

Plan de Negocio Megacentro Veterinario PawPets

Autores:
Juan David Naranjo
Santiago Flórez

Presentado a:
Carlos Javier Arango
Director de trabajo de grado



Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Mercadeo

2024

Plan de Negocios
Megacentro Veterinario PawPets

Juan David Naranjo

Santiago Florez

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título
de Magíster en Mercadeo

Director del trabajo de grado: Carlos Javier Arango

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN MERCADEO
SANTIAGO DE CALI

2024

Santiago de Cali, Agosto de 2024

Doctor (a)

Fabián Osorio Tinoco

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Santiago de Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es
Megacentro Veterinario PawPets.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el
propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



Juan David Naranjo

1.126.319.810



Santiago Florez

1.144.058.776

Santiago de Cali, Agosto de 2024

Doctor (a)

Fabián Osorio Tinoco

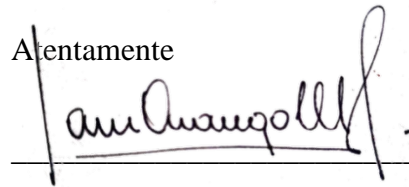
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado Megacentro Veterinario PawPets, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Juan David Naranjo (CC: 1.1126.319.810) y Santiago Florez (CC:1.144.058.776), y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlos Arango', is written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a vertical line on the left side.

Carlos Javier Arango

Director del Trabajo de Grado

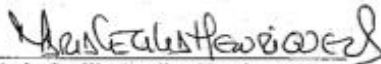
ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**"PLAN DE NEGOCIO MEGA CENTRO VETERINARIO
PAWPETS".** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en
cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad
Javeriana para optar por el título de Magister en Maestría en Mercadeo.



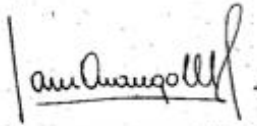
Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Maria Cecilia Avelina Henríquez Daza
Directora Maestría en Mercadeo



Carlos Alberto Botero Roldan
Jurado



Carlos Javier Arango Mejia
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 15 agosto de 2024

Tabla de contenido

Introducción	15
1. Descripción de la oportunidad	17
1.1 Ruta Descubierta	17
2. Estudio de Mercado.....	19
2.1 Segmentación de Mercado	19
2.2 Métodos de Investigación	21
2.3 Problema de investigación	25
2.4 Objetivos de la investigación	26
2.4.1 General	26
2.4.2 Objetivos Secundarios.....	27
2.5 Metodología	28
2.5.1 Descripción de la muestra	30
2.6 Análisis de resultados de encuesta	31
2.6.1 Análisis de Estratos Socioeconómicos y Sectores Residenciales	33
2.7 Análisis de resultados de encuesta en línea.....	35
.....	35
.....	35

2.9 Conclusiones y recomendaciones	54
2.9.1 Conclusiones motivación al cliente.....	54
2.9.2 Recomendaciones - Motivaciones del cliente	56
2.9.3 Nivel de Precios	56
2.9.4 Recomendaciones - Nivel de Precios.....	57
2.9.5 Conclusiones - Preferencias y Comportamientos	58
2.9.6 Recomendaciones - Preferencias y Comportamientos.....	59
2.10 Investigación Cualitativa: Entrevistas a profundidad.....	59
2.10.1 Necesidades y motivaciones del consumidor.....	59
2.9.2 Frustraciones del consumidor	61
2.9.3 Alegrías del consumidor	65
2.10 Análisis de resultados y conclusiones.....	68
3. Análisis de inteligencia competitiva	70
3.1 Análisis Externo.....	70
3.2 Identificación de factores externos clave: Análisis PESTEL.....	73
3.2.1 Variables	79
3.2.2 Análisis del entorno competitivo	81
3.2.3 Análisis DOFA.....	83
3.2.4 Consideraciones	86

3. 3 Propuesta base	88
4. Propuesta de la estrategia de negocio.....	89
4.1 El propósito de la empresa	89
4.2 Misión	90
4.3 Visión	90
4.4 Los valores de la organización.....	90
4.5 Declaración de la estrategia.....	92
4.5.1 Objetivo estratégico	92
4.5.2 Alcance del objetivo estratégico	92
4.5.3 Propuesta de valor para el cliente.....	93
4.5.4 Sistema de actividades	94
5. Estrategia de Mercado.....	98
5.1 Objetivo de mercadeo	98
5.2 Productos y servicios.....	99
5.2.1 Productos.....	99
5.2.2 Servicios.....	99
5.3 Marca.....	100
5.3.1 Personalidad de la marca.....	101
5.3.2 Arquetipo de marca.....	102

5.3.3	Identidad visual	103
5.4	Canales	107
5.4.1	Peluquería y Baño para Mascotas	107
5.4.2	Distribución de Productos y Alimentos	107
5.4.3	Servicio Veterinario Básico	107
5.4.4	Hidroterapia.....	108
5.4.5	Cirugías para Mascotas y hospitalización.....	108
5.4.6	Guardería y Paseos Diarios	108
5.4.7	Adiestramiento	108
5.4.8	Celebración de Cumpleaños para Mascotas.....	109
5.4.9	Servicio de Cafetería para los dueños	109
5.5	Estrategia de comunicaciones de mercadeo	109
5.5.1.	Preguntas clave de la estrategia.....	109
5.5	Estrategia de precios.....	112
5.7	Presupuesto de mercadeo y ventas	113
6	Diseño técnico u operativo.....	116
6.1	Diseño de los procesos clave.....	116
6.1.1	Pasillo del Cliente (Customer Journey).....	116
6.1.2	Reconocimiento de los recursos clave del negocio.....	117

Diseño Organizacional y Forma legal.....	121
7.2 Cargos y sus responsabilidades.....	123
7.3 Un estudio de referenciación salarial.....	123
7.4 El tipo de sociedad a constituir.....	124
7.4.1 Obligaciones legales.....	125
7.4.2 Propiedad Intelectual.....	128
7.4.3 Estudio Ambiental.....	128
7.4.4 Documentos de referencia.....	128
7.4.5 Políticas Ambientales.....	129
7.4.6 Presupuesto de gastos de operación.....	129
7.5 Análisis de Viabilidad Financiera.....	131
8. Conclusiones.....	135
9. Bibliografía.....	137
10. Anexos.....	142
10.1 Factores.....	142
10.3 Website.....	144
10.4 Icono App.....	144
10.5 Uniformes.....	145
10.6 Render Fachada.....	145

10.7 Render Playground.....	146
10.8 Render plano aéreo.....	147
10.9 Resultado encuesta	147

Índice de tablas

Tabla 1 Ficha Metodología	28
Tabla 2: Tabla de frecuencia – Edad y género	32
Tabla 3. Tabla de frecuencia estrato	34
Tabla 4: Tabla de frecuencia sector residencial	34
Tabla 5: Entrevista a profundidad necesidades y motivaciones.....	60
Tabla 6: Entrevista Frustraciones del consumidor	61
Tabla 7: Entrevista Alegrías del consumidor	65
Tabla 8: Análisis PESTEL	73
Tabla 9 : Variables análisis PESTEL	79
Tabla 10: Matriz de análisis competitivo	81
Tabla 11: Matriz DOFA	83
Tabla 12: Matriz DOFA cruzada.....	84
Tabla 13: Customer Journey Map	113
Tabla 14: Plan de medios	115
Tabla 16: Recursos o activos intangibles	117

Tabla 15: Recursos o activos tangibles	118
Tabla 17. Tercerización y otros proveedores clave.....	119
Tabla 18: Requerimientos de materia prima e insumos	119
Tabla 19: Cargos y Responsabilidades	123
Tabla 20: Presupuesto gastos de operación.....	130
Tabla 21: Detalle los gastos de la operación mensual de la nómina.....	130
Tabla 22: Flujo de caja	130
Tabla 23: Indicadores financieros	130

Índice de gráficos

Gráfica 1: Género de los participantes	32
Gráfica 2: Estrato	34
Gráfica 3: Sector residencial	34
Gráfica 4: ¿Tienes Mascotas?	35
Gráfica 5: ¿Cuántas mascotas?.....	36
Gráfica 6: Recurrencia a los servicios de Mega centros veterinarios	37
Gráfica 7: Disposición a acudir a un nuevo Mega centro Veterinario.....	38
Gráfica 8: Atributos / cualidades principales para elegir un Mega centro Veterinario.....	39
Gráfica 9: Aspectos más relevantes para recompra / reutilización de los servicios.....	40
Gráfica 10: Canales de compra	42

Gráfica 11: Servicios de preferencia para un Megacentro Veterinario.....	44
Gráfica 12: Frecuencia de uso de servicios en centros veterinarios.....	46
Gráfica 13: Disposición a pagar fidelización o plan de membresía.....	47
Gráfica 14: Precio de servicio de peluquería	49
Gráfica 15: Precio de servicio de guardería	50
Gráfica 16: Precio de servicio de pasadía	51

