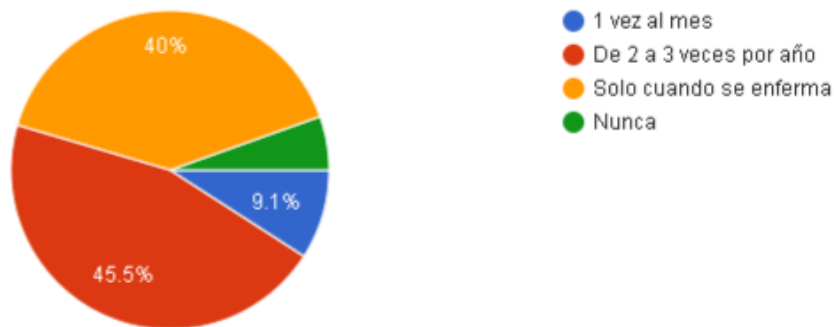


El 64,9% de las personas tienen 1 gato en su hogar, por el contrario, el 18.9% tiene 2 gatos, el 7.2% tiene 3 gatos, el 6.4% tiene 4 y por último solo el 2.7% tiene más de 4 gatos en casa, correspondientes a 3 personas del total de encuestados.

Pregunta 2 ¿Cada cuánto lleva a su gato al médico veterinario?

Figura 4

¿Cada cuánto lleva a su gato al médico veterinario?

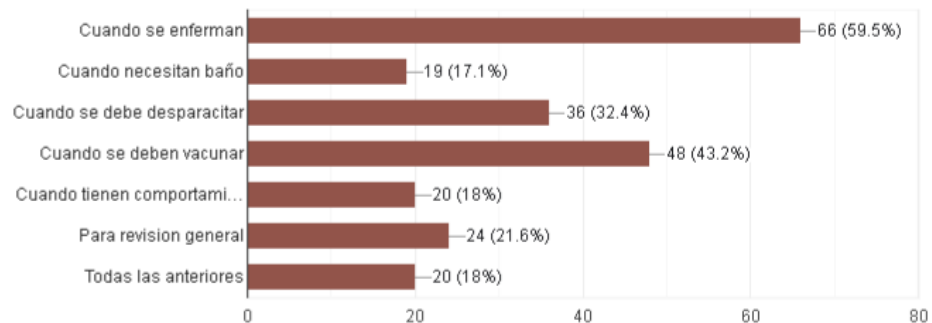


En esta pregunta se conoció la frecuencia con la que los propietarios llevan a sus gatos a la atención veterinaria, siendo en un 45.5% de 2 a 3 veces al año, en un 40% las personas los llevan solo cuando se enferman, en un 9.1% una vez al año y en un 5.5% que indicó que nunca los lleva.

Pregunta 3 ¿En qué ocasiones los lleva?

Figura 5

¿En qué ocasiones los lleva?



Al ser una pregunta de opción múltiple, ya que pueden llevarlo por diferentes motivos, el total de los porcentajes no hacen referencia a un 100%. Al respecto los encuestados indicaron en un 59.5% que lleva a sus gatos cuando se enferman, siendo el principal factor; en segundo lugar cuando deben ser vacunados con un 43.25; seguido en importancia de cuando deben ser desparasitados con 32.4%; ya en menor porcentaje el 21.6% para una revisión general; también de resaltar y en orden de importancia cuando presentan comportamientos anormales con un 18%, pero también en este porcentaje hubo la respuesta de todas las preguntas anteriores., y en menor porcentaje con el 17.1% cuando deben ser bañados.

Pregunta 4 ¿Cuándo su gato se enferma qué es lo primero que hace?

Figura 6

¿Cuándo su gato se enferma qué es lo primero que hace?

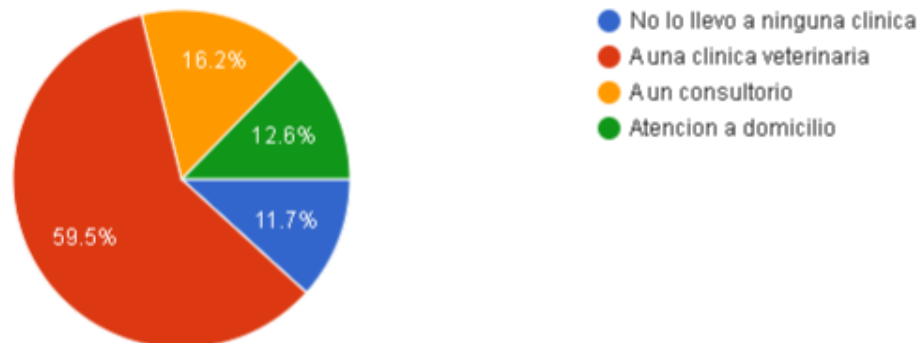


El 61.3% de las personas lo primero que hace es llevarlo al veterinario, el 15.3% espera unos días a que se sane solo, el 11.7% consulta en internet y el 11.7% restante hace remedios caseros.

Pregunta 5 ¿A dónde lo lleva actualmente?

Figura 7

¿A dónde lo lleva actualmente?



A esta pregunta el 59.5% de las personas encuestadas llevan a sus gatos a una clínica veterinaria, el 16.2% lo lleva a un consultorio, el 12.6% prefiere la atención a domicilio y finalmente el 11.7% no lo lleva a ninguna clínica.

Pregunta 6: Indique el nombre del lugar a donde lleva a su gato y en que barrio se encuentra

Varias personas al responder la encuesta no sabían el nombre de la clínica o no reportaron el nombre del barrio donde está ubicada Es importante aclarar que varias personas respondieron la encuesta siendo residentes fuera de Bogotá, otros adquirirían servicios por medio de domicilio.

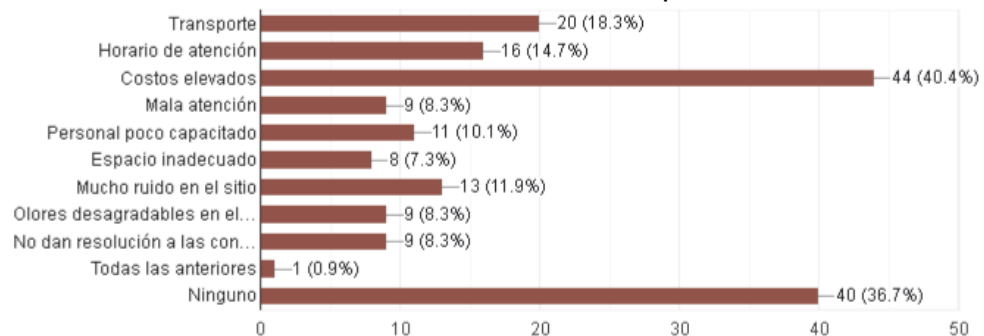
Las clínicas o consultorios que fueron reportados por los encuestados y que tienen mayor relevancia para este proyecto debido a su cercanía las cuales fueron La Granja, La Sagrada Familia y La Popular que están ubicadas en el barrio Country sur, es decir que estas están ubicadas cerca donde se establecerá el consultorio de este proyecto. También fueron mencionadas otras clínicas o consultorios que no están tan cerca al barrio Pijaos pero que tienen importancia en este proyecto debido a los servicios que ofrecen, estas fueron, El Bosque Animal, Animal Zone, Ceba, VetLand, Clinivet, Clinisur, Dover, SilverAgro, Animal Center, Cat Medical Care y El Club de las Mascotas; estas son importantes debido a que ofrecen una gran variedad de servicios que en ocasiones no ofrece una “clínica de barrio”.

Pregunta 7 ¿Que dificultades o inconvenientes ha tenido con el proceso?

Los resultados de la investigación muestran que el principal inconveniente frente a los servicios de medicina veterinaria es el costo elevado con un 40,4%, seguido de Transporte con 18% y Horario de atención con 14,7%, también en menor porcentaje Mucho ruido en el sitio (11,9%) y Personal poco calificado (10,1%). En la figura de enseguida se observan otros elementos que aun cuando respondieron con menor importancia, presentan personas que indican tener estas dificultades, por lo que son elementos a tener en consideración para la propuesta de valor del presente proyecto.

Figura 8

¿Que dificultades o inconvenientes ha tenido con el proceso?

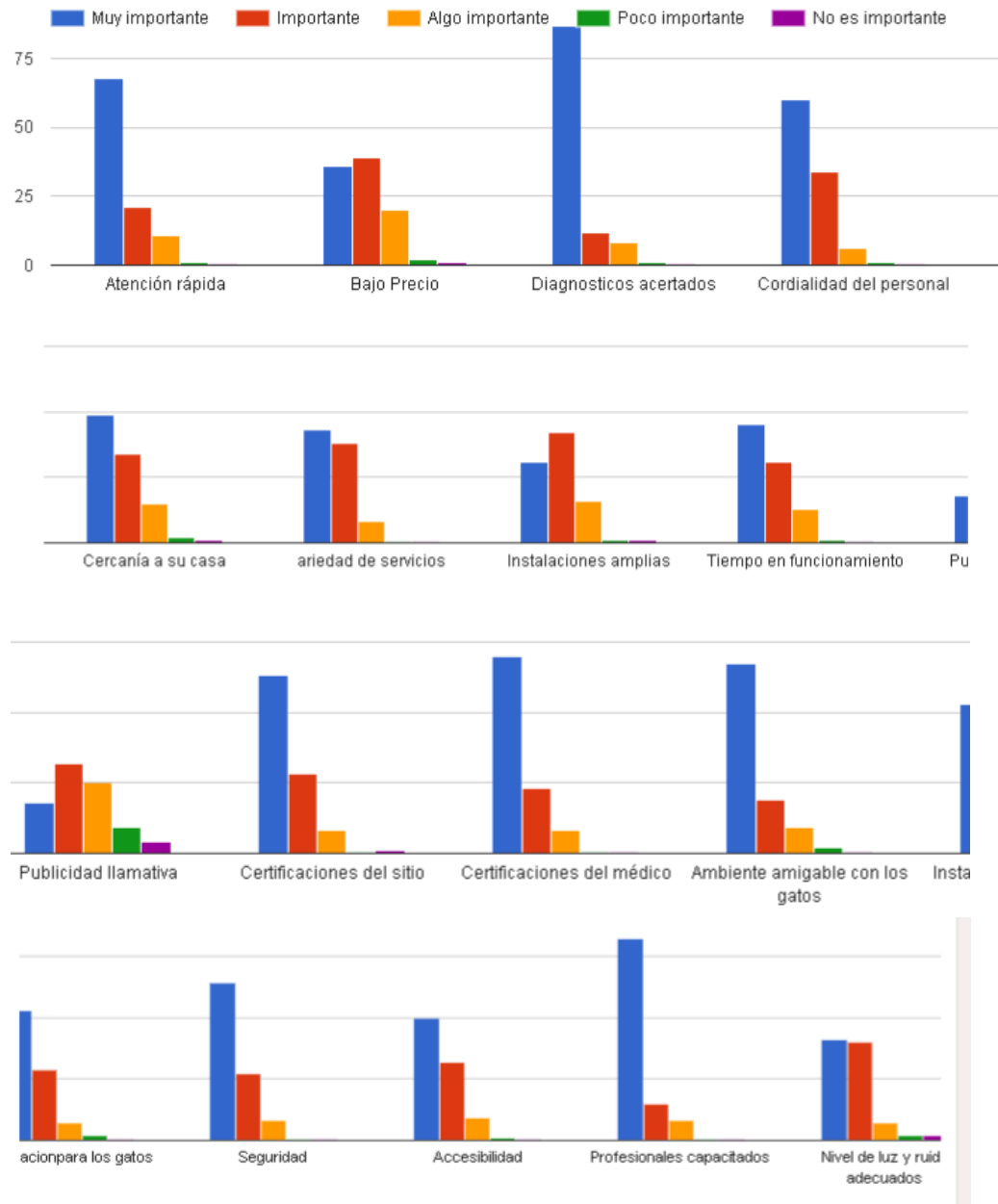


Pregunta 8 ¿Cuáles de estos ítems considera importantes al momento de elegir una clínica veterinaria para su gato?

En azul se presenta muy importante, en rojo importante, en amarillo algo importante, en verde poco importante, y en morado no es importante. Como elementos de mayor

importancia, en su orden, están: Diagnósticos acertados, Profesionales capacitados, Certificaciones del médico, Ambiente amigable con los gatos y Atención rápida. De poca importancia para los encuestados están: Publicidad llamativa, Instalaciones Amplias, Bajo Precio y Variedad de Servicios.

Figura 9 ¿Cuáles de estos ítems considera importantes al momento de elegir una clínica veterinaria para su gato?

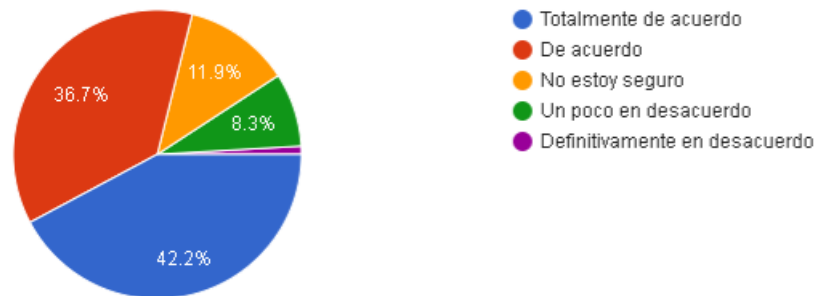


Pregunta 9 ¿Considera que llevar a su gato al veterinario es un proceso estresante para el animal?

Se evidencio que para la gran mayoría de encuestados llevar el gato al veterinario es un proceso estresante, habiendo indicado la mayor parte (42%) que están totalmente de acuerdo y un 36,7% de acuerdo. Aun cuando también hay un porcentaje, bajo, que para ellos no es problema con un 9%.

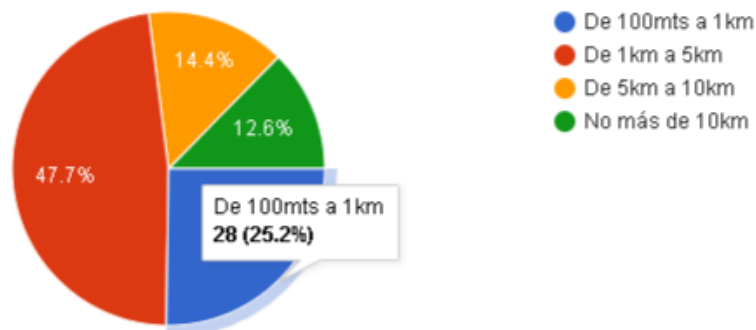
Figura 10

¿Considera que llevar a su gato al veterinario es un proceso estresante para el animal?



Pregunta 10 ¿A que distancia de su hogar estaría dispuesto a llevar a su gato a una clínica veterinaria?

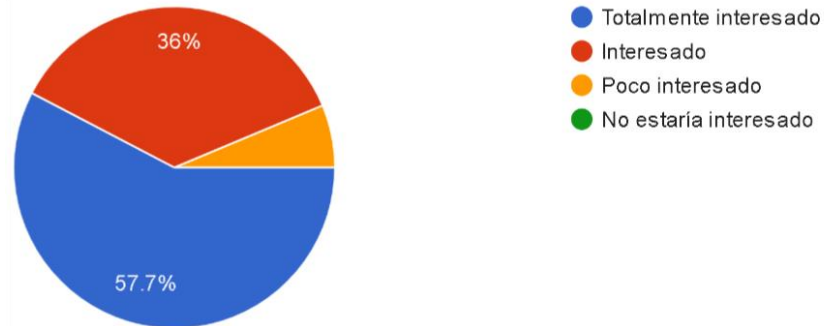
Figura 12 ¿A que distancia de su hogar estaría dispuesto a llevar a su gato a una clínica veterinaria?



La mayoría de las personas prefieren cierta cercanía a sus hogares para la Clínica Veterinaria donde lo llevarían, con un 25.2% que indican preferirían que estuviera a menos de 1 Km de distancia y un 47,7% que estaría dispuesto a llevar sus gaticos hasta 5 Km de distancia de su hogar.

Pregunta 11 Si establecieran una clínica veterinaria especializada en gatos cerca de su vivienda o en un barrio cercano ¿Estaría dispuesto a llevar a su gato a dicha clínica?

Figura 13 ¿Estaría dispuesto a llevar a su gato a una clínica especializada?

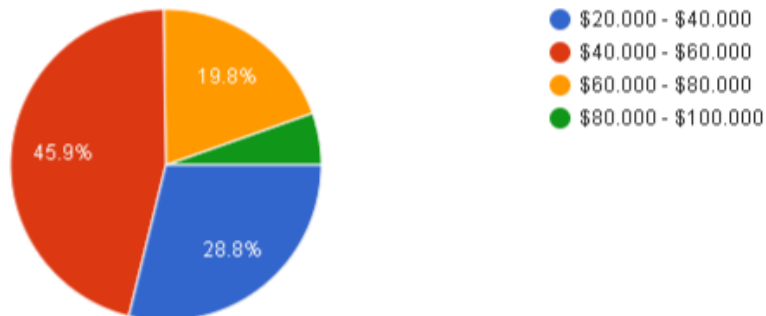


Esta es una pregunta bien relevante para el proyecto y con muy buenos resultados que darían aprobación al mismo, partiendo de la sinceridad de las respuestas de los encuestados, ya que más de la mitad (57.7%) indican que estarían totalmente interesados, así como un 36% indican que también estarían interesados.

Pregunta 12 ¿Qué rango de precios estaría usted dispuesto a pagar por una consulta a su gato en una clínica veterinaria especializada en gatos?

Figura 14

¿Qué rango de precios estaría usted dispuesto a pagar por una consulta a su gato en una clínica veterinaria especializada en gatos?

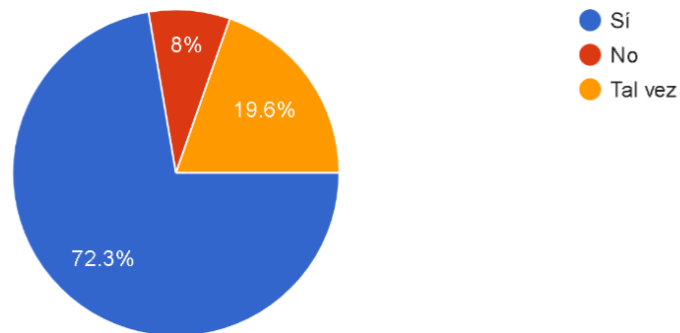


En cuanto a los precios que estarían dispuestos a pagar por consulta, se pueden considerar un poco bajos, pues la mayoría respondió que estaría dispuestos a pagar los niveles más bajos de precios, con un 45,9% que pagaría entre \$40.000 a \$60.000 y 28,8% solo entre \$20.000 a \$40.000.

Pregunta 13 ¿Usted considera que el estrés es un detonante en el estado de salud de los gatos?

Figura 15

¿Usted considera que el estrés es un detonante en el estado de salud de los gatos?

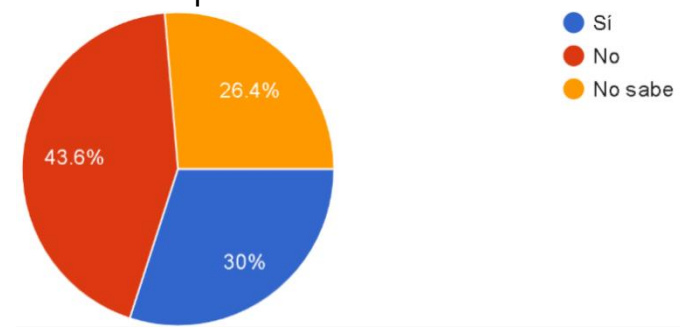


La gran mayoría de personas respondieron afirmativamente acerca del estrés como detonante del estrés, con un 72,3%, y solo el 8% piensan que no.

Pregunta 14 ¿En alguna ocasión su gato ha presentado alguna enfermedad a causa del estrés, o ha empeorado su condición por lo mismo?

Figura 16

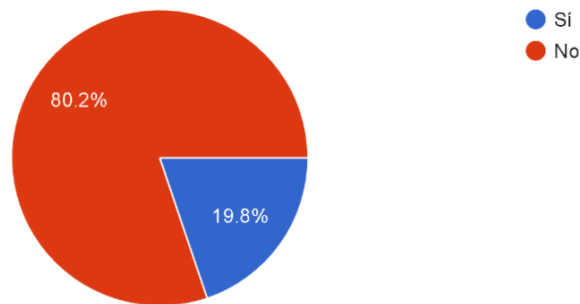
¿En alguna ocasión su gato ha presentado alguna enfermedad a causa del estrés, o ha empeorado su condición por lo mismo?



A esta pregunta solo un bajo porcentaje respondió afirmativamente con un 30%, pero hay un porcentaje muy alto que no lo sabe con 26,4%.

Pregunta 15 ¿Conoce que son las certificaciones Cat friendly y fear free?

Figura 17 ¿Conoce que son las certificaciones Cat friendly y fear free?



La gran mayoría de los propietarios de mascotas respondió negativamente, e indican con un 80.2% que no conocen sobre estas certificaciones.

4.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia es una herramienta clave para entender el entorno en el que se desarrolla un consultorio veterinario, más aún cuando se trata de servicios especializados. Con el aumento de la demanda de servicios veterinarios, es crucial identificar y evaluar a los competidores en la zona para, a partir de su análisis, crear estrategias efectivas que permitan destacar en el mercado de la zona y de la ciudad.

Este análisis implica revisar aspectos importantes de los consultorios competidores, como su gama de servicios, certificaciones, reputación, ubicación, estrategias de marketing, entre otros. Al entender las fortalezas y debilidades de la competencia, un consultorio veterinario puede identificar oportunidades para mejorar su propuesta de valor, optimizar sus procesos y, a partir de ello, expandir su clientela.

Para este proyecto se ve como competencia directa las clínicas que prestan servicios a los clientes a quienes este emprendimiento quiere atender, principalmente definidos por la cercanía a sus hogares, siendo clínicas o centros veterinarios que atienden todo tipo de mascotas. Y como competencia indirecta se ha asumido a clínicas que prestan servicios especializados para los felinos, y que también tienen las certificaciones ya mencionadas, pero que por su lejanía o costos elevados no son realmente asequibles para el segmento objetivo al cual está dirigido el proyecto.

