

Plan de negocios dirigido al fortalecimiento de la veterinaria Lindo Can

Trabajo de grado para optar por el título de Médico Veterinario

Nestor Ortiz López

Asesora

Magister Silvia Posada Arias

Magister en Ciencias Animales

Corporación Universitaria Lasallista

Facultad de Ciencias agropecuarias

Medicina Veterinaria

Caldas, Antioquia

2017

Contenido

| | |
|---|----|
| Resumen ejecutivo | 6 |
| Concepto del negocio:..... | 7 |
| Nombre comercial..... | 7 |
| Descripción del producto/servicio | 7 |
| Localización/ubicación de la empresa | 7 |
| Presentación del equipo emprendedor: | 8 |
| Potencial de mercado en cifras..... | 9 |
| Ventaja competitiva y propuesta de valor | 11 |
| Inversiones requeridas | 12 |
| Proyecciones de ventas y rentabilidad | 14 |
| Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad | 14 |
| Investigación de mercados | 15 |
| Análisis del sector..... | 15 |
| Análisis del mercado..... | 16 |
| Análisis del consumidor / cliente..... | 17 |
| Análisis de la competencia | 18 |
| Plataforma estratégica | 22 |
| Concepto del negocio – función empresarial..... | 22 |
| Objetivos de la empresa / proyecto | 23 |
| Análisis MECA (Mantener, Explorar, Corregir, Afrontar)..... | 23 |
| Misión | 26 |
| Visión..... | 26 |
| Estrategia de mercadeo | 27 |
| Concepto del producto o servicio..... | 27 |
| Mezcla de marketing..... | 30 |
| Estrategia de producto..... | 30 |
| Estrategia de distribución | 31 |
| Estrategia de precios | 32 |
| Estrategia de promoción..... | 34 |
| Estrategia de comunicación..... | 34 |
| Estrategia de servicio | 35 |

| | |
|--|----|
| Estrategia de comunicación externa | 36 |
| Estrategia web y tecnologías de la información (redes Sociales) | 36 |
| Estrategia de uso de redes sociales y estrategia de difusión página web | 37 |
| Análisis técnico - operativo | 38 |
| Ficha técnica del producto o servicio | 38 |
| Estado de desarrollo | 39 |
| Innovación | 39 |
| Descripción del proceso | 40 |
| Necesidades y requerimientos..... | 42 |
| Materias primas e insumos | 43 |
| Tecnología requerida | 44 |
| Situación tecnológica de la empresa: necesidades técnicas y tecnológicas. | 45 |
| Localización y tamaño | 47 |
| Definición de las necesidades y características de personal requerido | 48 |
| Presupuesto de producción | 50 |
| Plan de producción | 50 |
| Análisis de costos de producción..... | 51 |
| Costos directos: | 51 |
| Costos indirectos | 54 |
| Plan de compras..... | 55 |
| Identificación de proveedores | 56 |
| Control de calidad..... | 58 |
| Análisis administrativo y organizacional..... | 60 |
| Grupo emprendedor | 60 |
| Estructura organizacional | 61 |
| Gastos de administración y nómina..... | 61 |
| Organismos de apoyo..... | 63 |
| Constitución Empresa..... | 64 |
| Comunicación organizacional | 65 |
| Impacto del proyecto..... | 66 |
| Impacto económico, social, ambiental | 66 |
| Registros licencias y leyes regulatorias | 68 |

| | |
|---|-----|
| Gastos de constitución | 71 |
| Normas política de distribución de utilidades..... | 71 |
| Análisis financiero | 73 |
| Principales supuestos..... | 73 |
| Definición de los factores de producción y cálculo del costo tentativo de producción por unidad de producto o servicio..... | 73 |
| Sistema de financiamiento..... | 74 |
| Flujo de caja y estados financieros..... | 75 |
| Flujo de caja | 75 |
| Balance general..... | 78 |
| Estado de resultados | 79 |
| Proyecciones a tres años | 79 |
| Evaluación del proyecto..... | 80 |
| Determinación del valor presente (actual) neto, VP y TIR | 81 |
| Determinación de la tasa Interna de retorno..... | 81 |
| Punto de equilibrio | 83 |
| Otros Indicadores Financieros | 84 |
| Rotación de cartera, proveedores y ciclo operacional | 92 |
| Pasivo financiero / ventas..... | 94 |
| Gasto financiero / ventas | 94 |
| Análisis de riesgo..... | 95 |
| Análisis de sensibilidad y plan de contingencia. | 97 |
| Describa y clasifique la inversión requerida para el óptimo funcionamiento del proyecto..... | 98 |
| Conclusiones | 99 |
| Referencias..... | 100 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Tabla de costos relacionados con el plan de mejoramiento de la Veterinaria Lindo Can..... | 13 |
| Tabla 2. , proyección de poblaciones municipales por área 2005-2020..... | 17 |
| Tabla 3. Análisis de las veterinarias que se encuentran dentro de los municipios considerados como mercado potencial..... | 19 |
| Tabla 4. Productos y servicios. | 27 |
| Tabla 5. Ficha técnica..... | 38 |
| Tabla 6. Necesidades y requerimientos..... | 42 |
| Tabla 7. Materias primas e insumos..... | 43 |
| Tabla 8. Requerimientos técnicos y tecnológicos. | 45 |
| Tabla 9. Personal requerido. | 48 |
| Tabla 10. Costos directos..... | 52 |
| Tabla 11. Costo de insumos..... | 52 |
| Tabla 12. Costos indirectos..... | 53 |
| Tabla 13. Costos indirectos..... | 54 |
| Tabla 14. Costos indirectos..... | 55 |
| Tabla 15. Proveedores de Vallas, cerca perimetral, guacales..... | 56 |
| Tabla 16. Proveedores de Carpintería..... | 56 |
| Tabla 17. Proveedores Mobiliario y equipo..... | 57 |
| Tabla 18. Proveedores de Computadores..... | 57 |
| Tabla 19. Proveedores de Cámaras de seguridad..... | 57 |
| Tabla 20. Proveedores de Productos de limpieza..... | 58 |
| Tabla 21. Proveedores de tratamiento de residuos biológicos..... | 58 |
| Tabla 22. Nómina gerencia..... | 62 |
| Tabla 23. Nómina administración..... | 62 |
| Tabla 24. Nómina personal..... | 63 |
| Tabla 25. Costos directos..... | 74 |
| Tabla 26. Costos indirectos..... | 74 |
| Tabla 27. Flujo de Caja..... | 75 |
| Tabla 28. Flujo de caja proyectado a 5 años..... | 77 |
| Tabla 29. Balance general..... | 78 |
| Tabla 30. Estado de Resultados..... | 79 |
| Tabla 31. Proyecciones a 3 años..... | 80 |
| Tabla 32. VA, VAN y TIR proyectados a 5 años..... | 82 |
| Tabla 33. Punto de equilibrio proyectado a 5 años..... | 83 |
| Tabla 34. Indicadores financieros..... | 84 |
| Tabla 35. Matriz de riesgos..... | 95 |

Lista de ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Análisis MECA | 23 |
| Ilustración 2. Logotipo | 30 |
| Ilustración 3. Proceso de entrenamiento | 41 |
| Ilustración 4. Proceso guardería | 41 |
| Ilustración 5. Organigrama | 61 |
| Ilustración 6. Ciclo Operacional..... | 93 |

Resumen ejecutivo

Concepto del negocio:

Nombre comercial

Veterinaria Lindo Can.

Descripción del producto/servicio

Lindo Can es una empresa que desde hace 15 años ha venido desempeñándose como proveedora de servicios veterinarios del más alto nivel, y que van desde los más básicos tales como peluquería, desparasitación, vacunación, etc.; hasta aquellos que requieren de atención médica especializada, como tratamiento de enfermedades específicas y cirugía para mascotas.

Localización/ubicación de la empresa

La Veterinaria Lindo Can, se encuentra ubicada en el municipio de Itagüí, Antioquia, específicamente en el Sector Ditaires, San Agustín, en la Cra. 61 A #35-163. La ubicación de la misma, obedece a razones de familiarización con el sector, ya que el líder del emprendimiento reside en ese sector desde hace muchos años, de igual manera, aun existiendo la posibilidad de establecer el negocio en otro sitio, se decidió

seguir en el mismo lugar debido a la ausencia de clínicas veterinarias que pudieran proveer los servicios que brinda la Veterinaria Lindo Can.

Presentación del equipo emprendedor:

El equipo de trabajo en la Clínica Veterinaria Lindo Can, está compuesto por 6 personas, las cuales desempeñan las labores asociadas a cada uno de los servicios que se ofrecen al público, y consta de:

- ❖ Líder del equipo: Néstor Ortiz López, código 2001399, egresado. Funge como cabeza de la empresa, con 15 años de experiencia como médico veterinario, a la vez que ejerce la función de gerente general de la empresa.

- ❖ Administrador: Gladys Bedoya, sus funciones son llevar a cabo todo lo relacionado con el aspecto administrativo de la empresa, encargarse de las relaciones con clientes, proveedores, así como del aspecto contable y financiero de la organización.

- ❖ Peluquero: Emanuel Ramírez Vélez, es el encargado del área de peluquería, dentro de la cual se encarga del corte de pelo de las mascotas, así como de procedimientos estéticos como peinado, corte de uñas, limpieza de glándulas y otros.

- ❖ Veterinarios: Fredy Posada, su función es complementar el equipo veterinario con el fin de apoyar y cubrir la demanda de procedimientos, ya que un solo veterinario no sería suficiente, se encarga de revisión, diagnóstico y receta de medicamentos a los pacientes, así como de orientación al cliente en cuanto al cuidado de las mascotas.

❖ Mensajero: Sanitiago Balbin Roldán, su función es mantener un contacto con el exterior del establecimiento, ya sea entregando productos, haciendo consignaciones, recogiendo mascotas en los domicilios de los clientes y regresándolas toda vez que han recibido la atención requerida.

Potencial de mercado en cifras

El Municipio de Itagüí es uno de los más pequeños del país, sin embargo, su superficie está casi en su totalidad urbanizada, de sus 21.09 km², 12.17km son zona urbana y los restantes 8.91 km² son zona rural. Localizado en el sur del Valle de Aburrá, Itagüí, según el DPN, a 2014 contaba con una población de 264,775 habitantes (DPN, s.f).

Si bien en cuanto al Municipio de Itagüí, específicamente, no existen cifras exactas y actualizadas estadísticamente hablando que den cuenta de la cantidad de mascotas que existen en el territorio, hay algunos datos documentados que pueden servir como referente para dimensionar la población existente en Itagüí y que evidentemente pueden ser considerados como clientes potenciales; en este sentido, se sabe que a 2006, de acuerdo a los datos recabados por el Ministerio de la Protección Social, se registró una población de perros de 4,224,575 individuos, y que, aún cuando, como ya se dijo, algunos datos pueden servir como referente para dimensionar la cantidad de mascotas que existen en el Municipio, según datos de la alcaldía de Itagüí, durante el año 2015 en 33 puestos de vacunación dispuestos para la campaña anual, se vacunaron contra la rabia 5745 mascotas (Alcaldía de Itagüí, 2015).

Por otra parte, un estudio realizado dentro de la Universidad CES, indica que dentro de su programa de consulta veterinaria, existe un incremento en cuanto a los pacientes que llegan desde el municipio de Itagüí, ya que tomando en cuenta las cifras de 2004 a 2009 y de 2009 a 2014 hubo un incremento de casi el 25%; mientras que en el primer periodo mencionado el 1,91% de los pacientes provenían de dicho municipio, durante el segundo el porcentaje fue de 2,46% (Ríos & Cañas, 2014), esto demuestra que existe un mercado creciente en cuanto a los pacientes y posibles clientes que requieren de servicios veterinarios en el Municipio de Itagüí y que, de seguir la misma tendencia, en los años venideros, ese número de pacientes se seguirá incrementando.

De igual manera, según un estudio realizado por FENALCO y la firma Inteligencia Latinoamericana de Mercados, en el país, 6 de cada 10 familias tienen al menos una mascota, siendo los perros la mascota preferida por los colombianos, con un 70% de preferencia (El Heraldó, 2015). El hecho de que tantas familias tengan al menos una mascota, ha propiciado que el sector de las clínicas veterinarias haya incrementado su crecimiento, así, según FENALCO, existen en el país 2700 establecimientos veterinarios, cuyos servicios cada vez se han ido diversificando; aún cuando al hablar de productos y servicios relacionados con animales, la producción de alimentos es el rubro de mayor crecimiento, ya que se estima que el valor promedio en la producción nacional de comida para perros ha registrado utilidades alrededor de los \$600.000 millones de pesos en los últimos años. Al margen de esta cuantía están los servicios clínicos, funerarios para mascotas, ropa, juguetes, guarderías y spas, que son cada vez más demandados en el país, según el ente oficial de comercio (El Heraldó, 2015).

A este respecto, se sabe que el mercado de las mascotas está creciendo a pasos agigantados, en parte porque la tendencia animalista se está imponiendo, como porque la gente está tendiendo a suplir la existencia de hijos, por la tenencia de animales, en palabras del Director Económico de FENALCO:

“Es un hecho el ascenso del mercado de las mascotas en aquellas sociedades donde el crecimiento poblacional se ha vuelto lento y donde el número de hijos por mujer descende. Colombia no es la excepción, lo que representa una gran oportunidad de negocios (Carrillo, 2015)”.

Los datos anteriormente expuestos, son muestra de que se está ante un mercado floreciente, en crecimiento y que, en este sentido, mejorar los servicios ya existentes dentro del catálogo de atenciones que está disponible en la actualidad en la Veterinaria Lindo Can, no solo es viable, sino necesario en un mercado que exige cada vez una mayor diversificación de los servicios que ofrece al público.

Ventaja competitiva y propuesta de valor

En la actualidad la Veterinaria Lindo can ofrece los servicios habituales en las clínicas veterinarias: atención médica, cortes de cabello, baño y aseo en general, venta de accesorios y productos alimenticios y de aseo, sin embargo se pretende ampliar los servicios y productos que estarán a disposición, por ello, se pretende innovar con los siguientes servicios:

1.- Escuela canina en la cual se preste el servicio de guardería, con acceso a la misma las 24 horas por medio de cámaras web que permita a los dueños estar permanentemente monitoreando el estado de sus mascotas.

2.- Servicio de transporte de mascotas las 24 horas del día los 365 días del año.

3.- Planeación de eventos especiales en los que las mascotas sean partícipes (cumpleaños, aniversarios de adopción).

4.- Asesoría en cuanto a conveniencia en accesorios, juguetes, etc., de acuerdo a la raza y características de cada mascota.

5.- Presencia activa en redes sociales que permita una comunicación eficiente y eficaz con los clientes.

6.- Implementación de planes de seguros para mascotas que, de acuerdo a la cuota que se elija, se pueda acceder a distintos servicios sin cargo extra además de la cuota que se pague.

Finalmente, es necesario precisar que en la Veterinaria Lindo Can, estamos conscientes de que la premisa en los mercados actuales son las empresas con responsabilidad social, por ello, se establecerán planes que permitan realizar alianzas estratégicas con grupos de emprendedores y animalistas que permitan fortalecer los servicios que se presten, ampliarlos y de esa manera coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento de dichos grupos, así como de la empresa misma.

Inversiones requeridas

Si bien la empresa Veterinaria Lindo Can, es ya una empresa consolidada, el hablar del fortalecimiento de los servicios prestados, implica sin duda alguna una

inversión y de acuerdo a los ítems en los que se pretende avanzar a un nivel mayor, las inversiones requeridas serían las que se reflejan en el contenido de la tabla número 1, que se muestra a continuación:

Tabla 1. Tabla de costos relacionados con el plan de mejoramiento de la Veterinaria Lindo Can

| Innovación | Requerimientos | Costo | Costo semestral |
|---|----------------------------------|------------------|--------------------|
| | | Unitario/mensual | |
| Finca/escuela | Sistema de seguridad | 1,600,000 | 1,600,000 |
| | Acondicionamiento escuela canina | 1,000,000 | 1,000,000 |
| | Mantenimiento | 100,000 | 600,000 |
| | Servicios | 200,000 | 1,200,000 |
| Transporte | Gasolina | 100,000 | 600,000 |
| | Imprevistos mecánicos | 100,000 | 600,000 |
| Publicidad y promoción de cada una de las innovaciones | Volantes/1000 | 60,000 | 360,000 |
| TOTAL | | | \$5,960,000 |

Cabe destacar que en el caso de la finca, esta ya existe y tiene una infraestructura que ya está disponible, por lo que solo se trata de adecuarla, mejorarla e instalar las cámaras de seguridad; por otra parte, los servicios de asesoría y la creación de

contenidos en las redes sociales a las que se pretende acceder con el fin de mantener contacto directo con los clientes, serían funciones que recaerían en el personal ya existente, de acuerdo a los intereses y capacidades de los mismos, por lo que no significarían un gasto extra para la empresa.