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Venta de cuidado de mascotas en el mundo	70
Ilustración 2: Movimiento mercado para las mascotas	71
Ilustración 3: Valores de la organización.....	90
Ilustración 4: Marca Pawpets	100
Ilustración 5: Valla exterior	104
Ilustración 6: Website	104
Ilustración 7: Icono de App.....	106
Ilustración 8: Diseño de uniformes	106
Ilustración 9: Estrategia de precios	112
Ilustración 10: Dos Factores	142
Ilustración 11: Valla exterior	143
Ilustración 12 Website.....	144

Ilustración 13 Icono App.....	144
Ilustración 14 Uniformes.....	145
Ilustración 15 Render fachada.....	145
Ilustración 16 Render Playground.....	146
Ilustración 17 Render plano aéreo.....	147

Introducción

En el dinámico y competitivo mercado de servicios veterinarios para mascotas, la innovación y la visión emprendedora son fundamentales para el éxito de cualquier iniciativa empresarial. En este contexto, surge el desafío de desarrollar un proyecto desde sus cimientos que no solo satisfaga las necesidades de los dueños de mascotas, sino que también establezca un nuevo estándar en la industria veterinaria. Desde esta perspectiva, se presenta el plan de negocio del Mega centro Veterinario PawPets, una propuesta ambiciosa destinada a transformar la prestación de atención médica y servicios relacionados con el cuidado de las mascotas.

El mercado de las mascotas ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, convirtiéndose en un sector económico en expansión, cada vez más personas consideran a sus mascotas como miembros de la familia y están dispuestas a invertir en su cuidado y bienestar, este cambio en la mentalidad ha generado oportunidades para el desarrollo de servicios asociados y tiendas veterinarias que se dedican exclusivamente a satisfacer las necesidades de las mascotas y sus propietarios.

Esta investigación tiene como objetivo principal, identificar los atributos y características mejor valorados por los clientes potenciales, así como entender cómo estas preferencias varían según diferentes segmentos de mercado. A través de un análisis cualitativo, se enfocará en obtener información precisa y confiable sobre las preferencias, necesidades y comportamientos de los clientes en relación con los servicios y productos que ofrece o puede llegar a ofrecer un centro veterinario.

El enfoque de este estudio se centrará en la identificación de oportunidades de mercado, la definición de un posicionamiento claro y diferenciado, y la creación de una propuesta de valor convincente que responda de manera efectiva a las necesidades y deseos de los consumidores en el ámbito de la atención veterinaria. Asimismo, se investigarán y aplicarán estrategias de marketing innovadoras que permitirán sobresalir en un entorno altamente competitivo, maximizando el uso de herramientas y plataformas digitales disponibles y capitalizando las tendencias emergentes en el sector veterinario.

La creación de un proyecto desde cero requiere no solo la concepción de la idea, sino también una cuidadosa planificación, análisis y ejecución de todas las acciones necesarias para su éxito, en este estudio, se presenta una guía exhaustiva destinada a orientar el proceso de creación y lanzamiento del Mega centro Veterinario PawPets, desde la fase inicial de investigación hasta la implementación de estrategias de marketing sofisticadas.

1. Descripción de la oportunidad

1.1 Ruta Descubierta

En Colombia, el mercado de mascotas ha experimentado un crecimiento notable en los últimos cinco años, de acuerdo con Rodríguez (2023), los colombianos han invertido aproximadamente \$3 billones en sus mascotas, con un incremento del 49% en el comercio electrónico.

Este mercado abarca aproximadamente 3 millones de gatos y más de 7 millones de perros en todo el país, en relación a ello Euromonitor proyecta que para el 2026, las ventas en este sector alcanzarán los 6.1 billones de pesos (Anexo 1), lo que evidencia un fuerte crecimiento y una tendencia creciente de los colombianos a destinar una parte considerable de sus ingresos al cuidado de sus mascotas.

En este sentido, se ha identificado una oportunidad significativa en la ciudad de Cali, donde el mercado de servicios veterinarios parece estar desatendido, las quejas sobre la calidad del servicio en los centros veterinarios son numerosas, tanto en las redes sociales como en los círculos sociales locales. Asimismo, más de un millón de mascotas en Colombia se encuentran en situaciones de riesgo, lo que subraya la necesidad de incorporar un componente social en el negocio, con el objetivo de ayudar a la mayor cantidad posible de animales desprotegidos.

Por lo tanto, se cree firmemente que el servicio brindado debe reflejar esta conexión especial, la experiencia y conocimientos de los miembros del equipo en la industria los

posicionan de manera favorable para aprovechar esta oportunidad y desarrollar un proyecto que no solo atienda las necesidades del mercado, sino que también contribuya al bienestar de los animales en situación de riesgo.

El proyecto propuesto culminará en la creación de un mega centro veterinario en Cali, que se destacará por su componente innovador y un fuerte énfasis en la calidad de los servicios prestados tanto a las mascotas como a sus dueños, dado que son ellos quienes forman una percepción de la propuesta de valor.

El componente innovador de este proyecto incluye la implementación de tecnología avanzada, utilizando equipos de diagnóstico de última generación y tratamientos avanzados que mejoran la precisión y eficacia del cuidado veterinario, también se desarrollará una plataforma en línea para la gestión de historiales médicos, citas y consultas virtuales, facilitando el acceso y seguimiento por parte de los dueños de mascotas.

Asimismo, se adoptará un enfoque integral en el bienestar animal con servicios complementarios como nutrición personalizada y entrenamiento conductual, abordando todas las necesidades de las mascotas, dese un componente social, se integrará a través de programas de rescate y cuidado para animales en situación de riesgo, promoviendo un enfoque comunitario y de responsabilidad social en el negocio.

Los propulsores del proyecto, como amantes de las mascotas, comprenden que los propietarios sienten un amor comparable al que tienen por sus propios hijos. Por lo tanto, creen firmemente que el servicio brindado debe reflejar esta conexión especial, la experiencia y conocimientos de los miembros del equipo en la industria los posicionan de manera favorable

para aprovechar esta oportunidad y desarrollar un proyecto que no solo atienda las necesidades del mercado, sino que también contribuya al bienestar de los animales en situación de riesgo.

2. Estudio de Mercado

2.1 Segmentación de Mercado

En el marco del proyecto, se ha decidido utilizar una segmentación psicográfica para definir el público objetivo, esta decisión se basa en la comprensión profunda del consumidor, abarcando características psicológicas, emocionales y comportamentales, más allá de los datos demográficos tradicionales. Matute et al. (2008), destacan que la segmentación psicográfica permite a las empresas crear estrategias de marketing más precisas y efectivas al apelar a los valores y expectativas reales de los clientes.

La segmentación psicográfica manifiestan Cano & Zárate (2010), se basa en la idea de que las personas con características psicológicas similares comparten necesidades y deseos similares, al comprender estos aspectos, las empresas pueden crear estrategias de marketing más relevantes y persuasivas, además de fomentar una conexión emocional más fuerte con la marca, esta segmentación permite identificar segmentos de mercado con mayor precisión y profundidad, facilitando la creación de mensajes y estrategias que repliquen en con los clientes a nivel emocional y comportamental.

Se han identificado cinco segmentos principales basados en características psicográficas de los dueños de mascotas, cada segmento agrupa a personas que poseen una o más mascotas y comparten ciertas actitudes y comportamientos.

1. Amantes de los Animales:

- Personas que consideran a sus mascotas como miembros de la familia.
- Priorizan el cuidado y bienestar de sus mascotas, incluso por encima de sus propias necesidades.
- Disposición a pagar un alto precio por productos y servicios de calidad superior.
- Buscan atención personalizada y un trato cercano para sus mascotas.
- Sensibles a mensajes que apelan al amor incondicional entre humanos y animales.

2. Preocupados por la Salud:

- Personas que buscan productos y servicios naturales, orgánicos y especializados para sus mascotas.
- Se preocupan por la alimentación, el ejercicio y la salud de sus animales.
- Disposición a invertir en productos y servicios que mejoren la salud y la calidad de vida de sus mascotas.
- Receptivos a mensajes que resaltan los beneficios de una alimentación sana y un estilo de vida activo.

3. Activos y Aventureros:

- Personas que disfrutan de actividades al aire libre y con alta actividad física.
- Buscan productos y servicios que les permitan llevar a sus mascotas a cualquier lugar.

- Valoran la practicidad, la seguridad y la comodidad en los productos para mascotas.
 - Receptivos a mensajes que promueven la conexión con la naturaleza y la vida activa junto a sus mascotas.
4. Ocupados y con Tiempo Limitado:
- Personas con una vida ocupada que buscan soluciones prácticas y convenientes para el cuidado de sus mascotas.
 - Valoran la rapidez, la seguridad, la eficiencia y la accesibilidad en los servicios y productos para sus mascotas.
 - Buscan opciones en línea o automatizadas para ahorrar tiempo y esfuerzo.
 - Receptivos a mensajes que ofrecen soluciones prácticas para el cuidado de las mascotas en una vida ajetreada.
5. Centrados en el Presupuesto:
- Personas que buscan tarifas asequibles en productos y servicios relacionados con el cuidado veterinario.
 - Altamente sensibles a las ofertas, promociones y descuentos.
 - Valoran la calidad y la relación calidad-precio en los productos que compran.
 - Receptivos a mensajes que resaltan el valor y la accesibilidad de los servicios veterinarios.