4.5.1 Competencia Directa

Como competencia directa se identificaron tres Centros Veterinarios, que están ubicados en la misma zona donde se ubicaría el presente proyecto, que se describen a continuación:

4.5.1.1 La Sagrada Familia: Es un centro médico veterinario ubicado en la Calle 28a #10C-24 sur, barrio Country, con cinco años de servicio. Dirigido por la Dra. Luisa María Arenas Nieto, médica veterinaria zootecnista (matrícula 32841), el establecimiento no ha tenido remodelaciones desde su apertura (2018) y cuenta con un solo piso en el cual están la recepción, consultorio, zona de lavado, peluquería, cocina y baños. El establecimiento no cuenta con una puerta interna, lo que puede permitir la fuga de animales.

Ofrece consultas médicas y estéticas para perros y gatos de martes a domingo, de 11:30 a 19:00. Sus servicios incluyen vacunaciones, desparasitaciones y venta de medicamentos. No está autorizado para cirugías, por lo que remite a la clínica Animal Zone para estos procedimientos, así como para ecografías y radiografías, lo que limita su capacidad de atención. Además, tiene un convenio con un cirujano que realiza esterilizaciones a bajo costo trimestralmente, aunque sin exámenes prequirúrgicos, lo que aumenta el riesgo para los animales.

La Dra. Luisa trabaja con una peluquera, lo que dificulta la atención ante un alto flujo de pacientes, ya que cada una maneja un promedio de diez perros diarios. A pesar de esto, ha logrado fidelizar a su clientela, principalmente del sector. No tiene presencia en redes sociales ni página web, limitando su visibilidad. Las citas se solicitan por WhatsApp o directamente en el lugar. Hasta ahora, no ha recibido quejas de sus clientes.

Tabla 1 Fortalezas y debilidades Centro Médico Sagrada Familia

Fortalezas	Debilidades
Ubicación central y de fácil acceso	Poco personal
Asertividad en los diagnósticos	Poco espacio
Conexiones con diferentes clínicas para remitir pacientes	Desorganización en las distintas zonas del establecimiento
Horario reducido	Pocos servicios
Convenio con un laboratorio para el procesamiento de muestras	Ningún tipo de certificación ni estudio adicional

Programación de citas vía WhatsApp	No hay ningún tipo de elemento diagnóstico como RX, laboratorio ni ecógrafo
	No hay presencia en internet
	Demora en la atención vía WhatsApp

Figura 18

Clínica Veterinaria La Sagrada Familia



4.5.1.2 El Bosque Animal: Es una clínica veterinaria, ubicada en la Cl. 22 Sur #12D-17, lleva 20 años en funcionamiento. Durante tres años, estuvo en el barrio Restrepo, donde contaba con un espacio reducido y pocos servicios. Sin embargo, tras la crisis sanitaria de 2020, se trasladó y amplió en el barrio San José Sur, ocupando un amplio espacio en el segundo y tercer piso, y ofreciendo una extensa lista de servicios para animales de compañía.

Debido a su ubicación, la clínica no cuenta con parqueadero ni espacios cercanos para estacionar, pero es accesible mediante transporte público, con una parada de bus justo al frente. En el primer piso hay un pequeño local que vende medicamentos veterinarios.

La clínica comenzó a vender productos para mascotas y se convirtió en una veterinaria completa y de renombre en el sector, con atención las 24 horas del día, algo que ninguna otra clínica en los alrededores ofrece. El Dr. Oscar Ortiz, egresado de la Universidad de la Amazonia (matrícula 35634), es el director médico y trabaja junto a seis profesionales, brindando servicios como consulta general, radiología, ecografía, cardiología, ortopedia, hospitalización 24 horas, laboratorio, vacunación y desparasitación.

Los costos de esta clínica veterinaria son bastante elevados teniendo en cuenta el sector en el que se encuentra, siendo esta la principal queja de las personas que han buscado los servicios en este sitio, ya que para muchos no es asequible.

El Bosque Animal cuenta con un equipo de trabajo amplio y capacitado, lo que eleva la calidad de sus servicios e instalaciones. Además, tiene una página web y presencia en redes sociales como Facebook e Instagram, y las citas se pueden solicitar por WhatsApp o directamente en el establecimiento.

Esta clínica cuenta con fácil acceso ya que se encuentra sobre una calle principal, teniendo como único inconveniente la nula presencia de algún parqueadero privado o público, siendo esto un problema para quienes lleguen a en transporte privado. A quienes asistan en transporte público les queda fácil el acceso ya que esta frente a un paradero de sistema integrado de transporte público.

Tabla 2

Fortalezas y debilidades clínica El Bosque Animal

Fortalezas	Debilidades
Gran variedad de servicios	No hay servicio de peluquería
Personal suficiente para el alto flujo de trabajo	Precios elevados para la ubicación
Maquinas diagnosticas como RX, ecógrafo y laboratorio	
Profesionales capacitados y con estudios adicionales a la carrera profesional	
Espacio amplio	
Página de internet	
Atención vía WhatsApp	

Figura 19

Clínica Veterinaria EL Bosque Animal



4.5.1.3 Clínica Veterinaria Animal Zone: Ubicada en la Avenida Carrera 50, Cl. 49 Sur # 29-45 barrio Santa Rita, fue fundada por la administradora de empresas Yeimmy Silva Pulido y el médico veterinario Felipe Arturo Sarmiento hace 7 años (2016), ofreciendo servicios médicos y de peluquería. Este es un espacio relativamente grande, cuenta con recepción, dos consultorios, un quirófano, baño para los clientes, módulos de almacenamiento de mercancía, zona de hospitalización, cafetería y baño para el personal.

Hace dos años (2022) eliminaron los servicios de peluquería por diferentes inconvenientes que presentaron, quedando solo con los servicios médicos. En este lugar trabaja la administradora, dos medicas generales, un médico cirujano, dos auxiliares y una auxiliar de servicios generales.

En esta clínica prestan servicios como la consulta médica general y ortopédica, ecografía, radiología, laboratorio clínico, cirugía de tejidos blandos, consultas a domicilio para algunos clientes, y venta de mercancía como concentrados, juguetes así mismo medicamentos. Los servicios de laboratorio clínico los ofrecen A3 y DL quienes procesan cada muestra tomada en la clínica, tienen un lapso de respuesta de 48 horas, lo que permite diagnósticos más rápidos. Los servicios de radiología

se ofrecen mediante un radiólogo que va a la clínica bajo programación llevando su propio equipo.

Esta clínica es muy conocida y querida en esta zona, así mismo los comentarios que se tienen de esta clínica son bastante positivos, las personas prefieren este sitio por encima de otros, ya que tienen bastantes clientes que aun viviendo bastante lejos siguen buscando los servicios de Animal Zone.

El acceso a esta clínica es bastante sencillo encontrándose en una vía principal, teniendo frente a esta un paradero del sistema integrado de transporte público; el único inconveniente es que los días domingos y festivos la vía está cerrada hasta las 2 pm debido a la ciclovía que se realiza estos días.

Cada uno de los servicios que se ofrecen en esta clínica son bajo agenda, para ofrecer a sus clientes el tiempo necesario para cada uno y evitar tener inconvenientes. El agendamiento puede hacerse personalmente, por teléfono o por medio de WhatsApp.

Tabla 3

Fortalezas y debilidades clínica Animal Zone

Fortalezas	Debilidades
Excelente atención	No hay hospitalización
Correcto manejo de los pacientes	No tiene laboratorio propio
Diagnósticos acertados	No hay cursos o estudios adicionales
Diversidad en servicios	No hay consulta a domicilio para cualquier cliente
Amplio espacio de trabajo	
Limpieza y organización	

Figura 20
Clínica Animal Zone



4.6. COMPETENCIA INDIRECTA

Como competencia indirecta, como ya se indicó, se toman Clínicas veterinarias que ofrecen servicios veterinarios especializados en felinos, en la ciudad de Bogotá, que, si bien no son competencia directa, su análisis sirve de referencia para la puesta en marcha del presente proyecto empresarial:

4.6.1 Cat Medical Care

Es una clínica veterinaria que cuenta con dos sedes, una ubicada en la Calle 102 #45-27 y en otra en la Carrera 45 A #101B-28. Fundada en el año 2020 por la Dra. Yineth Sánchez, egresada de la Universidad de La Salle (matrícula 31159). La Dra. Sánchez es especialista en Docencia Universitaria y Magíster en Ciencias Veterinarias, con una profundización en Cirugía y Medicina Interna. Impulsada por su amor por la medicina felina, decidió crear este proyecto junto a la Dra. Sara Rivera, médica veterinaria con siete años de experiencia y egresada de la Universidad Nacional de Colombia.

Un aspecto destacado de Cat Medical Care es que se convierte en la primera clínica en Bogotá con certificación Cat Friendly, lo que le permite ofrecer atención exclusiva para felinos. Esta certificación garantiza un entorno cómodo y adecuado para los

pacientes, lo que resulta en una atención de mayor calidad y eficacia en la prevención y tratamiento de diversas patologías.

El equipo de trabajo de la clínica está compuesto por diez personas, incluyendo profesionales veterinarios y personal de servicios generales, todos apasionados por el bienestar de los felinos. Esta dedicación se refleja en la atención cuidadosa y personalizada que reciben los animales en cada visita.

(<https://catmedicalcare.com.co/>)

Cat Medical Care ofrece una amplia gama de servicios que permiten realizar diagnósticos precisos y efectivos para sus pacientes. Entre los servicios disponibles se encuentran la consulta general y especializada, hospitalización, ecografía, cirugía, laboratorio clínico, farmacia, anestesiología, atención de urgencias 24 horas, odontología y radiología, así como consulta a domicilio. Esta variedad de servicios asegura que cada necesidad de los felinos sea atendida de manera integral, contribuyendo así a su salud y bienestar.

Los costos de los servicios de esta clínica veterinaria son bastante elevados, pero teniendo en cuenta dónde se ubica se pensaría que son de fácil acceso para el tipo de clientes a quienes se ofrecen los servicios. Este sitio está previsto para un tipo de clientela dispuestos a pagar cada servicio y quienes tienen el poder adquisitivo para obtener todo lo que ofrece la clínica.

4.7 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE MERCADO

A partir de las entrevistas y encuestas realizadas se plantean varias conclusiones. Los propietarios de gatos del barrio Pijaos y barrios cercanos tienen la necesidad de contar con un consultorio veterinario y una estética especializada en felinos. La falta de un lugar confiable y especializado en el cuidado de gatos es una preocupación constante para muchos residentes. Estos expresaron que el proceso de atención veterinaria actual puede resultar estresante e incluso, en algunos casos, empeorar el estado de salud de sus mascotas.

Por otra parte, se determinó también que el nivel de atención médica proporcionada a los gatos en sus hogares es limitado; muchos propietarios solo acuden al veterinario cuando sus gatos están enfermos, sin considerar la importancia de las visitas preventivas o las revisiones periódicas.

Resulta gratificante haber descubierto, a través de las entrevistas y encuestas realizadas, que existen propietarios profundamente comprometidos con el bienestar de sus animales de compañía. Esta actitud responsable y amorosa hacia los gatos sugiere claramente que el proyecto de crear un consultorio veterinario y una estética especializada en felinos sería muy bien recibido por los habitantes de esta localidad. La demanda de servicios de alta calidad y atención especializada para gatos es evidente, y es emocionante pensar que este proyecto podría contribuir significativamente a mejorar la calidad de los gatos y por ende de los propietarios.

Es alarmante descubrir que muy pocas personas están familiarizadas con las certificaciones Cat Friendly y Fear Free, que garantizan un trato sin estrés para los gatos, ni que algunas clínicas en Bogotá ya ofrecen atención exclusiva para felinos. Por lo tanto, es fundamental informar a la comunidad sobre estas certificaciones y sus beneficios, para garantizar que los gatos reciban la atención que merecen en un entorno que promueve su bienestar.

Es importante destacar que, para muchos propietarios, la salud de sus gatos es una prioridad absoluta. Estos dueños comprometidos buscan atención veterinaria regularmente, asegurándose de que sus gatos reciban desparasitaciones, vacunaciones preventivas, y consultas periódicas con profesionales calificados. Además, se esfuerzan por estar bien informados sobre todos los aspectos del cuidado felino, desde la nutrición hasta el comportamiento, para proporcionarles una vida plena y saludable.

Es preocupante observar que la mayoría de los propietarios solo buscan atención veterinaria cuando la salud de sus gatos ya está comprometida, o prefieren esperar a que el problema se resuelva por sí solo, lo que a menudo conduce a complicaciones más graves y costosas. No se podría decir que este comportamiento de los propietarios es generalizado, ya que solo el 45% de los encuestados indicó llevarlos 2 o 3 veces al año al veterinario, y un 40% indicó llevarlos solo cuando se enferman, pero es de resaltar que sí los llevan.

Esta última condición resultó ser el principal factor por el cual los llevan al veterinario con casi un 60%, habiendo indicado en un porcentaje muy similar que es una acción casi inmediata que realizan cuando se enferman sin dar espera o buscar otras soluciones. Pero también se aprecia las acciones en medicina preventiva para llevarlos al veterinario, ya que el 43% los llevan para vacunarlos y un 21.6% para revisiones generales, y 17% para bañarlos, y también el 18% indicó llevarlos cuando presentan comportamientos anormales.

Los propietarios de mascotas prefieren las Clínicas veterinarias (59.5%) sobre los consultorios (16.2%) para llevar sus mascotas a servicios médicos. Y también algunos prefieren servicios a domicilio (12.6%)

Se aprecia que no hay un reconocimiento claro sobre el lugar donde llevan a sus felinos a servicios veterinarios, ya que una buena parte de los encuestados no recuerdan el nombre de la Clínica.

Acerca de las dificultades o insatisfacciones con los servicios tomados es importante resaltar que para la mayoría de encuestados el principal inconveniente para llevar sus mascotas al veterinario son los costos elevados. Elemento que se ve reforzado cuando indicaron señalan que los valores que estarían dispuestos a pagar por consulta son bajos, pues un 29% no estaría dispuesto a pagar más de \$40.000 y la mayor parte de los encuestados indicó que pagaría por consulta entre \$40.000 a \$60.000.

Otra dificultad que tienen los propietarios de felinos para llevarlas a consulta es el transporte, por lo cual una opción para un pequeño grupo de ellos es el servicio a domicilio.

Los aspectos más importantes al seleccionar una clínica para el servicio médico de sus mascotas son diagnósticos acertados, profesionales capacitados, certificaciones del médico, ambiente amigable para los gatos y atención rápida, elementos que deben tenerse en cuenta para la prestación de los servicios, y en la publicidad que se haga en el consultorio.

De poca importancia para los encuestados se encontró la publicidad llamativa e instalaciones amplias. Este último aspecto pone de relevancia que se puede establecer un consultorio relativamente pequeño, pero acogedor, ya que no es un criterio de relevancia para los propietarios de mascotas.

Prefieren, es claro, que el consultorio esté cerca de su vivienda, sin embargo, hay un alto porcentaje de propietarios que estarían dispuestos a desplazarse hasta 5 Km para encontrar servicios especializados para sus mascotas felinas, lo cual amplía el área geográfica que se tome como mercado potencial, y en el cual se realicen acciones de mercadeo.

Esta situación se agrava debido a la escasez de establecimientos especializados en felinos en la zona y la falta de confianza en los pocos que existen.

Entre las principales quejas de los propietarios se encuentran la inadecuación de las instalaciones, la falta de capacitación del personal, el ruido estresante, y la falta de conocimiento sobre el manejo amigable de los gatos.

La creación de un consultorio veterinario y una estética especializada en felinos en el barrio Pijaos y las áreas circundantes es una necesidad urgente que requiere atención inmediata para garantizar el bienestar de los gatos y la tranquilidad de sus propietarios.

Competencia:

La cercanía de la competencia directa puede ser una ventaja en términos de accesibilidad y conveniencia para los clientes, pero si no se complementa con servicios de alta calidad, puede ser un punto de quiebre significativo. La falta de capacitación y experiencia entre los profesionales puede generar desconfianza y escepticismo entre los clientes, lo que puede llevar a una pérdida de reputación y clientela.

Por otro lado, las clínicas y consultorios que ofrecen una alta gama de servicios a precios elevados pueden ser una opción para aquellos clientes que buscan servicios especializados y están dispuestos a pagar por ellos. Sin embargo, para la mayoría de las personas en la zona, estos precios pueden ser inasequibles, lo que limita a algunos propietarios adquirir estos servicios y puede generar una sensación de exclusión.

Las certificaciones “Cat Friendly” y “Fear Free” son un diferencial clave en este mercado, no solo en esta zona si no también en la ciudad ya que demuestran que el consultorio tiene un compromiso con la atención especializada y amigable con los felinos. Esto puede generar confianza y lealtad entre los clientes, quienes buscan servicios que garanticen el bienestar y la comodidad de sus animales de compañía. Además, estas certificaciones pueden ser un factor determinante para aquellos clientes que buscan servicios de alta calidad y atención especializada.

La competencia indirecta puede ser una amenaza para el consultorio si no se construye una reputación sólida y se ofrecen servicios de alta calidad. Es importante

innovar y mejorar continuamente para mantenerse competitivo en el mercado y mantener a los clientes existentes y atraer clientes nuevos. La construcción de una reputación sólida y la oferta de servicios de alta calidad pueden generar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

El aumento del costo de los servicios veterinarios en la zona responde a varios factores, como la creciente demanda de atención especializada, el uso de tecnología avanzada y los costos operativos de mantener un personal altamente capacitado y en constante aprendizaje. Sin embargo, estos precios pueden generar dificultades de acceso a la atención básica, especialmente para dueños de mascotas que, aunque buscan el mejor cuidado para sus felinos, no pueden asumir costos tan elevados. Esta situación puede concluir en una reducción en la frecuencia de visitas preventivas o tratamientos esenciales, lo que a largo plazo afecta negativamente la salud de los animales.

Para contrarrestar este escenario, es crucial que las clínicas busquen un equilibrio entre ofrecer un servicio de calidad y mantener precios accesibles. Consultorios como 'El Paraíso de los Gatos', con certificación Cat Friendly y Fear Free, no solo deben garantizar la excelencia en el diagnóstico y tratamiento, sino también generar una propuesta de valor que permita a los dueños sentirse confiados de que sus gatos están recibiendo un cuidado óptimo, sin la preocupación constante del costo. Al adoptar un enfoque centrado en el bienestar animal y el bienestar económico de las familias, estas clínicas pueden marcar la diferencia en la salud y calidad de vida de los felinos en la zona.

Igualmente se identificó que solo una de las clínicas ofrece servicios de peluquería o estética especializados para gatos senior o con necesidades especiales, lo que representa una oportunidad para “El paraíso de los gatos” de ofrecer servicios personalizados y especializados para este segmento del mercado.

Además, se observó que ninguna de las clínicas de la localidad que ofrecen servicios de peluquería o estética felina, no cuentan con las certificaciones “Cat Friendly” y “Fear Free”, lo que representa una ventaja competitiva para “El paraíso de los gatos” al ofrecer servicios de alta calidad y con un enfoque en el bienestar y comodidad de los felinos.

4.8 CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

Para la cuantificación del mercado potencial se parte de la cantidad de población de la localidad Rafael Uribe Uribe, que era del orden de 374.000 según datos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá, participando con un 4,8% de la población de Bogotá. Por otra parte, teniendo en cuenta un promedio de 2,92 personas por familia (DANE, 2021), se tendrían 124.657 familias.

Si se tiene en cuenta que el porcentaje de familias con mascotas es de 33,7% (Pulido, et. Al. 2018), de acuerdo con el estudio indicado para el 2018, se tendría que en la localidad habría 43.694 familias con gatitos. Y tomando el dato de promedio ponderado de las encuestas realizadas que es de 1,634 gatos por encuestado, daría en estimado de 71.395 gatos con propietario en la localidad de Rafael Uribe Uribe.

Y de este total se descuenta el 5,5% que no lleva sus gatos al veterinario, de acuerdo con la encuesta realizada. Y de este valor se tiene solamente en cuenta quienes dijeron estar dispuestos a pagar por encima de \$60.000 pesos la consulta, pues es poco probable que si lo indican en la encuesta no lo hagan, siendo este un porcentaje de 74,5%, en el cual estarían incluidos quienes no llevan sus felinos al veterinario, luego el mercado potencial con disposición de pago sería de 18.205.

Contemplando las distancias, la localidad de Rafael Uribe Uribe es considerablemente grande, contando con 202 barrios. De acuerdo con las distancias que estarían dispuestos a desplazarse, y dado que es un servicio especializado, siendo la ubicación el barrio Pijaos, se estima que al menos 12 barrios tendrían a personas dispuestas a desplazarse para tomar los servicios, lo cual daría un mercado potencial, contemplando desplazamientos de 1.081 clientes potenciales, habiendo contemplado aspectos geográficos, conductuales, de intención de pago y demográficos.

5. MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIAS DE MERCADEO

En el presente capítulo se hace la propuesta desarrollada a partir de la idea inicial, planteada en el anteproyecto, del modelo de negocio y de las estrategias de mercadeo propuestas, tomando como criterios el conocimiento de los clientes, sus necesidades, insatisfacciones, así como también la adecuada falta de conocimiento de los felinos por parte de sus propietarios.

5.1 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio describe, por definición a que se dedica la empresa, cual es el valor que entrega a los clientes potenciales, es decir los beneficios que ofrece y el diferencial con respecto a la competencia, y la forma como crea valor para la empresa, es decir como genera utilidades, pudiendo incluir estrategias de reducción de costos.

El modelo de negocio para el presente proyecto es un modelo de negocio sencillo, de prestación de servicios. En el cual, se ofrecen los servicios médicos veterinarios para felinos, fundamentalmente en un establecimiento abierto al público, y se cobra por la prestación de cada servicio.

El modelo de negocio de un consultorio veterinario especializado en felinos con certificaciones Cat Friendly y Fear Free se centra en ofrecer servicios que priorizan el bienestar emocional y físico de los gatos, diferenciándose de las clínicas generales. El núcleo del negocio es su propuesta de valor, que consiste en proporcionar un entorno seguro y libre de estrés, atrayendo a dueños que buscan lo mejor para sus mascotas.