Proyecciones de ventas y rentabilidad

Evidentemente, al ser una empresa consolidada, existe una comprobación de que el negocio es rentable, sin embargo, con las mejoras que se pretende realizar, y de acuerdo a las proyecciones basadas en el estudio de mercados realizado en este trabajo, mismas que se explicarán más adelante, se espera que las ganancias aumenten, al menos, en un 20%.

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Con base en lo anterior se puede concluir que la inversión es relativamente pequeña, por ello el proyecto es viable, además de que al ser una empresa ya con tantos años de servicios, se tiene una cartera de clientes frecuentes que están interesados en el servicio, lo anterior se ve reflejado en un VPN de \$ 11.456.556,88 y una TIR del 74%.

Investigación de mercados

Análisis del sector

Como se dijo anteriormente, en la actualidad, seis de cada 10 familias colombianas poseen al menos una mascota (El Heraldó, 2015), siendo la mascota preferida de los colombianos el perro, con un 70% en las preferencias, sin embargo, el ámbito gatuno está creciendo a pasos agigantados, debido a que es una mascota que requiere menos atención que un can; así según el Departamento Administrativo de Planeación de la Alcaldía de Medellín, en los hogares encuestados se tienen 82,725 gatos y 220,907 perros (Cano, 2014). De acuerdo a cifras manejadas durante 2011 por Eromonitor Internacional, en Colombia se facturaron 473,000 millones de pesos por concepto de mercadeo de productos relacionados con perros y gatos (Echeverry, s.f).

Las estadísticas sobre consumo en cuanto a las mascotas, no están a la orden del día, sin embargo, se sabe que en 2012, el gasto tan solo en concentrados en el país fue de 345 millones de dólares, de tal forma que, entre concentrados, accesorios, clínicas, psicólogos y entrenadores, entre otros ítems, la industria crece, de acuerdo a cifras recabadas por FENALCO, en un 13% anual (López, 2013); así, para 2015 se movieron alrededor del sector, aproximadamente 780,000 millones de pesos (Portafolio, 2015).

Se estima que en las 20 ciudades principales del país, existen 3000 establecimientos y que en los mismos, los productos líderes son los alimentos para mascotas, los juguetes, correas y antiparasitarios (RCN, 2015).

El sector se está diversificando hacia otros rubros, no tan solo en la atención primaria a mascotas, siendo esta la alimentación y cuidados básicos, ahora existen

estéticas, boutiques, restaurantes e incluso funerarias para mascotas, siendo una de las innovaciones más importantes, tanto por su éxito, como por lo novedoso, las tiendas virtuales de artículos para mascotas, Agrocampo es una empresa colombiana que ha sido pionera en la venta de artículos para mascotas en línea, su gerente, Juan Carlos Martínez, asegura que:

El primer año facturamos 300 millones de pesos; el segundo, 750 millones y en el 2015 esperamos vender 1.700 millones (Portafolio, 2015).

Esta tienda virtual oferta más de 5,000 productos, y posee 40,000 clientes registrados, de los cuales 6000 son recurrentes, esto prueba que la industria de las mascotas está llegando a niveles antes insospechados, siendo una parte importante del gasto diario de los colombianos, a tal grado que el gasto ha aumentado en un 20% en cuanto al consumo virtual, siendo que en 2015 se gastaban 50,000 pesos mensuales a través de la red, mientras que en 2016 el gasto ha sido de 60,000 pesos aproximadamente (HSB Noticias, 2016).

Análisis del mercado

Debido a la localización de la Veterinaria Lindo Can, el mercado objetivo será focalizado en Sabaneta, Envigado e Itagüí, estando su situación poblacional distribuida de la siguiente manera:

Tabla 2. , proyección de poblaciones municipales por área 2005-2020

| MERCADO OBJETIVO | |
|-------------------------|-------------------|
| MUNICIPIO | HABITANTES |
| Sabaneta | 52.559 |
| Envigado | 227.599 |
| Itagüí | 270.920 |

Fuente: DANE

En el caso de la Veterinaria Lindo Can, se ha elegido enfocar el mercado en estos tres municipios debido a la cercanía que se tiene con la ubicación de la misma, de igual manera, debido a estadísticas reales actuales, se ha acudido a las proyecciones del DANE en cuanto a la posibilidad de habitantes en cada uno de los municipios mencionados, lo que da un gran total de un mercado potencial de 551118 personas que podrían llegar a ser clientes del establecimiento.

Como ya se dijo anteriormente, en este caso, el gasto estimado por familia mensual en cuanto a las mascotas y sus necesidades, desde las básicas a las recreativas, va de 50 mil a 60 mil pesos mensuales.

Análisis del consumidor / cliente

Perfil del consumidor; localización del segmento; elementos que inciden / influyen en la compra (ritual de compra y frecuencia); aceptación del producto (opiniones de clientes que han mostrado interés y los que no han mostrado interés); factores que pueden afectar el consumo; Tendencias de consumo y producción en el mercado objetivo.

Al hablar del perfil de los clientes, en Veterinaria Lindo Can, se ha buscado enfocarse en estratos 3, 4, 5 y 6, que buscan distintos servicios de acuerdo a sus necesidades, pero que en el caso de algunos de los servicios, pueden ser perfectamente identificables; así, cuando se habla del servicio de hotel, guardería o escuela canina, por ejemplo, se entiende que en su mayoría serán personas de estratos 4, 5 y 6, que por alguna razón no puedan estar de manera permanente con la mascota, ya sea por motivos laborales o escolares, de igual manera se pretende llegar a personas que tengan la educación necesaria para entender que una mascota requiere de cuidados específicos y especializados.

En cuanto a la aceptación del producto, muchas de las innovaciones que se pretende incluir en la mejora de la empresa, han sido expresadas como una necesidad de los clientes ya habituales ¹, por ejemplo, la escuela canina, ya que muchos de los clientes no disponen del tiempo, ni los conocimientos como para dedicarlos a la educación y entrenamiento de su mascota.

Análisis de la competencia

Identificación de principales participantes y competidores potenciales; análisis de empresas competidoras; Relación de agremiaciones existentes; Costo de mi producto/servicio; Análisis de productos sustitutos; Análisis de precios de venta de mi producto /servicio (P/S) y de la competencia; Imagen de la competencia ante los clientes;

¹ Si bien metodológicamente hablando, un estudio de mercados se basa en encuestas, existen otras formas de obtener información que también son válidas, Roberto Sampieri (2006) indica que existen las llamadas Muestras POT (o de oportunidad), que son “casos que de manera fortuita se presentan ante el investigador, justo cuando este los necesita. O bien, individuos que requerimos y que se reúnen por algún motivo ajeno a la investigación, que nos proporcionan una oportunidad extraordinaria para reclutarlos.

Segmento al cual está dirigida la competencia; Posición de mi P/S frente a la competencia.

En cada uno de los municipios que se tienen considerados como mercado potencial, existen distintas clínicas veterinarias, cada una con aspectos diferentes, en la siguiente tabla se muestra cada una de ellas y el análisis de sus servicios:

Tabla 3. Análisis de las veterinarias que se encuentran dentro de los municipios considerados como mercado potencial

| CLINICAS VETERINARIAS COMO POSIBLE COMPETENCIA | |
|--|--|
| Nombre de la clínica | Análisis |
| Eurovet Colombia, Veterinary Hospital S.AS (Sabaneta, Envigado) | Atiende urgencias 24 horas, posee tecnología de punta en cuanto a que posee ecografía doppler, radiografía y especialización en cardiopatías, se especializa en atención de animales exóticos. |
| Los amigos de Asís, casa campestre para mascotas (Sabaneta) | Esta, más que una clínica veterinaria como tal, es una guardería/hotel para mascotas, en la cual se ofrecen los servicios de estadía por días o por horas, así como entrenamiento para mascotas. |
| Manimales (Sabaneta) | Esta es una tienda de mascotas que oferta tanto productos como servicios, puesto que vende alimentos y accesorios para mascotas, pero también es clínica, spa y estética canina. |
| Petrapet (Sabaneta) | Ofrece servicios de estética, clínica y venta de alimentos y accesorios para mascotas. |
| Mascotas Amigas (Sabaneta) | Clínica veterinaria que ofrece servicio de urgencias, así como venta de accesorios y alimentos. |
| Servicios Médicos Particulares S.A.S (Sabaneta, Envigado) | Clínica veterinaria que se concentra en servicios clínicos: urgencias, desparasitación, cirugías, etc. |

| | |
|---|--|
| Vet Clínica Veterinaria (Sabaneta) | Presta servicio de medicina general, especializada, preventiva, servicio de hospitalización, cirugía, ayudas diagnósticas, servicios estéticos, venta de accesorios y farmacia. |
| Bunggi (Sabaneta, Envigado) | Se focaliza principalmente en guardería y adiestramiento. |
| Petland (Envigado) | Se ofrecen los servicios de petshop, acuario, consultorio veterinario, peluquería, servicio a domicilio gratis. |
| Centro de Veterinaria y Zootecnia CES | Se atiende urgencias, consulta general y especializada, cirugía general y por laparoscopia, hospitalización 24 Horas, ayudas diagnósticas, almacén agropecuario, laboratorio clínico veterinario ICMT-CES. |
| Tienda de mascotas Zoolín (Envigado) | Se especializa en cirugías, consultorio, vacunación y tienda de mascotas. |
| Guau-Miau (Envigado) | Clínica veterinaria, venta de accesorios y spa de mascotas. |
| Centro Veterinario Motas (Itagüí) | Tienda de mascotas, consultorio veterinario y estética canina. |
| Centro Veterinario Santa María (Itagüí) | Consultas, cirugía, hospitalización, vacunas, peluquería, ropa, juegos, alimentos para perros y gatos. |
| Veterinaria Pascual (Itagüí) | Consulta, cirugía, vacunación, peluquería, adopciones, exámenes de laboratorio, accesorios y concentrados, farmacia veterinaria, rx y ecografías, hospitalización ambulatoria y profilaxis. |
| La Vete (Itagüí) | Clínica veterinaria y estética canina, venta de accesorios. |
| Centro Veterinario Casa Agropecuaria Itagüí (Itagüí) | Clínica veterinaria y estética canina, venta de accesorios |
| Peluquería Canina Casa Agropecuaria Itagüí (Itagüí) | Clínica veterinaria y estética canina, venta de accesorios |
| Vet Clínica Veterinaria | Servicio de medicina general, especializada, preventiva, hospitalización, cirugía, ayudas diagnósticas, tienda vet que presta servicios estéticos, venta de accesorios y farmacia. |

De acuerdo a los datos registrados en la anterior tabla, se puede decir que, aunque la competencia es bastante, y la oferta de productos y servicios es amplia, tomando en cuenta que la principal mejora que se busca hacer es la de la finca en la cual se ubicará el hotel-guardería-escuela canina, únicamente Los amigos de Asís, casa campestre para mascotas (Sabaneta) y Bunggi, (Sabaneta, Envigado), serían una competencia directa en este rubro, los precios que se manejan en ambas empresas son los siguientes:

1.- Guardería: ambos manejan un precio de 35 mil pesos diarios.

2.- Entrenamiento: manejan paquetes de entrenamiento que van desde los 400,000 a los 700,00 pesos, dependiendo de la intensidad horaria y de los requerimientos específicos del animal.

Cabe destacar que la información que proveen no precisa en qué consiste cada uno de los paquetes, ni la diferencia en cuanto a ellos que determina el precio.

Plataforma estratégica

Concepto del negocio – función empresarial

Lindo Can es una empresa que se encarga de proveer servicios veterinarios, así como de la venta de productos relacionados con la alimentación y cuidado de mascotas, accesorios y juguetes, de igual manera, se realiza labor veterinaria como tal, médicamente hablando, atendiendo las necesidades de pacientes que presentan desde las enfermedades comunes en mascotas, hasta servicios especializados y cirugías.

La Clínica Veterinaria Lindo Can, se encuentra ubicada en el municipio de Itagüí, Antioquia, específicamente en el Sector Ditaires, San Agustín, en la Cra. 61 A #35-163. La ubicación de la clínica, como ya se dijo, ha sido decidida por dos razones: la comodidad de conocer el sector, pues ha sido lugar de residencia del líder del emprendimiento, y, por otra parte, porque en realidad no existen muchas veterinarias, de manera que hay una cantidad de clientes considerable.

Cuando se habla de la función empresarial de la Clínica Veterinaria Lindo Can, y de acuerdo con la trayectoria y la misión que se ha venido desarrollando, el objetivo principal es proveer los servicios, productos y cuidados necesarios para el bienestar tanto de las mascotas como de sus dueños, sabiendo que con el tiempo las mascotas se convierten en parte de la familia y ante el escenario actual en el cual la sociedad se ha vuelto un poco más consciente de la importancia y valor que tienen los animales dentro del entorno humano, sean de compañía o no.

Objetivos de la empresa / proyecto

Los objetivos principales de la empresa en este momento, después de 15 años de servir a la comunidad, son implementar los mecanismos necesarios para seguir estando vigentes en el mercado, y, de igual manera, buscar ser líderes en el mercado por medio de la innovación en productos y servicios.

Análisis MECA (Mantener, Explorar, Corregir, Afrontar)

Cuando se trata de hacer un análisis MECA de una organización, lo que se busca es comprender cuáles son los aspectos internos y externos que se deben conocer y sortear, modificar o, en el mejor de los casos dejar tal cual porque han dado buenos resultados, en la siguiente imagen se exponen dichos aspectos:

Ilustración 1. Análisis MECA



Como se puede apreciar en la imagen, al hacer el análisis interno, se encuentra que es necesario hacer lo posible para mantener un flujo de caja acorde a las necesidades de la empresa, puesto que un déficit en el mismo, se traduciría en una crisis financiera al no poder cubrir las responsabilidades y obligaciones que se tienen con clientes, proveedores y con la nómina de la empresa. Además de eso, de no existir flujo de caja en la medida que se espera, la calidad se vería desmejorada, puesto que debería buscarse un ahorro en algún rubro, y, al no contemplarse un recorte de personal, lo más factible sería buscar insumos que resultaran más baratos, pero quizá con menos calidad. Por último, se destaca la importancia de mantener al personal actualizado, por ello, se buscará su participación en cursos, seminarios, y el acceso constante a información del ámbito veterinario que permita mantener la empresa a la cabeza. En cuanto a lo que hay que corregir, se ha y detectado que no existe una estrategia publicitaria que permita que más personas conozcan los productos y servicios que se ofrecen, lo que, sin duda alguna no ayuda a que el número de clientes crezca, dar a conocer la empresa con las personas del sector es una necesidad apremiante, por ello es necesario una estrategia publicitaria que permita ese crecimiento, en el mismo orden de ideas, se encuentra la situación de la empresa en las redes sociales, sabiendo que en la actualidad esta son una de la mayor herramienta publicitaria y promocional que se utiliza por las empresas, tanto por su cobertura, como por el hecho de que son gratuitas (aunque hay servicios premium, pero sin ellos también son efectivas). Finalmente, y quizá el punto más importante, es la adecuación del lugar en que se entrenará y ubicará la guardería, puesto que es ese el punto medular de la mejora en los servicios, este lugar se traduciría no solo en un servicio más, sino en establecer algo que sería una innovación en el sector, puesto que sería el

primer centro veterinario de la zona que tuviera instalaciones para ese efecto, lo que sería una propuesta de valor importante.

Por otra parte, al hacer el análisis externo, se encuentra con aquellos aspectos que no dependen de la empresa, pero a los que hay que hacer frente de igual manera, en este sentido, es necesario explorar las opciones de otros mercados, por ejemplo, el estadounidense y europeo, puesto que en ellos se encuentran muchas novedades que aún no se conocen en latinoamérica, para ello, investigación periódica en internet es ideal; por otra parte es importante afrontar muchos desafíos, como lo es la falta de educación de las personas al respecto del mantenimiento y cuidado animal, esto se puede lograr incluyendo contenidos educativos en la página web de la empresa, así como en las redes sociales de la misma; de igual manera se debe afrontar la competencia, y en estos tiempos en los que la economía es difícil, se puede lograr un posicionamiento de la empresa basado en una estrategia de precio, colocando algunos servicios o productos en especial, estimulando a los clientes frecuentes con descuentos, promociones y ofertas especiales que promuevan el consumo; otro aspecto muy importante es el que los empleados sean capaces de afrontar los estados emocionales de los clientes, se sabe que para muchas personas una mascota es igual que un miembro más de su familia, por ello, en ocasiones, cuando una mascota está enferma, puede ser que se encuentren en una situación emocional complicada que los lleva a la desesperación y hasta a la grosería, para ello se buscará darles herramientas para afrontar la frustración, así como estrategias para ayudarse entre los mismos empleados cuando una situación parecida suceda.