2.2 Métodos de Investigación

Para efectos del desarrollo de la investigación, se decidió realizar un enfoque de investigación descriptiva. Según Malhotra (2008), la investigación descriptiva tiene como objetivo por lo regular describir las características o funciones del mercado. En nuestro caso, buscamos entender las expectativas y comportamientos de los clientes respecto las clínicas veterinarias, lo cual encaja en este tipo de investigación.

El método de investigación utilizado es el muestreo por conveniencia, conforme a lo descrito por Otzen y Manterola (2017). En este caso, se seleccionó la muestra porque los participantes son propietarios de mascotas y pertenecen al estrato socioeconómico al que está dirigida la clínica veterinaria para comprender de manera exhaustiva y precisa el entorno en el que se desarrollará el Mega centro veterinario, estos métodos permitirán abordar tanto aspectos numéricos como cualitativos, ofreciendo una visión integral.

Nos basaremos en los siguientes argumentos como razones para clasificar la investigación como muestreo por conveniencia:

1. Accesibilidad: La muestra está compuesta por personas que tienen acceso a la encuesta a través de su red de contactos.

2. No Aleatoriedad: No se está seleccionando a los participantes de manera aleatoria, sino que responden aquellos a quienes les llega la encuesta.

3. Fácil y Rápido: Este tipo de muestreo es rápido y fácil de implementar, aunque puede introducir sesgos debido a la falta de aleatoriedad.

4. Sesgo de Muestreo: Este tipo de muestreo puede no representar fielmente a toda la población objetivo debido a la falta de aleatoriedad.

5. Limitaciones: Los resultados pueden estar sesgados hacia las características de las personas en la red de contactos, lo que puede no reflejar la diversidad de toda la población objetivo.

Se recopilarán datos numéricos objetivos relacionados con diversos aspectos del mercado. Entre los elementos a considerar se encuentran:

- Población de Mascotas en el Área de Influencia: Datos demográficos sobre la cantidad y tipos de mascotas en la zona.
- Distribución Demográfica de los Propietarios de Mascotas: Información sobre la edad, género, nivel socioeconómico y ubicación geográfica de los dueños de mascotas.
- Demanda de Servicios Veterinarios: Análisis de la frecuencia y tipos de servicios veterinarios requeridos.
- Intención de Compra: Evaluación de la disposición de los propietarios a adquirir servicios y productos relacionados con el cuidado de sus mascotas.

Esta metodología proporcionará una base sólida para comprender el tamaño del mercado, las tendencias que lo caracterizan y la potencialidad de la demanda, lo que permitirá una adecuada planificación de recursos y estrategias.

Por otro lado, se emplearán métodos cualitativos como entrevistas en profundidad, siguiendo las recomendaciones de Ramos (2021), para explorar en detalle las percepciones,

necesidades y preferencias de los propietarios de mascotas, los objetivos específicos de estas entrevistas incluyen:

- **Experiencia Previa con Servicios Veterinarios:** Comprender las experiencias anteriores de los propietarios con servicios veterinarios y su nivel de satisfacción.
- **Expectativas en Cuanto a Atención y Cuidado de Mascotas:** Identificar las expectativas y estándares que los dueños de mascotas tienen respecto a la atención y el cuidado de sus animales.
- **Motivaciones para Elegir un Centro Veterinario:** Descubrir los factores que influyen en la decisión de elegir un centro veterinario específico.
- **Barreras Percibidas para Acceder a los Servicios:** Detectar las dificultades y obstáculos que enfrentan los propietarios al intentar acceder a servicios veterinarios.

Las entrevistas cualitativas permitirán obtener información detallada sobre las motivaciones y barreras psicológicas, emocionales y prácticas que afectan las decisiones de los dueños de mascotas, esta información es crucial para diseñar estrategias de marketing y servicios que realmente respondan a las necesidades del mercado.

La combinación de métodos de investigación cuantitativa y cualitativa permitirá una comprensión del mercado y de los clientes potenciales del Mega centro veterinario PawPets, la investigación cuantitativa proporcionará una base sólida de datos objetivos, mientras que la investigación cualitativa ofrecerá una comprensión profunda de las percepciones y motivaciones de los clientes. Este enfoque integral será fundamental para la consecución de los objetivos del

proyecto y para el éxito futuro del centro veterinario en su misión de brindar atención integral y de calidad para las mascotas.

2.3 Problema de investigación

La falta de información precisa y actualizada sobre las necesidades de los usuarios y las expectativas y requerimientos del mercado ha generado un obstáculo significativo para identificar áreas de mejora, desarrollar productos y servicios de calidad, establecer una comunicación efectiva y crear una propuesta de valor sólida en un entorno altamente competitivo. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo una investigación de mercado que permita comprender mejor las preferencias, expectativas y comportamientos de los consumidores en el mercado de las clínicas veterinarias.

Las clínicas veterinarias enfrentan desafíos específicos, como entender las variadas demandas de los propietarios de mascotas, la identificación de segmentos de mercado con alto potencial y la adaptación a las tendencias emergentes en el cuidado de animales, sin datos claros, las clínicas pueden perder oportunidades importantes para diferenciarse, atraer y retener clientes, y ofrecer servicios que realmente respondan a las necesidades de sus consumidores.

En un mercado donde la competencia es intensa y las expectativas de los clientes son cada vez más altas, la ausencia de un conocimiento detallado y actual de las preferencias, expectativas y comportamientos de los consumidores puede llevar a decisiones estratégicas ineficaces y a la pérdida de ventaja competitiva. Por ejemplo, sin una comprensión clara de qué factores son más valorados por los propietarios de mascotas (como la calidad del servicio, el

costo, la ubicación, etc.), las clínicas pueden no ser capaces de priorizar adecuadamente sus inversiones en infraestructura, personal o marketing.

Asimismo, la evolución constante del mercado, con nuevos productos y servicios que se introducen regularmente, hace que sea aún más crucial tener una visión actualizada y precisa, esto incluye no solo los servicios veterinarios básicos, sino también áreas complementarias como la nutrición especializada, el cuidado preventivo, la tecnología en el seguimiento de la salud de las mascotas, y las opciones de bienestar y entretenimiento para los animales. Sin una investigación de mercado sólida, las clínicas corren el riesgo de quedarse atrás frente a competidores más innovadores y mejor informados.

Por lo tanto, es necesario llevar a cabo una investigación de mercado que permita comprender mejor las preferencias, expectativas y comportamientos de los consumidores en el mercado de las clínicas veterinarias, esta investigación debe abarcar un análisis profundo de las tendencias actuales, las motivaciones de los clientes, sus hábitos de consumo y las barreras que enfrentan.

2.4 Objetivos de la investigación

2.4.1 General

Identificar los atributos y características mejor valorados por los clientes potenciales, así como entender cómo estas preferencias varían según diferentes segmentos de mercado, con esta información, se busca orientar estratégicamente el desarrollo de productos y servicios, mejorar la calidad de la atención al cliente, optimizar la comunicación y diferenciarse de la competencia en un mercado cada vez más saturado y competitivo.

2.4.2 Objetivos Secundarios

1. Comprender las Motivaciones de los Clientes:
 - Identificar las principales motivaciones que llevan a los propietarios de mascotas a elegir un centro veterinario.
 - Explorar las razones emocionales, psicológicas y prácticas que influyen en sus decisiones.

2. Analizar las Preferencias y Comportamientos de Uso:
 - Examinar las preferencias de los propietarios de mascotas en cuanto a los servicios y productos ofrecidos por las clínicas veterinarias.
 - Investigar la frecuencia de visitas, los tipos de servicios preferidos y las expectativas de calidad y atención.

3. Evaluar la Intención de Compra y Uso:
 - Determinar la intención de compra y uso de los servicios y productos veterinarios.
 - Identificar los factores que afectan estas decisiones, incluyendo características y atributos que los clientes consideran más importantes.

4. Identificar Barreras Percibidas:
 - Investigar las barreras que los propietarios de mascotas perciben para acceder a los servicios veterinarios.

- Entender los desafíos y obstáculos que enfrentan los clientes potenciales en su experiencia con las clínicas veterinarias
5. Segmentar el Mercado de Forma Precisa:
- Dividir el mercado en segmentos claros basados en características psicográficas y comportamentales.
 - Determinar cómo cada segmento responde a diferentes estrategias de marketing y ofertas de servicios.
6. Evaluar la Demanda de Servicios Veterinarios Existentes:
- Cuantificar la demanda actual de servicios veterinarios en el área de influencia del Mega centro.
 - Analizar la distribución demográfica de los propietarios de mascotas y su relación con la demanda de servicios.