El modelo de negocio de un consultorio veterinario especializado en felinos, con certificaciones Cat Friendly y Fear Free, se centra en ofrecer servicios que priorizan el bienestar emocional y físico de los gatos, destacándose de las clínicas veterinarias generales. Este enfoque especializado no solo crea un ambiente seguro y libre de estrés para los gatos, sino que también establece un punto de diferenciación clave en el mercado. Cada aspecto del consultorio, desde las instalaciones hasta el manejo del paciente, estará diseñado para minimizar la ansiedad del animal, lo que atrae a dueños de gatos que buscan lo mejor para sus mascotas. Además, la propuesta de valor del consultorio incluye la provisión de

educación continua a los dueños sobre el cuidado y bienestar de los gatos, lo que fortalece la relación a largo plazo con los clientes.

La relación con los clientes se basará en la confianza y la personalización del servicio. Cada visita al consultorio estará diseñada para ser una experiencia positiva tanto para el gato como para su dueño. Se priorizará la relación con los clientes para realizar un seguimiento de las interacciones, enviar recordatorios personalizados de citas, y ofrecer recomendaciones de productos y servicios basados en las necesidades específicas de cada gato. Este enfoque personalizado no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también fomenta la lealtad y promueve la repetición de visitas.

Los servicios se prestarán en un consultorio estratégicamente ubicado, aprovechando un espacio amplio en el primer piso de la vivienda de los padres de la autora del proyecto. Esto permitiría tener una considerable reducción de los costos fijos por arrendamiento. Además, trae otra ventaja a la médico veterinaria principal del proyecto y es la optimización de su tiempo por la reducción de los tiempos de desplazamiento, y el poder brindar la atención de urgencias en tiempos fuera del horario de atención normal.

Entre los servicios convencionales, que otros consultorios normalmente ofrecen, se tendrá las consultas, la venta de medicamentos farmacológicos, el Pet shop, que incluye los servicios de baño y venta de accesorios para mascotas, pero con el diferencial que será exclusivo y especializado para gatos. Tendrá la oferta adicional de imágenes diagnósticas (ecografía y radiografía) y servicios de laboratorio clínico, para así tener una oferta completa de servicios, y asimismo poder atender a los gatos en un solo lugar, sin generar estrés adicional en ellos al remitirlos a otros establecimientos, con lo cual también los propietarios se ven beneficiados por reducción de tiempos y desplazamientos.

Adicionalmente se ofrecerán servicios a domicilio, para gatos o propietarios que no tienen posibilidades de trasladarse bien. También servicios de telemedicina, de acuerdo con la conveniencia de los clientes, pero también con la condición clínica de las mascotas, es decir, este último solo será para consultas de seguimiento o asesoramiento general, o ante un evento fortuito de su animal de compañía en que tenga el propietario que actuar rápidamente; permitiendo un acceso más flexible a los servicios especializados.

Para fortalecer su oferta y posicionarse como un referente en el cuidado especializado de gatos, el consultorio establecerá alianzas estratégicas con proveedores de productos especializados, organizaciones de bienestar animal, para realizar eventos informativos y publicitarios. También con otros profesionales de la salud animal, como etólogos felinos, cirujanos, neurólogos, cardiólogos, dermatólogos y nutricionistas. Estas alianzas no solo amplían la gama de servicios que el consultorio puede ofrecer, sino que también mejoran la reputación y la credibilidad del negocio, lo que a su vez atraerá a más clientes dentro del segmento objetivo.

Las fuentes de ingresos principales del consultorio provendrán de los servicios veterinarios, incluidos servicios de salud, cirugías, tratamientos especializados, estética y medicina preventiva. Además, el consultorio generará ingresos a través de la venta de productos especializados para gatos, como alimentos, juguetes y productos de cuidado e higiene. Las tarifas estarán en un rango medio-alto, reflejando la especialización y el valor añadido de un entorno "Cat Friendly" y "Fear Free". Esta estrategia de precios permitirá al consultorio captar el valor de su propuesta de alta calidad.

La estructura de costos del consultorio incluye gastos significativos en personal altamente capacitado, certificaciones y mantenimiento de los estándares "Cat Friendly" y "Fear Free", equipamiento especializado para gatos, y costos de marketing y promoción. Invertir en estas áreas es esencial para mantener el nivel de servicio que distingue al consultorio en el mercado y para asegurar el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

5.2 INNOVACIÓN Y PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de este consultorio se basa en ofrecer una experiencia única que atienda no solo las necesidades médicas de los gatos, sino también su bienestar emocional y psicológico, todo dentro de un entorno especializado que prioriza el confort y la seguridad de estos animales.

La propuesta de valor del consultorio se distingue por la combinación atención de veterinaria de alta calidad y un enfoque integral en el bienestar del gato. Además de tratar enfermedades y proporcionar cuidados preventivos, el consultorio se enfocará en la prevención del estrés, una causa común de problemas de salud en los gatos. La certificación "Cat Friendly" asegura a los dueños que cada aspecto del consultorio está diseñado pensando en el gato, mientras que la certificación "Fear

Free" garantiza que se utilizan métodos probados para minimizar la ansiedad y el miedo durante las visitas. Este enfoque no solo mejora la salud física de los gatos, sino que también aborda su bienestar emocional.

Uno de los aspectos más innovadores del consultorio será su diseño físico, que estará completamente adaptado a las necesidades específicas de los gatos. Este diseño incluye áreas de espera exclusivas para felinos, lo que elimina el estrés que puede provocar la presencia de otras especies, como perros. El uso de materiales que reducen el ruido y la instalación de una iluminación suave contribuyen a crear un ambiente tranquilo que minimiza la ansiedad en los gatos.

Además, los espacios de consulta estarán diseñados para imitar entornos domésticos, lo que hace que los gatos se sientan más seguros y menos amenazados. Para complementar este enfoque, se utilizarán difusores de feromonas calmantes en todas las áreas del consultorio, lo que ayudará a los gatos a permanecer en este espacio con seguridad y tranquilidad. Cada espacio del consultorio estará equipado con rascadores, juguetes interactivos que fomenten el instinto de caza, zonas elevadas y antideslizantes, colores suaves, música relajante y mesas cálidas con antideslizantes.

La capacitación especializada del personal es otro pilar fundamental del modelo de negocio. Todo el equipo recibirá formación exhaustiva en técnicas de manejo de gatos de acuerdo con las pautas "Fear Free". Esta formación incluye cómo sostener y manejar a los gatos de manera que se minimice el estrés, así como la interpretación de las señales de comportamiento felino para ajustar el enfoque según sea necesario. Esta especialización no solo mejora significativamente la experiencia del gato, sino que también aumenta la confianza de los dueños en la calidad de la atención brindada.

Además de la atención veterinaria, el consultorio se diferenciará mediante la oferta de servicios educativos para los dueños de gatos. Estos servicios incluyen talleres sobre el cuidado felino, sesiones de asesoramiento individual sobre el comportamiento de los gatos, y recursos en línea que abordan temas como la nutrición, la gestión del estrés y la identificación temprana de problemas de salud. Al empoderar a los dueños con conocimientos prácticos y valiosos, el consultorio no solo mejora la calidad de vida de los gatos, sino que también fortalece la relación a largo plazo con sus clientes, mejorando sus vínculos y comportamientos.

Para ello con los clientes, en las consultas se les estará transmitiendo esta información. También en redes sociales se harán publicaciones, con muy buen contenido semanal, sobre estos temas. Se organizarán y se darán talleres en sitios como juntas de acción comunal y colegios, para dar a conocer el consultorio especializado en felinos, y transmitir estos conocimientos e información, para buscar nuevos clientes y concienciar a los propietarios de gatos, de sus cualidades y consideraciones especiales para su bienestar y el de sus animales. Y así, a medida que aumenta la conciencia sobre la importancia del bienestar animal, se espera que la demanda de servicios especializados como los ofrecidos por el consultorio crezca.

5.3 VISUALIZACIÓN DEL MODELO EN LEAN CANVAS

Tabla 4 Modelo de negocios en el formato Lean Canvas

<p>PROBLEMAS Los gatos sufren de estrés al llevarlos al veterinario No existen consultorios especializados para felinos en Rafael Uribe Uribe Consultorios poco competentes con costos elevados</p> <p>Alternativas existentes Consultorios y Clínicas convencionales</p>	<p>SOLUCIONES Consultorio con certificación Cat Friendly y Fear Free</p> <p>METRICA CLAVE # seguidores redes sociales # visitas página web # clientes/mes # clientes frecuentes # eventos promocionales</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR Certificación Cat friendly y Fear free, especialización en felinos, instalaciones especiales para felinos y atención única y exclusiva para gatos</p>	<p>VENTAJA DIFERENCIAL Ventajas frente a la competencia Certificación Cat friendly y fear free Espacio amplio y adecuado Inmueble familiar propio Amplia gama de servicios Precios asequibles</p> <p>CANALES Directo. Alianzas con proveedores y otros profesionales.</p> <p>Redes sociales Eventos de capacitación y promoción</p>	<p>SEGMENTO Propietarios de felinos, residentes localidad Rafael Uribe Uribe Preocupados por el bienestar físico, emocional y ambiental de sus animales</p> <p>Adoptadores tempranos: Propietarios de varios animales de compañía de la zona</p>
<p>COSTOS Inversiones: Equipos médicos especializados, Adecuaciones, Inventario inicial Costos: Personal profesional, insumos,</p>		<p>FUENTE DE INGRESOS Venta de los servicios ofertados Venta de medicamentos y accesorios</p>		

5.4 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Una estrategia de comunicación bien diseñada debe destacar la especialización del consultorio y los beneficios únicos que ofrece. Se parte de la estrategia de marca, pasando por la descripción de los servicios, para proponer las estrategias de comunicación y promociones para dar a conocer el consultorio y generar ventas.

5.4.1 Identidad Corporativa (Marca, Logo y Eslogan)

Marca: Consultorio veterinario "El paraíso de los gatos"

Figura 21 Logo



El eslogan "Donde cada gato encuentra su paraíso" resume tanto la especialización en gatos como el enfoque en minimizar el estrés, además la preservación del bienestar y la salud en general del mismo, reforzando el vínculo entre propietario y su animal de compañía.

5.4.2 Concepto y Descripción del Producto y/o Servicio.

El consultorio se especializa, como ya se ha venido comentando, en el cuidado de gatos, permitiendo una atención más enfocada y especializada en comparación con las clínicas veterinarias generales. El enfoque en ser "Cat Friendly" y "Fear Free" asegura que cada aspecto del servicio esté diseñado para minimizar el estrés y la ansiedad en los gatos. A continuación, se enumeran y describen los servicios a ofrecer:

5.4.2.1 Consulta Veterinaria General: Este es un servicio básico y esencial en el cual se realiza una revisión detallada y la exploración del estado de salud del gatico, mediante la observación, auscultación, palpación y, también teniendo en cuenta los

resultados de otros métodos de diagnóstico como son la ecografía, radiografía, análisis de laboratorio. Además, mediante una comunicación asertiva del médico veterinario con el propietario, se pretende llegar a un diagnóstico clínico que pueda ser abordado con ayudas terapéuticas para dar resolución a cada afección presentada por el paciente, en pro de la salud y el bienestar animal.

Una variación de este servicio es el desarrollo de la misma a domicilio, en la cual el médico veterinario se desplaza a la vivienda del paciente y su tutor. Al realizarse en el hogar del paciente se asegura la tranquilidad del felino al estar en su propio entorno, aplicando también métodos Cat friendly y Fear free.

5.4.2.2 Consulta Telemedicina: Este es un servicio ofrecido para quienes tienen cualquier tipo de dificultad para dirigirse al consultorio, ya sea dificultad con el paciente, cuando los felinos son muy nerviosos a la hora de salir de su casa o para el propietario es un proceso difícil llevar al paciente al consultorio debido a limitaciones motoras propias. Se ofrece al tutor esta posibilidad de tener comunicación con el médico veterinario vía teleconferencia, especialmente para situaciones que no representen peligro para la vida del paciente (urgencias) o consultas comportamentales (etología).

Este tipo de consulta o a domicilio son ofrecidas especialmente para casos que así lo requieran, como animales muy ansiosos o agresivos los cuales al salir de su hogar se someten a niveles exagerados de estrés y al ser ingresados a un consultorio su estado empeora,

5.4.2.3 Consulta Etología: Este tipo de consulta es específicamente sobre el comportamiento animal, es decir que se realiza en pacientes los cuales tengan alteraciones comportamentales y como es su relación con el entorno, más específicamente en temas como apareamiento, agresividad, socialización y la evolución de su conducta con el tiempo. Esta consulta hace parte de una especialidad en el área veterinaria, es por esto que, preferiblemente, el paciente debe ser visto en consulta de medicina general para luego ser remitido a etología de ser necesario.

El problema comportamental más común por el que son llevados los felinos a etología es por eliminación inadecuada, es decir que hacen sus necesidades fisiológicas fuera del arenero. Primero debió pasar por consulta general donde se descartó cualquier tipo de afección renal o en vías urinarias con ayuda de los diferentes métodos diagnósticos. Al analizar este problema en la consulta etológica

se indaga la razón por la cual el gato está teniendo este comportamiento, en ocasiones obedece a cambios ambientales como el arenero muy sucio, uso de arena de un tipo específico que al gato no le gusta, o poco espacio en el arenero, llegando a tener una solución sencilla que sería cambiar la arena por una que al animal le guste, tener un arenero más amplio, o tener una rutina de limpieza más frecuente, esto se realiza en las sesiones que sea necesaria (controles) hasta hallar la solución.

En ocasiones este tipo de alteración se debe a un tema de territorio, cuando se ingresa un nuevo animal de compañía al hogar sin tener ningún tipo de proceso adaptativo, teniendo como solución el reintegro gradual del otro animal, haciendo uso de habitaciones separadas y acercamientos progresivos, así mismo brindando alternativas de marcaje del gato como rascadores, y se sugiere el uso de feromonas sintéticas que brinden relajación y disminución del estrés y ansiedad en el paciente, haciendo efectivos los controles posteriores para analizar cómo sigue la situación.

5.4.2.3 Procedimientos Quirúrgicos: Es un procedimiento de mayor complejidad por el que se realiza una intervención médica que pretende corregir, tratar o eliminar afecciones en la salud del paciente que no pueden tratarse con medicamentos o alternativas de tratamiento. En este tipo de procedimientos se manipula tejidos corporales mediante técnicas adquiridas por el cirujano durante sus años de estudio.

Se pueden llevar a cabo con distintos fines de forma preventiva, correctiva, diagnóstica, reconstructiva, o paliativos. Los procedimientos quirúrgicos más comunes para realizar en felinos son esterilizaciones, castraciones, correcciones de hernias, retiro de masas, profilaxis y exodoncias dentales.

Cada procedimiento a realizar se hace bajo inducción anestésica intravenosa y mantenimiento de la anestesia general inhalada que permita tener al paciente en un plano de anestesia profundo en el cual este completamente relajado sin ninguna respuesta a estímulos.

5.4.2.4 Vacunación: El fin de la vacunación es la prevención de enfermedades virales transmitidas por otros animales. Se realiza mediante la inoculación de un preparado biológico, producido por laboratorios y marcas certificadas que se consiguen en el mercado, que tiene como fin estimular el sistema inmune y proteger al paciente contra enfermedades. El biológico inoculado puede ser de agentes patógenos debilitado, inactivados o fragmentos de estos.

5.4.2.5 Desparasitación: Este proceso también hace parte de los protocolos de prevención de enfermedades, en este caso enfermedades transmitidas por parásitos, tanto internos como externos. Se realiza mediante la administración de un medicamento con propiedades antiparasitarias que permita la eliminación de agentes parasitarios presentes en el organismo del animal. La escogencia del medicamento desparasitante depende del criterio del médico y tiene en cuenta la edad, la raza, el tamaño, entre otros elementos.

4.4.2.6 Ecografía: Este es un método diagnóstico no invasivo, que mediante ultrasonido (ecógrafo) permite ver el tamaño y forma de los órganos internos, y mediante ellos, realizar la detección rápida de algunas patologías como masas, obstrucciones, anormalidades en los órganos, entre otros.

5.4.2.7 Radiografía: Es un método diagnóstico por medio de rayos X, los cuales son un tipo de radiación electromagnética que atraviesa los tejidos y luego son absorbidos para visualizar las estructuras internas del paciente. Durante la toma el paciente es posicionado de una forma específica según la parte anatómica que se desea ver en la imagen.

En este método diagnóstico se pueden visualizar estructuras como huesos y articulaciones (fracturas, displacias, artritis) corazón (aumento de tamaño, cambio en la estructura), pulmones (congestión) hígado (aumento de tamaño, masas), riñones (masas, dilataciones, estructuras como cálculos) tracto urinario (obstrucciones) tracto gastrointestinal (obstrucción, inflamación, cuerpo extraño) boca (fracturas, abscesos, reabsorción dentaria). De ser necesario este procedimiento se puede llevar a cabo bajo sedación del paciente.

5.4.2.8 Análisis de Laboratorio: Es un procedimiento diagnóstico llevado a cabo mediante unas pruebas realizadas en muestras biológicas del animal con el fin de diagnosticar patologías que no pueden ser vistas en un examen clínico general.

Existen diferentes tipos de análisis según el tipo de muestra a procesar como hematología, bioquímica sanguínea, uroanálisis, coprología, citología, serología y microbiología. Las dos patologías más comunes en los gatos son, la enfermedad renal y hepática, estas son de diagnóstico rápido y eficaz mediante exámenes como hematología básica, química sanguínea y uroanálisis, viéndose en enfermedad renal alteración en químicas como el aumento en parámetros como la creatinina, urea, fosfatasa alcalina, proteinuria, creatinina en orina, y en una enfermedad

hepática se encuentra el aumento de las enzimas alanina aminotransferasa (ALT), y la aspartato aminotransferasa (AST) , aumento de la bilirrubina en sangre y la fosfatasa alcalina, disminución de la albumina en sangre, y aumento de la gammaglutamiltransferasa (GGT).

También es frecuente encontrar pacientes con infecciones urinarias, teniendo resultados en análisis de orina como la presencia de bacterias, leucocitos, proteínas, o eritrocitos. Así mismo en análisis sanguíneo se puede encontrar aumento en los glóbulos blancos, creatinina y urea. En caso de cualquiera de estas tres patologías es crucial realizar una ecografía que permita profundizar en estos diagnósticos.

5.4.2.9 Estética: La estética felina se refiere al cuidado y mantenimiento de la apariencia física de los gatos, enfocándose en su higiene, pelaje, uñas, y, en algunos casos, tratamientos especializados.

Abarcan diferentes tipos de servicios, de acuerdo con lo requerido por el cliente, y se facturan por separado. Entre estos servicios están: Cepillado, deslanado, corte de uñas, corte estético y también baño con shampoo, secado y perfumado.

5.4.2.10 Venta de Fármacos: La comercialización de medicamentos destinados al tratamiento, prevención y control de enfermedades en animales tales como analgésicos, antibióticos, antiparasitarios, y suplementos. Hace parte de los servicios ofrecidos con el fin que los propietarios puedan adquirir en un mismo lugar los medicamentos que de acuerdo al tratamiento planteado por los médicos veterinarios requieren, y así no tengan que desplazarse a otro lugar para adquirirlos.

5.4.2.11 Venta de Juguetes, Productos de Higiene, Comida (Pet Shop): Se refiere a la comercialización de juguetes, productos de aseo, alimentos o snacks diseñados específicamente para mascotas, con el propósito de proporcionarles entretenimiento, estimulación mental, ejercicio físico, salud nutricional y apoyo en su bienestar emocional.

5.4.3 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

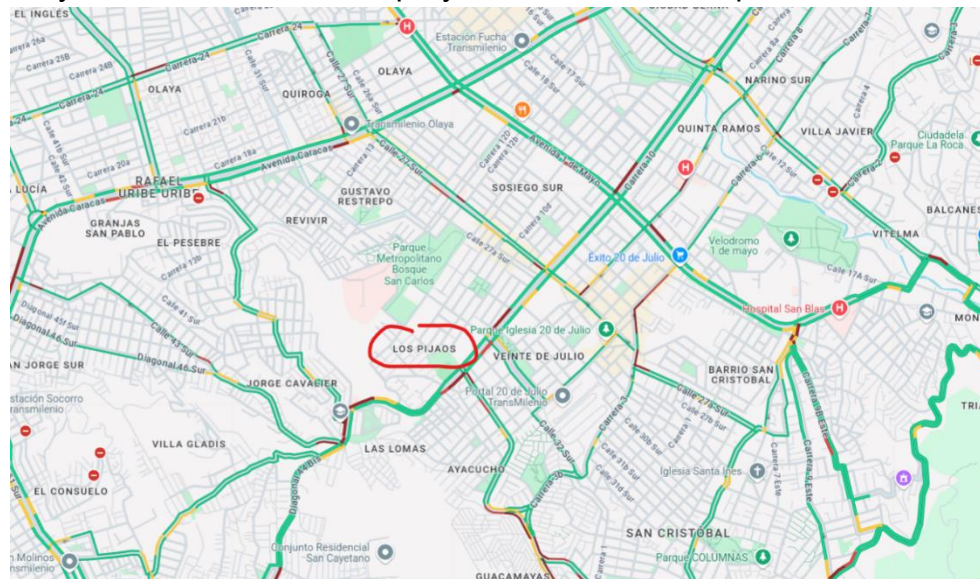
Las estrategias de distribución son fundamentales para asegurar que los servicios del consultorio veterinario especializado en felinos sean accesibles y estén disponibles para los tutores de gatos en la zona correspondiente al barrio Pijaos y

los barrios aledaños y cercanos al mismo. Para maximizar la efectividad en la distribución de estos servicios, el consultorio implementará una serie de enfoques integrados, que incluyen la ubicación física de la clínica, servicios a domicilio y telemedicina, como ya se mencionó en el modelo de negocio y explicó en el subtítulo anterior.