Misión

En Clínica Veterinaria Lindo Can, el principal objetivo es mantener el bienestar de las mascotas, de la mejor manera para ellas y para sus dueños, facilitar el acceso a los servicios e instalaciones de las que se disponen y seguir mejorando continuamente con el fin de permanecer en la preferencia de los clientes que ya se tienen, y entrar en las preferencias de quienes aún no lo son.

Visión

Conscientes de la responsabilidad social que conlleva crear empresa, pero más aún de la importancia de mantenerse en el mercado, la visión de Clínica Veterinaria Lindo Can, es ante todo, en un plazo de 10 años, seguir creciendo y mejorando conforme el mercado lo exija, siempre manteniendo la constancia y la calidad en servicios y atención.

Estrategia de mercadeo

Concepto del producto o servicio

Descripción básica, especificaciones o características, aplicación/ uso del producto o servicio, diseño, calidad, empaque y embalaje, fortalezas y debilidades del Producto o servicio frente a la competencia.

En la actualidad la Veterinaria Lindo can ofrece los servicios habituales en las clínicas veterinarias: atención médica, cortes de cabello, baño y aseo en general, venta de accesorios y productos alimenticios y de aseo, sin embargo se pretende ampliar los servicios y productos que estarán a disposición, en la siguiente tabla se da cuenta de los servicios existentes, así como de aquellos con los que se pretende innovar.

Tabla 4. Productos y servicios.

| PRODUCTOS Y SERVICIOS | |
|-------------------------|--|
| Producto/Servicio | Descripción |
| Consulta general | Este proceso deberá tardar por lo menos 25 minutos, en él debe hacerse una primera exploración exhaustiva del paciente y su situación, incluye una caracterización del paciente, así como los datos de su dueño, posteriormente se procede a la anamnesis del paciente, buscando un diagnóstico, mismo que debe ser complementado con el examen físico general de rutina, que va desde la toma de signos vitales, peso, talla, |

| | |
|-------------------------------------|---|
| | <p>hasta el examen de cada órgano vital. Con base en esto, se empieza a detallar un diagnóstico y el plan terapéutico.</p> |
| Atención de Urgencias | <p>Durante este proceso, lo más importante es lograr estabilizar al paciente, y de igual manera infundir confianza en el dueño del mismo, hay que estar plenamente conscientes de que la crisis puede llevar a una salida de control del paciente por su estado, y del cliente por ver a su mascota en peligro, de tal forma que lo primero es brindar confianza y tranquilidad, y después, de acuerdo a lo que se vaya a solucionar, establecer prioridades de atención y proceder con el tratamiento de cada una. En este caso es imposible establecer un límite de tiempo, puesto que cada urgencia es un caso independiente y distinto.</p> |
| Limpieza dental | <p>En este procedimiento, se empieza por sedar al paciente, ya que hay que mantenerlo quieto y con el hocico abierto, de tal forma que la mejor manera de lograrlo, es con anestesia (Pre anestésico acepromacina, atropina, diazepam; de inducción Ketamina o propofol; de mantenimiento propofol o ketamina), posteriormente, se procede a remover el sarro, pulir los dientes y aplicar flúor.</p> |
| Vacunación y desparasitación | <p>El esquema de vacunación para cada especie es muy específico de acuerdo a cada una de ellas, y debe ser seguido de manera puntual para prevenir enfermedades, de igual manera, el tratamiento para parásitos se aplica con regularidad, comunmente cada 3 o 4 meses, y por medio de una solución oral o un comprimido, mientras que para los externos, através de una solución</p> |

| | |
|--|--|
| | aplicada en la piel, o un collar medicado. |
| Muestras para análisis de laboratorio | Estos procedimientos se realizan den heces, orina o sangre y se colectan en tubos de laboratorio debidamente identificados para cada caso, mismos que son remitidos al laboratorio que realizará el análisis de la muestra, con base en los resultados se realiza el posterior diagnóstico del paciente. |
| Escuela canina | En este ítem, se toma en cuenta todo lo relacionado con la educación y entrenamiento de la mascota, se implementan técnicas para lograr la socialización del animal, tanto dentro del entorno humano, como en relación con otras mascotas, los horarios serán establecidos por los dueños, de acuerdo a su disposición de tiempo o sus necesidades particulares. |
| Transporte de mascotas | Las mascotas, de ser necesario, serán transportadas a la veterinaria en uno de los vehículos de la empresa, tomando siempre en cuenta las necesidades y cuidados adecuados para la transoportación, dependiendo de la situación que se presente, desde el trasporte a la escuela canina, o a la veterinaria para revisiones de rutina o urgencias. |
| Planeación de eventos especiales | Estos se realizarán dentro de las instalaciones de la escuela canina y serán de acuerdo a las necesidades del cliente, pueden ir desde una sencilla reunión con la familia de la mascota, o solo un recordatorio acorde a lo que se desee celebrar. |

Mezcla de marketing

Estrategia de producto

Marca, ciclo de vida (acciones estratégicas), presupuesto, tácticas relacionadas con el producto.

En este ítem, la marca a promocionar es Clínica Veterinaria Lindo Can, cuyo logotipo se ha rediseñado teniendo como resultado el siguiente:

Ilustración 2. Logotipo



Este logotipo pretende dejar claro en el cliente potencial, el principal objetivo de la empresa, que es cuidar de las mascotas, dando el mensaje de que las mismas estarán en las mejores manos, se eligió el color azul puesto que el mismo está relacionado comúnmente con temas de salud.

Las acciones estratégicas a desarrollar, serán principalmente la presencia en redes sociales, mismas que serán desde las plataformas más populares: Twitter,

Facebook e Instagram, manteniendo por medio de las mismas, un contacto permanente con los clientes potenciales y los ya existentes, dejando de manifiesto la necesidad que es atender de manera especializada a las mascotas, de igual manera, se comunicarán ofertas, campañas de vacunación, promociones y todo aquello relacionado con los servicios y productos que estarán a disposición de los mismos.

Estrategia de distribución

Alternativas de penetración, alternativas de comercialización, distribución física internacional, estrategias de ventas, presupuesto, tácticas relacionadas con distribución.

La distribución de los productos y servicios es muy importante, puesto que es lo que, finalmente, hace que se llegue al cliente en sí; para ello, una de las principales acciones será la de establecer conexiones, con el fin de crear alianzas estratégicas con asociaciones animalistas, clínicas veterinarias, empresas productoras y distribuidoras de medicamentos, alimentos y accesorios, que permitan llevar los productos y servicios a mayores clientes y a más variedad de espacios; esto implicará, por medio de esas alianzas, crear espacios para promocionar y dar a conocer las empresas y productos, mismos que se verán traducidos en un beneficio para el cliente que acceda a los mismos. Los presupuestos serán establecidos de acuerdo al evento que se desee realizar y al número de empresas o asociaciones, entre las que se dividirán los costos de cada evento.

Estrategia de precios

Análisis competitivo de precios, punto de equilibrio, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios.

Los precios de productos y servicios comúnmente son muy parecidos en cada una de las veterinarias, una consulta normal, de rutina, tiene un costo actual de entre 35 a 45 mil pesos, de ahí se va aumentando el valor de acuerdo a las necesidades de cada cliente, pero en el caso de la mejora más importante, que es la creación de la escuela de mascotas, se ha estimado un costo de aproximadamente 6 millones de pesos, y de acuerdo a la fórmula establecida para conocer el punto de equilibrio, se tiene que:

Costos fijos:

| | |
|-----------|--------------|
| Inversión | \$ 6,000,000 |
|-----------|--------------|

Costos variables:

| | |
|--------------------------|------------|
| Salario del adiestrador: | \$ 800,000 |
|--------------------------|------------|

| | |
|-----------|------------|
| Servicios | \$ 150,000 |
|-----------|------------|

| | |
|--|------------|
| | \$ 950,000 |
|--|------------|

De manera que, aplicando la fórmula para conocer el punto de equilibrio en unidades:

$$PE = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

En donde Cf son los costos fijos, PVq el precio de venta unitario y CVq el costo de venta unitario, tomando en cuenta que se pretende establecer 3 clases por semana, 12 mensuales, esto se ha establecido así, puesto que los empleados que tendrían a su cargo las clases, tienen también otras funciones en la empresa, por lo que, más clases significarían una enorme carga laboral para los mismos, y, por cuestiones de costos, no se desea contratar más personal; y tomando en cuenta los costos variables de 950, 000, el costo de venta unitario es de 45,000 pesos, se tiene que el punto de equilibrio es:

$$PE = \frac{6,000,000}{300,000 - 45,000} = 26,66$$

De tal manera que a un precio de 300,000 pesos mensuales por el adiestramiento, logrando vender 27 inscripciones, se logrará recuperar lo invertido y subsanar los costos del servicio.

Estrategia de promoción

Promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago), manejo de clientes especiales; conceptos especiales que se usan para motivar la venta, cubrimiento geográfico inicial y expansión; presupuesto de promoción.

La promoción de la empresa se efectuará por medio del uso de volantes que se repartirán en puntos estratégicos, tales como supermercados, tiendas de alimentos, centros comerciales, etc., también creando alianzas estratégicas con medios de comunicación locales, como por ejemplo estaciones de radio, televisión y prensa escrita, así como ciertos canales de youtube en los cuales se habla de animales, intercambiando productos o servicios que ellos pueden utilizar a su vez para captar más auditorio. Los clientes especiales serán aquellos que de manera continua acudan a la veterinaria y realicen compras, para ellos habrá descuentos especiales y regalos en ocasiones determinadas, como cumpleaños del cliente o de su mascota, inicialmente la promoción se realizará en los municipios de Envigado, Sabaneta e Itagüí. Tomando en cuenta que el costo de 1000 volantes es de 60,000 pesos, éste sería el costo de la promoción en espacios públicos, mientras que el intercambio de productos y servicios será de acuerdo a lo que se ofrezca, pero no excederá los 250,000 pesos mensuales.

Estrategia de comunicación

Selección de medios, medios masivos, tácticas relacionadas con comunicaciones

La comunicación en el empresa es muy importante, tanto con los clientes habituales, como potenciales y los proveedores, por ello, y debido a la preponderancia que en la actualidad las redes sociales y otras plataformas han tomado, se ha pensado en acudir a las redes sociales: Twitter, Instagram y Facebook para mantener una comunicación constante con el público, por medio de ellas se darán a conocer los productos y servicios que se dispongan, así como promociones, información importante en cuanto al cuidado de las mascotas, futuros eventos a realizar, etc. De igual manera y por medio de intercambio de productos y servicios, se hará comunicación a través de la radio y medios masivos de comunicación impresos.

Estrategia de servicio

Garantía y servicio postventa; mecanismos de atención a clientes (servicio de instalación, servicio a domicilio, otros), formas de pago, comparación de políticas de servicio con los de la competencia.

En Clínica Veterinaria Lindo Can, se tiene plena consciencia de que la experiencia de compra es muy importante, así como la experiencia posterior a la misma, por ello, estarán abiertos los canales de comunicación de los que se disponga para recibir cualquier inquietud que los clientes ya sean reales como potenciales, pudieran tener, para ello se abrirá un buzón de quejas y sugerencias físico en las instalaciones, así como uno virtual dentro de la página de la empresa y cada una de las redes sociales que tengan esa opción. Existirá por supuesto la posibilidad del servicio a domicilio, así como un seguimiento adecuado a cada paciente, de manera que se haga sentir al cliente acompañado en el proceso de crecimiento de su mascota, o en su recuperación en caso

de enfermedad, así como mecanismos de recordatorio de citas, consultas, vacunación y desparasitación.

Estrategia de comunicación externa

La relación con los clientes deberá ser constante, por ello, como ya se dijo, se acudirá a redes sociales, medios impresos y radio local, con el fin de que se abran canales continuos de comunicación que así como provean información para los clientes, son también una manera de medir los intereses de los clientes, saber qué desean conocer, si productos, los servicios por los que más se pregunte, inquietudes que lleven a implementar nuevos planes de venta o promociones. Estos canales de comunicación también se complementarán con correos electrónicos con información y presencia en plataformas de ventas comogroupon y cuponatic.

Estrategia web y tecnologías de la información (redes Sociales)

En estos tiempos se sabe que mucho del éxito de un negocio depende de su presencia en redes sociales, por ello se buscará tener presencia en las redes sociales más importantes como lo son instagram, Facebook, Pinterest, Tumblr y Twitter, de igual manera se creará una página web institucional por medio de la cual los clientes puedan estar al pendiente de contenidos diversos, promociones y otros eventos.

Estrategia de uso de redes sociales y estrategia de difusión página web

La estrategia a seguir es la de vincular todas las cuentas en las distintas redes sociales, pero con contenidos que sean específicos para el tipo de cliente que hace uso de cada una, por ejemplo, las personas que usan Facebook son en su mayoría jóvenes, por ello los contenidos en Facebook deberán ser frescos y divertidos, Twitter tiene la desventaja de tener caracteres limitados de publicación, por ello por medio de esta red social se publicarán noticias, ofertas, promociones y datos breves, estará dirigida a un público más adulto, así, cada una de las redes sociales estarán encaminadas a captar la atención de cada uno de los sectores del mercado.

Análisis técnico - operativo

Ficha técnica del producto o servicio

Tabla 5. Ficha técnica

| FICHA TÉCNICA DE CLINICA VETERINARIA LINDO CAN | |
|---|---|
| Nombre del proyecto | Clinica veterinaria Lindo Can |
| Denominación del Servicio | Cuidado integral de mascotas |
| Descripción general | Lindo Can es una empresa que desde hace algunos años ha venido desempeñándose como proveedora de servicios veterinarios del más alto nivel, y que van desde los más básicos tales como: peluquería, desparasitación, vacunación, etc.; hasta aquellos que requieren de atención médica especializada, como tratamiento de enfermedades específicas y cirugía para mascotas. |
| Personal Requerido | Veterinario (2), administrador, peluquero, mensajero. |
| SERVICIOS | |
| CONSULTA | |
| Proceso para valorar el estado del paciente por medio de la auscultación médica con el fin de detectar posibles enfermedades. | |
| ATENCIÓN DE URGENCIAS | |
| Valoración de las mascotas que lleguen con algún problema debido a eventos fortuitos o accidentes. | |
| PROFILAXIS DENTAL | |
| Limpieza integral de la cavidad oral de las mascotas, así como corrección de posibles problemas dentales. | |
| VACUNACIÓN Y DESPARASITACIÓN | |
| Suministro y seguimiento del plan de vacunación de las mascotas, así como cuidado tendiente a la eliminación de parásitos y la prevención de su presencia y reproducción en el organismo de las mascotas. | |
| TOMA DE MUESTRAS PARA ANÁLISIS DE LABORATORIO | |
| Toma de muestras urinarias, coprológicas y hemáticas realizada con los estándares requeridos. | |
| PROCEDIMIENTOS AMBULATORIOS | |
| En este rubro entran todos aquellos procedimientos que no requieren la hospitalización de los pacientes, tales como: cambio de vendajes, | |

| |
|---|
| curaciones, eliminación de puntos de sutura, lavado de oídos, limpieza de glándulas, etc. |
| GUARDERÍA DE MASCOTAS |
| Cuidado y guarda de mascotas, ya sea por horas o días, este servicio incluye la alimentación de la mascota durante el tiempo que permanezca en guardería. |
| ESCUELA Y ENTRENAMIENTO CANINO |
| Servicio por medio del cual se imparten técnicas adecuadas para la educación y socialización de las mascotas, con el fin de mejorar su comportamiento, eliminando vicios y comportamientos problemáticos. |

Estado de desarrollo

Etapa en la que se encuentra el producto o servicio.

Actualmente, como ya se dijo antes, la Clínica veterinaria Lindo can, posee instalaciones en el municipio de Sabaneta, pero se desea ampliar los servicios a una casa-finca que sirva como guardería y centro de entrenamiento, se cuenta con el terreno y la finca, pero es necesario adecuar las instalaciones para que sean seguras para las mascotas, y funcionales de acuerdo a lo que se pretende hacer, que es adiestrar a las mascotas.

Innovación

Descripción de la utilidad y originalidad de - Producto o servicio, Método de producción/ procesamiento, Empaque/ embalaje, Canal de distribución, Grupo Objetivo y Comercialización, Otros. Descripción de integración de la innovación al mercado y ofrecimiento al cliente.