2.5 Metodología

Tabla 1 Ficha Metodología

1. Ámbito geográfico: Colombia
2. Universo: Hombres y mujeres propietarios de mascotas de 19 años en adelante.
3. Tamaño de la muestra: 135 encuestados.

4. Método de Muestreo: Encuesta semiestructurada.
5. Tratamiento previo de la información: Análisis del Excel proporcionado por Google Forms Analytics y base de datos depurada y analizada en Jamovi. Se realizan modificaciones de la base de datos. (Explicados al detalle en el punto 4.2).
6. Recogida de la información: Uso de las herramientas Google Forms y Jamovi para su procesamiento. Se envía el link de la encuesta a través de correo electrónico y WhatsApp.
7. Fecha de realización: Del 7 al 12 de Julio de 2023
8. Organización responsable de los trabajos: Equipo de investigación de mercados especializado en el sector veterinario.

Fuente: Elaboración Propia 2024

La metodología empleada en la siguiente investigación es muestreo por conveniencia siguiendo las recomendaciones de Otzen & Manterola (2017), se realizó la recolección de 135 encuestas por medio de 2 encuestadores que seleccionaron de acuerdo a las características requeridas para este fin, dueños de mascotas de un estrato socioeconómico requerido para este estudio, los datos fueron registrados entre el 7 y el 11 Julio.

La estructura del cuestionario inició con una pregunta filtro donde se determinó si el encuestado es o no un propietario de una mascota para poder continuar con el resto de las preguntas, donde posteriormente se indagó cuantas mascotas poseen, en caso de que la respuesta anterior haya sido positiva.

Se continua con las preguntas enfocadas en el primer bloque de la investigación “Motivaciones del Cliente”, utilizando una pregunta multi ítem de escala para determinar la importancia de 12 distintos atributos que tienen en cuenta al momento de elegir un centro

veterinario o también los aspectos a los que le atribuye mayor importancia al momento de repetir una compra o solicitar nuevamente sus servicios, realizando también una pregunta de intención para determinar qué tan dispuesto estaría a cambiar de veterinaria.

Posteriormente, se dio paso a las preguntas enfocadas en el segundo bloque de la investigación “Preferencias y comportamientos de los propietarios”. En esta sección, se realizaron preguntas para determinar los canales de compra que utilizan los clientes, cuáles son los servicios y productos que compran con mayor frecuencia, indagando el gasto promedio por mascota por medio de una pregunta abierta y finalmente por medio de una pregunta de intención buscamos conocer si estarían interesados en nuevos servicios o en una nueva modalidad de membresía.

Para continuar, se utiliza la escala Likert de 1 a 5 siendo 1 nada de acuerdo y 5 muy de acuerdo, en distintas preguntas para conocer el grado de acuerdo con diferentes precios para distintos servicios de la veterinaria, estas preguntas pertenecen al bloque de “Nivel de precios”, donde buscamos entender la sensibilidad hacia el precio y que precios pueden ser aceptables para el grupo objetivo.

Finalmente, se cierra el cuestionario con las preguntas de perfil demográfico en la que se solicita a los encuestados indicar su edad (pregunta abierta), género, estrato socioeconómico y sector de residencia, para el posterior análisis de las encuestas recolectadas, se extrajo la base de datos de Google Forms y analizando 126 datos de 135, siendo estos los que pasaron la pregunta filtro con una respuesta afirmativa. Por otra parte, se recodifican variables para su análisis en Jamovi y se corrigen las variables continuas como edad o promedio de gasto, donde se evidenciaron registros de datos en letras o con abreviaturas que no puede ser procesados en por el Software estadístico.

2.5.1 Descripción de la muestra

Se inició el análisis de la segmentación desde la pregunta filtro realizada al inicio de la encuesta, en la cual se encontró que, de 135 personas encuestadas, 126 personas son dueñas de una o más mascotas (aproximadamente 2 mascotas por encuestado) y tan solo 9 personas no tienen mascotas en sus hogares.

Posteriormente, se realiza un análisis descriptivo de la variable continua de edad junto con la variable categórica de género, evidenciando así que la población de la muestra está conformada por propietarios de mascotas con edades entre los 19 y 66 años con una media de aproximadamente 35 años, es pertinente también resaltar que esta muestra estuvo conformada por un 54.8% de mujeres y un 45.2% de hombres.

2.6 Análisis de resultados de encuesta

La pregunta relacionada con la edad y el género de los encuestados proporciona información crucial sobre la composición demográfica de la muestra, se solicitaron dos preguntas específicas a los participantes:

Pregunta sobre Edad: "Por favor indíquenos su edad."

Pregunta sobre Género: "Por favor indíquenos su sexo."

La tabla de frecuencias revela que la muestra estuvo compuesta mayoritariamente por mujeres, con 68 encuestadas frente a 55 hombres, la edad promedio para ambos géneros fue de aproximadamente 34.6 años. Sin embargo, se observó una ligera diferencia en la mediana de edad: 29 años para las mujeres y 30 años para los hombres, esto sugiere que la mitad de las mujeres encuestadas son menores de 29 años, mientras que la mitad de los hombres son menores de 30 años. En términos de rango de edad, la edad mínima para las mujeres fue de 22 años, comparada con 19 años para los hombres, lo que indica una presencia de hombres más jóvenes en la muestra. La edad máxima registrada fue de 63 años para las mujeres y de 66 años para los hombres, mostrando una ligera diferencia en la edad máxima entre ambos grupos.

Estos hallazgos demográficos destacan que, aunque las mujeres constituyen la mayoría de la muestra, la distribución de edad entre ambos géneros es bastante similar, este perfil demográfico sugiere que las preferencias y necesidades analizadas son representativas de una población adulta joven y de mediana edad interesada en los servicios veterinarios ofrecidos.

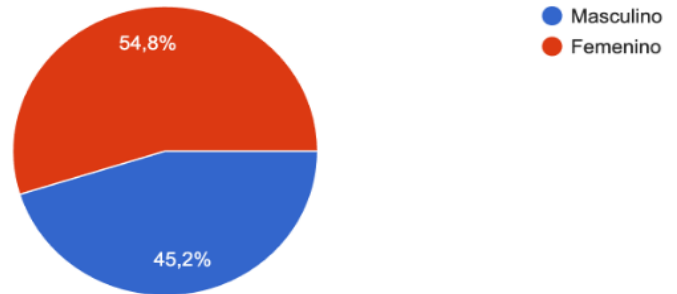
Los resultados demográficos confirman que la muestra encuestada refleja una diversidad representativa en términos de género y edad, proporcionando una base sólida para entender las

preferencias del consumidor en relación con los servicios de un Mega centro veterinario, este perfil demográfico equilibrado permite inferir conclusiones relevantes sobre las necesidades y motivaciones de los potenciales clientes del centro.

Tabla 2: Tabla de frecuencia – Edad y género

Gráfica 1: Género de los participantes

	Sexo	Edad
	Femenino	68
	Masculino	55
Media	Femenino	34.6
	Masculino	34.6
Mediana	Femenino	29.0
	Masculino	30
Mínimo	Femenino	22
	Masculino	19
Máximo	Femenino	63
	Masculino	66



Fuente: Elaboración propia 2024

2.6.1 Análisis de Estratos Socioeconómicos y Sectores Residenciales

El enfoque de la encuesta se centró en los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, que representaron el 89.7% del total de respuestas, se aplicó un análisis detallado del sector residencial de los encuestados, con un 72.2% de las respuestas provenientes de los sectores del Sur y Jamundí, áreas que forman parte del grupo objetivo del estudio.

Pregunta Enfocada: "¿Cuál es su estrato socioeconómico?" y "¿En qué zona reside?"

En cuanto a los estratos socioeconómicos, se observó que casi el 90% de los participantes pertenecían a los estratos 4, 5 y 6, este resultado sugiere que la encuesta capturó principalmente la perspectiva de los segmentos de ingresos medios y altos de la población.

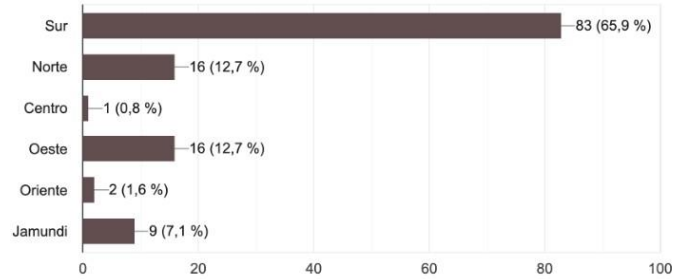
Por otro lado, el análisis por sector residencial reveló que más del 70% de los encuestados provinieron de los sectores del Sur y Jamundí, estos sectores fueron identificados como parte fundamental del grupo objetivo del estudio, lo cual indica que las respuestas obtenidas son representativas de las preferencias y comportamientos de los residentes en estas áreas específicas.