Como ya se ha indicado, se adecuará y habilitará un espacio amplio en el primer piso de la vivienda propiedad de los padres de la autora del proyecto, ubicado en el barrio Pijaos, localidad Rafael Uribe Uribe, en la carrera 10f # 34 – 62 sur, y se cuenta con un espacio dos pisos cada uno con un área de 78m², donde se prestarán los servicios.

Figura 22

Ubicación y área de influencia del proyecto Consultorio Especializado en Felinos



Fuente: Google Maps

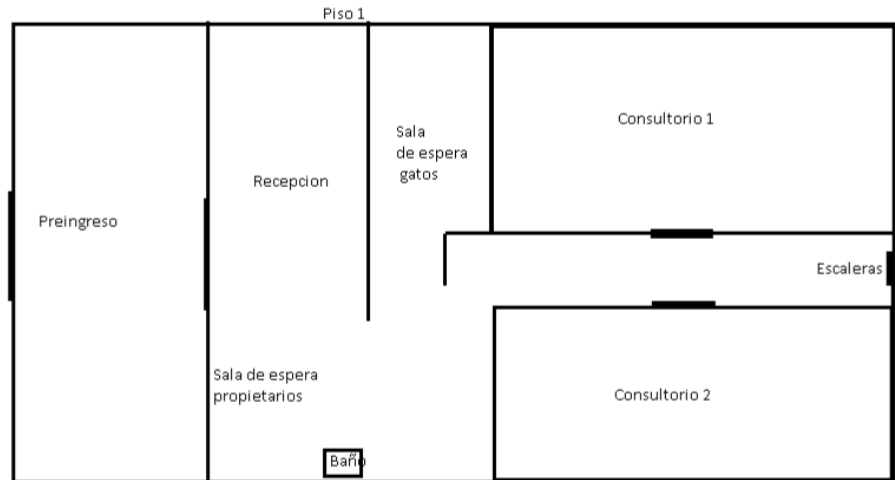
Para atender a aquellos gatos que pueden experimentar estrés al viajar, el consultorio ofrecerá servicios veterinarios a domicilio. Este servicio solo se ofrecerá en los barrios aledaños, para no incurrir en sobre costos por tiempos de desplazamiento del profesional que atienda el requerimiento.

Por otra parte, se ofrecerá el servicio de telemedicina, gracias a los adelantos tecnológicos de video llamada, lo cual permite al consultorio ampliar su alcance y ofrecer servicios de consulta a distancia. A través de plataformas seguras, los dueños de gatos podrán recibir asesoramiento médico, seguimiento de

tratamientos, y consultas sobre comportamiento o nutrición sin tener que acudir prácticamente a la clínica.

Figura 23

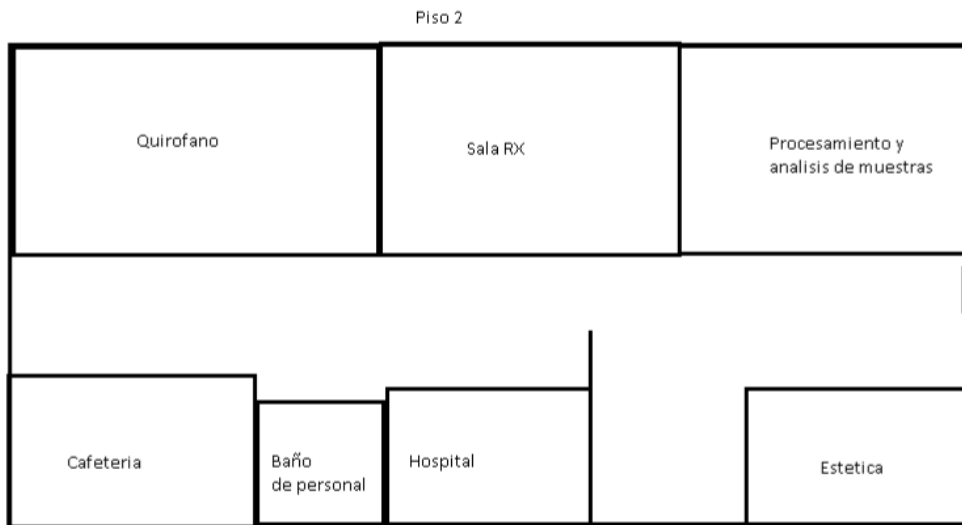
Plano infraestructura del consultorio piso 1



El consultorio estará distribuido en dos pisos, al ingresar al primer piso se encontrarán con un preingreso el cual permite tener el control de las personas que ingresan al establecimiento y se evita que algún paciente trate de escapar, ya que ambas puertas son contraladas por la persona encargada de la zona de recepción. Luego se ingresa a la recepción donde está la sala de espera de los propietarios y la exhibición de todos los productos a la venta. Se tiene una sala de espera especial y única para los pacientes, debido a que allí se tiene música relajante, luz media y un difusor de feromona de felivay para hacer más armoniosa la espera de los pacientes en este lugar. Se tiene en la recepción un baño especial para los visitantes. En el primer piso encontramos dos consultorios en donde se realizan las consultas generales, etológicas, ecografías y toma de muestras de laboratorio.

Figura 24

Plano infraestructura del consultorio piso 2



En el segundo piso se encuentra el espacio equipado para el procesamiento de cada muestra tomada, y la sala de diagnóstico mediante tomas radiográficas, en el cual no se pueden realizar ningún otro tipo de procedimiento a causa de la exposición a los rayos X. En este espacio también se puede encontrar el quirófano donde se realizarán cada uno de los procedimientos y la sala de hospital, en donde se llevarán los animales postquirúrgicos. La cafetería y el baño son de uso exclusivo para el personal. Por último, se encuentra la zona en donde se van a realizar cada uno de los servicios estéticos de los gatos sin importar si es el servicio completo, solo cepillado o un simple corte de uñas.

5.4.4 ESTRATEGIAS DE PRECIO

Las estrategias de precios son fundamentales en el modelo de negocio del consultorio veterinario especializado en felinos, ya que deben equilibrar el valor percibido por los clientes con la competitividad en el mercado. Una posible estrategia es adoptar un enfoque de precios premium. La estrategia implica establecer precios superiores a los de la competencia general, justificados por la calidad del servicio, la especialización en felinos y la mejora de la experiencia para los gatos, pero, según las encuestas, esta variación de precios no puede ser muy superior, ya que se apreció una alta susceptibilidad a precios altos por parte de un alto porcentaje (75%) de los encuestados.

A continuación, se presentan los precios propuestos para los servicios a ofrecer, y su comparativo con los competidores directos, de los que se presentó el análisis en el capítulo anterior.

Tabla 5

Comparativa de precios frente a competencia directa

Servicio	Precio propio	La Sagrada Familia	El Bosque Animal	Animal Zone	Cat Medical Care
Consulta general	50.000	Gratis	70.000 Prioritaria 90.000	45.000	90.000 Internista 130.000
Telemedicina o domicilio	65.000	No presenta	No presenta	50.000	Bajo cobertura 170.000
Consulta etológica	60.000	No presenta	No presenta	No presenta	130.000
Procedimientos quirúrgicos	450.000	Remite	Desde 500.000	Desde 400.000	Desde 600.000
Vacunación	60.000	35.000	70.000	60.000	65.000
Desparasitación	30.000	20.000	45.000	25.000	30.000
Ecografía	150.000	Remite	150.000	140.000	145.600
Radiografía	150.000	Remite	Desde 150.000	140.000	168.000
Análisis de laboratorio	90.000	100.000	Desde 90.000	Desde 90.000	Desde 40.000
Estética	65.000	45.000	No presenta	No presenta	No presenta
Venta de farmacos	Desde 2.000	Desde 4.000	Desde 10.000	Desde 2.000	Desde 5.000
Venta de productos varios	Desde 8.000	Desde 10.000	Desde 20.000	Desde 8.000	Desde 9.000

5.4.5 Estrategias de Comunicación

La estrategia de comunicación se fundamenta en la combinación de marketing digital, publicidad impresa y participación en eventos comunitarios. En todas estas campañas publicitarias se destacará la propuesta de valor del consultorio especializado en felinos, el servicio Cat Friendly, los diferentes servicios que se

ofrecen, y la conveniencia y los beneficios de los servicios a domicilio y la telemedicina.

5.4.5.1 Marketing Digital: En el ámbito del marketing digital, se creará un sitio web del consultorio optimizado para motores de búsqueda que no solo detalle los servicios ofrecidos, sino que también incluya recursos educativos sobre el cuidado de los gatos. Esta estrategia atraerá y educará a los dueños de gatos, posicionando al consultorio como un líder en el cuidado felino.

Además, las campañas en redes sociales en plataformas como Instagram, Facebook y TikTok permitirán interactuar directamente con los clientes potenciales. En este canal el marketing de contenidos es crucial para atraerlos y que permanezcan como seguidores activos, a la par con educarlos y construir una relación a largo plazo; dentro de estos materiales se realizarían videos educativos y boletines informativos, que abordan temas comunes de salud felina y ofrecerán consejos prácticos para el cuidado de los gatos.

Se hará uso de publicidad pagada tanto en Google Ads, para la difusión de la página Web, y anuncios en las redes sociales ya indicadas, pues a partir de ellas se puede dirigir específicamente a dueños de gatos en la zona de influencia ya señalada, utilizando segmentación demográfica y de intereses.

El uso de testimonios de clientes satisfechos y la presentación de casos de éxito en la página web y redes sociales serán herramientas clave para demostrar el impacto positivo del consultorio en la salud y el bienestar de los gatos.

Finalmente, es crucial monitorear y analizar periódicamente la efectividad de estas estrategias mediante el seguimiento de métricas clave, como el tráfico del sitio web, la interacción en redes sociales y el retorno de inversión en publicidad pagada, para realizar los ajustes respectivos. Por todo ello es necesario contratar por prestación de servicios una persona que de este apoyo.

5.4.5.2 Publicidad Impresa: A pesar de que puede ser una buena estrategia, siempre y cuando se entregue al material al perfil de cliente potencial, además de hacerlo de manera adecuada y por personal entrenado para ello; para mitigar la contaminación, y como medida de protección del medio ambiente, solo se plantea la impresión de tarjetas de presentación, con los datos de la gerente y propietaria, los medios de comunicación, la página web y las redes sociales.

5.4.5.3 Participación en Eventos Comunitarios: Como se describió en el modelo de negocio, se estructurará con diferentes organizaciones eventos para capacitar a diferentes grupos de personas sobre las particularidades comportamentales y de salud de los felinos, entre las que están juntas de acción comunal, colegios, clubes de tercera edad, entre otros. Para ello se realizarán los contactos, se realizará la presentación y se buscará la organización de estos eventos, para lo cual también se plantea la alianza con proveedores de insumos, medicamentos y artículos especializados para felinos.

5.4.6 Estrategias de Promoción

Las estrategias de promoción buscan ayudar a que el cliente tome la decisión de comprar un producto o un servicio, y también en otras ocasiones buscar la lealtad de los clientes. Entre las promociones a realizar están:

Ofrecer incentivos para la primera visita, como descuentos o consultas gratuitas. Esta promoción se ejecutará mediante la entrega de bonos en los eventos que se realicen.

En estos eventos también se realizarán rifas de productos o muestras gratis que entreguen los proveedores, y que por tanto no implican un costo para el consultorio.

También se ofrecerán promociones estacionales en fechas especiales como el día internacional del gato, el día del médico veterinario en Colombia y el día internacional de los animales.

Se ofrecerán a clientes potenciales artículos publicitarios, de uso frecuente, como Mugs, bolsas de tela y libretas con la marca del consultorio.

5.4.7 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

El presupuesto de las diferentes estrategias de mercadeo descritas anteriormente se detalla a continuación, y hace parte de los costos fijos de la empresa, ya que estas estrategias se realizarán de manera constante a lo largo del tiempo, buscando el reconocimiento y posicionamiento del consultorio.

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
Coordinador Marketing	11	12	800.000	9.600.000
Rifas, Eventos	3	3	100.000	300.000
Pagina Web (creación)	1	0	2.400.000	-
Imagen, Marca	1	0	120.000	-
Hosting y mantenimiento		1	400.000	400.000
			Total	12.880.000

5.5 PROYECCIÓN DE VENTAS Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Para dar un estimado de las ventas que podrían tenerse se partió de la experiencia de la autora del proyecto, quien lleva más de un año trabajando en una clínica veterinaria de la zona. Claro está, que se tomó un volumen de ventas bastante por debajo de lo que esta clínica realiza en consultas, uno por el tiempo que lleva en el mercado y dos, porque ahí se atienden todo tipo de mascotas.

Así se tomó una base de lograr 100 consultas en el mes, que es una cifra totalmente alcanzable, si se tiene en cuenta que siendo una clínica especializada se lograría la clientela de un alto porcentajes de los propietarios de gatos en la zona.

Para establecer cantidad de los otros servicios, se parte de la consulta general como base, y a partir de ella la cantidad de los otros servicios, como una fracción de la cantidad de consultas. Por ejemplo

Parar las radiografías se toma que se realiza un servicio de radigrafía por cada 5 consultas, tal como se aprecia en la tabla de enseguida, donde está la proyección de ventas anuales, y en la columna 2, la fracción a la que se hace relación

Tabla 7 Proyección de ventas anuales

PRODUCTOS/SERVICIOS	Fracción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Consulta Médica General	1	761	1.200	1.320	1.426	1.511
Radiología	1/10	80	120	132	143	151
Consulta Telemedicina	1/12	66	96	106	114	121
Consulta etología	1/10	80	120	132	143	151
Procedimientos quirúrgicos	1/50	19	24	26	29	30
Vacunación	1/6	126	192	211	228	242
Desparasitacion	1/4	195	300	330	356	378
Ecografía	1/6	126	192	211	228	242
Análisis de laboratorio	1/3	254	396	436	470	499
Estetica	1	761	1.200	1.320	1.426	1.511
Venta de fármacos	4/5	611	960	1.056	1.140	1.209
Pet shop (concentrados, juguetes, h	1/5	156	240	264	285	302

Para la proyección de ventas para el año 1, que es importante establecer para estimar posteriormente el capital de trabajo, se partió de la meta del año 2, y se trajo la proyección del mes 12 al mes 1 con porcentajes descendentes, y tomando en cuenta la estacionalidad de los servicios, con bajas ventas a inicio de año, medias a mediados de año, muy altas a final de año y altas en el resto de los meses.

Tabla 6

Proyección de ventas mensuales primer año

SERVICIOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Consulta Médica General	-	-	42	66	70	50	52	82	86	90	93	130	761
Radiología	-	-	5	7	7	5	6	9	9	9	10	13	80
Consulta Telemedicina	-	-	4	6	6	4	5	7	7	8	8	11	66
Consulta etología	-	-	5	7	7	5	6	9	9	9	10	13	80
Procedimientos quirúrgicos	-	-	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	19
Vacunación	-	-	7	11	12	8	9	14	14	15	15	21	126
Desparasitación	-	-	11	17	18	13	13	21	22	23	24	33	195
Ecografía	-	-	7	11	12	8	9	14	14	15	15	21	126
Análisis de laboratorio	-	-	14	22	23	17	18	27	29	30	31	43	254
Estética	-	-	42	66	70	50	52	82	86	90	93	130	761
Venta de fármacos	-	-	34	53	56	40	42	66	69	72	75	104	611
Pet shop (concentrados, jugos)	-	-	9	14	14	10	11	17	18	18	19	26	156

Se toman dos meses al inicio como etapa preoperativa, de adecuación del consultorio y compra y establecimiento de los equipos.

6. ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERACIONAL

Este capítulo busca ser el soporte de los requerimientos del proyecto, tanto desde el punto de vista de equipos, como de infraestructura y personal operativo, lo cual se desarrolla a partir de la descripción de los procesos de prestación de los servicios. Esta descripción es claramente una simplificación y una generalización, ya que en cada uno de los servicios ofrecidos existen multitud de variaciones a partir de los cientos de variables que pueden entrar en juego en un servicio médico.

6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El análisis técnico y operacional de un consultorio veterinario especializado en felinos con certificación Cat Friendly y Fear Free es esencial para garantizar que todas las operaciones estén alineadas con los estándares de calidad y bienestar animal requeridos establecidos por estas certificaciones.

En todos los procedimientos se utilizarán métodos de sujeción mínima y técnicas que priorizan la comodidad del animal, siendo esencial que el medico que revise al felino tenga una especial cercanía y afecto por esta especie. Con los gatos es clave la idea “menos es más” ya que responden muy bien a la sujeción mínima, debido a que muchos de ellos están asustados y si se les trata con fuerza y agresividad se empeorara la situación y el animal reaccionara con agresividad. Siendo importante el manejo con suavidad y limitación de movimientos exagerados o excesivos que puedan generar ansiedad o miedo en el gato.

A continuación, se describe el proceso operativo de cada una, iniciando por una actividad general, común casi que a todos los servicios que se ofrecerán:

6.1.1 Recepción y Admisión del Paciente:

El proceso inicia con la llegada del paciente felino al consultorio. Dado que la experiencia libre de estrés es crucial, el diseño de la recepción está optimizado para reducir la ansiedad. Esto incluye sala de espera especialmente diseñada y equipada para gatos y un ambiente tranquilo con feromonas sintéticas que ayudan a calmar a los felinos, libre de ruido y cualquier otro tipo de aroma diferente a las feromonas. El personal de recepción estará capacitado en técnicas Fear Free para manejar a los gatos de manera cuidadosa y respetuosa. En este espacio se dará la creación

o actualización de la historia clínica, pesaje del paciente y selección mediante triage.

6.1.3 Consulta Veterinaria General:

Una vez en la sala de consulta, el veterinario se presenta y realiza una evaluación inicial del paciente indagando con el propietario el motivo de consulta. La consulta incluye la revisión del historial médico. Se realiza un examen completo del paciente, iniciando por la punta de la nariz hasta llegar a la punta de la cola, abarcando cada uno de los sistemas del organismo, incluyendo, revisión de mucosas y auscultación de órganos; al mismo tiempo se entabla una conversación con el propietario donde se indaga por cada uno de los signos y síntomas del paciente o preocupación que el dueño haya notado. La comunicación con los propietarios es clave para explicar claramente el estado de salud del felino y los posibles tratamientos o recomendaciones. En este espacio se prioriza e impulsa el diálogo con el o los propietarios, ya que es fundamental conocer con sus palabras cada cambio mínimo o grande en el animal.

Para realizar esta consulta de forma amigable con el paciente se sugiere que el guacal donde se transporta sea de apertura en la parte de arriba destapando completamente la parte superior, así se le da la posibilidad al paciente de salir de allí por sí mismo evitando invadir su espacio para sacarlo de forma agresiva. Se evita la manipulación excesiva, y se hace uso de feromonas sintéticas en el consultorio. Se permite al paciente expresar su comportamiento natural para evitar el estrés o la ansiedad, así mismo se logra ver si el paciente está presentando alguna alteración comportamental.

Dependiendo de los hallazgos de la evaluación inicial, se pueden requerir pruebas diagnósticas adicionales, como análisis de sangre, radiografías o ecografías. Basado en los resultados, el veterinario elabora un plan de tratamiento que puede incluir medicamentos, cambios en la dieta, tratamientos de seguimiento, hospitalizaciones o procedimientos quirúrgicos si es necesario.

Una variación de este servicio es realizar la consulta a domicilio, en esta la variación es que el médico veterinario se desplaza, en un sistema de transporte hasta la vivienda del propietario, con todos los implementos necesarios para realizar la consulta como si estuviera en el consultorio.

Por medio de la consulta veterinario se logra identificar y posteriormente tratar las patologías o alteraciones que presente el organismo del paciente.

6.1.4 Consulta Telemedicina

Este servicio de consulta de medicina para situaciones de baja complejidad, como se indicó en el capítulo anterior, se realiza mediante una videollamada, en la que el propietario comunica los signos y síntomas del paciente. El médico veterinario guía en esta comunicación al propietario para que él mismo realice la exploración física del paciente y pueda ir mencionando cualquier anomalía que encuentre, de esta forma el médico podrá decir si es posible mandar un tratamiento básico o si es necesario que el paciente asista a consulta presencial o a domicilio. De ser necesaria la toma de exámenes complementarios, o tratamientos que incluyan inyectologías el tutor deberá desplazarse con su mascota al consultorio o solicitar una consulta a domicilio.

6.1.5 Consulta Etología

Esta consulta se realiza en un consultorio enriquecido ambientalmente para el gato, equipado con juguetes interactivos, rascadores, superficies verticales, y espacios que le permitan esconderse pero que sean de fácil acceso para el veterinario, de esta forma la consulta se puede dar de una forma dinámica en la que el médico pueda ver el comportamiento normal del paciente y se pueda conversar con el propietario, y de esta forma puede informar las alteraciones de su animal de compañía.

Este espacio permite que el paciente durante la consulta se sienta en la libertad de explorar su entorno y manifestarse de manera natural, identificando las alteraciones presentes las cuales serán comunicadas a los propietarios para dar a conocer el plan terapéutico de la alteración presentada. Posteriormente se llevan a cabo controles que permitan verificar el progreso en el tratamiento. Este servicio también se ofrece a domicilio si así se requiere, dado que hay situaciones que no permiten el traslado del paciente a el consultorio.

Este proceso a domicilio se realiza en primera instancia en un ambiente donde solo se encuentre la familia del paciente, para hacer una evaluación inicial del entorno del gato, y posteriormente si se comienza a realizar la consulta al paciente, observando los cambios comportamentales o anomalías que presenta para dar inicio a un plan terapéutico, este plan terapéutico será seguido debidamente en los controles a realizar, los cuales pueden ser realizados de forma presencial, vía telemedicina o domicilio según las necesidades propias del paciente.

6.1.6 Procedimientos Quirúrgicos

Cada procedimiento quirúrgico que se realice debe ser programado para tener el protocolo necesario de preparación tanto del paciente, como del personal y el quirófano. Para que el paciente pueda ser ingresado a cirugía se debió realizar previamente exámenes sanguíneos generales, donde se analizan glóbulos rojos, glóbulos blancos, químicas sanguíneas y un parcial de orina para revisar el estado general del paciente, ya que si el paciente no es apto para cirugía se debe tratar previamente la patología presente en los exámenes y de esta forma evitar riesgos mayores en cirugía.