Evidentemente, existen en el mercado una cantidad considerable de clínicas veterinarias, no así de escuelas caninas que tengan el respaldo de un veterinario, sin embargo, de acuerdo al estudio del sector realizado, no existe una clínica veterinaria que sea clínica y a la vez guardería y escuela canina, además de que tampoco se tiene la tecnología de punta que permita que los dueños de las mascotas estén pendientes de ellas por medio de cámaras de seguridad conectadas a internet.

Descripción del proceso

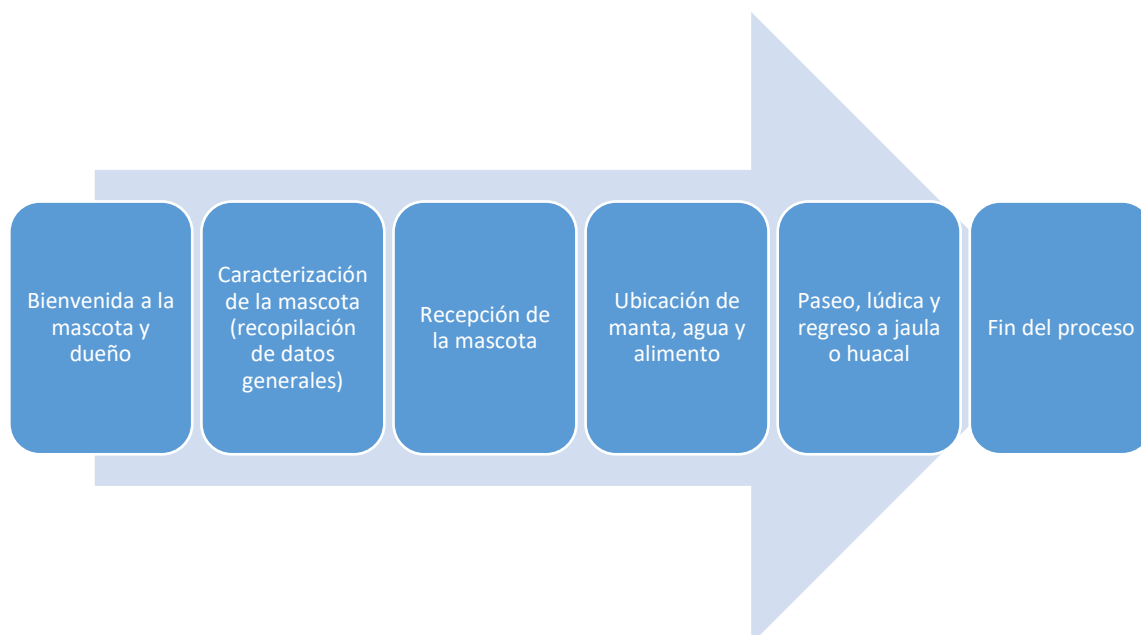
En caso de subcontratación describir el proceso que es responsabilidad de la empresa (hacer flujograma)

Debido a que la principal mejora que se pretende hacer es la de la escuela y guardería para mascotas, el proceso que se describirá a continuación es el que se llevaría a cabo para una mascota de nuevo ingreso en guardería o escuela.

Ilustración 3. Proceso de entrenamiento



Ilustración 4. Proceso guardería



Necesidades y requerimientos

Si bien la empresa Clínica Veterinaria Lindo Can, es ya una empresa consolidada, el hablar del fortalecimiento de los servicios prestados, implica sin duda alguna una inversión y de acuerdo a los ítems en los que se pretende avanzar a un nivel mayor, las inversiones requeridas serían las que se reflejan en el contenido de la siguiente tabla:

Tabla 6. Necesidades y requerimientos

Tabla 6. Necesidades y requerimientos

| Innovación | Requerimientos | Costo Unitario/mensual | Costo semestral |
|---|----------------------------------|------------------------|--------------------|
| Finca/escuela | Sistema de seguridad | 1,600,000 | 1,600,000 |
| | Acondicionamiento escuela canina | 1,000,000 | 1,000,000 |
| | Mantenimiento | 100,000 | 600,000 |
| | Servicios | 200,000 | 1,200,000 |
| Transporte | Gasolina | 600,000 | 600,000 |
| | Imprevistos mecánicos | 600,000 | 600,000 |
| Publicidad y promoción de cada una de las innovaciones | Volantes/1000 | 60,000 | 360,000 |
| TOTAL | | | \$5,960,000 |

Cabe destacar que en el caso de la finca, ésta ya existe y tiene una infraestructura que ya está disponible, por lo que solo se trata de adecuarla, mejorarla e instalar las cámaras de seguridad; por otra parte, los servicios de asesoría y la creación de contenidos en las redes sociales a las que se pretende acceder con el fin de mantener

contacto directo con los clientes, serían funciones que recaerían en el personal ya existente, de acuerdo a los intereses y capacidades de los mismos, por lo que no significarían un gasto extra para la empresa.

Materias primas e insumos

En el caso de la mejora de la Veterinaria Lindo Can, lo que se pretende, como se ha dicho anteriormente es la creación de una guardería y escuela para mascotas, en ese orden de ideas, los insumos a necesitar serían los contemplados en la siguiente tabla:

Tabla 7. Materias primas e insumos.

| MATERIAS PRIMAS E INSUMOS | | | |
|---|-----------------|------------------------|------------------|
| Ítem | Cantidad | Precio/Unitario | Total |
| Jaulas | 20 | 100,000 | 2,000,000 |
| Silbatos | 5 | 60,000 | 300,000 |
| Correas | 20 | 15,000 | 300,000 |
| Champú | 1 galón | 170,000 | 170,000 |
| Toallas microfibra | 20 | 8,500 | 170,000 |
| Comederos | 20 | 20,000 | 400,000 |
| Bebederos | 20 | 15,000 | 300,000 |
| Implementos de limpieza | 1 | 40,000 | 40,000 |
| Detergente desinfectante biodegradable | 1 galón | 27,000 | 27,000 |
| Total | | | 3,707,000 |

Tecnología requerida

Descripción de equipos y máquinas, capacidad instalada, mantenimiento.

En este ítem, en cuanto a la tecnología requerida para el proyecto, se tiene contemplada la adquisición de cámaras de seguridad que permitan que los dueños puedan vigilar a sus mascotas desde la comodidad de su hogar u oficina, por medio de una aplicación compatible con cualquier Smartphone. Las cámaras se encuentran en el mercado por un precio de \$1,692,900 pesos.

El kit de seguridad consta de 16 cámaras con formato HD, capaces de transmitir en tiempo real, sin rango de latencia visible, se conecta como una cámara web común y su diseño le hace prácticamente imperceptible, por otra parte, las cámaras tipo bala, tienen las mismas características, con la particularidad de que son resistentes a la intemperie, y están provistas de lámparas led que tienen un alcance de hasta 20 metros, también funcionan en la oscuridad por medio de su sistema infrarrojo.

Las cámaras funcionan por medio de un sistema que permite 16 canales simultáneos en tiempo real a los cuales se accede de manera remota, por medio de un software llamado Smart PSS, por medio de una conexión web con Web Viewer, o por medio de una aplicación móvil iDMSS si el sistema del celular es iOS o g/DMSS cuando el teléfono es Android.

Situación tecnológica de la empresa: necesidades técnicas y tecnológicas.

Como ya se ha dicho anteriormente, lo que se pretende con este proyecto es ampliar la oferta de servicios que actualmente se ofrecen en la Veterinaria Lindo Can, en la actualidad ya se tiene un local abierto al público mismo que provee los servicios básicos de cualquier veterinaria, sin embargo, la nueva etapa que se pretende abrir dentro del negocio, está encaminada a una escuela/guardería para mascotas, de tal manera que las tecnologías requeridas para el proyecto están encaminadas a la escuela/guardería, así, lo más apremiante e importante sería en este rubro la instalación de las cámaras de seguridad, ya que uno de los pilares de este proyecto, es la capacidad que se dará a los clientes de poder estar monitoreando sus mascotas las 24 horas al día, desde cualquier lugar en el que se encuentren, sin ningún tipo de restricción.

Con base en lo anterior, desde el aspecto técnico se requiere de un computador, un teléfono, una conexión a internet, una podadora y aquello que es necesario para la instalación de ese sistema, lo cual se establece en la siguiente tabla:

Tabla 8. Requerimientos técnicos y tecnológicos.

| REQUERIMIENTOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS | |
|---|----------------------------|
| Cable conector recubierto | Router |
| Herramientas | Teléfono |
| Cinta aislante | Conexión a internet |
| Flejes sujetadores de cable | Podadora |
| Lámparas exteriores | Computador |
| Bombillos ahorradores | Placas cubrecables |
| Cámaras de seguridad | Monitores |

Hay que tomar en cuenta que cada cámara IP utiliza su propio canal de conexión a través de una IP propia. Cada cámara necesita:

- Video Balun HD
- Adaptador de energía de 1 amperio
- Cableado (coaxial o UTP preferiblemente)
- Canaletas
- Cable UTP 5E o 6E (preferiblemente)
- Cable Multifilar No. 12 dúplex
- Toma doble polo a tierra
- Gabinete 50 x 30 X 40
- Multitoma de energía

También, dependiendo de la distancia a la que va a quedar cada una de las cámaras, se tendrá en cuenta la humedad del sitio y otros detalles técnicos para determinar si se necesitan carcazas o no.

Como herramientas se necesita:

- Taladro
- Destornillador (eléctrico o manual)
- Pela Cable
- Ponchador Cable UTP 5E y 6E
- Bisturí

- Corta frío
- Martillo.
- Escalera extensible de fibra de vidrio.
- Arnés dieléctrico de 4 puntos para trabajo en alturas.
- Casco dieléctrico para trabajo en alturas.
- Mosquetones de acero
- Cuerda para trabajo en alturas.
- Guantes para rapel y trabajo en alturas.

Es también importante decir que la tecnología que en este momento sea utilizada para iniciar con la escuela/guardería, será actualizada periódicamente con el fin de brindar siempre el mejor servicio a los clientes.

Localización y tamaño

La Veterinaria Lindo Can se encuentra ubicada en el municipio de Itagüí, Antioquia, específicamente en el Sector Ditaires, San Agustín, en la Cra. 61 A #35-163. La ubicación de la misma, obedece a razones de familiarización con el sector, ya que el líder del emprendimiento reside en ese sector desde hace muchos años, de igual manera, aun existiendo la posibilidad de establecer el negocio en otro sitio, se decidió seguir en el mismo lugar debido a la ausencia de clínicas veterinarias que pudieran proveer los servicios que brinda la Clínica Veterinaria Lindo Can.

En cuanto al espacio reservado para la escuela/guardería, se trata de una casa finca ubicada también en el municipio de Itagüí, cuyo tamaño se acerca a los 1000 metros cuadrados y que posee tanto una casa para resguardar a las mascotas, como un espacio al aire libre suficiente como para que la escuela de entrenamiento funcione.

Definición de las necesidades y características de personal requerido

Mano de obra directa, como factor de producción.

El personal dentro de la Veterinaria Lindo Can, consta de 6 personas, mismas que estarán también a cargo de la finca, desempeñando actividades propias del cuidado y entrenamiento de las mascotas, el personal requerido es el siguiente:

Tabla 9. Personal requerido.

| PERSONAL REQUERIDO | | |
|--|---|---|
| Puesto | Función | Requerimientos |
| Gerente General/Veterinario en jefe | Funge como cabeza de la empresa, con 15 años de experiencia como médico veterinario, a la vez que ejerce la función de gerente general de la misma, es el encargado de tomar decisiones tanto desde lo organizacional como lo administrativo. A la vez funge como cabeza del equipo médico y como entrenador de las mascotas. | Médico veterinario. |
| Administrador | Sus funciones son llevar a cabo todo lo relacionado con el aspecto administrativo de la empresa, encargarse de las relaciones con clientes, proveedores, así como | Conocimientos en administración y contabilidad, mínimamente técnicos. |

| | | |
|--------------------|--|---|
| | del aspecto contable y financiero de la organización. | |
| Peluquero | Es el encargado del área de peluquería, dentro de la cual se encarga del corte de pelo de las mascotas, así como de procedimientos estéticos como peinado, corte de uñas, limpieza de glándulas y otros. | Conocimientos en cuanto a tratamientos estéticos de mascotas y de medicina veterinaria. Preferiblemente pasantes de la carrera de médico veterinario. |
| Veterinario | Su función es complementar el equipo veterinario con el fin de apoyar y cubrir la demanda de procedimientos, ya que un solo veterinario no sería suficiente, se encarga de revisión, diagnóstico y receta de medicamentos a los pacientes, así como de orientación al cliente en cuanto al cuidado de las mascotas. De igual manera cubrirán funciones dentro de la casa finca que será escuela y guardería. | Pasantes o practicantes de medicina Veterinaria en los últimos semestres de la carrera. Egresados de la carrera de Medicina veterinaria. |
| Mensajero | Su función es mantener un contacto con el exterior del establecimiento, ya sea entregando productos, haciendo consignaciones, recogiendo mascotas en los domicilios de los clientes y regresándolas toda vez que han recibido la atención requerida. | Bachiller, dos años de experiencia como mensajero. |

Presupuesto de producción

Se planea que dentro de la finca haya espacio para 20 mascotas, cuando se trata de estadía en guardería, mientras que los grupos de entrenamiento serán de 5 individuos en cada grupo, manejando dos jornadas, una matutina y una vespertina, por lo que se podrán atender dos grupos en cada jornada, de tal forma que habrá cupo para 20 mascotas diarias en entrenamiento y 20 en guardería, se estima que el precio por inscripción mensual es de 300 mil pesos y de acuerdo con el punto de equilibrio proyectado, 27 inscripciones mensuales serían suficientes para cubrir los costos generados; tomando en cuenta que el entrenamiento sería de 3 días por semana, existe una capacidad para 40 individuos en entrenamiento y 20 en guardería, cuyo costo es de 35 mil por mascota. De acuerdo a lo anterior, se estima que por concepto de entrenamiento se puede llegar a obtener la cifra de 12,000,000 de pesos mensuales, a la que habría de añadir lo considerado por concepto de guardería, que, en caso de tener los 20 cupos disponibles diarios durante los 30 días del mes, se traduce en 21,000,000 de pesos mensuales, siendo entonces el presupuesto de producción proyectado que puede ser alcanzado de 32,000,000 de pesos mensuales.

Plan de producción

Cuando se habla de costos de producción, lo estimado en el caso de la Veterinaria Lindo Can, se resume a continuación:

Análisis de costos de producción

Costos directos:

Estos son todo aquello que está relacionado con la prestación del servicio, ya sea el de guardería o de entrenamiento, se incluyen en éste rubro los insumos como materiales e implementos necesarios para realizar las labores propias del servicio, los costos relacionados con el transporte de las mascotas y los traslados necesarios para adquirir algún material y la mano de obra que sería el sueldo devengado por los veterinarios y entrenadores. En este ítem se incluyen todos aquellos materiales necesarios para desempeñar el servicio, y que está contemplados de la siguiente manera:

Aseo e implementos de limpieza: en este ítem se incluye todo aquel material que sea necesario para la limpieza de las áreas que comprenden la escuela/guardería, tales como: escoba, traperos, desodorizantes, jabones, desinfectantes y paños de limpieza desechables, cuyo costo sería de 60 mil pesos mensuales, lo que significaría 720 mil pesos mensuales.

Servicios públicos: al ser un establecimiento en el que por su naturaleza de estadía de mascotas y de las personas que los atienden, es necesario que se contemplen los servicios a cubrir, que serían los siguientes:

Tabla 10. Costos directos.

| CONCEPTO | Costo mensual | Costo anual |
|--------------------|------------------|--------------------|
| Agua | \$60,000 | \$720,000 |
| Energía Eléctrica | \$100,000 | \$1,200,000 |
| Telefonía/Internet | \$100,000 | \$1,200,000 |
| Total | \$260,000 | \$3,120,000 |

Papelería y útiles: este ítem contempla todos los gastos concernientes con el uso de papelería propia del proceso administrativo, y que contempla papel, tinta para impresora, ganchos, clips, marcadores, lápices y lapiceros, borradores, sellos, facturas, etc.; para este caso se ha establecido un presupuesto de 40 mil pesos, que se traduciría en \$480,000 pesos mensuales.

Publicidad: en este caso, se recurrirá a la repartición de volantes publicitarios, para lo cual se ha proyectado un presupuesto de 60 mil pesos mensuales, que se traducirían en \$720,000 pesos anuales.