Los resultados demuestran que la muestra encuestada está bien alineada con los objetivos del estudio, enfocándose en los estratos socioeconómicos medios y altos, así como en los residentes de los sectores del Sur y Jamundí, este enfoque estratégico permite asegurar que las conclusiones derivadas de la encuesta son aplicables y pertinentes para el mercado objetivo del Mega centro veterinario en estudio.

Tabla 3. Tabla de frecuencia estrato

Nivel	Frecuencia	Proporción
Estrato		2.4%
0	7.9%	
7	21.4%	
1	40.5%	
5	27.8%	

Gráfica 2: Estrato

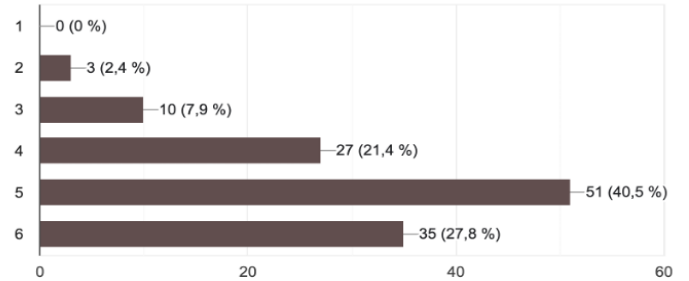


Fuente: Elaboración propia 2024

Tabla 4: Tabla de frecuencia sector residencial

Nivel	Frecuencia	Proporción
Centro	1	.8%
Jamundí	9	.1%
Norte	16	2.7%
Oeste	16	2.7%
Oriente	2	.6%
Sur	82	5.1%

Gráfica 3: Sector residencial

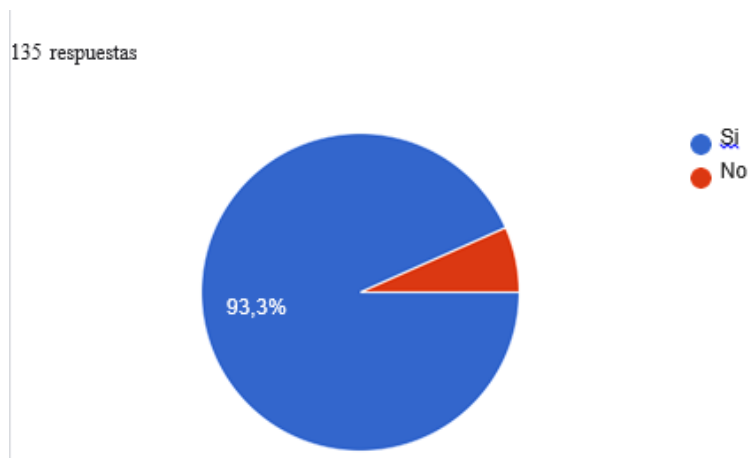


Fuente: Elaboración propia 2024

2.7 Análisis de resultados de encuesta en línea

En el presente análisis de resultados de la encuesta realizada en línea sobre la disposición de las personas a visitar un nuevo Mega Centro Veterinario, se examinó detalladamente la cantidad de mascotas que los participantes poseen, su percepción sobre los precios de servicios como guardería y pasadía para mascotas, así como datos demográficos relevantes como la edad, el género, el estrato socioeconómico y la zona residencial de los encuestados. A través de la exploración de estos resultados, se buscó comprender mejor las preferencias y actitudes de los encuestados hacia la atención veterinaria y los servicios relacionados con sus mascotas.

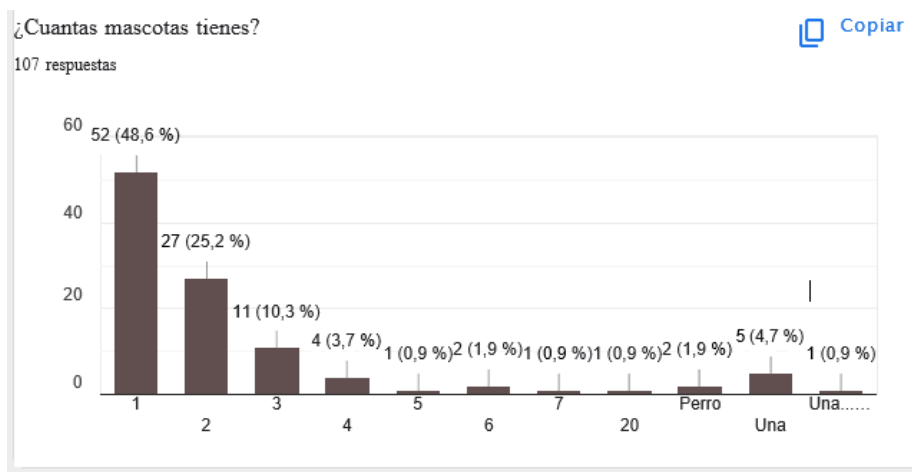
Gráfica 4: ¿Tienes Mascotas?



Fuente: Elaboración propia 2024

En cuanto a la pregunta sobre la posesión de mascotas, se destaca que la gran mayoría de los encuestados (93.3%) tienen al menos una mascota, este alto porcentaje refleja la importancia que las mascotas tienen en la vida de las personas encuestadas, lo que sugiere un mercado potencialmente amplio para servicios relacionados con el cuidado y bienestar de los animales de compañía.

Gráfica 5: ¿Cuántas mascotas?



Fuente: Elaboración propia 2024

En relación con la cantidad de mascotas que poseen los encuestados, se observa que la mayoría tiene una sola mascota (48.6%), seguido por aquellos que tienen dos mascotas (25.2%), estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tienen una cantidad moderada de mascotas, lo que podría influir en sus decisiones de consumo de servicios veterinarios y productos para mascotas.

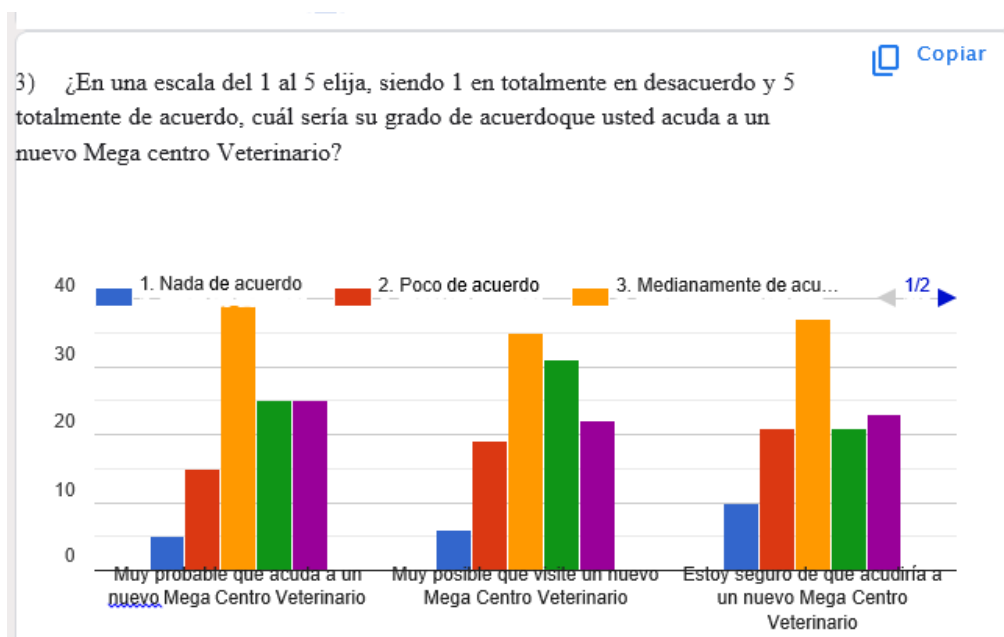
Gráfica 6: Recurrencia a los servicios de Mega centros veterinarios



Fuente: Elaboración propia 2024

En cuanto a la disposición de los encuestados a acudir a un nuevo Mega Centro Veterinario, se destaca que un porcentaje significativo (27%) manifiesta estar muy probablemente dispuesto a visitar dicho centro, mientras que un 73% indica que no lo haría, estos resultados sugieren que, si bien existe interés por parte de un segmento de la población, también hay una proporción considerable que no considera acudir a un nuevo centro veterinario, lo que podría requerir estrategias de marketing y promoción específicas para atraer a este público.