Estos procedimientos utilizan anestésicos y técnicas de manejo diseñadas específicamente para felinos. Los protocolos de anestesia se adaptan para cada paciente, tomando en cuenta su edad, estado de salud, peso y nivel de estrés. Todos los procedimientos se llevan a cabo en salas estériles equipadas con tecnología moderna y personal especializado en la atención felina. Cada paciente tiene 3 tiempos en un procedimiento quirúrgico y cada uno de ellos debe ser llevado a cabo minuciosamente y con mucha atención, estos tiempos incluyen el prequirúrgico, quirúrgico y postquirúrgico.

6.1.7 Vacunación

Cada paciente felino debe ser vacunado como protocolo preventivo, para evitar la presentación y propagación de virus como Calicivirus, Panleucopenia, Herpes virus, Rabia y leucemia. El protocolo se inicia a los 3 meses de edad con la vacuna triple felina, a los 4 meses de vida y anualmente se aplica la vacuna triple felina + rabia, de forma anual se puede colocar la vacuna sola de la rabia, y para finalizar el protocolo a los 5 meses de edad se realiza el examen para detección del virus de la leucemia felina y virus de inmunodeficiencia felina, si este examen es negativo el paciente puede ser vacunado contra la leucemia felina, pero si este examen es positivo no puede ser vacunado. Cada una de las vacunas estará registrada en un carnet de vacunación para llevar un seguimiento de las vacunas aplicadas.

6.1.7 Desparasitación

Este proceso también hace parte de los protocolos de prevención de enfermedades, en este caso enfermedades transmitidas por parásitos tanto internos como externos. Para realizar este proceso se debe tomar el peso del paciente, ya que de esto depende la dosis o el producto que se va a usar, así mismo la edad del paciente es de suma importancia.

Cada desparasitación sea interna o externa se registra en el carnet de vacunas ya que allí mismo va plasmado el seguimiento de las desapariciones. Los animales deben ser desparasitados internamente desde el primer mes de edad, y el proceso debe repetirse mensualmente hasta cumplir los 7 meses, a partir de ese momento la desparasitación debe realizarse cada 3 meses por el resto de su vida. La desparasitación externa debe ser realizada mensualmente.

6.1.8 Ecografía

Para realizar este procedimiento se posiciona al paciente en decúbito dorsal para realizar una depilación abdominal para permitir la visualización de los órganos internos. Estando en la misma posición se aplica gel para ultrasonido en el transductor y se comienza la visualización de los órganos iniciando por la vejiga. Este proceso debe ser rápido y preciso debido a que lo que se evita siempre es causar el estrés del paciente. Durante la exploración se va comunicando al propietario lo visto en el examen y posteriormente en un lapso de 48 horas será entregado un reporte ecográfico.

6.1.9 Radiografía

El paciente debe ser posicionado sobre la placa radiográfica dependiendo la zona específica que se desea ver. Ya teniendo el paciente posicionado se toma la radiografía la cual será vista en monitor, este proceso se repetirá hasta obtener la imagen deseada. En ocasiones el paciente no colabora o el dolor no le permite colaborar en la toma de la radiografía, por lo que se requiere una sedación previa a la toma de la imagen radiográfica; es decir, que para esta sedación se requiere exámenes de laboratorio previos y debe ser tratado como un paciente quirúrgico con el tiempo prequirúrgico, quirúrgico que en este caso sería la toma de la placa y postquirúrgico.

6.1.10 Análisis de Laboratorio

Para la toma de muestras de sangre es necesario realizar un embrocado de la zona, ya sea en la vena yugular, cefálica o safena, se punciona con la aguja estéril y se toma la muestra la cuál será rápidamente pasada a los tubos respectivos. Para la toma de muestra de orina se posiciona al paciente en decúbito dorsal, se aplica una capa de alcohol en la zona inguinal y con ayuda del ecógrafo o con la mano anatómicamente se ubica la vejiga y directamente se punciona con ayuda de una jeringa estéril, se toma la muestra y se pasa al tubo tapa roja. Si se requieren análisis de materia fecal con ayuda de un hisopo o cucharilla fecal se toma la muestra. Para la toma de cualquier tipo de muestra se prefiere que el propietario espere fuera del

consultorio ya que los animales se ponen más ansiosos en la presencia de ellos lo que puede resultar en dificultad para la toma de la misma.

6.1.11 Estética

En primera instancia al felino se le realiza un corte y limado de uñas, se continúa con un deslanado con la finalidad de eliminar todo el pelo muerto, y llevarlo a la tina para realizarle un baño con agua tibia y un shampoo que permita eliminar toda la suciedad e impurezas que estén acumuladas en su pelo, evitando siempre el ingreso de agua en los oídos, siguiendo con el uso de acondicionador que permita retirar cualquier nudo que tenga el gato en su pelaje, y continuar con un enjuague. Para finalizar el gato es llevado a la cabina de secado la cual le permite la tranquilidad de un lugar cerrado sin ningún ruido excesivo. Para entregar al gato a su propietario se le realiza un cepillado final y se aplica perfume.

6.1.12 Venta de Fármacos

Se realizará la venta de productos farmacológicos bajo fórmula médica para evitar el uso indiscriminado de los mismos y la automedicación. Se hace necesario que el propietario muestre la fórmula médica expedida en algún centro veterinario para poder realizar la venta del medicamento. Los productos como suplementos alimenticios son los únicos que se venderán sin necesidad de una fórmula médica.

6.1.13 Venta de Juguetes, Productos de Higiene, Comida (Pet Shop)

Productos como alimento, snacks, juguetes y aseo serán exhibidos en la zona de recepción y se venderán sin ningún tipo de restricción.

6.1.14 Actividades Generales

Como actividades complementarias y en algunos casos comunes a la prestación de los servicios puntuales ofrecidos están la Documentación y Registro, el Seguimiento y Control y la Capacitación continua del Personal.

Todo el proceso, desde la admisión hasta el alta, se documentará meticulosamente en un sistema de gestión clínica que permite un fácil acceso al historial médico del paciente. Este sistema también ayudará a gestionar las citas de seguimiento y a mantener una comunicación fluida con los propietarios. Además, cada procedimiento a realizarle al felino requerirá llenar una documentación legal la cual debe ser firmada por el propietario y el médico quien realizará el procedimiento.

El seguimiento será parte fundamental del proceso y del servicio ofrecido. Después de cualquier tratamiento o procedimiento, el equipo se asegurará de que el paciente esté estable y cómodo antes de ser dado de alta. Se proporcionarán instrucciones detalladas para el cuidado en casa, y se programará una cita de control para monitorear la recuperación y ajustar el tratamiento si es necesario. En todo momento se mantendrá la comunicación constante y asertiva con los propietarios lo que garantiza la información continua del estado del paciente.

Capacitación continua del personal: El personal del consultorio recibirá formación continua en técnicas Cat Friendly y Fear Free. Esto asegura que cada miembro del equipo esté actualizado en las mejores prácticas para el manejo de gatos, lo que contribuye a mantener un entorno seguro y sin estrés para los pacientes felinos.

6.2 MAQUINARIA Y EQUIPOS

Los equipos requeridos para desarrollar los diferentes tipos de atención señalados anteriormente deben cumplir con requisitos técnicos y operacionales de un consultorio veterinario, y también se han de alinear con los principios de las certificaciones Cat Friendly y Fear Free, garantizando que cada interacción con los felinos sea lo más positiva y libre de estrés posible.

Los diferentes equipos se clasificaron en Equipos Veterinarios y Utensilios Veterinarios, estando en los segundos algunos elementos más pequeños. En las tablas de enseguida se enumeran estos equipos, indicando en cada caso el servicio ofrecido en que se requieren.

Tabla 8
Equipos veterinarios requeridos

Descripción	Referencia	Requerido en	Cant
Maquina de anestesia	DRÄGER Sulla 800	Procedimientos Q	1
Maquina Rayos x	YSX-VET200	Radiología	1
Ecografo	Mindray	Ecografia	1
Autoclave	Advance	Esterilizacion de instrumental	1
Microscopio	40X-1000X	Analisis de laboratorio	1
Máquina hematología y química	Mellmed	Analisis de laboratorio	1
Glucometro	Vopet H	Medicion niveles de glucosa	1
Cabiron	BAOLAI® B5S	Limpieza dental	1
Nebulizador	GMR nube 3000	Administracion medicamentos	1
Monitor multi parametros	Utech	Medicion signos vitales	1
Concentrador de oxígeno	OLV-10	Administracion de oxigeno	1
Mesa acero inoxidable	SR	Consultorio	2
Instrumental quirúrgico	Humeco	Procedimientos qx	1
Mesa cirugía hidráulica	SR	Procedimientos qx	1
Termómetro	GMD	Medicion de temperatura	2
Tensiómetro	Vet 20/25/30	Medicion de tension	1
Fonendoscopio	GMD	Auscultacion	2
Otoscopio	GMD	Revision canal auditivo	2
Cabina secador	Bestzone	Secado en peluqueria	1
Tina	Flying pig	Baño	1

Por otra parte, Se requieren elementos de enriquecimiento ambiental, como juguetes y rascadores, se colocan en las áreas de recepción para mantener a los gatos activos y mentalmente estimulados, contribuyendo a reducir su estrés, buscando en cada aspecto del cuidado veterinario se realice con un enfoque en la reducción del estrés y la promoción del bienestar animal, cumpliendo con los principios Cat Friendly y Fear Free. (Alonso-Jaramillo & Alonso-Gomez, 2024)

Tabla 9
Elementos para Felinos

Descripción	Referencia	Requerido en	Cant
Camas para gatos	SR	Hospital	4
Juguetes (ambientación)	SR	Consultorio	10
Bebedero y comedero	SR	Hospital	4
Rascadores	SR	Consultorio	4
Decoración	SR	Consultorio y recepcion	10
Armarios	SR	Consultorio y recepcion	4

6.3 MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

En un consultorio veterinario especializado en felinos con certificación Cat Friendly y Fear Free, la selección de materias primas e insumos es fundamental para asegurar la calidad del servicio y el bienestar de los pacientes. Se requieren materiales de curación y suministros médicos como gasas, vendas, catéteres, jeringas, agujas y sistemas de infusión para curaciones, administración de medicamentos y recolección de muestras. En los procedimientos quirúrgicos adicionalmente suturas, gasas e instrumental previamente esterilizado. Además, en el laboratorio se necesitan tubos y reactivos, para realizar los análisis de tejidos corporales.

De otra parte, se requieren elementos de higiene por parte del personal del consultorio entre los que están guantes y tapabocas. Y para el bienestar y mantenimiento de los pacientes, se utilizan feromonas sintéticas en difusores y sprays para crear un ambiente relajante, además es necesario contar con toallas húmedas, para mantener la higiene de los gatos en los procesos que se les realicen.

Desde el punto de vista de limpieza e higiene se necesitan soluciones de esterilización para desinfectar instrumentos y áreas de tratamiento de manera efectiva. Junto con ello, están detergentes, desinfectantes, jabones y desinfectantes para manos son requeridos para mantener un entorno limpio y prevenir la propagación de enfermedades.

Los medicamentos y suplementos entre los que están antibióticos, antiinflamatorios, anestésicos, analgésicos, desparasitantes y suplementos nutricionales, serán ajustados a la fisiología felina para tratar infecciones, manejar el dolor, reducir la inflamación, eliminar parásitos. Estos, sin embargo, no se contemplan como materias primas, ya que son productos que el propietario de la mascota debe adquirir aparte del valor de la consulta o exámenes realizados.

6.4 PLANTA E INFRAESTRUCTURA

El diseño y la organización de la planta e infraestructura de un consultorio veterinario especializado en felinos, que cuente con las certificaciones Cat Friendly y Fear Free, son esenciales para generar un entorno seguro que reduzca el estrés y ofrezca comodidad tanto a los gatos como a sus dueños, además que sea funcional. El consultorio estará dispuesto en dos pisos con 78 m² cada uno, el plano de este establecimiento se describió antes.

Al ingresar al establecimiento lo primero que se encontrará es una zona de preingreso que está bajo la seguridad de apertura de puertas mediante un sistema eléctrico manejado por la persona encargada de la recepción a la cual se puede entrar con la apertura de la segunda puerta. Este espacio contará con 5 m². El objetivo de este sistema es la seguridad de los felinos, ya que la puerta de recepción debe estar siempre cerrada con el fin de que si en alguna ocasión la recepción queda abierta y algún paciente quiere escapar máximo podrá llegar a la zona de preingreso.

En el espacio de recepción, con un área de 15 m², se ubicará la zona de espera para los propietarios, así mismo contará con la exhibición los productos en venta como concentrados, productos farmacológicos, snacks, juguetes y productos de aseo. En este espacio también se podrá adelantar el proceso de registro de los pacientes en una bitácora en la que se deja constancia de la asistencia del paciente al consultorio.

Contará con dos consultorios cada uno de 12 m² ubicados en el primer piso del establecimiento, cada uno con un armario que almacenará cada insumo necesario para la consulta previamente descrito. En cada consultorio se tendrá un escritorio con el computador que contará con el software Vet&Soft que permite llevar todo el registro de la historia clínica del paciente. Estará equipado con juguetes, rascadores y superficies verticales antideslizantes que logren hacer sentir al paciente la comodidad de explorar el sitio, así mismo tendrá un difusor de felipay que constantemente este eliminando feromonas al ambiente y música suave que contribuyen en la tranquilidad, también contará con termómetro, fonendoscopio, otoscopio y tensiómetro.

En ambos consultorios se podrán realizar consulta general o etológica, así mismo se realizarán allí las ecografías y la toma de muestras para análisis de laboratorio. Teniendo esto en cuenta en cualquiera de los dos consultorios se puede tener el ecógrafo. En ambos consultorios se tiene las jeringas, y tubos necesarios para las tomas de muestras. También cuentan con el difusor de feromonas de felipay.

En el primer piso también se encuentra una sala de espera para los felinos con un área de 15 m², lo que les permite tener un momento de calma después del proceso estresante que es el transporte, y se preparan para ingresar a cualquier procedimiento al que este asistiendo, allí se encontraran en cubículos divididos equipados de los elementos interactivos ya mencionados y adicional a esto música

de tipo relajante que pueda evitar cualquier distracción para el paciente. En el primer piso también se encuentra un baño disponible para los clientes de 2 m².

Hacia el fondo del primer piso se encuentran las escaleras que conducen al segundo piso del establecimiento donde se encontrará la sala de procesamiento y análisis de laboratorio con un área de 10 m², la cual estará equipada con un microscopio, una máquina de hematología y química básica que permite tener un resultado rápido de los exámenes realizados. Seguida a esta sala podemos encontrar un sitio equipado y modificado especialmente para realizar la toma de imágenes radiológicas con un espacio de 10 m² protegiendo al paciente y los médicos de los rayos X, allí encontraremos la máquina de rayos X que consta de una placa y un procesador de imagen.

Al final del pasillo está el quirófano con un área de 15 m² equipado con la máquina de anestesia, mesa hidráulica, autoclave, instrumental y medicación donde se realizan los procedimientos quirúrgicos bajo anestesia, ya que se somete al paciente a un proceso anestésico se requiere un espacio tranquilo para regresar a su estado natural de conciencia. Este espacio postquirúrgico tendrá un área de 10 m² la cual debe mantenerse en especial monitoreo a los pacientes para que se garantice que cada uno de ellos está recibiendo la atención que merecen.

Se tendrá la zona de estética de los pacientes con un área de 15 m², en esta se encuentra la tina de baño, la máquina de secado y cada uno de los utensilios necesarios para realizar este proceso, haciendo uso de las feromonas y música tranquilizante para dar un buen servicio al felino libre de miedo.

En este piso se encuentra un baño para el personal del consultorio, así mismo cerca de allí se encuentra la cafetería, diseñada para dar a los trabajadores las comodidades necesarias para que realicen su trabajo con toda la motivación y descanso, este espacio con un área de 10 m².

6.5 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN (ATENCIÓN)

La capacidad de producción (más precisamente de atención, por tratarse de servicios) se refiere a la habilidad del establecimiento para atender a un número específico de pacientes felinos dentro de un tiempo determinado, garantizando siempre los estándares de calidad y bienestar asociados a estas certificaciones. Esta capacidad de atención se mide principalmente por la cantidad de consultas veterinarias y procedimientos que se pueden realizar diariamente. Esto incluye no

solo consultas generales, sino también tratamientos preventivos, diagnósticos, cirugías, y servicios estéticos. Un consultorio bien equipado podría atender entre 10 y 15 consultas diarias, además de realizar procedimientos menores como vacunaciones o chequeos rápidos, asegurando siempre que la calidad del servicio no se vea comprometida. (AAFP)

Si se tiene una duración promedio de 50 minutos de consulta, y a esto se le adiciona 30 minutos para la realización de otros procedimientos, se tendría una capacidad de atención de 6 servicios de consulta por día ($480 / 80 = 6$), que contando con 2 médicos veterinarios daría una capacidad de 12 servicios diarios, para una capacidad mensual de $24 \times 12 = 288$ servicios de consulta mensuales.

Como se describió en la proyección de ventas, la prestación de servicios diferentes a consulta, se han estimado, de acuerdo con la experiencia de la autora del proyecto, como una fracción de esta, que sería el tiempo de 30 minutos adicionales que se ha contemplado, y por tanto se podría considerar la cifra de 288 servicios como la capacidad de prestación de servicios máxima, incluyendo los otros servicios asociados.

6.6 IMPACTO AMBIENTAL

Es fundamental considerar y mitigar el impacto ambiental que puede generar la operación del establecimiento. La sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente son aspectos que cada vez más clientes valoran y que pueden integrarse en la filosofía del consultorio. A continuación, se detallan las principales áreas en las que se puede evaluar y reducir el impacto ambiental:

6.6.1 Uso De Energía Y Recursos

Uno de los mayores impactos ambientales proviene del consumo de energía en el consultorio, especialmente en áreas como la iluminación, calefacción, refrigeración, y el funcionamiento de equipos médicos. Para minimizar este impacto, es recomendable la implementación de tecnologías de ahorro energético como la iluminación LED, sistemas de calefacción y refrigeración eficientes, y el uso de equipos médicos con bajo consumo de energía. Además, se puede considerar la instalación de paneles solares o sistemas de energía renovable para reducir la dependencia de fuentes de energía no sostenibles. (Environmental Protection Agency, s.f.)

6.6.2 Gestión de Residuos

La gestión adecuada de los residuos generados por el consultorio es crucial para minimizar el impacto ambiental, entre estos los residuos biomédicos y los desechos comunes. Es esencial contar con un plan de manejo de residuos con canecas específicas que aseguren la correcta separación, almacenamiento, y disposición final de materiales contaminados como jeringas, residuos quirúrgicos y medicamentos vencidos. De otra parte, se promoverá el reciclaje de papel. Y los plásticos y otros materiales no peligrosos no contaminados serán adecuadamente separados para su reciclaje. Se espera que luego que el consultorio tenga una estabilidad financiera, explorar la opción de utilizar insumos y materiales de limpieza ecológicos que sean menos perjudiciales para el medio ambiente. (Environmental Protection Agency, 2020)

6.6.3 Uso de Agua

El consumo de agua es otro aspecto importante por considerar. El consultorio debe implementará prácticas para el uso eficiente del agua, como la instalación de grifos con sensores de movimiento, lavamanos de pedal, sistemas de bajo flujo para los baños. También se educará al personal en el uso consciente del agua durante las tareas de limpieza y esterilización, y a los propietarios de las mascotas sobre el uso adecuado del agua en el baño de las instalaciones mediante material gráfico. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2013).

6.6.4 Educación y Conciencia Ambiental

Como ya se venía mencionando, es crucial que el consultorio promueva la educación y la conciencia ambiental entre su personal y clientes. Esto puede lograrse mediante campañas informativas sobre prácticas sostenibles en el hogar, el uso responsable de medicamentos para mascotas, y la importancia de la conservación del medio ambiente, y que pueden hacer parte del contenido publicado en las redes sociales del consultorio. También se organizarán talleres que involucren a la comunidad en prácticas ecológicas relacionadas con el cuidado de los felinos, que tendrán un doble objetivo con el dar a conocer el consultorio, como empresa responsable con el medio ambiente y las mascotas. (Prada, 2013)

7. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es esencial establecer una estructura organizacional que garantice un servicio de alta calidad, alineado con los estándares y certificaciones planteadas, pero que además organice el desarrollo de actividades complementarias requeridas para la operación normal del consultorio, con una visión empresarial. Esta estructura incluye varios cargos, cada uno con responsabilidades específicas y perfiles requeridos que puedan responder realmente a la propuesta de valor que se ha planteado, para atender de manera adecuada a los gatos, siendo este un elemento común a todos los integrantes de la estructura, el cariño a los felinos.

Médico Veterinario Gerente

Tiene una doble responsabilidad, pues será el responsable por la organización, dirección y administración de la empresa, del consultorio como empresa, y a la vez realizará las actividades operativas de prestación de los servicios profesionales de medicina veterinaria.

Desde el punto de vista técnico, es responsable de diagnosticar y tratar enfermedades en felinos, realizar procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos, aplicando siempre prácticas Cat Friendly y Fear Free, asesorando a los dueños de mascotas en su correcta atención. Por otra parte, ha de ser una persona colaborativa y líder, ya que debe guiar y colaborar con otros miembros del equipo para asegurar un enfoque integral en el cuidado de los pacientes, realizando pequeñas capacitaciones y haciendo seguimiento y control de sus actividades.

Este médico veterinario por su conocimiento y experiencia sería el encargado de realizar las ecografías y radiografías de los pacientes que lo requieran y soliciten. El perfil requerido incluye un título de Médico Veterinario con especialización en felinos, experiencia en práctica veterinaria felina, preferiblemente certificación en Cat Friendly y Fear Free, y excelentes habilidades de comunicación y manejo del estrés en animales. Sería por tanto ella quien realizaría las consultas de etología.