Insumos: los insumos son todos aquellos artículos que son necesarios para el proceso, en este sentido se hablaría alimento para mascotas, agua, jabón, champú, toallas desechables, silbatos para perros y juguetes, en el caso del entrenamiento.

Tabla 11. Costo de insumos.

| Servicio | Ítem | Servicios por día | Costo unitario | Costo diario | Costo mensual | Costo anual |
|------------------|----------|-------------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Guardería | Alimento | 20 | \$2000 | \$40,000 | \$1,200,000 | \$14,400,000 |
| | Agua | 20 | \$100 | \$2,000 | \$60,000 | \$720,000 |
| | Jabón | 20 | \$200 | \$4,000 | \$120,000 | \$1,440,000 |
| | Champú | 20 | \$200 | \$4,000 | \$120,000 | \$1,440,000 |

| | | | | | | |
|----------------------|-----------------|----|---------|-----------------|--------------------|---------------------|
| | Subtotal | | | \$50,000 | \$1,500,000 | \$18,000,000 |
| Entrenamiento | Agua | 20 | \$100 | \$2,000 | \$60,000 | \$720,000 |
| | Alimento | 20 | \$2,000 | \$40,000 | \$1,200,000 | \$14,400,000 |
| | Juguetes | 20 | \$300 | \$6,000 | \$180,000 | \$2,160,000 |
| | Subtotal | | | \$48,000 | \$1,440,000 | \$17,280,000 |
| | Total | | | \$98,000 | \$2,940,000 | \$35,280,000 |

Con base en lo anterior, se puede decir que los costos indirectos tendrían un monto total de \$50,520,000 pesos, los cuales se desglosan en la siguiente tabla:

Tabla 12. Costos indirectos.

| Innovación | Requerimientos | Costo Unitario/mensual | Costo anual |
|---|------------------------------|-------------------------------|---------------------|
| Finca/escuela | Aseo y elementos de limpieza | 60,000 | 720,000 |
| | Papelería | 40,000 | 480,000 |
| | Mantenimiento | 100,000 | 1,200,000 |
| | Servicios | 260,000 | 3,120,000 |
| Transporte | Gasolina | 600,000 | 7,200,000 |
| | Imprevistos mecánicos | 600,000 | 7,200,000 |
| Insumos | Varios | \$2,940,000 | 35,280,000 |
| Publicidad y promoción de cada una de las innovaciones | Volantes/1000 | 60,000 | 720,000 |
| TOTAL | | \$4,210,000 | \$50,520,000 |

Costos indirectos

Este tipo de costo no está relacionado directamente con el servicio a prestar, pero son absolutamente necesarios, generalmente están relacionados con los costos administrativos, este caso han sido considerados los siguientes aspectos como costos indirectos:

Depreciación: En este caso se utiliza un método llamado “de la línea recta” para determinar cuál será el monto de la depreciación de un activo, para ello se divide el valor del activo entre la vida útil que este tenga; hay que tomar en cuenta que la vida útil será de 5 años para vehículos, 10 años para maquinaria y equipos, 5 años para equipo tecnológico, 3 para equipo de cómputo y 20 años cuando se trata de edificios.

Tabla 13 Costos indirectos

| COSTOS INDIRECTOS | | |
|---------------------------|--------------|---------------------|
| Activo/artículo | Valor | Depreciación |
| Finca | \$50,000,000 | \$2,500,000 |
| Automóvil | \$14,000,000 | \$2,800,000 |
| Computador | \$1,500,000 | \$ 500,000 |
| Sistema de Cámaras | \$1,692,900 | \$ 338,580 |
| Teléfono/fax | \$487,900 | \$97,580 |
| Total | | \$ 6,236,160 |

Seguros: Este rubro contempla aquellas pólizas de seguro que se contemple obtener, por ejemplo: seguros contra robos, accidentes, o de vehículos.

Obligaciones tributarias: En este sentido se incluyen los conceptos de impuestos de tenencia de vehículos, así como los contemplados por la ley para este tipo de negocios.

Contador: Este gasto está relacionado con la administración, pues es necesario que se mantengan los libros contables al día.

Gastos Constitutivos: si bien este es un gasto que no se realiza en el primer año operativo del negocio, tomando en cuenta que este proyecto es la extensión de un negocio ya existente, este es un gasto que debe estar contemplado, pues es necesario registrarlo ante la Cámara de Comercio.

Tratamiento de residuos biológicos: en este ítem se contemplarán los gastos por concepto de compra de recipientes adecuados para cada tipo de desecho, así como el pago a una empresa que se encarga del tratamiento, procesamiento y desaparición de dichos residuos.

Los costos indirectos totales están contemplados en la siguiente tabla:

Tabla 14. Costos indirectos.

| COSTOS INDIRECTOS | |
|--------------------------------|-------------------------|
| ÍTEM | TOTAL PRIMER AÑO |
| Depreciación | \$ 6,236,160 |
| Seguros | \$1,547,800 |
| Contador | \$1,700,000 |
| Gastos de Constitución | \$950,000 |
| Recolección de residuos | \$680,000 |
| Total | \$11,113,960 |

Plan de compras

El plan de compras es sumamente importante para un proyecto, puesto que de él se desprende lo que será el presupuesto de gastos, por lo mismo, es necesario elegir de una manera adecuada los proveedores, tomando en cuenta aspectos

como: cantidades de stock, rapidez en la entrega, calidad del producto/servicio, facilidades de pago, etc.

Identificación de proveedores

Tomando en cuenta que en este caso no se trata de implementar una veterinaria, sino que lo que se busca es crear un nuevo servicio en una ya existente, en este caso se pretende crear una guardería/escuela para mascotas, por lo que los proveedores tiene más que ver con el ramo de la construcción y tecnología que con la veterinaria, a continuación se hará un desglose de los proveedores tomando en cuenta el ítem que ellos venden y que es necesario para la construcción y adecuación del lugar:

Tabla 15. Proveedores de Vallas, cerca perimetral, guacales

| VALLAS, CERCA PERIMETRAL, GUACALES | | |
|---|----------------------------------|-----------------|
| Proveedor | Ubicación | Teléfono |
| Un Mundo de Diseños | Cr. 48 No. 36-28 | 3-22-22-16 |
| Ingehierros | Cr50 Gg 10 Bsur-24 La Aguacatala | 4-44-64-74 |
| Vitelco | CI 46 78-335 Bdg 1 Copacabana | 4-44-48-47 |
| Construrreformas | CI 72Sur 46A 66 Sabaneta | 5-98-35-42 |
| Metalistería González | CI 58 A 54-23 Medellín | 2-93-18-27 |
| Gastroinox | Cr54 60-47 Medellín, | 312-2-34-48-30 |

Tabla 16. Proveedores de Carpintería

| CARPINTERÍA | | |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------|
| Proveedor | Ubicación | Teléfono |
| Expomaderas | CI 46 57-58 Medellín | 5- 12-99-06 |
| Cúbico, Arquitectura | Cr38 6 B Sur-33 Medellín | 3136846458 |
| Box Industrial | CI 39 45-30 Medellín | 3103468542 |

| | | |
|-------------------|-----------------------------------|------------|
| Montecarlo | Cr42 31-84 Itagüí Medellín | 4-48-30-67 |
| Envillaves | Dg 29 28 S-04 Int 216 Envigado | 4-48-00-03 |

Tabla 17. Proveedores Mobiliario y equipo

| MOBILIARIO Y EQUIPO | | |
|----------------------------|---|-----------------|
| Proveedor | Ubicación | Teléfono |
| JepMobiliari | Tr6 45-31 Brr. Patio Bonito Medellín | 3114610 |
| Silver Partner | Cr73 51-31 Of 206 Medellín | 5409570 |
| TYU | Cr81 B 49 F-39 Medellín | 3148892068 |
| Divisilver | Cr54 A 29 B-45 Medellín | 3160008 |
| Líneas ejecutivas | Cl 65 87-49 Medellín | 4273555 |

Tabla 18. Proveedores de Computadores

| COMPUTADORES | | |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------|
| Proveedor | Ubicación | Teléfono |
| Tienda Tronex | Cr67 1 S-92 Medellín | 3394277 |
| TYU | Cr81 B 49 F-39 Medellín | 3148892068 |
| Rentabyte | Cr68 A 47-19 Of 102 Medellín | 6041774 |
| Tecnycom | Cr80 A 30 B-14 Of 202 Medellín | 4444864 |
| M & S | Cl 33 76-28 Medellín | 3176829702 |

Tabla 19. Proveedores de Cámaras de seguridad

| CAMARAS DE SEGURIDAD | | |
|-----------------------------|---|-----------------|
| Proveedor | Ubicación | Teléfono |
| Towsend systems | Cl 34 A 76-50 Medellín | 4151080 |
| Americaninsap | Cl 49 A 68-50 Medellín | 4361616 |
| Telesentinel | Cl 6A 29-126 Medellín | 2689222 |
| Autourbe | CL 16A Sur 48B -38 Medellín | 3134747 |
| High Class | Cr42 75-83 L-105 C.C. Univentas Itagüí | 3137472373 |
| Sevin Ltda. | Cl 11 Sur 50-230 Medellín | 3630357 |

Tabla 20. Proveedores de Productos de limpieza

| PRODUCTOS DE LIMPIEZA | | |
|---|---------------------------|-----------------|
| Proveedor | Ubicación | Teléfono |
| Lavaya | Cr68 93-48 P 3 Medellín | 3002086953 |
| Multiclean | Cl 36 N 80-63 Medellín | 4117322 |
| Antioqueña de Químicos | Cr55 58-26 Medellín | 4480133 |
| Productos Químicos Panamericanos | Cr 43 F No 11-66 Medellín | 2685000 |

Tabla 21. Proveedores de tratamiento de residuos biológicos

| TRATAMIENTO DE RESIDUOS BIOLÓGICOS | | |
|--|------------------------------------|-----------------|
| Proveedor | Ubicación | Teléfono |
| Quimetales | Cr50 96 A-S-280 Int 18 La Estrella | 4440956 |
| Servicios Ambientales de oriente E.S.P.S. | Cr76 51-60 Int 612 Medellín | 4361514 |

Control de calidad

Como bien se sabe la calidad de un producto es, de alguna manera, tangible, no así cuando se habla de un servicio; en el caso de la Veterinaria Lindo Can es menester decir que existe un respaldo de 15 años de experiencia que hablan de la calidad de sus productos, procesos, servicios y capital humano; en este sentido, al ser una guardería y escuela para mascotas lo que se pretende implementar, se habla de un servicio en el cual intervendrá personal capacitado para las labores de cuidado de las mascotas, así como del entrenamiento adecuado para cada caso, ya que cada individuo tiene necesidades particulares a partir de su propio comportamiento, mismo que, de entrada, será evaluado por los profesionales a cargo, que se encargarán de indagar con cada

dueño de la mascota, qué es lo que se desea lograr con el entrenamiento, ya sea la modificación de una conducta particular o un entrenamiento integral en su conjunto.

Análisis administrativo y organizacional

Grupo emprendedor

El equipo de trabajo en la Veterinaria Lindo Can, está compuesto por 6 personas, las cuales desempeñan las labores asociadas a cada uno de los servicios que se ofrecen al público, y consta de:

- ❖ Líder del equipo: Néstor Ortíz López, código 2001399, egresado. Funge como cabeza de la empresa, con 15 años de experiencia como médico veterinario, a la vez que ejerce la función de gerente general de la empresa y es quien se encarga de realizar las consultas.

- ❖ Administrador: Gladys Bedolla, sus funciones son llevar a cabo todo lo relacionado con el aspecto administrativo de la empresa, encargarse de las relaciones con clientes, proveedores, así como del aspecto contable y financiero de la organización.

- ❖ Peluquero: Emanuel ramírez Vélez, es el encargado del área de peluquería, dentro de la cual se encarga del corte de pelo de las mascotas, así como de procedimientos estéticos como peinado, corte de uñas, limpieza de glándulas y otros.

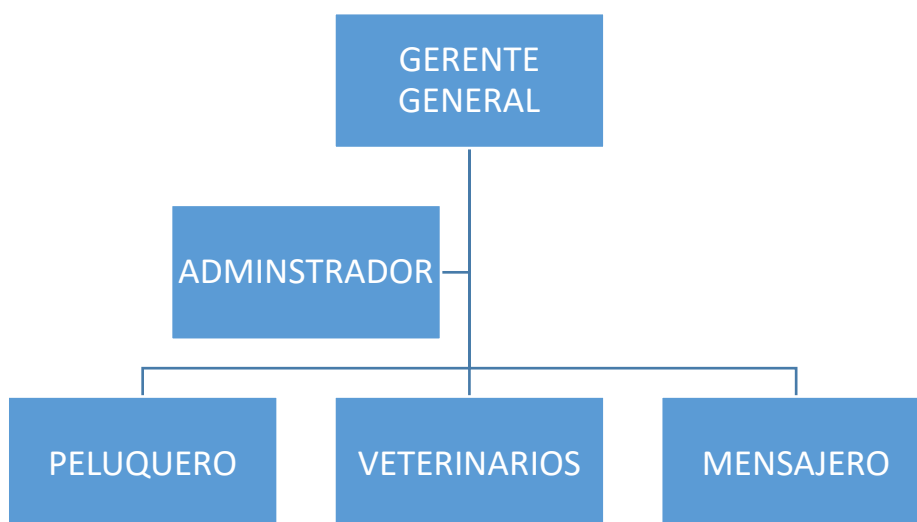
- ❖ Veterinarios: Fredy Posada, su función es complementar el equipo veterinario con el fin de apoyar y cubrir la demanda de procedimientos, ya que un solo veterinario no sería suficiente, se encarga de revisión, diagnóstico y receta de medicamentos a los pacientes, así como de orientación al cliente en cuanto al cuidado de las mascotas.

❖ Mensajero: Sanitiago Balbin Roldán, su función es mantener un contacto con el exterior del establecimiento, ya sea entregando productos, haciendo consignaciones, recogiendo mascotas en los domicilios de los clientes y regresándolas toda vez que han recibido la atención requerida.

Estructura organizacional

El equipo directivo de Veterinaria Lindo Can, está conformado por el gerente general, así como del encargado del departamento administrativo, sin embargo, dentro de la estructura organizacional intervienen los demás miembros del equipo. La junta directiva se encargará de las cuestiones administrativas, así como de la toma de decisiones dentro de la empresa. Por su parte, la estructura organizacional, es la siguiente:

Ilustración 5. Organigrama



Gastos de administración y nómina

Los gastos de administración y nómina en Veterinaria lindo Can, serán basados en dos aspectos, un salario para el gerente y la administración, y un salario mínimo para los demás empleados del proyecto, mismos que son considerados de la siguiente manera:

Tabla 22. Nómina gerencia

| NÓMINA GERENCIA | |
|--------------------------------------|--------------------|
| Concepto | Monto |
| Salario | \$2,000,000 |
| Transporte | \$0 |
| Prestaciones sociales | |
| Cesantías | \$166,667 |
| Primas | \$166,667 |
| Intereses sobre cesantías | \$20,000 |
| Descanso remunerado | |
| Vacaciones | \$83,333 |
| Aportes a la seguridad social | |
| Pensiones (AFP) | \$240,000 |
| Salud (EPS) | \$170,000 |
| Riesgos Laborales | \$10,440 |
| Parafiscales | |
| Parafiscales | \$180,000 |
| Total | \$3,037,107 |

Tabla 23. Nómina administración.

| NÓMINA ADMINISTRACIÓN | |
|--------------------------------------|--------------|
| Concepto | Monto |
| Salario | \$1,500,000 |
| Transporte | \$0 |
| Prestaciones sociales | |
| Cesantías | \$125,000 |
| Primas | \$125,000 |
| Intereses sobre cesantías | \$15,000 |
| Descanso remunerado | |
| Vacaciones | \$62,500 |
| Aportes a la seguridad social | |
| Pensiones (AFP) | \$180,000 |
| Salud (EPS) | \$127,500 |

| | |
|---------------------|--------------------|
| Riesgos Laborales | \$7,830 |
| Parafiscales | |
| Parafiscales | \$135,000 |
| Total | \$2,277,830 |

Tabla 24. Nómina personal.

| NÓMINA ENTRENADORES Y MENSAJERO | |
|--|--------------------|
| Concepto | Monto |
| Salario | \$689,455 |
| Transporte | \$77,700 |
| Prestaciones sociales | |
| Cesantías | \$66,930 |
| Primas | \$63,930 |
| Intereses sobre cesantías | \$7,672 |
| Descanso remunerado | |
| Vacaciones | \$28,727 |
| Aportes a la seguridad social | |
| Pensiones (AFP) | \$82,735 |
| Salud (EPS) | \$58,604 |
| Riesgos Laborales | \$3,599 |
| Parafiscales | |
| Parafiscales | \$62,051 |
| Total | \$1,045,325 |

Organismos de apoyo

La Veterinaria Lindo Can es una empresa con responsabilidad social, por lo que pretende, a largo plazo, establecer alianzas estratégicas con organizaciones civiles y gubernamentales que propendan por el bienestar y derechos de los animales, por ello, se buscará participar activamente con algunas organizaciones, y con entidades públicas, ya sea en campañas de salud, así como teniendo alianzas con grupos animalistas para facilitar la adopción de mascotas, así como la facilidad de cupos para hogares de paso, siempre y cuando las instalaciones tengan capacidad para ello.