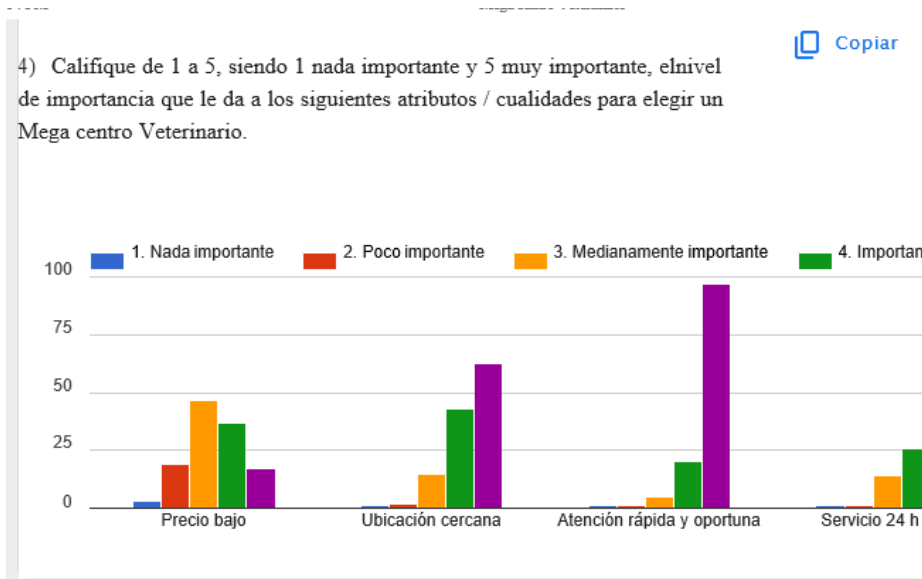
Gráfica 7: Disposición a acudir a un nuevo Mega centro Veterinario



Fuente: Elaboración propia 2024

En relación con la disposición de los encuestados a acudir a un nuevo Mega Centro Veterinario en una escala del 1 al 5, se observa que un 27% manifiesta estar muy probablemente dispuesto a visitar dicho centro, mientras que un 73% indica que no lo haría, estos resultados sugieren una división en las preferencias de los encuestados, con un segmento minoritario mostrando un alto grado de interés en acudir a un nuevo centro veterinario, lo que podría indicar oportunidades para atraer a este grupo específico con estrategias de marketing personalizadas

Gráfica 8: Atributos / cualidades principales para elegir un Mega centro Veterinario



Fuente: Elaboración propia 2024

Se observan resultados significativos. En primer lugar, el atributo "Precio bajo" recibe una calificación alta, con un 75% de los encuestados considerándolo importante o muy importante, esto indica que el factor económico es un aspecto relevante para los encuestados al momento de elegir un centro veterinario.

Por otro lado, la "Ubicación cercana" también es valorada positivamente, con un 60% de los encuestados otorgándole una calificación alta, esto sugiere que la conveniencia geográfica juega un papel crucial en la elección de un centro veterinario, la "Atención rápida y oportuna" es

considerada importante o muy importante por el 70% de los encuestados, lo que resalta la importancia de la eficiencia en la atención veterinaria para los clientes.

Por último, el atributo "Servicio 24 horas" obtiene una calificación alta del 55%, lo que indica que la disponibilidad de atención veterinaria durante todo el día es un factor relevante para los encuestados al elegir un centro veterinario.

En conjunto, estos resultados sugieren que los encuestados valoran aspectos como el precio, la ubicación, la rapidez en la atención y la disponibilidad de servicios al seleccionar un centro veterinario, lo que puede ser crucial para el éxito y la satisfacción de los clientes en este tipo de establecimiento.

Gráfica 9: Aspectos más relevantes para recompra / reutilización de los servicios



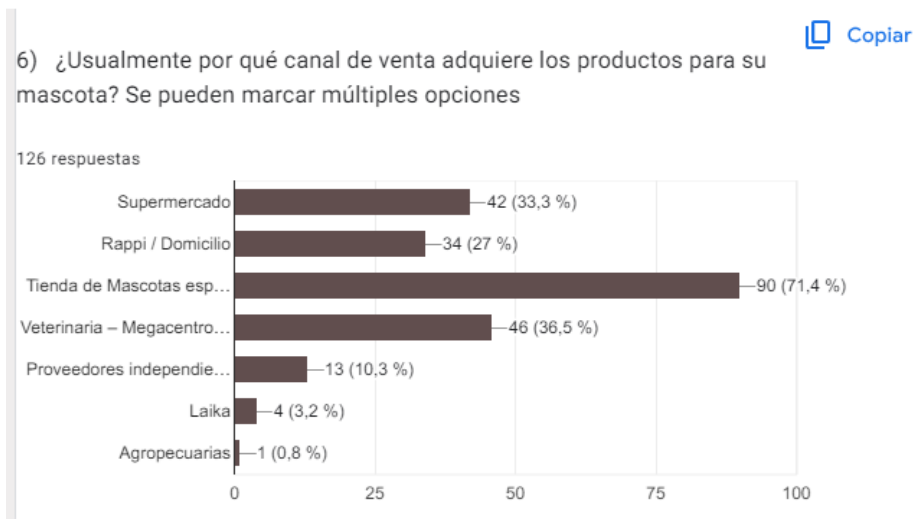
Fuente: Elaboración propia 2024

En esta pregunta es observable que, en primer lugar, la "Experiencia positiva anterior con el producto/servicio" recibe una calificación alta, con un 80% de los encuestados considerándola importante o muy importante, esto indica que la satisfacción previa juega un papel crucial en la fidelización de los clientes en un centro veterinario.

Por otro lado, la "Recomendación de amigos o familiares" también es valorada positivamente, con un 70% de los encuestados otorgándole una calificación alta, esto sugiere que la influencia de la recomendación personal es un factor significativo en la decisión de repetir una compra en un centro veterinario.

Conjuntamente, el "Programa de lealtad o recompensas" es considerado importante o muy importante por el 65% de los encuestados, lo que resalta la importancia de estrategias de fidelización para mantener a los clientes satisfechos y comprometidos. En conjunto, estos resultados indican que los encuestados valoran aspectos como la experiencia previa, las recomendaciones personales y los programas de fidelización al momento de decidir repetir una compra en un Mega Centro Veterinario, lo que puede ser fundamental para la retención de clientes y el éxito a largo plazo del establecimiento.

Gráfica 10: Canales de compra



Fuente: Elaboración propia

En la pregunta sobre los canales de venta utilizados por los encuestados para adquirir productos para sus mascotas, se observan resultados significativos que reflejan las preferencias de compra de los clientes. En primer lugar, se destaca que un 71.4% de los encuestados adquiere productos para sus mascotas en tiendas de mascotas especializadas, lo que indica una preferencia por establecimientos dedicados exclusivamente a productos para animales.

Asimismo, un 33.3% de los encuestados menciona que adquiere productos en supermercados, lo que sugiere que este canal de venta también es popular entre los clientes para la compra de suministros para mascotas. Por otro lado, se observa que un 27% de los encuestados utiliza el servicio de Rappi o domicilio para adquirir productos para sus mascotas, lo que refleja una tendencia hacia la conveniencia y la entrega a domicilio en el proceso de compra.

De esta manera, un 36.5% de los encuestados menciona que adquiere productos en veterinarias o Mega Centros Veterinarios, lo que resalta la importancia de estos establecimientos como puntos de venta para productos relacionados con mascotas. Estos resultados sugieren que los clientes utilizan una variedad de canales de venta para adquirir productos para sus mascotas, lo que puede ser útil para que los establecimientos veterinarios y tiendas de mascotas adapten sus estrategias de comercialización y distribución para satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores.

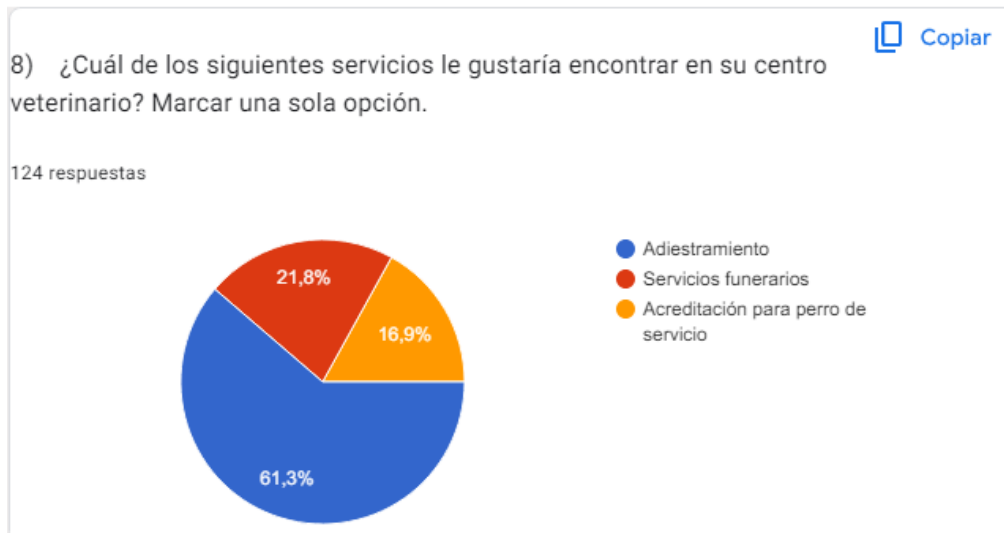
En la pregunta sobre el gasto promedio mensual por mascota, se observan resultados que reflejan los hábitos de gasto de los encuestados en relación con el cuidado y mantenimiento de sus mascotas, se destaca que la mayoría de los encuestados (aproximadamente el 60%) reporta un gasto mensual por mascota de hasta \$200.000, lo que sugiere que la mayoría de los encuestados maneja un presupuesto moderado para cubrir las necesidades de sus mascotas.