Este cargo estaría ocupado por la estudiante autora del presente proyecto. Quien, siendo la propietaria del mismo, debe por tanto además realizar actividades gerenciales y administrativas, entre las que están: Realizar la selección del personal, estar al tanto de la adecuación del local, hacer el control de los registros

de gastos y egresos, reunirse periódicamente con el contador con el fin de leer de manera conjunta los libros de contabilidad, analizar los resultados y plantear las estrategias correspondientes con el sostenimiento y posterior crecimiento de la empresa. También, realizar control de las actividades principales que realizan sus colaboradores en la prestación de los servicios, con el seguimiento de las pautas de Cat Friendly, en el manejo de los pacientes.

Tipo de contratación, contrato a término indefinido, con sus respectivas prestaciones sociales, con un salario de \$3.800.000.

Médico Veterinario General

Realiza actividades operativas, de prestación de servicios médicos veterinarios, similares al Médico Veterinario especialista, a excepción de procedimientos quirúrgicos complejos, así como tampoco los procedimientos de imágenes diagnósticas y las consultas de Etología.

Es el responsable de diagnosticar y tratar enfermedades en felinos, realizar procedimientos quirúrgicos sencillos y no quirúrgicos, aplicar prácticas Cat Friendly y Fear Free, asesorar a los dueños de mascotas y colaborar con otros miembros del equipo para asegurar un enfoque integral en el cuidado de los pacientes.

Tipo de contratación, contrato a término indefinido, con sus respectivas prestaciones sociales, con un salario de \$2.000.000.

Técnico Veterinario

Tiene entre sus funciones y responsabilidades: asistir en procedimientos veterinarios y quirúrgicos a los médicos veterinarios, realiza pruebas diagnósticas, cuida y monitorea a los pacientes hospitalizados, y educa a los propietarios sobre el cuidado básico de sus gatos. Este rol requiere un título de Técnico en Veterinaria o equivalente, experiencia en clínicas veterinarias con enfoque en felinos, conocimiento de las prácticas Cat Friendly y Fear Free, y habilidades en atención al cliente y manejo de animales. Como actividades administrativas es la encargada de llevar el control de inventarios de suministros y de medicamentos.

Tendría una contratación a 3 meses como periodo de prueba, prorrogable 3 veces, a partir del cual pasaría a contrato fijo, con rango salarial de \$1.500.000.

7.1.5 Asistente Administrativa/Recepcionista

Es la encargada de recibir a los clientes, administra registros médicos y tareas administrativas. Coordina la programación y la logística de consultas y procedimientos, atiende llamadas telefónicas y correos electrónicos, y maneja pagos y facturación. Se requiere educación secundaria completa, con formación en administración o servicios de salud como valor añadido, experiencia previa en atención al cliente, conocimientos básicos de administración y manejo de software de gestión, y habilidades organizativas y comunicativas, con un rango salarial de \$1.300.000 a \$1.500.000 COP mensuales.

Auxiliar de Limpieza y Mantenimiento

Es responsable de limpiar y desinfectar las instalaciones y equipos, mantener las áreas del consultorio en óptimas condiciones, gestionar residuos y cumplir con las normativas de higiene, y asegurarse de que los espacios estén siempre preparados para el cuidado de los gatos. Este rol requiere experiencia en limpieza, conocimientos sobre normativas de higiene y seguridad, y capacidad para trabajar de manera autónoma y en equipo, con un rango salarial de \$600.000 COP mensuales, por trabajo a medio tiempo.

Coordinador de Marketing

Desarrolla e implementa estrategias de marketing y promoción, gestiona redes sociales y campañas publicitarias, organiza eventos y actividades comunitarias, establece y mantiene relaciones con clientes y socios. El perfil requerido incluye experiencia comprobada en Marketing o un campo relacionado, experiencia en marketing digital y relaciones públicas, habilidades en comunicación y gestión de proyectos, y conocimiento del sector veterinario como un plus, con un rango salarial de \$800.000 COP mensuales. Este servicio será requerido por prestación de servicios.

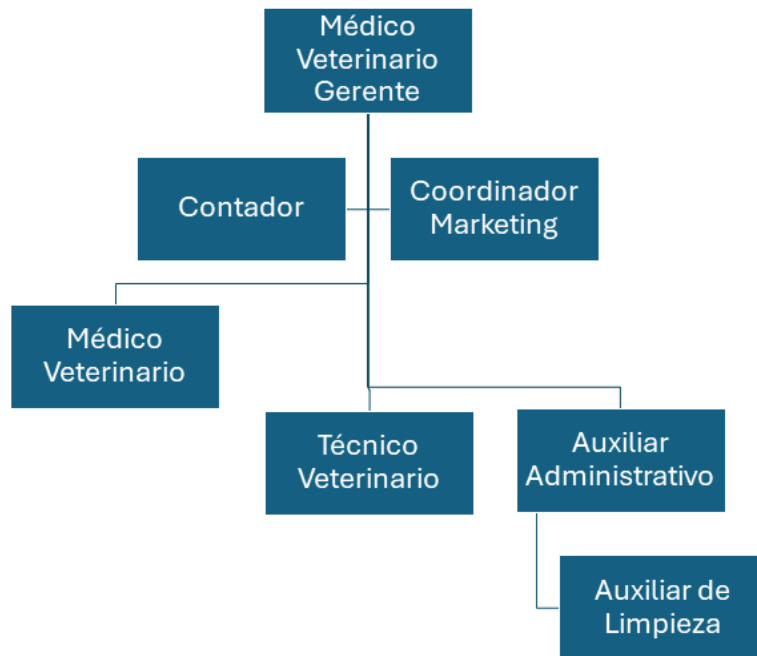
Contador

El contador es responsable de la gestión financiera del consultorio veterinario especializado en felinos, teniendo como tareas la planificación, organización y control de las finanzas. Esto implica la elaboración de presupuestos, estados financieros y análisis de costos para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad del negocio. Además, se encarga de registrar y clasificar todas las transacciones financieras, incluyendo ingresos, gastos. Este servicio será requerido por prestación de servicios, con un rango salarial de \$700.000 COP.

7.2 ORGANIGRAMA

El organigrama incluye los niveles jerárquicos, que reflejan las posiciones de mayor a menor autoridad, y los departamentos o áreas, que se encargan de diferentes funciones dentro de la empresa. También permite entender cómo se estructura la empresa, mostrando tanto la distribución de funciones como la cadena de mando.

Figura 25 Organización estructural



8. ASPECTOS LEGALES

8.1 NORMATIVIDAD

Se hace mención bajo este subtítulo a normas que aplican a la operación del consultorio veterinario.

Resolución 8430 de 1993

Establece las normas de bioseguridad para los establecimientos de salud en Colombia, incluidos los consultorios veterinarios. Aunque la resolución está orientada principalmente a establecimientos de salud en general, sus principios son aplicables a consultorios veterinarios. En esta se indica que los consultorios veterinarios deben contar con instalaciones que minimicen riesgos de contaminación y faciliten la limpieza y desinfección, con áreas adecuadamente separadas y buena ventilación. Deben manejar los residuos biológicos y peligrosos de acuerdo con normativas de bioseguridad, utilizando contenedores adecuados. Y que es crucial implementar protocolos rigurosos de limpieza y esterilización de equipos y superficies. (Resolución 8430 de 1993)

También se indica que el personal debe usar equipos de protección personal, recibir capacitación en bioseguridad, y mantener una adecuada higiene de manos. Los registros detallados de prácticas de bioseguridad deben mantenerse para cumplir con requisitos legales y de control sanitario. La Resolución 8430 de 1993 establece estas directrices generales, que los consultorios deben adaptar a sus necesidades específicas y regulaciones locales. (Resolución 8430 de 1993)

Ley 1774 de 2016

En Colombia establece un marco integral para la protección y bienestar de los animales, prohibiendo el maltrato y la crueldad. La ley define el bienestar animal como un estado que abarca tanto la salud física como el bienestar emocional de los animales. Esto implica que los animales deben recibir una atención adecuada que cubra sus necesidades básicas, como alimentación balanceada, atención médica adecuada, y un entorno seguro y apropiado para su desarrollo. (Ley 1774 de 2016)

Los propietarios de animales están obligados a cumplir con estas normativas y pueden enfrentar sanciones si no lo hacen. Las sanciones incluyen multas, la prohibición de tenencia de animales y otras medidas correctivas según la gravedad

de la infracción. La ley también aborda la necesidad de controlar la reproducción animal para evitar la sobrepoblación, promoviendo programas de esterilización y adopción. (Ley 1774 de 2016)

Además, la ley regula la tenencia de animales, estableciendo requisitos para asegurar que el entorno de los animales sea adecuado y que los propietarios sean responsables de cualquier daño que puedan causar. Se promueven campañas educativas para aumentar la conciencia pública sobre el bienestar animal y se alienta a las autoridades locales y nacionales a colaborar con organizaciones no gubernamentales para mejorar la protección de los animales. (Ley 1774 de 2016)

Resolución 0631 de 2015 Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

Establece normas para la gestión y disposición de aguas residuales y efluentes líquidos industriales. Aunque no está dirigida específicamente a consultorios veterinarios, sus disposiciones son relevantes para ellos en cuanto al manejo de aguas residuales y efluentes generados durante sus actividades. La resolución define los parámetros y criterios para clasificar efluentes líquidos en función de su riesgo ambiental y sanitario, estableciendo requisitos para el tratamiento previo de estos efluentes antes de su disposición final. Los consultorios veterinarios deben implementar sistemas adecuados para el tratamiento de aguas residuales, especialmente aquellas que puedan contener residuos biológicos, químicos o medicamentos. (Resolución 0631 de 2015 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2015)

Certificación Cat Friendly

La certificación Cat Friendly es una distinción otorgada a consultorios veterinarios que cumplen con estándares específicos para mejorar el bienestar de los gatos durante su atención médica. Esta certificación, promovida por organizaciones como la American Association of Feline Practitioners (AAFP), se enfoca en adaptar el entorno y las prácticas del consultorio para reducir el estrés y aumentar el confort de los gatos.

Para dar inicio al proceso de certificación se realiza un pago de \$229 dólares (\$922.750 pesos colombianos) lo que permite dar inicio a la realización de 9 módulos educativos e información detallada sobre el comportamiento y la atención médica en felinos, estos módulos constan de 5 horas de educación continua teniendo un límite de 90 días para su realización posteriores a la inscripción al final esta certificación se garantiza la mejoría en la capacidad para satisfacer las necesidades de los cuidadores y los pacientes, el desarrollo de la confianza al

trabajar con gatos, demostrar el compromiso con la salud felina, aumentar la capacidad para mostrar la experiencia felina, desarrollo profesional y obtener un certificado que permanezca durante todo el ejercicio profesional. (American Association of Feline Practitioners, s.f)

Certificación Fear Free Pets

Está diseñada para ayudar a los consultorios veterinarios a ofrecer una atención que minimice el estrés y la ansiedad en los animales durante las visitas. Para obtener esta certificación, es necesario seguir un proceso que incluye varias etapas. Primero, se debe investigar y familiarizarse con los requisitos específicos de la certificación, que abarcan prácticas para reducir el estrés, formación del personal y modificaciones en el entorno del consultorio. Luego, el consultorio debe adaptar su entorno para hacerlo más amigable para los animales, lo que puede incluir la creación de áreas de espera separadas, el uso de difusores de feromonas y proporcionar opciones de escondite y confort. Además, se deben implementar protocolos que se centren en la reducción del estrés, como técnicas de manejo suave y control de estímulos estresantes, y capacitar al personal en estos métodos. (Fear Free Pets, s.f.)

Una vez que el consultorio esté preparado, se debe completar y presentar la solicitud de certificación Fear Free, junto con la documentación que demuestre el cumplimiento de los requisitos. La organización Fear Free realizará una evaluación del consultorio para verificar que se cumplan los estándares, lo que puede incluir una inspección del entorno y una auditoría de las prácticas. Con base en esta evaluación, se pueden requerir mejoras, que deben implementarse antes de recibir la certificación. (Fear Free Pets, s.f.)

El costo de la membresía para dar inicio al proceso de certificación es de \$229 dólares (\$922.750 pesos colombianos) al realizar la inscripción se da inicio al programa que consta de ocho módulos, que deberán cursarse en orden consecutivo. Cada módulo terminará con un examen que debe completarse con éxito antes de pasar al siguiente módulo. El progreso del trabajo se puede guardar en cualquier momento, lo que proporciona a los participantes la flexibilidad de seguir su propio ritmo durante todo el programa. Esta certificación tiene una durabilidad de 1 año lo que quiere decir que es necesario reactivar la certificación anualmente con un costo de \$79 dólares (\$318.328 pesos colombianos). (Fear Free Pets, s.f.)

8.2 PERMISOS Y LICENCIAS

8.2.1 Registro y Licencias Sanitarias

En Colombia, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) regula los consultorios veterinarios para asegurar que cumplan con los estándares necesarios para operar de manera segura y eficiente. Todos los consultorios veterinarios deben estar debidamente registrados ante el INVIMA y obtener las licencias correspondientes para el manejo y administración de medicamentos veterinarios. Esto incluye obtener una licencia de funcionamiento, que certifica que el establecimiento cumple con las condiciones de infraestructura y equipos necesarios para prestar servicios veterinarios de forma adecuada.

Además, el INVIMA exige que los consultorios veterinarios cuenten con la autorización específica para el manejo de residuos biológicos. Esta autorización asegura que el consultorio cumpla con las normativas para la disposición y manejo adecuado de residuos biológicos y peligrosos generados durante la atención veterinaria, garantizando así la protección de la salud pública y el medio ambiente. (INVIMA, s.f.)

8.2.2 Regulación de Clínicas Veterinarias

En Bogotá, los consultorios veterinarios deben cumplir con varias regulaciones establecidas por la Secretaría Distrital de Salud para operar legalmente y asegurar la calidad del servicio. Primero, es necesario registrar el consultorio ante esta entidad y obtener una licencia de funcionamiento, dado que la Secretaría supervisa los servicios de salud en la ciudad, incluidos los servicios veterinarios. Los consultorios deben cumplir con requisitos específicos relacionados con la bioseguridad, la infraestructura del establecimiento y el manejo de residuos. (Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, s.f.)

Cada clínica y consultorio veterinario debe reportar obligatoriamente a la Secretaría de Salud mensualmente. Este reporte debe incluir la información sobre la vacuna antirrábica administrada, el número de esterilizaciones realizadas y los casos de enfermedades zoonóticas diagnosticadas.

Además, se requiere la presentación de un informe de gestión integral de residuos de riesgo biológico. Este informe debe detallar y analizar los indicadores de los residuos generados, incluidos los hospitalarios y similares. El objetivo es garantizar un manejo adecuado de estos residuos, minimizando riesgos para la salud pública y el medio ambiente. (Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, s.f.)

Estos requisitos están diseñados para asegurar que los consultorios veterinarios mantengan estándares altos de calidad y seguridad, protejan la salud de los animales y humanos, y gestionen adecuadamente los residuos que generan.

8.3 TIPO DE EMPRESA

Elegir constituir el consultorio veterinario especializado en felinos como una empresa de Persona Natural en Bogotá es una decisión estratégica basada en varias ventajas clave. Esta forma jurídica es sencilla y rápida de establecer, lo que permite iniciar operaciones sin complicados trámites legales ni la necesidad de socios, facilitando el arranque del negocio. Además, los costos iniciales son más bajos, ya que no se incurre en los gastos asociados a la creación de sociedades más complejas. Esto permite destinar más recursos a áreas esenciales, como la compra de equipos veterinarios, la adaptación del local para cumplir con los estándares Cat Friendly y Fear Free, y la promoción del consultorio. (DIAN, 2017)

Como empresa de persona natural, el propietario mantiene un control total sobre las decisiones del negocio, lo que es crucial en un consultorio especializado en felinos, donde la atención personalizada y un enfoque específico son fundamentales. Este control facilita la toma de decisiones rápidas y la capacidad de adaptarse a las demandas del mercado sin necesidad de consenso con otros socios. Aunque el propietario asume la responsabilidad directa por las obligaciones del negocio, este riesgo puede gestionarse eficazmente con una planificación financiera adecuada y seguros específicos, especialmente en un negocio de nicho con riesgos controlables. (DIAN, 2017)

Además, esta estructura empresarial permite un enfoque en el crecimiento orgánico, utilizando los ingresos generados para reinvertir en el negocio y consolidar su posición en el mercado. A medida que el consultorio crece y se establece, existe la posibilidad de evolucionar hacia una estructura empresarial más compleja, si las oportunidades de expansión lo requieren. En resumen, constituir el consultorio como una empresa de persona natural permite una operación más simple, controlada y económica, ideal para un negocio especializado en un nicho específico y en crecimiento. (DIAN, 2017)

8.4 IMPUESTOS

Para un consultorio veterinario especializado en felinos con certificaciones Cat Friendly y Fear Free en Bogotá, existen varios impuestos y costos que se deben considerar. El impuesto sobre la renta se aplica sobre la utilidad neta del negocio, que es la diferencia entre los ingresos y los costos deducibles. Las tasas impositivas para personas naturales son progresivas y pueden variar del 0% para ingresos bajos hasta el 35% para ingresos elevados. Además, aunque los servicios veterinarios suelen estar exentos de IVA, los productos como alimentos o medicamentos para mascotas pueden estar sujetos a una tasa del 19%. (DIAN, 2017)

En cuanto al impuesto de industria y comercio (ICA), este es un tributo municipal que se calcula sobre los ingresos brutos generados por el consultorio. La tarifa del ICA varía entre el 0.2% y el 1%, dependiendo del tipo de actividad y la ubicación específica dentro de Bogotá. También es importante considerar la retención en la fuente, que es un anticipo del impuesto sobre la renta aplicado a ciertos pagos y a los salarios de los empleados, con porcentajes que oscilan entre el 2% y el 10%. (DIAN, 2017)

Los aportes a la seguridad social y los parafiscales también representan un costo significativo. Estos incluyen contribuciones para pensión, salud y riesgos laborales, sumando alrededor del 28.5% del salario de los empleados. Además, los aportes parafiscales, que cubren el SENA, el ICBF y las cajas de compensación familiar, representan aproximadamente el 9% de los salarios. (DIAN, 2017)

Finalmente, es necesario registrar el consultorio en la Cámara de Comercio y pagar la matrícula mercantil, cuyo costo varía dependiendo del tamaño del negocio y puede estar entre \$200,000 y \$1,000,000 COP anuales. También se deben considerar los gastos legales y contables para asegurar el cumplimiento fiscal adecuado, por lo que es aconsejable contar con el apoyo de un profesional para una planificación financiera efectiva.

9. ANALISIS FINANCIERO

En este capítulo se presenta el análisis financiero, el cual se desarrolló cuantitativamente en un archivo de Excel que se presenta como anexo. En este capítulo se presentan las tablas con la información tomada de dicho archivo, así como su explicación y algunas consideraciones.

Para el análisis se partió del detalle y datos de precios de las inversiones requeridas, detalladas a partir de las necesidades en equipos, utensilios y demás requerimientos detallados en el capítulo operacional. Se tomó en cuenta los costos variables, o costos unitarios por prestación de servicios, y los costos fijos, para establecer en conjunto los egresos. Por otra parte, a partir de la prestación de servicios o ventas estimadas se realizó la proyección de ventas, ya indicada y soportada en el capítulo 5. La diferencia entre ingresos y egresos, entre los cuales también se contemplan los impuestos, arroja las utilidades proyectadas, que son comparadas con la inversión mediante los indicadores de Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Presente Neto (VPN) para dar el estimo de la rentabilidad del proyecto.

9.1 INVERSIONES

Las inversiones corresponden a las necesidades físicas y económicas, que se pueden clasificar según Méndez (2004) en:

Inversiones fijas: Corresponden a maquinaria, equipos, construcciones, adecuaciones, mobiliario, requeridos para la operación del proyecto, tanto desde lo operativo como administrativo y comercial. Son bienes perdurables, y susceptibles de depreciación.

Inversiones diferidas: se asocian con gastos pagados por anticipado, como arrendamientos pagados anticipadamente y estudios de prefactibilidad, por mencionar los más comunes.

Capital de trabajo: hace referencia al monto de dinero necesario para garantizar el normal funciona de la empresa, para suplir los egresos que tenga la empresa en los primeros meses de prestación de servicios, cuando las ventas no alcanzan a cubrir la totalidad de los egresos.

En este subtítulo se detallan las inversiones fijas, el capital de trabajo se estima más adelante, ya que para su estimación se requieren los costos fijos y variables que se detallan más adelante. No se contemplan inversiones diferidas porque no las hay.