Constitución Empresa

En la actualidad la ley provee de distintos mecanismos encaminados a estimular el emprendimiento y la creación de nuevas empresas y empleos, uno de ellos es la posibilidad de acogerse a una forma de constitución empresarial que le permita tener beneficios al emprendedor, una de ellas es la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), este tipo de sociedad fue creada por medio de la Ley 1258 de 2008, basándose en la ley de emprendimiento que anteriormente se encontraba vigente, la Ley 1014 de 2006.

Una Sociedad por Acciones Simplificadas, puede estar conformada por una o varias personas naturales o jurídicas, ya sean estas nacionales o extranjeras, su naturaleza es eminentemente de orden comercial, sin embargo puede realizar actividades comerciales como civiles (esto es idóneo cuando se pretende ser parte activa conjunta con organizaciones animalistas sin ánimo de lucro), esta puede ser protocolizada por medio de un instrumento privado y ve la luz una vez la empresa ha sido registrada en la Cámara de Comercio, sin embargo, en el caso de la Veterinaria Lindo Can y su proyecto de tener una escuela/guardería para mascotas, debido a que se requiere de un bien inmueble, también es necesario contar con una escritura pública.

Según el artículo 5 de la ley 1258; por regla general, toda SAS debe constituirse por medio de un Documento Privado donde se plasme:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas
- Razón Social seguida de las letras "SAS"
- El domicilio principal de la sociedad y las sucursales
- Término de duración, puede ser a término indefinido

- Enunciación clara de las actividades, puede ser indefinido para realizar cualquier actividad lícita
- Capital Autorizado, Suscrito y Pagado. Número y clase de acciones, términos y formas en que se pagarán
- Forma de administrar, con documentos y facultades de los administradores. Cuanto menos un Representante Legal.

Comunicación organizacional

La comunicación al interior de una empresa es determinante, y en el caso de Veterinaria Lindo Can, debido a que, con la conformación del nuevo espacio de escuela/guardería, deberá existir una comunicación constante con lo que sería la matriz de la empresa, que es la Veterinaria Lindo Can, para ello se hará uso de todos los medios disponibles en la actualidad, como lo son mensajes, de texto, whatsapp, teléfono fijo y celular, y correo electrónico. De igual manera, cualquier novedad que se deba transmitir dentro de la empresa, se hará llegar a cada uno de los miembros por medio de circulares, así como de un tablero de noticias que estará en cada uno de los lugares, tanto en la Veterinaria, como en la escuela/guardería.

Impacto del proyecto

Impacto económico, social, ambiental

Generación de empleo directo e indirecto, ventas nacionales y exportaciones.

Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- o ¿Cuál es el impacto ambiental del proyecto?
- o Describa la importancia económica o social para la comunidad.

Como ya se dijo con anterioridad, se pretende hacer con este proyecto productivo, una forma de empresa con sentido social, de tal manera que su impacto a corto, mediano y largo plazo puede ser, sin duda, importante.

Desde el punto de vista económico, se está no solamente creando empresa, de una manera innovadora, sino que se busca estar dentro de los lineamientos legales vigentes, lo que, en un país en donde el comercio informal de mascotas, implementos y cuidado es grande, sin lugar a dudas tiene impacto sobre las finanzas públicas, puesto que se realizarían todos los aportes al erario público que la ley contempla. De igual manera, económicamente hablando es necesario decir que será creador de fuentes de empleo, para iniciar 6 puestos que podrán estar a disposición de estudiantes y practicantes de veterinaria.

Desde el punto de vista social, esta empresa puede llegar a tener un enorme impacto, pues, como ya se dijo, se buscará establecer alianzas estratégicas con organizaciones animalistas, con el fin de proveer a quienes así lo necesiten, servicios

gratuitos (de ser posible) o a muy bajo precio, de manera que las personas y sus mascotas puedan tener acceso a una atención en salud de calidad que sea acorde a sus presupuestos.

Ecológicamente hablando esta empresa busca ser lo más amigable posible con el medio ambiente, puesto que no solo se hará uso de materiales biodegradables y ecológicos para cada uno de los servicios, productos y procesos que se ofrezcan, sino que, además, se garantizará el manejo adecuado de desechos biológicos, lo cual redundará en un bajo o nulo riesgo para mascotas, empleados y la comunidad en general; por otra parte, el impacto ecológico podrá también medirse por cuanto se ayude a los animales y las personas que poseen mascotas y acudan a la Veterinaria Lindo Can, puesto que no solo se buscará satisfacer sus necesidades y llegar a un bienestar para sus mascotas, sino que se buscará ayudar a su economía, manejando buenos precios que se verán reflejados en ese costo beneficio que se busca.

Registros licencias y leyes regulatorias

Legislación vigente que regule la actividad económica y la comercialización de los

P/S:

LEY 73 DE 1985

“Por la cual se dictan normas para el ejercicio de las profesiones de medicina veterinaria, medicina veterinaria y zootecnia y Zootecnia”.

DECRETO NO. 1122 DE 1988

“Por el cual se reglamenta la ley 073 de 1985, sobre el ejercicio de las profesiones de medicina veterinaria, medicina veterinaria y zootecnia y zootecnia”.

DECRETO 1279 DE 1994

"Por el cual se reestructura el Ministerio de Agricultura y se dictan otras disposiciones".

LEY 576 DE 2000

“Por la cual se expide el Código de Ética para el ejercicio profesional de la medicina veterinaria, la medicina veterinaria y zootecnia”.

LEY 769 DE 2002

“Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones”.

LEY 84 DE 1989

“Ley de Protección Animal Colombiana”.

LEY 99 del 93

“Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente”.

LEY 611 DE 2000

“Por la cual se dictan normas para el manejo sostenible de especies de Fauna Silvestre y Acuática”.

LEY 746 DE 2002

“Reglamento de Tenencia y Registro de Perros Potencialmente Peligrosos”.

Reglamento Sanitario Internacional (RSI 2005)

LEY 9 DE 1979

Código sanitario nacional.

LEY 430 DE 1998

“Por el cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones”.

LEY 1252 DE 2008

“Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.”.

DECRETO 2257 DE 1986

“Por el cual se reglamentan parcialmente los títulos VII y XI de la ley 9ª de 1979, en cuanto a investigación, prevención y control de las zoonosis.”.

Decreto 838 DE 2005

“Sobre disposición final de residuos sólidos y se dictan otras disposiciones”.

DECRETO 3518 DE 2006

“Por el cual se crea y reglamenta el Sistema de Vigilancia en Salud Pública y se dictan otras disposiciones”.

Resolución 2400 de 1979

“Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo”.

RESOLUCIÓN 4445 DE 1996

“Por el cual se dictan normas para el cumplimiento del contenido del Título IV de la Ley 9 de 1979, en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares”.

DECRETO 4741 DE 2005

“Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral”.

RESOLUCIÓN 1478 DE 2006

“Por la cual se expiden normas para el control, seguimiento y vigilancia de la importación, exportación, procesamiento, síntesis, fabricación, distribución, dispensación, compra, venta, destrucción y uso de sustancias sometidas a fiscalización, medicamentos o cualquier otro producto que las contengan y sobre aquellas que son monopolio del Estado”.

DECRETO 2981 DE 2013

“Por el cual se reglamenta la prestación de servicios públicos de aseo”.

DECRETO 351 DE 2014

“Por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos generados en la atención en salud y otras actividades”.

Gastos de constitución

En el caso de la Veterinaria Lindo Can y su proyecto de establecer una escuela/guardería para mascotas, tomando en cuenta que el rango del activo se encuentra entre 87 y 105 salarios mínimos, es decir entre \$59,982,585 y \$72,392,775, deberá cubrir el valor de la matrícula equivalente a \$506,000 pesos.

Normas políticas de distribución de utilidades

A partir de los alcances del artículo 45 de la ley 1258 de 2008, se pronunció acerca de lo concerniente a las reglas que en materia de dividendos y utilidades designadas para las sociedades destinatarias de la mencionada Ley, reglas que indican que este tipo societario permite adoptar una gama amplia de alternativas para acordar la forma de integrar el capital social, lo que se traduce en una diversidad de acciones y formas de pagar las utilidades, atendiendo entre otros, que los preceptos consagrados en los artículos 150 y siguientes del Código de Comercio, como es el que prohíbe las cláusulas que priven de toda participación en las utilidades a algunos de los asociados, solamente aplican cuando los estatutos no contemplen estipulaciones en contrario, así:

“Sobre el particular es preciso reiterar que una de las características más relevantes en el marco normativo de las SAS, es la posibilidad de ejercer la más amplia autonomía contractual en la redacción de los estatutos sociales; en esencia se trata de permitir que los asociados a su discreción definan las reglas bajo las cuales se han de manejar los asuntos relacionados con la organización y funcionamiento de la sociedad,

lo que explica que las disposiciones contenidas en la ley citada tengan un carácter eminentemente dispositivo que pueden ser reemplazadas por las reglas que acuerden los asociados” (Manual del Contador, 2012).

Como puede apreciarse, la ley abarca muchos aspectos que son necesarios para la debida operación de un establecimiento de tipo veterinario, tanto por la seguridad de las mascotas, como por la de la comunidad en general.

Análisis financiero

Principales supuestos

Debido a que, como ya se dijo, la Veterinaria Lindo Can tiene tiempo en funcionamiento, existe una infraestructura previa, de tal forma que lo que se pretende es adecuar un espacio más que complemente los servicios que ya se dan, así, los principales supuestos que se han determinado son:

- 1.- Se podrá adecuar el espacio con el que se cuenta en una casa finca, de manera que haya espacio suficiente para la guardería y la escuela de mascotas.
- 2.- Habrá estadía para 20 mascotas en guardería y 20 en entrenamiento.
- 3.- El precio de la mensualidad será de 45 mil pesos.
- 4.- El punto de equilibrio se alcanzaría con 27 inscripciones mensuales.
- 5.- Por concepto de entrenamiento se recaudaría hasta 12,000,000 de pesos.
- 6.- Por concepto de guardería se recaudaría hasta 21,000,000 de pesos.
- 7.- El presupuesto de producción proyectado es de 32,000,000 de pesos.

Definición de los factores de producción y cálculo del costo tentativo de producción por unidad de producto o servicio.

En este ítem se tomará en cuenta aquellos costos que deberán tomarse en cuenta para obtener un producto o servicio, siendo aquellos gastos que forman parte directa de la operación de la empresa en cuanto a las actividades cotidianas y comunes de la misma, o están relacionados a dicha actividad o son gastos necesarios para el desarrollo

de la empresa, estos son comúnmente divididos en costos directos e indirectos, mismos que, para el caso de la Veterinaria Lindo Can y su proyecto serían los siguientes:

Tabla 25. Costos directos.

| COSTOS DIRECTOS | | |
|------------------------|------------------------|---------------------|
| Concepto | Precio Unitario | Precio Anual |
| Mantenimiento | \$1,045,325 | \$12,543,900 |
| Vigilancia | \$1,045,325 | \$12,543,900 |
| Total | | \$25,087,800 |

Tabla 26. Costos indirectos.

| COSTOS INDIRECTOS | | |
|--------------------------|------------------------|---------------------|
| Concepto | Precio Unitario | Precio Anual |
| Combustible | \$150,000 | \$1,800,000 |
| Jardinero | \$100,000 | \$1,200,000 |
| Total | | \$3,000,000 |

Sistema de financiamiento

Capital de trabajo que se requiere para montar el negocio, inversiones previstas en bienes de capital, necesidades de capital para crecer al ritmo que lo demandan las ventas, fuentes de financiación que se consideran necesarias (capital propio, socios inversionistas, endeudamiento).

Como se ha dicho con anterioridad, en este proyecto no se trata de empezar con un negocio, sino de ampliar la oferta de servicios de uno ya existente, por tal motivo, la inversión inicial no es tan grande, puesto que lo más costoso, que es la casa finca que

servirá como escuela y guardería ya se tiene, por lo que el presupuesto contemplado estará encaminado a la adecuación de esas instalaciones para hacerlas funcionales y acordes a lo que se necesita para tal efecto, por lo tanto, y debido a que el capital necesario para llevar a cabo el proyecto no es muy grande, no se requerirá de ninguna especie de crédito, por lo que no se puede hablar de endeudamiento. Bajo esa premisa, el capital del que se dispondrá es íntegramente propio, y, de acuerdo a lo proyectado, tendrá un monto de \$6,400,000 de pesos.

Flujo de caja y estados financieros

Flujo de caja

Tabla 27. Flujo de Caja.

| VETERINARIA LINDO CAN | | |
|---|--|-----------------|
| ESTADO DE FLUJO DE CAJA | | |
| ENERO 2016 | | |
| Actividades de operación | | |
| Recaudo de clientes | | \$32, 000 000 |
| Pagos a empleados | | -\$ 8,450,921 |
| Pagos a proveedores | | -\$ 5, 960, 000 |
| Pagos otros gastos ventas y admón. | | -\$ 2, 940,000 |
| Efectivo generado en operación | | \$ 14,649,079 |

| | | | |
|--|---------------|----------------------|-----------------------|
| Pagos financieros | gastos | | -\$ 1,541,666 |
| Pagos impuestos | | | -\$ 963,333 |
| Flujo efectivo neto en operación | | | \$ 12,144,080 |
| | | | |
| Actividades de inversión | | | |
| Compra PPy equipo | | -\$ 1,600,000 | |
| Flujo de efectivo neto en inversión | | | - \$ 1,600,000 |
| | | | |
| | | | |
| Aumento en efectivo | | | \$ 10,514,080 |
| Efectivo 31/12/2015 | | | \$ 0 |
| Efectivo 31/12/2016 | | | \$ 10,514,080 |
| | | | |
| | | | |

Suponiendo que los mercados se mantengan tal como lo han hecho hasta ahora en el que el crecimiento ha sido de un 3% en la economía y las ventas en todas las actividades mercantiles, se muestra a continuación un flujo de caja proyectado a 5 años.

Tabla 28. Flujo de caja proyectado a 5 años.

| | A | B | C | D | E | F | G |
|----|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 28 | | | | | | | |
| 29 | Detalle | | | Años a proyectar | | | |
| 30 | | 2.016 | 2.017 | 2.018 | 2.019 | 2.020 | 2.021 |
| 31 | Entradas de efectivo | | | | | | |
| 32 | Dinero líquido disponible al inicio del año (en las cuentas bancarias, o en Cajas Mayores y menores) | 0 | 169.628.952 | 347.389.105 | 527.348.460 | 712.706.235 | 903.594.743 |
| 33 | Valor de las ventas de contado | 384.000.000 | 395.520.000 | 407.385.600 | 419.607.168 | 432.195.383 | 445.161.244 |
| 34 | | | | | | | |
| 35 | Subtotal Entradas de efectivo anual | 384.000.000 | 395.520.000 | 407.385.600 | 419.607.168 | 432.195.383 | 445.161.244 |
| 36 | | | | | | | |
| 37 | Subtotal disponible ANTES de gastos | 384.000.000 | 565.148.952 | 754.774.705 | 946.955.628 | 1.144.901.618 | 1.348.755.987 |
| 38 | Salidas de Efectivo | | | | | | |
| 39 | Pago de nómina | (101.411.052) | (101.411.052) | (107.586.986) | (110.814.956) | (114.139.405) | (117.563.587) |
| 40 | Pagos a proveedores | (71.520.000) | (73.665.600) | (75.875.568) | (78.151.835) | (80.526.390) | (82.942.182) |
| 41 | Pagos otros administrativos y de ventas | (29.880.000) | (30.776.400) | (31.699.692) | (32.650.683) | (33.630.203) | (34.639.109) |
| 42 | Pagos de impuestos | (11.559.996) | (11.906.795) | (12.263.999) | (12.631.919) | (13.010.877) | (13.401.203) |
| 43 | | | | | | | |
| 44 | Total Salidas de efectivo en el año | (214.371.048) | (217.759.847) | (227.426.245) | (234.249.393) | (241.306.875) | (248.546.081) |
| 45 | | | | | | | |
| 46 | | | | | | | |
| 47 | Dinero líquido disponible al final del año (en las cuentas bancarias, o en Cajas) | 169.628.952 | 347.389.105 | 527.348.460 | 712.706.235 | 903.594.743 | 1.100.209.906 |
| 48 | | | | | | | |
| 49 | | | | | | | |
| 50 | | | | | | | |

Balance general

Tabla 29. Balance general.