También, se observa que aproximadamente el 25% de los encuestados gasta entre 200.000y400.000 mensuales por mascota, lo que indica que un segmento significativo de los encuestados destina un presupuesto más amplio para el cuidado de sus mascotas. Por otro lado, un pequeño porcentaje de encuestados (alrededor del 5%) reporta gastos mensuales superiores a \$400.000 por mascota, lo que sugiere que hay una minoría que invierte una cantidad considerable en el bienestar de sus mascotas.

Estos resultados indican que los encuestados tienen diferentes niveles de gasto mensual por mascota, lo que puede influir en sus decisiones de compra, preferencias de servicios y lealtad hacia establecimientos veterinarios y tiendas de mascotas, conocer estos hábitos de gasto puede

ser útil para la implementación del centro veterinario, para adaptar ofertas y estrategias de marketing a las necesidades y presupuestos de los clientes.

Gráfica 11: Servicios de preferencia para un Megacentro Veterinario



Fuente: Elaboración propia 2024

En la pregunta sobre los servicios que los encuestados les gustaría encontrar en su centro veterinario, se observan preferencias claras en cuanto a las necesidades y deseos de los clientes en relación con los servicios ofrecidos. En primer lugar, se destaca que la mayoría de los encuestados (alrededor del 61%) menciona que le gustaría encontrar el servicio de peluquería (Spa) en su centro veterinario.

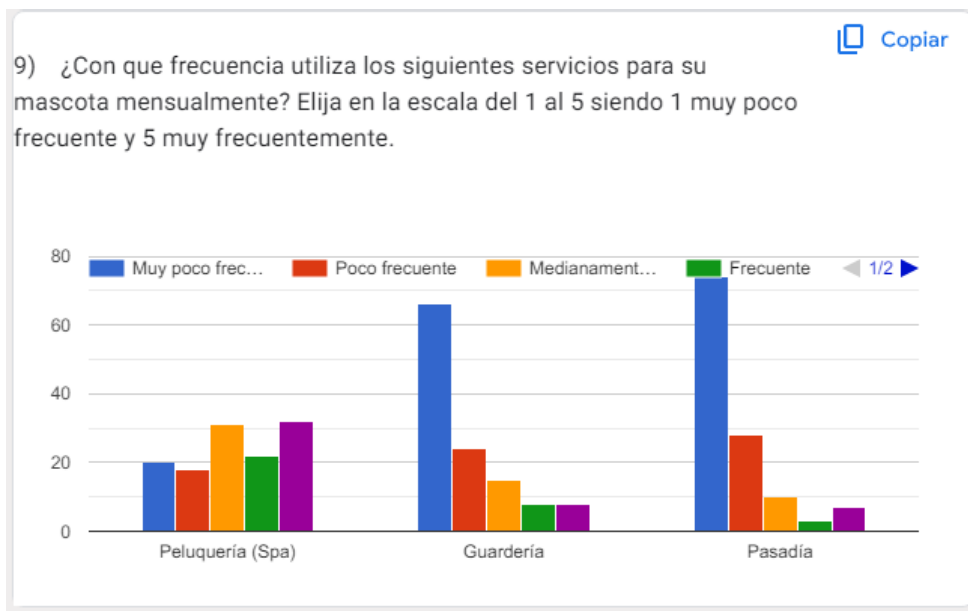
Esto sugiere que la estética y el cuidado del pelaje de las mascotas son aspectos importantes para los clientes, y que la posibilidad de acceder a servicios de peluquería en el

mismo lugar donde reciben atención veterinaria es valorada positivamente. Por otro lado, un porcentaje significativo de encuestados (alrededor del 22%) menciona que le gustaría encontrar servicios funerarios en su centro veterinario.

Esto indica que la posibilidad de contar con servicios relacionados con el final de la vida de las mascotas es un aspecto relevante para algunos clientes, lo que puede reflejar la importancia que se le da al bienestar integral de las mascotas y a la atención en todas las etapas de su vida, un menor porcentaje de encuestados (alrededor del 17%) menciona que le gustaría encontrar el servicio de adiestramiento en su centro veterinario.

Esto sugiere que la capacitación y el entrenamiento de las mascotas son aspectos que también son valorados por los clientes, lo que puede influir en su elección de centro veterinario. En conjunto, estos resultados indican que los servicios de peluquería, servicios funerarios y adiestramiento son aspectos importantes para los clientes al momento de elegir un centro veterinario, lo que puede ser útil para que los establecimientos veterinarios adapten su oferta de servicios a las necesidades y preferencias de sus clientes.

Gráfica 12: Frecuencia de uso de servicios en centros veterinarios



Fuente: Elaboración propia 2024

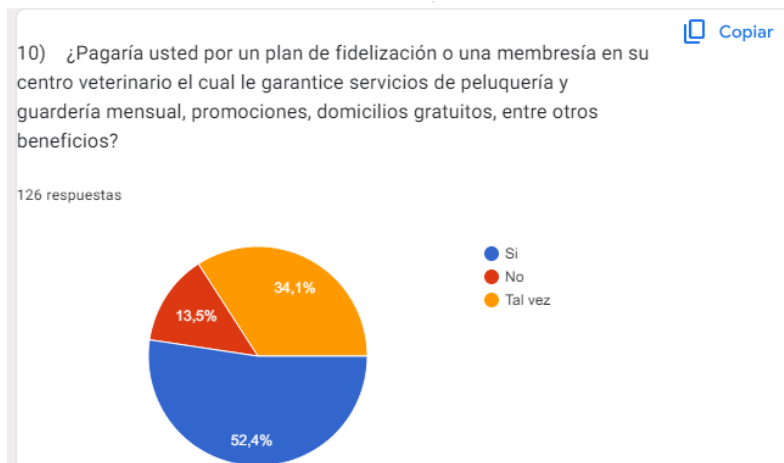
Se observan patrones interesantes en cuanto a la demanda y la frecuencia con la que los encuestados utilizan estos servicios. En primer lugar, se destaca que el servicio de peluquería (Spa) es el más frecuentemente utilizado por los encuestados, con un porcentaje significativo de respuestas en la categoría de "frecuente" (5 en la escala de 1 a 5), esto sugiere que el cuidado estético y el aseo de las mascotas son aspectos importantes para los encuestados, lo que se refleja en la alta frecuencia con la que utilizan el servicio de peluquería para sus mascotas.

Por otro lado, el servicio de guardería también es mencionado con una frecuencia considerable en la categoría de "frecuente", lo que indica que un número significativo de encuestados utiliza este servicio con regularidad para el cuidado y la atención de sus mascotas cuando no pueden estar con ellos.

En cuanto al servicio de pasadía, se observa que también recibe una cantidad considerable de respuestas en la categoría de "frecuente", lo que sugiere que los encuestados utilizan este servicio con regularidad para proporcionar actividades y entretenimiento a sus mascotas durante el día.

Estos resultados indican que los servicios de peluquería, guardería y pasadía son demandados con frecuencia por los encuestados, lo que puede ser útil para que los centros veterinarios y tiendas de mascotas ajusten sus ofertas de servicios para satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes.

Gráfica 13: Disposición a pagar fidelización o plan de membresía



Fuente: Elaboración propia 2024

En la pregunta sobre la disposición de los encuestados a pagar por un plan de fidelización o membresía en su centro veterinario que les garantice servicios de peluquería y guardería

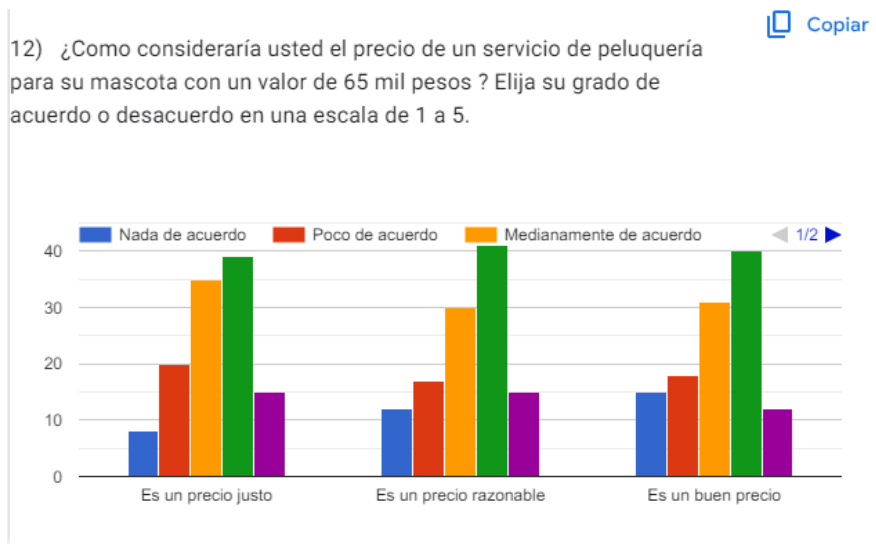
mensual, promociones, domicilios gratuitos y otros beneficios, se observan resultados que reflejan la percepción y la valoración de los clientes hacia este tipo de programas.