Tabla 10
Equipos Veterinarios

Descripción	Referencia	Cant	Vr Unitario	Valor total
Maquina de anestesia	DRÄGER Sullla 800	1	12.238.000	12.238.000
Maquina Rayos x	YSX-VET200	1	64.000.000	64.000.000
Ecografo	Mindray	1	61.200.000	61.200.000
Autoclave	Advance	1	4.000.000	4.000.000
Microscopio	40X-1000X	1	600.000	600.000
Máquina hematología y química bás	Mellmed	1	20.500.000	20.500.000
Glucómetro	Vopet H	1	99.000	99.000
Cabitron	BAOLAI® B5S	1	830.000	830.000
Nebulizador	GMR nube 3000	1	141.000	141.000
Monitor multi parametros	Utech	1	13.600.000	13.600.000
Concentrador de oxígeno	OLV-10	1	6.882.000	6.882.000
Mesa acero inoxidable	SR	2	1.182.800	2.365.600
Instrumental quirúrgico	Humeco	1	3.000.000	3.000.000
Mesa cirugía hidráulica	SR	1	5.712.000	5.712.000
Termómetro	GMD	2	12.000	24.000
Tensiómetro	Vet 20/25/30	1	400.000	400.000
Fonendoscopio	GMD	2	46.255	92.510
Otoscopio	GMD	2	258.800	517.600
Cabina secador	Bestzone	1	1.200.000	1.200.000
Tina	Flying pig	1	600.000	600.000
			Sub Total	198.001.710

Tabla 11
Elementos para Felinos

Descripción	Referencia	Cant	Vr Unitario	Valor total
Camas para gatos	SR	4	50.000	200.000
Juguetes (ambientación)	SR	10	15.000	150.000
Bebedero y comedero	SR	4	7.000	28.000
Rascadores	SR	4	160.000	640.000
Decoración	SR	10	35.000	350.000
Armarios	SR	4	550.000	2.200.000
			Sub Total	3.568.000

Tabla 12**Inventario Farmacológico y PetShop Inicial**

Descripción	Laboratorio	Cant	Vr Unitario	Valor total
Analgésicos	Carval	20	65.000	1.300.000
Antibióticos	Bussié	30	56.000	1.680.000
Desparasitantes	Provet	20	45.000	900.000
Antipulgas	Bayer	10	65.000	650.000
Vacunas	Carval	30	32.000	960.000
Suplementos	Mungos	20	50.000	1.000.000
Otros	varios	100	25.000	2.500.000
Elementos Pet Shop	varios	70	25.000	1.750.000
Sub Total				10.740.000

Tabla 13**Equipo de Oficina y Mobiliario**

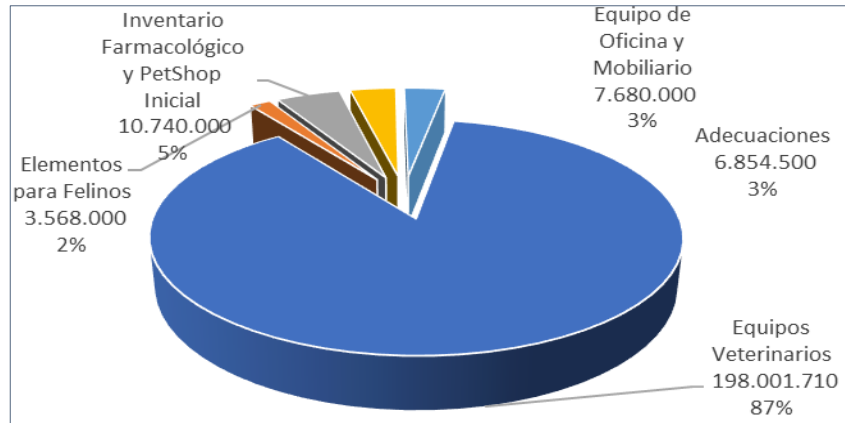
Descripción	Referencia	Cant	Vr Unitario	Valor total
Computador	Hp	2	1.800.000	3.600.000
Escritorio	SR	1	300.000	300.000
Archivadores	SR	2	480.000	960.000
Mueble de recepción	SR	1	1.200.000	1.200.000
Organizadores	SR	3	540.000	1.620.000
Total				7.680.000

Tabla 14**Adecuaciones**

Descripción	Referencia	Cant	Vr Unitario	Valor total
Divisiones en Madera y Dry	SR	3	150.000	450.000
Conexiones eléctricas e Internet	SR	1	250.000	250.000
Pintura	Tito Pabón	3	94.900	284.700
Cemento	Topex	2	30.000	60.000
Ladrillos	Santafe	100	1.600	160.000
Estuco	Topex	2	84.900	169.800
Brocha	SR	2	15.000	30.000
Rodillo	SR	2	25.000	50.000
Maestro de Construcción		40	80.000	3.200.000
Auxiliar de Construcción		40	55.000	2.200.000
Sub Total				6.854.500

En la figura 26 se aprecia los montos totales de diferentes grupos de inversiones, donde se observa que el rubro de mayor monto corresponde a Equipos correspondiente a un 87% de la inversión, seguido por el inventario farmacológico y de Petshop con 5%. Entre los equipos los elementos de mayores costos son el equipo de Rayos X y el Ecógrafo con valores de \$64.000.000 y \$61.200.000, que representan por si solos más de la mitad de la inversión.

Figura 26 Composición de la Inversión



9.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN

El costo unitario corresponde a un estimado general de los insumos que se emplean en promedio en la prestación de los servicios, y que a diferencia de una empresa de producción en serie es posible cuantificarlos de manera más precisa. Se requiere este estimativo, del costo unitario, para poder estimar en el Estado de Resultados los totales de costos variables, hallándose estos valores multiplicando el número de unidades vendidas por el costo unitario correspondiente.

Para el caso de los productos que se comercializan, como son los Fármacos Veterinarios y los artículos o productos del PetShop, lo que se hace es tomar la base de un producto promedio, colocando un costo de compra promedio, y para el precio de venta se ha contemplado un porcentaje adicional de margen de utilidad.

En el caso de los insumos, el valor por unidad hace referencia al valor de la unidad que se consigue en el mercado, y la cantidad utilizada por unidad, es un estimativo de para cuantos servicios alcanza esa unidad de adquisición, y se presenta como una fracción de esa unidad.

Para el caso de Fármacos Veterinarios se contempló un margen de utilidad del 40% y para los elementos del PetShop del 25%. Que para un precio de venta de \$28.000 y \$50.000 promedio se consideraron entonces como costo unitario de \$20.000 y \$40.000 respectivamente.

Es de mencionar que la mano de obra, profesional, es un costo fijo pues se paga un salario a cada uno de los empleados, el cual no varía de acuerdo a la cantidad de servicios prestados.

Tabla 15**Costo unitario Consulta Médica Veterinaria**

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor/Unid	Valor Total
Algodón	1/100	Bolsa x 100 gr	5.000	50
Clorhexidina	1/300	Frasco x 1 ml	25.000	83
Alcohol	1/100	Frasco x 3600 ml	25.000	250
Guantes latex	1/50	Caja x 100 unidades	20.000	400
Toalla de papel	1/50	Rollo x 50 unidades	3.000	60
Tapabocas x 100 unid	1/100	Caja x 100 unidades	12.000	120
Gasas	1/50	Rollo x100mts	70.000	1.400
Jeringas	1/70	Caja x 100 unidades	30.000	429
Feliway	1/100	Difusor	150.000	1.500
			Valor Total	4.292

Como se indicó en la descripción del concepto de los servicios prestados, y sobre todo de la descripción del proceso de cada uno de ellos, hay una variación de la Consulta Médica Veterinaria, que corresponden a la consulta por Telemedicina y la Consulta de Etología. En lo que incumbe a los costos, en la Telemedicina no se haría unos de ningún insumo por lo que su costo unitario es cero (0), (la energía y el servicio de internet son costos fijos); y en cuanto a la Consulta de Etología es un, en proceso -no en concepto- muy similar a la consulta general, por lo que sus costos son los mismos y por ello no se coloca acá la tabla correspondiente.

Tabla 16 Costo unitario Radiología

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor/Unid	Valor Total
Algodón	1/100	Bolsa x 100 gr	5.000	50
Alcohol	1/100	Frasco x 3600 ml	25.000	250
Sedante	1/20	Frasco 25 ml	55.000	2.750
			Valor Total	3.050

Tabla 17 Costo unitario Vacunación

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor/Unid	Valor Total
Vacuna	1/10	Caja x 10 vacunas	30.000	3.000
Alcohol	1/200	Frasco x 3600 ml	20.000	100
Toalla de papel	1/20	Rollo x 50 unidades	3.000	150
Algodón pomo	1/100	Bolsa x 100gr	5.000	50
Jeringa 2ml	1/100	Caja x 100	30.000	300
Feliway	1/100	Difusor	150.000	1.500
			Valor Total	5.100

Tabla 18**Costo unitario Procedimientos Quirúrgicos**

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor/Unid	Valor Total
Algodon pomos	1/100	Bolsa x 100gr	5.000	50
Esparadrapo	1/100	Tubo x 5	85.000	850
Alcohol	1/100	Frasco x 3600ml	25.000	250
Clorhexidina	1/100	Frasco x 1ml	25.000	250
Catéteres	1/25	Caja x 50	90.000	3.600
Suturas	1/12	Caja x12	32.000	2.667
Tela quirúrgica	1/100	Rollo x 100mts	55.000	550
Gasa	1/50	Rollo x 100mts	70.000	1.400
Bala oxigeno 682lts	1/200	Bala x 682lts	170.000	850
Tubos endotraqueales	1/100	Set x 16	50.000	500
Feliway	1/100	Difusor	150.000	1.500
			Valor Total	12.467

Tabla 19**Costo unitario Desparasitación**

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor/Unid	Valor Total
Desparasitante interno	1/20	Pedido x 20	45.000	2.250
Desparasitante externo	1/10	Pedido x 10	65.000	6.500
Toalla de papel	1/20	Rollo x 50 unidades	3.000	150
Jeringa 2ml	1/100	Caja x100	30.000	300
Feliway	1/100	Difusor	150.000	1.500
			Valor Total	10.700

Tabla 20**Costo unitario Ecografía**

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor/Unid	Valor Total
Gel para ecografía	1/100	frasco x 3800ml	29.000	290
Toalla de papel	1/20	Rollo x 50 unidades	3.000	150
Feliway	1/100	Difusor	150.000	1.500
			Valor Total	1.940

Tabla 21**Costo unitario Análisis de Laboratorio**

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor/Unid	Valor Total
Tubos tapa lila	1/100	Bolsa x 100	60.000	600
Tubos tapa roja	1/100	Bolsa x 100	60.000	600
Tubo tapa amarilla	1/100	Bolsa x 100	60.000	600
Frasco recolector	1/100	Bolsa x 100	40.000	400
Jeringas	1/100	Caja x 100	38.000	380
Feliway	1/100	Difusor	150.000	1.500
			Valor Total	4.080

Tabla 22 Costo unitario Servicios de Estética

Descripción	Cantidad	Unidad	Valor/Unid	Valor Total
Shampoo	1/100	Frasco x 2000ml	70.000	700
Desenredante	1/60	Frasco x 500ml	91.000	1.517
Cepillo	1/200	Unidad	7.500	38
Perfume	1/40	Frasco x 130	60.000	1.500
Feliway	1/100	Difusor	150.000	1.500
Corta uñas	1/100	Unidad	7.000	70
Moños, recordatorio	1/50	bolsa x 100	25.000	500
			Valor Total	5.824

9.3 COSTOS FIJOS

Los costos fijos corresponden a los desembolsos que la empresa debe realizar periódicamente 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 agrupados en Costos fijos de operación, Gastos de Personal, Gastos Administrativos y Gastos de Ventas. En las tablas que se presenta una columna que indica la cantidad de veces en que se incurren en el año 1, haciendo referencia a que existe diferencia en esta cantidad con respecto a los años dos y siguientes, pues hay un periodo preoperativo de adecuación del consultorio de dos (2) meses; situación contemplada para realizar un adecuado cálculo del Capital de Trabajo.

No se contemplaron gastos de arrendamiento por cuanto el consultorio se adecuaría y funcionaría en la casa de los padres de la autora del proyecto.

Tabla 23**Otros Costos de Operación Anualizados**

Descripción	Cant año 1	Cant año 2+	Valor / Unit	Valor Total
Servicios Públicos	10	12	500.000	6.000.000
Articulos de aseo	10	12	60.000	720.000
Auxiliar de limpieza y mantenimiento	10	12	600.000	7.200.000
Servicio de Vigilancia	10	12	65.000	780.000
Certificación Cat Friendly	1	0	922.750	-
Re certificación Cat Friendly		1	318.328	318.328
Total				15.018.328

Tabla 24**Nómina de Personal Anualizados**

Descripción	Cant año 1	Cant año 2+	Valor / Unit	Valor Total
Servicios Públicos	10	12	500.000	6.000.000
Articulos de aseo	10	12	60.000	720.000
Auxiliar de limpieza y mantenimiento	10	12	600.000	7.200.000
Servicio de Vigilancia	10	12	65.000	780.000
Certificación Cat Friendly	1	0	922.750	-
Re certificación Cat Friendly		1	318.328	318.328
Total				15.018.328

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 y el Coordinador de marketing, se contempló su contratación por prestación de servicios profesionales, por lo cual no implica para la empresa dichos sobrecostos.

Tabla 25 Gastos Administrativos Anualizados

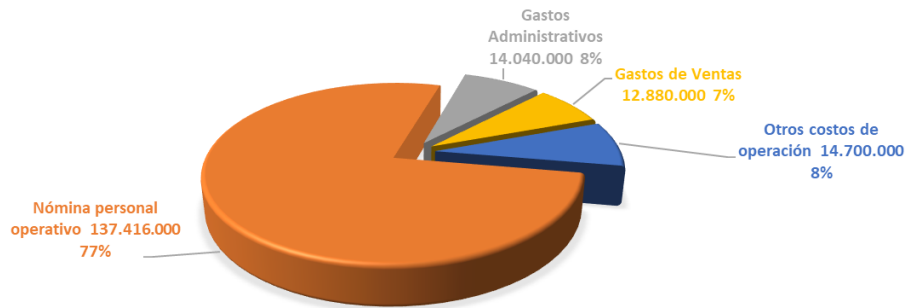
Descripción	Cant año 1	Cant año 2+	Valor / Unit	Valor Total
Contador	11	12	700.000	8.400.000
Papelería	10	12	60.000	720.000
Internet y Celular	10	12	150.000	1.800.000
VET&SOFT	10	12	180.000	2.160.000
Gastos de Cafetería	10	12	80.000	960.000
Total				14.040.000

En los gastos de ventas la página web y la imagen y marca solo se consideran como un pago realizado en el primer año, pues así operativamente corresponde.

Tabla 26**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
Coordinador Marketing	11	12	800.000	9.600.000
Rifas, Eventos	3	3	100.000	300.000
Pagina Web (creación)	1	0	2.400.000	-
Imagen, Marca	1	0	120.000	-
Hosting y mantenimiento		1	400.000	400.000
			Total	12.880.000

En la figura siguiente se aprecia que el mayor rubro corresponde a la nómina de persona, con una participación de 77%, seguido por gastos administrativos con un 8%, Otros costos de operación con 8% y tan solo con un 7% los gastos de ventas.

Figura 27**Distribución de Costos fijos****9.4 CAPITAL DE TRABAJO**

Para establecer el capital de trabajo se plantea un estado de resultados mensual, ingresos proyectados por ventas menos egresos, donde están 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 es por tanto un rubro adicional de la inversión.

Se aprecia en la siguiente tabla, descrita anteriormente, que en los primeros cuatro meses se tendrían unos saldos negativos, así como también en los 6 y 7, esto en razón a que corresponden a meses con disminución demanda (junio y julio), dada la estacionalidad indicada en la proyección de ventas.

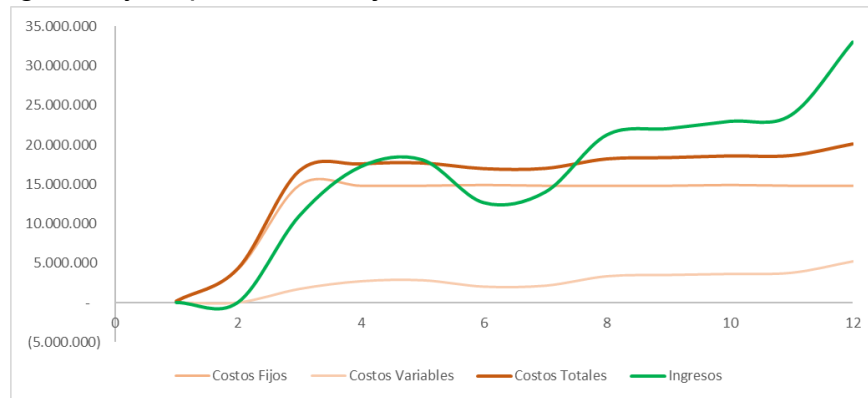
Tabla 27 Capital de Trabajo

INGRESOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Consulta Médica General	-	-	2.100.000	3.300.000	3.500.000	2.500.000	2.600.000	4.100.000
Radiología	-	-	750.000	1.050.000	1.050.000	750.000	900.000	1.350.000
Consulta Telemedicina	-	-	180.000	270.000	270.000	180.000	225.000	315.000
Consulta etología	-	-	300.000	420.000	420.000	300.000	360.000	540.000
Procedimientos quirúrgicos	-	-	450.000	900.000	900.000	450.000	900.000	900.000
Vacunación	-	-	420.000	660.000	720.000	480.000	540.000	840.000
Desparasitación	-	-	330.000	510.000	540.000	390.000	390.000	630.000
Ecografía	-	-	1.050.000	1.650.000	1.800.000	1.200.000	1.350.000	2.100.000
Análisis de laboratorio	-	-	1.260.000	1.980.000	2.070.000	1.530.000	1.620.000	2.430.000
Estética	-	-	2.730.000	4.290.000	4.550.000	3.250.000	3.380.000	5.330.000
Venta de fármacos	-	-	952.000	1.484.000	1.568.000	1.120.000	1.176.000	1.848.000
Pet shop (concentrados, jugue	-	-	450.000	700.000	700.000	500.000	550.000	850.000
TOTAL Ingresos	-	-	10.972.000	17.214.000	18.088.000	12.650.000	13.991.000	21.233.000
EGRESOS								
Materia Prima Consulta Médic	-	-	180.260	283.266	300.433	214.595	223.179	351.936
Materia Prima Radiología	-	-	15.250	21.350	21.350	15.250	18.300	27.450
Materia Prima Consulta Telem	-	-	-	-	-	-	-	-
Materia Prima Consulta etolog	-	-	22.433	31.407	31.407	22.433	26.920	40.380
Materia Prima Procedimientos	-	-	12.467	24.933	24.933	12.467	24.933	24.933
Materia Prima Vacunación	-	-	35.700	56.100	61.200	40.800	45.900	71.400
Materia Prima Desparasitacion	-	-	117.700	181.900	192.600	139.100	139.100	224.700
Materia Prima Ecografía	-	-	13.580	21.340	23.280	15.520	17.460	27.160
Materia Prima Análisis de labc	-	-	57.120	89.760	93.840	69.360	73.440	110.160
Materia Prima Estética	-	-	244.615	384.395	407.692	291.208	302.857	477.582
Materia Prima Venta de fármac	-	-	680.000	1.060.000	1.120.000	800.000	840.000	1.320.000
Materia Prima Pet shop (conce	-	-	360.000	560.000	560.000	400.000	440.000	680.000
Mano de Obra Directa TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios Públicos	-	-	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Artículos de aseo	-	-	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Auxiliar de limpieza y mantenir	-	-	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Servicio de Vigilancia	-	-	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Médico Veterinario Gerente	-	-	5.750.667	5.750.667	5.750.667	5.750.667	5.750.667	5.750.667
Médico Veterinario	-	-	3.228.667	3.228.667	3.228.667	3.228.667	3.228.667	3.228.667
Técnico Veterinario	-	-	2.472.000	2.472.000	2.472.000	2.472.000	2.472.000	2.472.000
Contador	-	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Papelería	-	-	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Internet y Celular	-	-	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
VET&SOFT	-	-	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Gastos de Cafetería	-	-	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Redes Sociales	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Tarjetas presentación x 1000	-	90.000	-	-	-	-	-	-
Coordinador Marketing	-	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Rifas, Eventos	-	-	100.000	-	-	100.000	-	-
Página Web (creación)	-	2.400.000	-	-	-	-	-	-
Imagen, Marca	-	120.000	-	-	-	-	-	-
Hosting y mantenimiento	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	200.000	4.310.000	16.685.458	17.560.784	17.683.068	16.967.067	16.998.422	18.202.035
SALDO	(200.000)	(4.310.000)	(5.713.458)	(346.784)	404.932	(4.317.067)	(3.007.422)	3.030.965

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 \$17.489.800, y además como a partir del mes 8 ya la línea de ingresos está por encima de la de costos totales.

Figura 28

Ingresos, Egresos y Capital de trabajo



9.5 ESTADOS FINANCIEROS

El análisis financiero del proyecto implica la proyección de los estados de resultados anualizados para los 5 primeros años. En este se contemplan de manera totalizada los rubros de ingresos por ventas, y los diferentes egresos por conceptos de costos de insumos, Otros costos de operación, Costos de personal operativo, Gastos Administrativos y Gastos de Ventas. Adicionalmente está el egreso del pago de impuesto de renta como persona natural, que es la forma jurídica como operaría la empresa, como se explicó en el capítulo anterior. También se contempla un rubro de comisiones por ventas y productividad del 3%, que sería pagado a los empleados a manera de motivación por la prestación de atención de calidad a los gaticos y sus propietarios.

La utilidad anual después de impuestos va enseguida al Flujo de Efectivo. En el flujo de efectivo se toma como ingreso adicional la depreciación, ya que este es un manejo contable y no una salida real de dinero. También como ingreso se incluye el valor de salvamento de los equipos, que en la realidad sería posible correspondieran a un mayor valor, si se tomase el valor del consultorio CatFriendly ya acreditado y con clientela, pero para hacer la evaluación financiera más estricta no se consideró. Y ya como flujos de egreso, negativos, se toma en el año cero los desembolsos por las diferentes inversiones, ya totalizadas.

Tabla 28**Estado de Resultados y Flujo de Efectivo Proyectado**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas		195.913.000	302.160.000	332.376.000	358.966.080	380.504.045
Devoluciones						
Ingresos Netos		195.913.000	302.160.000	332.376.000	358.966.080	380.504.045
Costo de Materia Prima		31.007.990	48.320.246	53.152.270	57.404.452	60.848.719
Comisión Ventas y Productivida	3%	5.877.390	9.064.800	9.971.280	10.768.982	11.415.121
Costo Mano de Obra (Fija)		114.513.333	137.416.000	137.416.000	137.416.000	137.416.000
Otros Costos de fabricación		12.250.000	14.700.000	14.700.000	14.700.000	14.700.000
Total Costos		163.648.714	209.501.046	215.239.550	220.289.434	224.379.840
UTILIDAD BRUTA		32.264.286	92.658.954	117.136.450	138.676.646	156.124.204
Gastos Administrativos		12.400.000	14.040.000	14.040.000	14.040.000	14.040.000
Gastos de Ventas		14.110.000	12.880.000	12.880.000	12.880.000	12.880.000
Depreciación Anual		25.358.954	25.358.954	25.358.954	25.358.954	25.358.954
UTILIDAD OPERACIONAL		5.754.286	65.738.954	90.216.450	111.756.646	129.204.204
Ingresos No Operacionales						
Utilidad antes de Impuesto		5.754.286	65.738.954	90.216.450	111.756.646	129.204.204
Impuesto Renta (0%)	19%	1.093.314	12.490.401	17.141.125	21.233.763	24.548.799
Utilidades Retenidas Imprevisto	5%	287.714	3.286.948	4.510.822	5.587.832	6.460.210
UTILIDAD NETA		4.660.972	53.248.553	73.075.324	90.522.883	104.655.406
FLUJO DE EFECTIVO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Inversiones	- 226.844.210					
Capital de Trabajo (estimado)	- 17.605.005					
Compra bienes productivos adicionales						
Depreciación		25.358.954	25.358.954	25.358.954	25.358.954	25.358.954
Valor salvamento Inversiones						100.049.438
Utilidades Retenidas						20.133.527
Utilidad Neta		4.660.972	53.248.553	73.075.324	90.522.883	104.655.406
Flujo Neto de Efectivo	- 244.449.215	30.019.926	78.607.507	98.434.279	115.881.837	250.197.325

9.7 CONCLUSIONES

A partir de la inversión contemplada en el año cero, que totaliza \$224.449.215, y trayendo por fórmulas de matemática financiera los resultados positivos obtenidos en los años posteriores se obtiene la tasa de descuento de rentabilidad del proyecto TIR.