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K |
|----|---|--------------------------------|------------------|------------------|---|---|---|-----------------|--------------|---|---|
| 1 | | ACTIVO | | | | | PASIVO | | | | |
| 2 | | Activo Circulante | | | | | Pasivo Circulante | | | | |
| 3 | | Caja | 0 | | | | Proveedores | \$ 2.940.000,00 | | | |
| 4 | | Bancos | 0 | | | | Acreedores | \$ 0,00 | | | |
| 5 | | Inversiones a corto plazo | \$ 3.680.800,00 | | | | Intereses por pagar | \$ 0,00 | | | |
| 6 | | Cuentas por cobrar | 0 | | | | ISR por pagar | \$ 0,00 | | | |
| 7 | | Inventario | \$ 3.040.000,00 | | | | Anticipo de clientes | \$ 0,00 | | | |
| 8 | | Total Activo Circulante | \$ 6.720.800,00 | \$ 6.720.800 | | | Total Pasivo Circulante | \$ 2.940.000,00 | \$ 2.940.000 | | |
| 9 | | | | | | | | | | | |
| 10 | | Activo Fijo | | | | | Pasivo a Largo Plazo | | | | |
| 11 | | Edificios | \$ 50.000.000,00 | | | | | | | | |
| 12 | | Terrenos | 0 | | | | Documentos por pagar a largo plazo | | \$ 0 | | |
| 13 | | Depreciación acumulada | -\$ 2.500.000,00 | | | | Total Pasivo Circulante | | \$ 0 | | |
| 14 | | Mobiliario y equipo. | \$ 3.680.800,00 | | | | | | | | |
| 15 | | Depreciación acumulada | -\$ 936.160,00 | | | | | | | | |
| 16 | | Equipo de transporte | \$ 14.000.000,00 | | | | SUMA DEL PASIVO | | \$ 2.940.000 | | |
| 17 | | Depreciación acumulada | -\$ 2.800.000,00 | | | | | | | | |
| 18 | | Total Activo Fijo | \$ 61.444.640,00 | \$ 61.444.640 | | | CAPITAL CONTABLE | | | | |
| 19 | | | | | | | Capital social | | \$ 0 | | |
| 20 | | Activo diferido | | | | | Reservas | | \$ 0,00 | | |
| 21 | | Rentas pagadas por anticipado | 0 | | | | Resultados de ejercicios anteriores | | \$ 0 | | |
| 22 | | Otros activos diferidos | 0 | | | | Resultados del ejercicio | | \$ 0 | | |
| 23 | | Total Activo Diferido | 0 | \$ 0 | | | Total Capital contable | | \$ 0 | | |
| 24 | | SUMA DEL ACTIVO | | \$ 68.165.440,00 | | | SUMA DEL CAPITAL CONTABLE | | \$ 0 | | |
| 25 | | | | | | | | | | | |
| 26 | | | | | | | | | | | |
| 27 | | | | | | | SUMA DEL PASIVO + CAPITAL CONTABLE | | \$ 2.940.000 | | |
| 28 | | | | | | | | | | | |
| 29 | | | | | | | | | | | |

Estado de resultados

Tabla 30. Estado de Resultados.

| | A | B | C | D | E | F | G |
|----|---|--|-------------------------------|---|------------------|---|-------------------|
| 4 | | | | | | | |
| 5 | | Ingresos: | | | | | |
| 6 | | Ventas brutas | | | | | \$ 380.000.000,00 |
| 7 | | Menos: | Devoluciones y provisiones | | | | \$ 0,00 |
| 8 | | Ventas netas | | | | | \$ 380.000.000,00 |
| 9 | | Costo de las ventas | | | | | |
| 10 | | Inventario inicial | | | \$ 35.280.000,00 | | |
| 11 | | Más: | Compras | | \$ 50.520.000,00 | | |
| 12 | | | Costo de los fletes entrantes | | \$ 0,00 | | |
| 13 | | | Mano de obra directa | | \$ 0,00 | | |
| 14 | | | Gastos indirectos | | \$ 6.236.160,00 | | |
| 15 | | | | | \$ 92.036.160,00 | | |
| 16 | | Menos: | Inventario final | | \$ 2.940.000,00 | | |
| 17 | | Costo de las ventas | | | | | \$ 89.096.160,00 |
| 18 | | Ganancia (pérdida) bruta | | | | | \$ 290.903.840,00 |
| 19 | | Gastos: | | | | | |
| 20 | | Publicidad | | | \$ 720.000,00 | | |
| 21 | | Depreciación | | | \$ 6.236.160,00 | | |
| 22 | | Seguros | | | \$ 1.547.800,00 | | |
| 23 | | Mantenimiento | | | \$ 1.200.000 | | |
| 24 | | Nómina | | | \$ 101.410.344 | | |
| 25 | | Gastos operativos | | | \$ 26.887.800 | | |
| 26 | | Gastos de constitución | | | \$ 506,00 | | |
| 27 | | Honorarios contador | | | \$ 950.000 | | |
| 28 | | Mantenimiento | | | \$ 12.543.900 | | |
| 29 | | Servicios públicos | | | \$ 2.400.000 | | |
| 30 | | Total de gastos | | | | | \$ 153.897.110,00 |
| 31 | | Ingresos operativos netos | | | | | \$ 137.006.730,00 |
| 32 | | Otros ingresos | | | | | |
| 33 | | Beneficio (pérdida) por venta de activos | | | | 0 | |
| 34 | | Ingresos por intereses | | | | 0 | |
| 35 | | Total de otros ingresos | | | | | 0 |
| 36 | | Ganancia (pérdida) neta | | | | | \$ 137.006.730,00 |
| 37 | | | | | | | |

Proyecciones a tres años

Tomando en cuenta que, según las proyecciones del Banco Mundial (ANDI, 2015), el índice de crecimiento económico para Colombia este año fue de 3%, y que, de acuerdo a la misma fuente, en los próximos años, debido a la recesión en la que se encuentra la mayoría de los mercados, no se cree que se supere esa cifra, se tomará como indicador para el incremento anual ese valor.

Tabla 31. Proyecciones a 3 años.

| PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS A 3 AÑOS | | | |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos | 2016 | 2017 | 2018 |
| Ingresos por ventas | \$384,000,000 | \$395,520,000 | \$407,385,600 |
| PROYECCIÓN DE EGRESOS A 3 AÑOS | | | |
| Egresos | 2016 | 2017 | 2018 |
| Proveedores | \$3,120,000 | \$3,213,600 | \$3,310,008 |
| Gastos laborales | \$76,323,144 | \$78,612,838 | \$81,972,223 |
| Ventas y admón. | \$ 40,200,000 | \$41,406,000 | \$42,648,180 |
| Depreciación | \$ 6,236,160 | \$6,423,244 | \$6,615,941 |
| Gastos financieros | \$ 3,541,666 | \$3,647,916 | \$3,757,353 |
| Impuestos | \$161,770,558 | \$166,770,558 | \$171,769,268 |
| Total | \$291,191,528 | \$300,074,156 | \$310,072,973 |

Evaluación del proyecto

TIR, VPN. Pto. de equilibrio, relación costo / beneficio y recuperación de la inversión.

Determinación del valor presente (actual) neto, VP y TIR

El Valor Actual Neto consiste en hacer una actualización de los ingresos y egresos de un proyecto, para ello se deben utilizar los flujos de caja presentes y un tipo de interés determinado, para este caso se utilizará un interés del 7,5% pues este es el que se ha determinado para 2017. Por medio del VAN se puede conocer la rentabilidad de un proyecto. A continuación se hace un desglose de la fórmula por medio de la cual se puede determinar este indicador:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t Representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n Es el número de períodos considerado.

Determinación de la tasa Interna de retorno

Corresponde a aquella tasa de descuento que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero (0).

$$0 = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)^1} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n}$$

$$0 = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+TIR)^j}$$

Dónde:

F_j = Flujo Neto en el Período j

I₀ = Inversión en el Período 0

n = Horizonte de Evaluación

Con base en lo anterior, la siguiente tabla muestra los anteriores indicadores proyectados a 5 años.

Tabla 32. VA, VAN y TIR proyectados a 5 años

| | | | | |
|----|-----|---------------------|-------------------|-----------------|
| 1 | | | | |
| 2 | Año | Fjujo de efectivo | Valor presente | Tasa de interés |
| 3 | 0 | -\$ 6.000.000,00 | (\$ 6.000.000,00) | 2928,37% |
| 4 | 1 | \$ 169.628.952,00 | \$ 5.601.328,50 | |
| 5 | 2 | \$ 347.389.105,00 | \$ 378.789,84 | |
| 6 | 3 | \$ 527.348.460,00 | \$ 18.987,64 | |
| 7 | 4 | \$ 712.706.235,00 | \$ 847,37 | |
| 8 | 5 | \$ 903.594.743,00 | \$ 35,48 | |
| 9 | 6 | \$ 1.100.209.906,00 | \$ 1,43 | |
| 10 | | TOTAL | (\$ 9,74) | |
| 11 | | | | |
| 12 | | VPN | (\$ 9,74) | |
| 13 | | TIR | 2928,37% | |
| 14 | | | | |
| 15 | | | | |

Punto de equilibrio

Si bien este es un indicador que no tiene un significado como tal en contabilidad, sí es importante al momento de determinar la rentabilidad de un proyecto. Este indicador permite determinar en qué momento las ventas cubrirán los costos, y puede ser expresado en unidades, valores o porcentajes. En la siguiente tabla se puede ver el resultado del punto de equilibrio en valores y porcentajes para este proyecto:

Tabla 33. Punto de equilibrio proyectado a 5 años

| | A | B | C | D | E | F | G |
|----|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | Costos fijos | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 | |
| 3 | Nómina | \$ 101.410.944,00 | \$ 101.411.052,00 | \$ 107.774.705,00 | \$ 110.814.956,00 | \$ 114.139.405,00 | |
| 4 | Telefonía | \$ 1.200.000,00 | \$ 1.236.000,00 | \$ 1.273.080,00 | \$ 1.311.272,00 | \$ 1.350.610,00 | |
| 5 | Gastos admon. y vtas. | \$ 29.880.000,00 | \$ 30.776.400,00 | \$ 31.699.692,00 | \$ 32.650.683,00 | \$ 33.630.203,00 | |
| 6 | Seguros | \$ 1.547.800,00 | \$ 1.594.234,00 | \$ 1.642.061,00 | \$ 1.691.323,00 | \$ 1.742.063,00 | |
| 7 | Total | \$ 134.038.744,00 | \$ 135.017.686,00 | \$ 142.389.538,00 | \$ 146.468.234,00 | \$ 150.862.281,00 | |
| 8 | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | |
| 10 | Costos variables | | | | | | |
| 11 | Servicios | \$ 2.400.000,00 | \$ 2.472.000,00 | \$ 2.546.160,00 | \$ 2.622.545,00 | \$ 2.701.221,00 | |
| 12 | Proveedores | \$ 35.280.000,00 | \$ 36.338.400,00 | \$ 37.428.552,00 | \$ 38.551.409,00 | \$ 39.707.951,00 | |
| 13 | Total | \$ 37.680.000,00 | \$ 38.810.400,00 | \$ 39.974.712,00 | \$ 41.173.954,00 | \$ 42.409.172,00 | |
| 14 | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | |
| 16 | Conceptos anuales | | | | | | |
| 17 | Ventas | \$ 384.000.000,00 | \$ 395.520.000,00 | \$ 407.385.600,00 | \$ 419.607.162,00 | \$ 432.195.383,00 | |
| 18 | Costos fijos | \$ 134.038.744,00 | \$ 135.017.686,00 | \$ 142.389.538,00 | \$ 146.489.234,00 | \$ 150.862.281,00 | |
| 19 | Costos variables | \$ 37.680.000,00 | \$ 38.810.400,00 | \$ 39.974.712,00 | \$ 41.173.954,00 | \$ 42.409.172,00 | |
| 20 | Costos totales | \$ 171.718.744,00 | \$ 173.828.086,00 | \$ 182.364.250,00 | \$ 187.663.188,00 | \$ 193.271.453,00 | |
| 21 | Punto de Equilibrio \$ | \$ 148.622.307,97 | \$ 149.707.759,94 | \$ 157.881.677,62 | \$ 162.427.425,61 | \$ 167.276.264,47 | |
| 22 | Punto de equilibrio % | 38,70% | 37,85% | 38,75% | 38,71% | 38,70% | |
| 23 | | | | | | | |
| 24 | | | | | | | |

Otros Indicadores Financieros

Tabla 34. Indicadores financieros.

| Clase | Indicador | Resultado | |
|-----------------------|---|---|--|
| Indicador de liquidez | Capital neto de trabajo Activo circulante – Pasivo circulante | \$6,720,800- \$2,940,000= \$ 3,780,000 | Representa la inversión neta en recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo |
| | Razón circulante Activo circulante/ pasivo circulante | \$6,720,800/ \$2,940,000= 2,28 | Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído; por ejemplo, una razón circulante de 1,5, implica que por cada unidad de financiamiento a corto plazo, se tienen una y media unidad monetaria en inversión a corto plazo. |
| | Razón ácida (activo circulante- Inventarios) / Pasivo circulante | \$6,720,800- \$ 3,040,000= \$3,680,800/ \$2,940,000= | Se deriva de la anterior, ya que a la inversión a corto plazo se le extrae el inventario, por considerarse un activo muy poco líquido. Mide |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | 1.25 | entonces el número de unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo. |
| | Prueba súper ácida (Efectivo y equivalente de efectivo+cuentas por cobrar)/ Pasivo circulante | \$ 6,000,000+ \$0=\$6,000,000 \$ 6,000,000/ \$2,940,000= 2.04 | Es similar a la anterior, pero hace la consideración especial de que en el activo circulante pueden estar incorporados, además del inventario, algunos elementos que no son lo suficientemente líquidos para ser realizados en un momento de apremio. Por lo tanto, considera directamente solo aquellos activos de reconocida liquidez. Mide el número de unidades monetarias en activos efectivamente líquidos, por cada unidad monetaria de deuda a corto plazo. |
| | Razón de fondo de maniobra | \$6,720,800/ \$68,165,440= | Mide la inversión neta en recursos circulantes, con relación a la |

| | | | |
|-------------------------------|---|--|---|
| | Capital de trabajo/total activo | 0,098 | inversión bruta total. |
| Indicadores de Apalancamiento | Indicador de Endeudamiento Total pasivo/total activo | \$ 2,940,000/ \$ 68,165,440= 0,043 | Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbra presentar en forma de porcentajes. Por ejemplo, una razón de endeudamiento de 0,4 indica que el 40% del total de la inversión (activos totales) ha sido financiada con recursos de terceros (endeudamiento). |
| | Indicador de Autonomía Total patrimonio/total activo | \$2,940,000/ \$68,165,440= 0.043 | Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios. Es complementaria a la de endeudamiento, por lo que la suma de las dos debe ser igual a 1. |
| | Índice de apalancamiento externo Total pasivo/total patrimonio | \$ 2,940,000/ \$ 2,940,000= 1 | Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios. |

| | | | |
|--|-----------------------------------|--|--|
| | | | Indica cuantas unidades monetarias han venido de afuera del negocio, por cada unidad monetaria provista por los propietarios. |
| Índice de apalancamiento interno Total patrimonio/total pasivo | \$2,940,000/ \$2,940,000= 1 | | Representa exactamente lo opuesto a la anterior; es decir, cuántas unidades monetarias han sido aportadas al financiamiento de la inversión por los accionistas, por cada unidad monetaria tomada de terceros. |
| Índice de capitalización externa Deuda a largo plazo/(patrimonio+deuda a largo plazo) | \$0/ \$2,940,000+ \$0= 0 | | Modernamente se considera que el capital de una empresa no está compuesto solamente por los aportes que hacen los propietarios, sino que también debe ser considerado como tal, el aporte a largo plazo que puedan hacer los terceros. De allí que se defina la capitalización como la sumatoria del patrimonio de la empresa y los recursos contratados a |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | | largo plazo. La razón de capitalización externa mide la proporción en que entra el aporte de terceros en la capitalización de la empresa. |
| | Índice de capitalización Interna Patrimonio/(Patrimonio+ Deuda a largo plazo) | \$2,940,000/ \$2,940,000+ \$0= 1 | En el marco del concepto ya explicado, este indicador mide la proporción en que el patrimonio de los accionistas participa en la capitalización de la empresa; por ejemplo, una capitalización interna de 75% indica que en la capitalización existe una relación de 3 a 1 entre lo aportado por los accionistas y lo tomado de terceros. La suma de los dos índices de capitalización debe ser igual a 1. |
| | Días de inventarios (inventarios x 360) / ventas | \$ 3,040,000x 360/ \$384,000,000= 2.85 | Hipotéticamente evalúa cuántos días podría operar la empresa sin reponer sus inventarios, manteniendo el mismo nivel de ventas. |
| | Rotación de inventarios | \$384,000,000/ | También hipotéticamente, |