El valor de la TIR obtenida es de 26%, dada la estructura de costos y la proyección de ventas planteada, si esta sube o baja, la TIR cambiaría, no en la misma proporción, se supone por tanto como la Proyección de Ventas que se debe alcanzar para que el proyecto fuera viable financieramente. El valor de 26% se considera adecuado ya que está por encima de tasas de rendimiento sin riesgo, como lo son CDTs, que están entregando a 2024 rendimientos del 14%. Se confirma la viabilidad

del proyecto al obtener un VPN positivo de \$ 48.553.286, el cual se calculó a una tasa mínima de rendimiento del 20%.

La inversión planteada del proyecto es de \$224.449.215, que supone un capital alto de inversión alto para la autora del proyecto. Al respecto hay varias cosas por mencionar: Esta es la estructura financiera para el proyecto del consultorio completamente instalado y equipado.

No se contempló en el análisis financiero la posibilidad de un préstamo, por cuanto es poco probable su consecución dada el poco historial crediticio de la emprendedora.

El proyecto se podría iniciar con una estructura operativa y de prestación de servicios menor, ya que la compra de los equipos de radiología, ecografía y cirugía colocarían la inversión en solo \$86.529.000.

Un elemento importante del proyecto es que ofrezca servicios adecuados para felinos, la certificación no es realmente costosa, financieramente no tiene impacto, como ya se indicó cuesta U\$229 y su renovación anual U\$79. Ya es desde el punto de vista operativo como la autora apropia los conocimientos y los aplica, y asimismo capacita y hace el control de la prestación de los servicios por sus subordinados.

Tabla 29

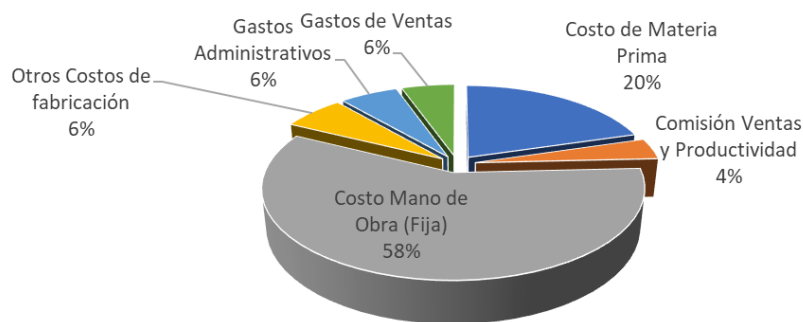
Resumen de Inversiones

Rubro	Subtotal
Equipos Veterinarios	\$ 198.001.710
Elementos para Felinos	\$ 3.568.000
Inventario Farmacológico y PetShop Inicial	\$ 10.740.000
Equipo de Oficina y Mobiliario	\$ 7.680.000
Adecuaciones	\$ 6.854.500
Total Inversiones	\$ 226.844.210
Capital de Trabajo	18.412.550
Total Requeurimientos de Capital	245.371.965

Al realizar el análisis de la estructura de costos, a partir de la siguiente figura, se aprecia que el mayor rubro es el costo de Mano de obra fija, con un 58% más un 4% de comisiones o bonificaciones, para un subtotal de 62%, lo cual es adecuado en una empresa de prestación de servicios profesionales. Y es seguido por los costos de materia prima, requeridos en la prestación de los servicios. En ese sentido

y orden, es necesario en la operación de la empresa prestar especial énfasis al gasto de materia prima, o buscar alianzas con proveedores que logren la reducción del valor de las mismas con el objetivo de mejorar los márgenes de utilidad. Frente a los costos de mano de obra, no resulta viable ninguna acción desde el ámbito financiero, ya que son costos fijos, y pretender una reducción de los salarios podría repercutir en menores niveles de compromiso de los colaboradores y con ello reducciones en la calidad de la prestación de los servicios.

Figura 29
Estructura de Costos y Gastos



Los gastos administrativos son bajos por cuanto el salario del gerente está completamente cargado como mano de obra operativa.

Los gastos de ventas son considerables, estando en un 6%, pero se considera necesario para dar a conocer la empresa, su diferencial de servicios, y con ello alcanzar los volúmenes de ventas proyectados, por debajo de los cuales el proyecto no sería viable financieramente.

El volumen de ventas anual para que el proyecto sea rentable, es decir su punto de equilibrio, calculado a partir de los costos fijos y el margen de utilidad ponderado entre los diferentes servicios es de \$197.000.000 (Hoja 5. Ventas filas 70 a 75). Con esta cifra, el volumen de ventas mensual ha de ser mínimo de \$16.500.000.

Esta cifra corresponde aproximadamente a las ventas del primer año que corresponden a la base de 760 consultas generales.

10. ANÁLISIS DE RIESGOS

Este análisis tiene como propósito examinar los posibles obstáculos y amenazas que podrían impactar negativamente en el desempeño de la Clínica Veterinaria pues a pesar que se ha encontrado que existe una respuesta positiva por parte de los propietarios de mascotas felinas en la zona, y además desde el punto de vista financiero se ha encontrado que el proyecto es viable financieramente, dadas unas condiciones de inversión y de volumen de ventas, siempre existen riesgos en la puesta en marcha y ejecución que deben ser contemplados. Por tanto, se llevará a cabo una evaluación exhaustiva de diversos factores, incluyendo aspectos financieros, regulatorios, operativos, de mercado, económicos y de reputación, este enfoque integral permitirá anticipar y manejar los problemas potenciales antes de que se materialicen, en la búsqueda del éxito empresarial del proyecto que se ha venido trabajando a largo plazo.

El análisis de riesgos, que se realiza mediante la aplicación de dos herramientas: el análisis DOFA y una Matriz de Riesgos, proporcionará una perspectiva clara y sistemática de los desafíos potenciales y las acciones necesarias para enfrentarlos. Esto no solo fortalecerá la capacidad del negocio para adaptarse a cambios y adversidades, sino que también contribuirá a una planificación más eficaz y a la sostenibilidad del consultorio en un entorno competitivo.

10.1 ANÁLISIS DOFA

Se presenta a continuación en análisis de elementos positivos y negativos para el proyecto de Clínica Veterinaria para felinos, tanto desde el exterior (Oportunidades y Amenazas) como desde su interior (Fortalezas y Debilidades)

FORTALEZAS

- Estudio primaria y bachillerato en el colegio el Carmen Teresiano, certificación como groomer profesional por la academia Bogotá Dog Grooming, certificación como ecografista por el equipo Vet Host, estudios médicos veterinarios por la fundación universitaria Agraria de Colombia.
- Accesibilidad mediante transporte público o particular
- Inmueble familiar propio, con finalidad de pago de compra de la casa en dos años.
- Gusto especial por los felinos, amor profundo por esta especie animal.

- Formación en distintas áreas a aplicar en el consultorio, como los conceptos básicos de la medicina veterinaria, estudios en estética canina y felina y conocimientos sobre ecografía veterinaria.
- Capital del padre disponible para la inversión en equipos de alta calidad.
- Conocimiento de la estudiante en el sector por su apoyo constante a los animales del barrio, y consciencia del proyecto en la zona e interés particular por los habitantes.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento en el mercado debido a la tendencia creciente de adopción de gatos y una mayor preocupación por su bienestar ofrece una oportunidad para ampliar la base de clientes.
- La demanda de servicios veterinarios especializados en felinos está en aumento, sus propietarios son más conscientes de su presencia y bienestar, y han aumentado su gasto económico en servicios y productos para sus mascotas.
- Apuntar a especializarse únicamente en gatos, el consultorio puede ofrecer servicios adaptados a las necesidades específicas de estos animales de compañía. Este enfoque permite a los veterinarios y al personal técnico desarrollar una experiencia profunda en el manejo, diagnóstico y tratamiento de enfermedades felinas, lo que puede traducirse en una mayor confianza y satisfacción por parte de los clientes.
- Enfoque en bienestar animal debido a la creciente conciencia sobre el estrés y el bienestar en los animales de compañía fomenta una mayor demanda de prácticas como Cat Friendly y Fear Free. Aprovechar estas tendencias puede posicionar al consultorio como líder en el cuidado felino, diferenciándose de la competencia que ofrece prácticas menos especializadas.
- Diversificación de servicios como la incorporación de servicios adicionales, como asesoramiento etológico, talleres educativos para propietarios o la venta de productos específicos para gatos, puede aumentar las fuentes de ingresos y atraer a una clientela diversa. Además, ofrecer servicios innovadores, como telemedicina o consultas a domicilio, puede captar una mayor audiencia y ofrecer comodidad a los clientes.

DEBILIDADES

- Enfoque cerrado a un grupo específico, la especialización en felinos puede limitar el mercado potencial en comparación con clínicas que ofrecen servicios para una variedad de animales.

- Altos costos operativos iniciales como invertir en equipos especializados, certificaciones y formación continua puede representar una inversión económica significativa.
- Requisitos de capacitación continua y renovación de certificación, esta capacitación es esencial para mantener la calidad del servicio, pero puede generar desafíos en términos de gestión de recursos y costos.
- Desafíos iniciales de visibilidad y credibilidad ya que construir una marca reconocida en un mercado competitivo representa un desafío para establecer una base de clientes amplia y sólida. La falta de reconocimiento inicial puede traer bajas ventas iniciales.

AMENAZAS

- La competencia de otras clínicas veterinarias y hospitales que también pueden ofrecer servicios de alta calidad y prácticas de bienestar puede amenazar la captación de clientes. Los competidores pueden estar introduciendo mejoras en sus servicios o adaptando sus prácticas para atraer a los propietarios de gatos.
- Las modificaciones en las normativas relacionadas con la práctica veterinaria o la protección animal pueden impactar en las operaciones del consultorio. Adaptarse a nuevas regulaciones puede requerir inversiones adicionales o ajustes en los procesos operativos.
- Impacto económico del país, debido a que los cambios en la economía del país afectan directamente a los propietarios y su poder adquisitivo.
- Los riesgos asociados con el funcionamiento diario, como problemas con el equipo, enfermedades en el personal o dificultades en la gestión de clientes, pueden afectar la calidad del servicio y la eficiencia del negocio. La gestión de estos riesgos requiere una planificación cuidadosa y medidas de contingencia.
- Proponer estrategias de mitigación para las Amenazas. Y para

ESTRATEGIAS

- ✓ El uso de redes sociales será un pilar importante que permita informar a los propietarios temas importantes relacionados con los felinos, todo con bases científicas para evitar la desinformación.
- ✓ Formación en las certificaciones Cat friendly y fear free para tener los conocimientos específicos de atención a los felinos, y dar al consultorio una ventaja sobre las demás clínicas o consultorios del sector.

- ✓ Formación continua en nuevas técnicas y manejo de los pacientes, así como capacitación continua en cursos, diplomados y especializaciones.
- ✓ Capacitación constante en diversas áreas a los colaboradores de la clínica por parte de la propietaria como incentivo al crecimiento personal y del consultorio.
- ✓ Supervisión y control continuo de cada paciente atendido sin importar el tipo de servicio que adquiera.
- ✓ Comunicación frecuente con los clientes, tanto para el seguimiento de los tratamientos médicos y etológicos, como para saber su grado de satisfacción con el consultorio a los servicios prestados.
- ✓ Uso y manejo constante de información en software especializado para el manejo y seguimiento de la información de cada paciente y propietario. Manejo íntegro de historias clínicas.
- ✓ Investigación constante sobre la competencia para tomar acción frente a sus estrategias de crecimiento y de esta forma estar siempre posicionados como un inigualable servicio para felinos y excelente atención a propietarios.

10.2 MATRIZ DE RIESGOS

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

Tabla 30

Mercado y ventas

Riesgo	Impacto	Estrategias de mitigación
Bajo nivel de ventas	Mercancía en riesgo de caducar, pérdidas económicas. Pérdida de clientes.	Realizar promociones para incentivar la compra de estos productos. Regalar los productos próximos a caducar a quienes más lo necesiten o fundaciones animales
Insatisfacción Clientes		
Nuevos competidores		

		Indagar con los propietarios las insatisfacciones presentes para realizar los cambios pertinentes Análisis constante de la competencia que permita seguir renovando y mejorando los servicios ofrecidos
--	--	--

Tabla 31

Producción

Riesgo	Impacto	Estrategias de mitigación
Falta de limpieza	Falta de salubridad	Programa interno de limpieza con turnos específicos de cada uno de los profesionales para realizar el aseo pertinente del cada espacio
Tiempos de espera largos para los pacientes	Insatisfacción de los propietarios, aumento en los niveles de estrés de los felinos	Programación eficaz de cada procedimiento a realizar pensando en brindar el tiempo necesario a cada uno

Tabla 32

Organizacional - personal

Riesgo	Impacto	Estrategias de mitigación
Lesiones físicas en el personal (ser mordidos o lastimados por los animales)	Incapacidades médicas, lesiones personales	Realizar capacitaciones constantes para el manejo de animales, utilizar equipamiento necesario para manipular animales: bozales, guantes de carnaza, cobijas, entre otros.
Mal ambiente laboral	Personal aburrido, salud mental, renuncia. Mal servicio al cliente	

		<p>Adecuada selección de personal</p> <p>Capacitación constante de manejo de lesiones y ARL vigente</p> <p>Reuniones constantes con el personal para fomentar la comunicación de este sobre cada asunto presente que pueda afectar la integridad emocional o física del personal</p>
Renuncia del algún miembro del equipo de trabajo	Búsqueda de nuevo personal	Comunicación constante con el personal para atender sus requerimientos.

Tabla 33
Financiero

Riesgo	Impacto	Estrategias de mitigación
No pago de las cuotas de los prestamos adquiridos	Sobrecargo por pago de intereses, riesgo de problemas legales.	Abonar a capital para reducir el tiempo de pago y de intereses.
No pagar a tiempo los impuestos	Multas a la DIAN	Estar pendiente de la labor del contador. Manejar calendario tributario.

REFERENCIAS

Alonso-Jaramillo J., & Alonso-Gomez L. A., (2024). Clínica felina con enfoque cat friendly: experiencia significativa desde el aprendizaje. *Revista Sistemas De Producción Agroecológicos*, 15(1), e-1056. DOI: <https://doi.org/10.22579/22484817.1056>

American Association of Feline Practitioners. (s.f.). *Cat Friendly Veterinary Practice certificate program*. American Association of Feline Practitioners. <https://catvets.com/cat-friendly/certificate-program/cfvp/>

American Pet Products Association. (2023). *New whitepaper: Economic trends in the pet industry*. <https://americanpetproducts.org/blog/new-whitepaper-economic-trends-in-the-pet-industry>

Bancolombia. (2021). Mercado de mascotas 2021. Recuperado de <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/tendencias/mercado-mascotas-2021>

Blanco, A (2011). *Etica y bienestar animal* Agustín Blanco. Akal Ciencia.

Bóveda, E., et al. (2015). *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio*. Scribd. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/416168692/Boveda-Enrique-et-al-2015-Guia-Practica-para-la-elaboracion-de-un-Plan-de-Negocio-docx>

Castro, E. (s.f.). *Segmentación psicográfica: Conociendo al consumidor*. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Recuperado de <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Segmentacion%20Psicografica,%20Conociendo%20al%20Consumidor.PDF>

Ciribeli, João & Miquelito, Samuel. (2015). La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Visión de Futuro*. 19.

- Contreras, G (2016). Etología clínica veterinaria del gato. Guía práctica de abordaje para médicos veterinarios. RiL editores.
- Corporación Nacional Forestal (CONAF). (2015). *Documento educativo: CANVAS*. Recuperado de https://investigacion.conaf.cl/archivos/2016/proyectos/929_Documento-Educativo-CANVAS.pdf
- Corredor, A (2021). Reducción de estrés en felis silvestris catus (gato doméstico) en consulta, mediante protocolos de manejo etológico e implementación de infraestructura apropiada en la clínica veterinaria los andes. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad Cooperativa de Colombia. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/36026>
- Cruz, C (2016). Guía metodológica para el desarrollo de planes de negocio referentes a proyectos productivos del sector agrícola en el proyecto Utopía de la Universidad de La Salle. Ciencia Unisalle. Universidad de la Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1834&context=administracion_de_empresas
- Demaline, Breanna (2018) "El miedo en la clínica veterinaria: historia y desarrollo de la iniciativa Fear FreeSM", *Conspectus Borealis* : vol. 4: núm. 1, artículo 2.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2017). *Oficio DIAN 34074 de 2017*. https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/oficio_dian_34074_2017.htm
- Ente Público Ambiental de Cartagena. (2015). *Guía para el programa de manejo de materiales de construcción*. https://www.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2013/12/Guia_programa_de_manejo.pdf
- Environmental Protection Agency. (2020). Mejores prácticas para la gestión de residuos sólidos: Una Guía para los responsables de la toma de decisiones en los países en vías de desarrollo U.S. Environmental Protection Agency. <https://nepis.epa.gov/Exe/ZyPDF.cgi/P10116D1.PDF?Dockkey=P10116D1.PDF>

- Environmental Protection Agency. (s.f.). *About E3: Economy, Energy, and Environment*. U.S. Environmental Protection Agency. <https://www.epa.gov/e3/about-e3-economy-energy-environment>
- Faeh S. Enhancing your ability to succeed in today's veterinary business climate. *J Am Vet Med Assoc*. 2024 Sep 1;262(9):1152. doi: 10.2460/javma.262.9.1152. PMID: 39153500.
- Fear Free Pets. (s.f.). *Fear Free: Transforming the veterinary experience*. <https://esp.fearfreepets.com/>
- Fear Free Pets. (s.f.). *Programa Fear Free Pets*. Recuperado de <https://esp.fearfreepets.com/programa/>
- Función Pública. (2016). *Ley 1774 de 2016: Departamento Administrativo de la Función Pública*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=68135
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). (s.f.). *Medicamentos y productos biológicos*. <https://www.invima.gov.co/productos-vigilados/medicamentos-y-productos-biologicos>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). (2005). *Observatorio de precios de los alimentos: Informe final 2004*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/fondo/pdf/5269_39.pdf
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2013). *El cuidado del agua*. <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/12/Cartilla-El-cuidado-del-agua.pdf>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2015). *Resolución 631 de 2015*. <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/11/resolucion-631-de-2015.pdf>
- Ministerio de Salud de Colombia. (1993). *Resolución 8430 de 1993*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RE/SOLUCION-8430-DE-1993.PDF>

- Mordor Intelligence. (s.f.). Veterinary Services Market – Growth, Trends, and Forecasts (2022 – 2027). Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/veterinary-services-market>
- Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá. (s/f). La economía alrededor de las mascotas en Bogotá [Página web]. Recuperado de <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/comercio-al-por-menor-industria-servicios/la-economia-alrededor-de-las-mascotas-en-bogota>
- Ortiz Ordóñez, D. E. (2014). *Segmentación de mercado como herramienta para el análisis del comportamiento del consumidor en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2700/1/T0883-MBA-Ortiz-Segmentaci%C3%B3n%20de%20mercado.pdf>
- Prada, E. (2013). *CONCIENCIA, CONCIENTIZACIÓN Y EDUCACIÓN AMBIENTAL: CONCEPTOS Y RELACIONES*. Revista Temas.
- Pulido Castelblanco, Diana Paola ; Crespo Carrillo, Carlos Alberto; González Marin, Laura Lucia y Quintana González, Esteban Antonio. (2018) Caracterización Animales de Compañía Bogotá DC. Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal. https://animalesbog.gov.co/sites/default/files/3_CHARACTERIZACI%C3%93N_COMPA%C3%91%C3%8DA_2018.pdf
- Quesada, C. (2008). Medicina interna de felinos domésticos. Campus Presbítero Benjamín Núñez.
- Romero, M. (2020). Plan de negocio (Doctoral disertación, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).
- Sanchez, Y (2019). Ser veterinario en Colombia no es nada facil. El espectador. Recuperado de <https://www.elespectador.com/la-red-zoocial/ser-veterinario-en-colombia-no-es-nada-facil-yinet-sanchez-noticias-hoy/>

Scattone, G (2022). Prácticas amigables en felinos: La importancia de su implementación en el área de internación. Universidad Nacional de Rio Negro <https://rid.unrn.edu.ar/bitstream/20.500.12049/9593/1/Trabajo%20Final%20de%20Grado%20Scattone%20Giuliana..pdf>

Scottmax. (s.f.). Estadísticas de la industria veterinaria que debe conocer. Scottmax. Recuperado de <https://scottmax.com/es/estadisticas-de-la-industria-veterinaria-que-debe-conocer/>

Secretaría Distrital de Salud de Bogotá. (s.f.). *Protocolos de vigilancia en salud pública: Droguerías y consultorios*. <https://www.saludcapital.gov.co/sitios/VigilanciaSaludPublica/Protocolos%20de%20Vigilancia%20en%20Salud%20Publica/Droguerias%20y%20Consultorios.pdf>

Torres Espinoza, J. M. (2022). *Prevalencia de insuficiencia renal crónica en felinos atendidos en la clínica veterinaria “Cat Lovers” durante el período mayo 2021 - abril 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Babahoyo]. Repositorio UTB. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/13321>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH). (s.f.). *Bienestar animal*. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/19918/bienestar-animal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vásquez, R. (2007). *Estudio de mercado: Análisis del comportamiento del consumidor en el sector automotriz* (Tesis de grado). Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE). Recuperado de <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0101561/cap02.pdf>