| | | | |
|--------------------------|---|---|--|
| Indicadores de actividad | Ventas/ inventarios | \$ 3,040,000= 126.3 | indica el número de veces en que, en promedio, el inventario ha sido repuesto. |
| | Días de cuentas por cobrar (cuentas por cobrar x 360) / ventas | \$ 0x 360/ \$ 384,000,000= 0 | También conocido como días de ventas en la calle, porque representa, en promedio, el número de días que la empresa está tardando en recuperar sus ventas. |
| | Días de cuentas por pagar (cuentas por pagar x 360) / compras | \$ 0x 360/ \$ 2,940,000= 0 | Número de días que la empresa se está tomando de sus proveedores para saldar sus compras |
| | Rotación de cuentas por pagar Compras/cuentas por pagar | \$ 2,949,000/ \$0= \$0 | Indica el número de veces en que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por cobrar. |
| | Rotación de activo fijo Ventas/ activo fijo | \$384,000,000/ \$61,444,640= 6.25 | Aun cuando los activos fijos no están en el negocio para ser vendidos, sino para producir los bienes y servicios que luego generarán los ingresos, este indicador nos mide la relación que existe entre el |

| | | | |
|--------------------------------|----------------|--------|--|
| | | | <p>monto de los ingresos y el monto de la inversión en activos fijos. Por ejemplo, una rotación de 3 indicaría que la empresa está generando ingresos equivalentes a 3 veces la inversión en activos fijos.</p> |
| Rotación de activo total | \$384,000,000/ | | <p>Al igual que el anterior, este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión total. Por ejemplo, una rotación de 1,5 indicaría que la empresa está generando ingresos equivalentes a una vez y media la inversión en activos totales.</p> |
| Ventas/ activo total | \$68,165,440= | 5.6 | |
| Rotación de capital de trabajo | \$384,000,000/ | | <p>Este indicador nos mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión neta en recursos a corto plazo.</p> |
| Ventas/capital de trabajo | \$3,780,800= | 101.56 | |
| Margen de utilidad bruta | \$384,000,000- | | <p>Mide, en forma porcentual, la</p> |

| | | | |
|-----------------------------|---|--|--|
| Indicadores de rentabilidad | (Ventas-costo de ventas)/ventas | \$89,096,160/ \$384,000,000= 0,77 | porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas (Costos Operativos, Costo Integral de Financiamiento, Impuesto sobre la Renta, etc.). |
| | Margen de utilidad de operaciones Utilidad en operaciones/ventas | \$ 137,006,730/ \$ 384,000,000= 0,36 | En las finanzas modernas, este es uno de los indicadores de mayor relevancia, porque permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento. |
| | Margen de utilidad antes de impuesto Utilidad antes de impuesto/ventas | \$ 290,903,840/ \$ 384,000,000= 0.76 | Permite medir cuánto está ganando la empresa, antes de aplicar los cargos por concepto de Impuesto sobre la Renta. |
| | Margen de utilidad neta Utilidad neta/ventas | \$ 137,006,730/ \$384,000,000= 0,36 | Mide el porcentaje que está quedando a los propietarios por operar la empresa |

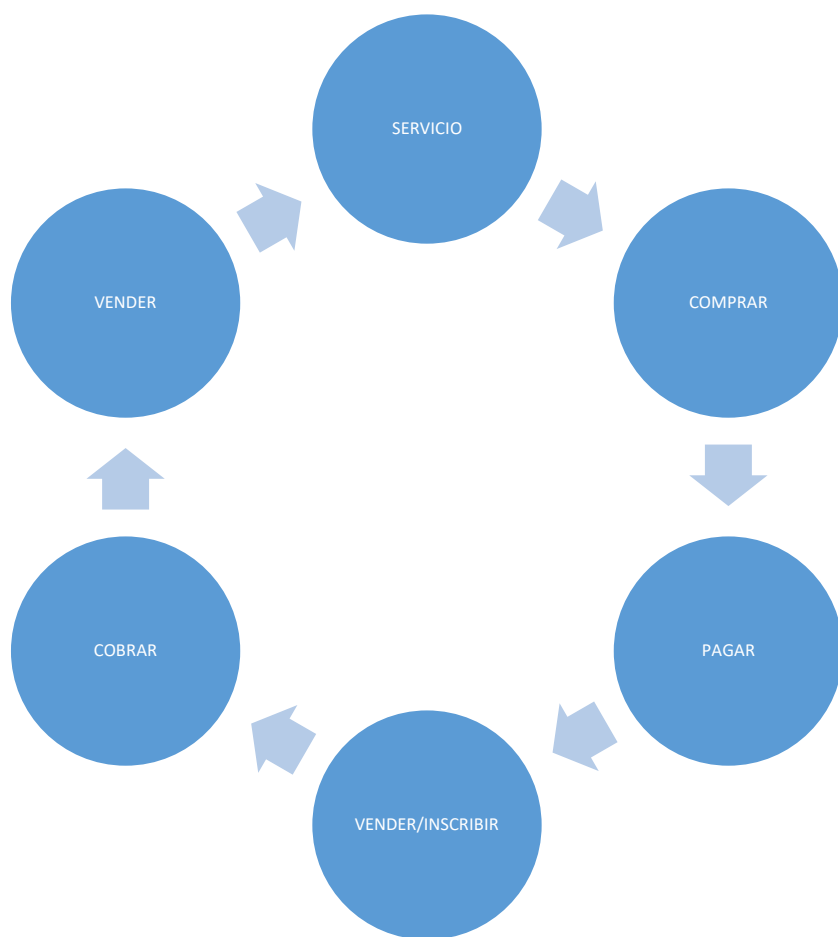
Rotación de cartera, proveedores y ciclo operacional

En este ítem es imperioso precisar que los equipos necesarios para el funcionamiento de la finca escuela/guardería ya han sido contemplados dentro de la inversión inicial, los insumos necesarios para el funcionamiento de la misma, que son básicamente productos de limpieza y alimento para las mascotas, los cuales serán pedidos cada mes, sabiendo que existen tiempos de entrega por parte de los proveedores de hasta 5 días.

En cuanto a la existencia de una cartera de cuentas por cobrar, no se tiene planeado ofrecer un sistema crediticio a los clientes, por lo que los pagos deberán ser siempre en efectivo y al momento de inscribir a la mascota y de manera mensual a partir de la inscripción.

Por otra parte, el ciclo operacional de la empresa, que es básicamente aquel que describe las funciones de la misma, mismo que está plasmado en el siguiente gráfico:

Ilustración 6. Ciclo Operacional.



Pasivo financiero / ventas

Entendido este indicador como el nivel de endeudamiento que la empresa posee, aun cuando no se contempla manejar ninguna especie de crédito debido a que la inversión inicial como tal no es tan grande, tomando en cuenta que, de acuerdo a los datos del balance general, se tiene un pasivo de \$ 2,940,000, y unas ventas netas de \$ 384,000,000, tomando en cuenta la fórmula para determinar el nivel de endeudamiento / ventas se tiene que:

Pasivo financiero/ventas = Pasivo total/ ventas netas

Pasivo Financiero/ventas = 2,940,000 / 384,000,000 = 0,008

Gasto financiero / ventas

Este indicador precisa la relación que existe entre los gastos financieros, que son aquellos que tienen que ver con la cuestión administrativa y las ventas obtenidas durante ese periodo, para saber el resultado de ese indicador, se utiliza la fórmula:

RGFSV = Gastos financieros/ ventas

Tomando en cuenta que se tiene un total de \$ 28,880,000 por concepto de gastos relacionados con administración, y unas ventas de \$384,000,000, se tiene que:

$$\text{RGFSV} = 28,880,000 / 384,000,000 = 0,075$$

Análisis de riesgo

Es evidente que conforme pase el tiempo pueden surgir ciertos inconvenientes que en un determinado momento pueda significar una problemática para la empresa, por ello hay que considerar dichos eventos, y estar preparados con alguna estrategia que permita contrarrestarlos, a continuación, se presenta una tabla en la cual se consideran dichos inconvenientes, así como estrategias para solucionarlos.

Tabla 35. Matriz de riesgos.

| Riesgos | Metas | Estrategias | Actividad | Presupuesto | Fecha de control |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--|---|------------------|
| El servicio no es conocido | Mayor penetración del mercado | Desarrollar un plan publicitario | Estará en función de la publicidad que se le dará al producto, así que está dirigida a la parte de promoción de ventas, y se hará a través de los medios masivos de comunicación los cuales serán: radio y volantes. | Pauta en radio por un mes: 50 cuñas diarias \$500,000 | Cada 6 meses |

| | | | | | |
|--|---|--|--|---|--------------|
| El servicio no está obteniendo las ventas esperadas | Incentivar el desarrollo del mercado | Introducir el servicio en otros mercados | Se ha tenido éxito como veterinaria, sin embargo las ventas por concepto de guardería/escuela no han sido las esperadas, por tal razón se pretende incursionar en nuevos mercados como son las ferias artesanales o de mascotas en las cuales se puede hacer una demostración tipo performance de los logros que una mascota entrenada puede llegar a obtener. | Presupuesto para visitas: \$300,000 por mes | Cada 6 meses |
| El servicio no resulta atractivo al cliente meta | Buscar un mayor desarrollo del servicio | Buscar desarrollar otras presentaciones del servicio | Realizar investigaciones para crear nuevas formas de presentar la necesidad de un entrenamiento en las mascotas, de igual manera, idear paquetes más accesibles en precio para estimular el interés. | Presupuesto : \$300,000 bimestrales | Cada 6 meses |
| El mercado | Incursionar en el | Introducir el producto en el | Desarrollar una página web que | Presupuesto : | Cada 6 meses |

| | | | | | |
|---|--------------------------------|---------------------|---|-----------|--|
| habitual está pasando por un mal momento | campo de los e- bussines | mercado virtual. | contenga información, precios, características del servicio, contacto en tiempo real o vía mail. | 1,000,000 | |
|---|--------------------------------|---------------------|---|-----------|--|

Análisis de sensibilidad y plan de contingencia.

El análisis de sensibilidad demuestra que en este caso, el proyecto es perfectamente viable, puesto que se trata de ampliar la oferta de servicios de un negocio ya existente, debido a ello, la inversión no es cuantiosa, sin embargo hay algunos puntos que son sensibles:

1) La competencia en el ramo veterinario es alta, aun cuando no existen muchos negocios que ofrezcan un servicio como este en el área, si hay personas que, de manera informal, ofrecen servicios parecidos.

2) Aún no existe plena cultura de la responsabilidad sobre una mascota, de tal manera que la gente podría no sentir la necesidad de ofrecer un entrenamiento a las mismas, por lo que hay que buscar la manera de que estén conscientes de los beneficios del entrenamiento.

Con base en lo anterior, se puede realizar un plan de contingencia que se enfoque en educar a las personas acerca de la importancia de un entrenamiento realizado por profesionales, tanto en el aspecto correctivo de una conducta en específico, como en general con el fin de hacer una mascota sumisa y manejable, demostrar a las personas

el valor del servicio y lo que obtendrán en el sentido costo-beneficio. Para ello se puede hacer uso de la página de la veterinaria, compartiendo contenidos educativos, videos de los logros de los alumnos de la escuela, testimonio de algunos clientes que ya hayan vivido la experiencia de un cambio de conducta, etc.

Describa y clasifique la inversión requerida para el óptimo funcionamiento del proyecto.

La inversión requerida para el proyecto está ubicada en el rango de los \$6,000,000 de pesos, tomando en cuenta que la planta de trabajadores ya existe, que se tiene una cartera de clientes, proveedores, y que el lugar físico, es decir, la finca también se tiene, de lo que se trata es solo de adecuar ese espacio a las necesidades de una guardería/escuela de tal forma que la inversión redundaría en esas reformas estructurales.

Conclusiones

Sin duda alguna, la forma de educar, ver y convivir con las mascotas ha ido cambiando en los últimos años, las personas cada vez están más conscientes de la importancia de una mascota dentro de una familia, y de la necesidad de mantenerla de la manera más adecuada posible, puesto que son parte del núcleo familiar, por ello, al hablar de cuidado de mascotas, ya no solo se habla del rubro de la salud, sino que se va más allá, tomando en cuenta que hay incluso restaurantes y boutiques para mascotas, hablar de una guardería o una escuela de entrenamiento, es casi una necesidad, pues muchas veces los dueños de las mismas no tienen el tiempo necesario ni para cuidarlas, mucho menos para el entrenamiento.

En este sentido, el entrenamiento es un asunto que, a pesar de que la gente lo puede percibir como fácil, hace necesario tener un conocimiento previo de la naturaleza del animal, ya que cada raza tiene características temperamentales y comportamientos muy particulares, por ello, el entrenamiento de un especialista puede hacer una diferencia en la calidad de vida de la mascota y su familia. La Veterinaria Lindo Can está consciente de ello, por eso su deseo de ampliar los servicios que ofrece, siempre encaminados a suplir las necesidades de los clientes y sus mascotas, procurando siempre el bienestar para ambos.

Referencias

- Alcaldía de Itagüí. (2015). *Informa Rendición de Cuentas*. Obtenido de itagui.gov.co: http://www.itagui.gov.co/uploads/entidad/control/d3c45-rendicion_noviembre_10_final.pdf
- ANDI. (2015). *Balance 2015 y Perspectivas 2016*. Obtenido de andi.com.co: <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>
- Carrillo, J. (8 de septiembre de 2015). *Las mascotas y su cuidado, un renglón económico que ha cobrado protagonismo*. Obtenido de elpais.com: <http://www.elpais.com.co/elpais/california/noticias/mascotas-y-su-cuidado-renglon-economico-ha-ganado-importancia>
- Echeverry, V. (s.f). *Mercado De Mascotas En Colombia*. Obtenido de infogram.am: <https://infogr.am/Mercado-de-mascotas-en-Colombia>
- El Heraldo. (22 de Mayo de 2015). *La vida de perros mueve millones*. Obtenido de elheraldo.co: <http://www.elheraldo.co/tendencias/la-vida-de-perros-mueve-millones-196275>
- HSB Noticias. (2 de abril de 2016). *El colombiano promedio aumentó gastos para sus mascotas, a través de Internet*. Obtenido de hsbnoticias.com: <http://hsbnoticias.com/noticias/ciencia/tecnologia/el-colombiano-promedio-aumento-gastos-para-sus-mascotas-tr-197590>
- López, N. (19 de Agosto de 2013). *La danza millonaria alrededor de los artículos para mascotas*. Obtenido de portafolio.co: <http://www.portafolio.co/tendencias/danza-millonaria-alrededor-articulos-mascotas-85518>
- Manual del Contador. (25 de Diciembre de 2012). *Reglas Sobre Distribucion De Utilidades*. Obtenido de manualdelcontador.com: <http://www.manualdelcontador.com/web/content/sas-reglas-sobre-distribucion-de-utilidades>
- Portafolio. (15 de febrero de 2015). *El mercado de las mascotas mira hacia las mujeres*. Obtenido de portafolio.co: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/mercado-mascotas-mira-mujeres-34546>
- RCN. (11 de Noviembre de 2015). *Mercado de las mascotas crecerá el 15% este año, prevén gremios*. Obtenido de rcnradio.com: <http://www.rcnradio.com/economia/mercado-de-las-mascotas-crecera-el-15-este-ano-preven-gremios/>

Ríos, C., & Cañas, M. (octubre de 2014). *Análisis retrospectivo de los registros del Centro de Veterinaria y Zootecnia de la Universidad CES 2009-2014*. Obtenido de bdigital.ces.edu.co:
http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/3868/2/Analisis_Retro_spectivo_centro_vetezoo.pdf

Wikipedia. (s.f). *Itagüí*. Obtenido de wikipedia.org:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Itag%C3%BC%C3%AD>