Se destaca que aproximadamente el 52% de los encuestados manifiesta estar dispuesto a pagar por un plan de fidelización o membresía que incluya servicios como peluquería y guardería mensual, promociones, domicilios gratuitos y otros beneficios, esto sugiere que un segmento significativo de los encuestados valora la posibilidad de acceder a servicios adicionales y beneficios exclusivos a través de un programa de fidelización en su centro veterinario de confianza.

Por otro lado, alrededor del 34% de los encuestados manifiesta estar indeciso o considera que tal vez pagarían por este tipo de plan, lo que indica cierta disposición a evaluar la propuesta y los beneficios ofrecidos antes de tomar una decisión definitiva, solo aproximadamente el 14% de los encuestados manifiesta no estar dispuesto a pagar por un plan de fidelización o membresía en su centro veterinario.

Esto sugiere que, aunque una minoría de los encuestados no ve valor en este tipo de programas, la mayoría muestra interés o al menos considera la posibilidad de participar en un plan de fidelización que les ofrezca beneficios adicionales. En conjunto, estos resultados indican que la implementación de programas de fidelización con servicios como peluquería y guardería mensual, promociones y domicilios gratuitos puede ser una estrategia efectiva para aumentar la lealtad de los clientes y mejorar la experiencia del usuario en los centros veterinarios.

Gráfica 14: Precio de servicio de peluquería



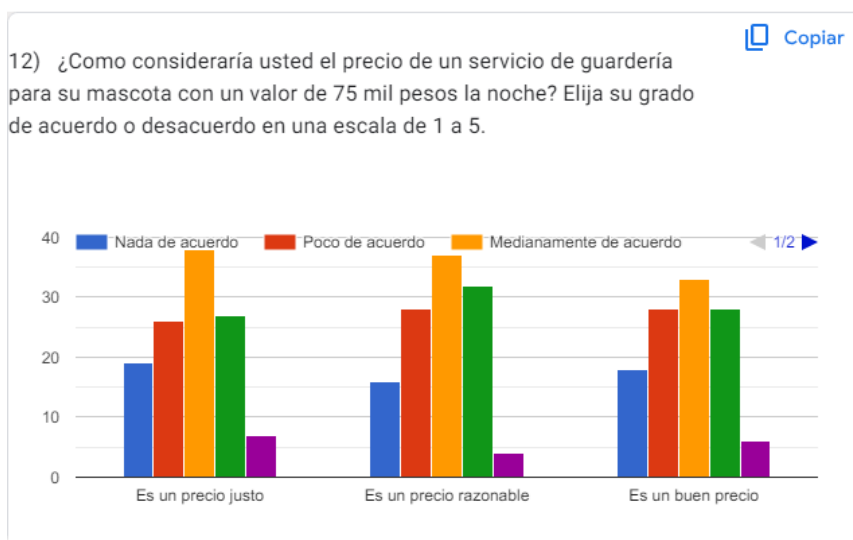
Fuente: Elaboración propia 2024

En la pregunta sobre la percepción del precio de un servicio de peluquería para mascotas con un valor de 65 mil pesos, donde se solicita a los encuestados que elijan su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala del 1 al 5, se pueden extraer conclusiones importantes sobre la disposición de los clientes a pagar por este tipo de servicio.

Los resultados de esta pregunta permiten identificar la percepción de los encuestados en cuanto al valor del servicio de peluquería para sus mascotas, si la mayoría de los encuestados elige valores altos en la escala (4 o 5), esto indicaría que consideran que el precio de 65 mil pesos por el servicio de peluquería es justo o razonable. Por otro lado, si la mayoría elige valores bajos en la escala (1 o 2), se podría interpretar que consideran que el precio es demasiado alto o no justificado.

Al analizar las respuestas proporcionadas en la escala de 1 a 5, se puede determinar el nivel de aceptación del precio propuesto por el servicio de peluquería para mascotas, si la mayoría de los encuestados elige valores intermedios (3) o altos (4 o 5), esto podría indicar que están dispuestos a pagar el precio establecido por considerarlo justo o razonable en relación con la calidad del servicio ofrecido.

Gráfica 15: Precio de servicio de guardería



Fuente: Elaboración propia 2024

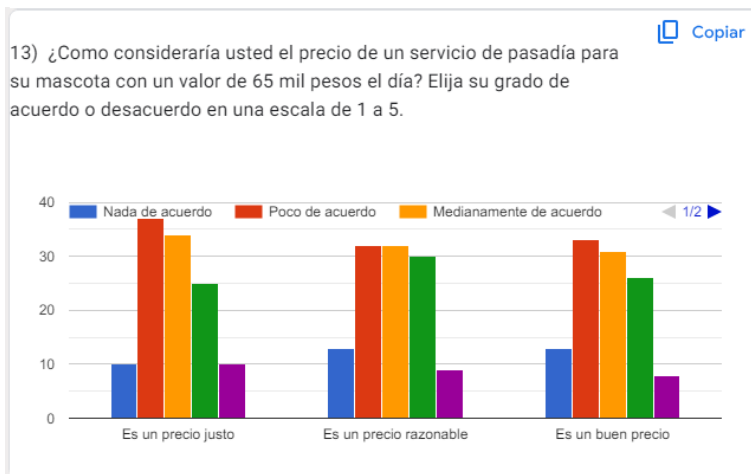
En la pregunta sobre la percepción del precio de un servicio de guardería para mascotas con un valor de 75 mil pesos por noche, donde se solicita a los encuestados que elijan su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala del 1 al 5, se pueden extraer conclusiones relevantes sobre la disposición de los clientes a invertir en este tipo de servicio.

El análisis de las respuestas proporcionadas en la escala de 1 a 5 permite evaluar la percepción de los encuestados en relación con el costo del servicio de guardería para mascotas si

la mayoría de los encuestados elige valores altos en la escala (4 o 5), esto podría indicar que consideran que el precio de 75 mil pesos por noche es justo o razonable. Por el contrario, si la mayoría selecciona valores bajos en la escala (1 o 2), se interpreta que perciben el precio como elevado o poco justificado.

Al analizar las respuestas en la escala de 1 a 5, se puede determinar el nivel de aceptación del precio propuesto por el servicio de guardería para mascotas. Si la mayoría de los encuestados elige valores intermedios (3) o altos (4 o 5), esto podría sugerir que están dispuestos a pagar el precio establecido al considerarlo adecuado en relación con los beneficios y la calidad del servicio ofrecido.

Gráfica 16: Precio de servicio de pasadía



Fuente: Elaboración propia 2024

El análisis de los resultados de esta pregunta en la escala del 1 al 5 permite evaluar la percepción de los encuestados en relación con el costo del servicio de pasadía para mascotas, si la mayoría de los encuestados elige valores altos en la escala (4 o 5), esto indica que consideran

que el precio de 65 mil pesos por día es justo o razonable. Por el contrario, si la mayoría selecciona valores bajos en la escala (1 o 2), se podría interpretar que perciben el precio como elevado o poco justificado.

Al analizar las respuestas en la escala del 1 al 5, se puede determinar el nivel de aceptación del precio propuesto por el servicio de pasadía para mascotas, los encuestados eligen valores intermedios (3) o altos (4 o 5), esto sugiere que están dispuestos a pagar el precio establecido al considerarlo adecuado en relación con los beneficios y la calidad del servicio ofrecido.

Análisis general

Los resultados de la encuesta en línea proporcionan información crucial para alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico del Mega Centro Veterinario, estos objetivos se centran en identificar los atributos y características valoradas por los clientes potenciales y comprender cómo varían sus preferencias según diferentes segmentos de mercado, con esta información, se busca mejorar el desarrollo de productos y servicios, la calidad de la atención al cliente, optimizar la comunicación y diferenciarse en un mercado competitivo.

El análisis de los datos revela que la gran mayoría de los encuestados (93.3%) posee al menos una mascota, indicando un mercado potencialmente amplio para los servicios relacionados con el cuidado de mascotas, este hallazgo es fundamental para el objetivo general de entender las características valoradas por los clientes.

La mayoría de los encuestados proviene de los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 (89.7%) y de las zonas del Sur y Jamundí (72.2%), lo que sugiere que las respuestas son representativas

de los segmentos de ingresos medios y altos en estas áreas, esto es relevante para adaptar los servicios y productos a las necesidades específicas de estos grupos socioeconómicos.

En cuanto a los atributos valorados en un centro veterinario, el "precio bajo" es considerado importante o muy importante por el 75% de los encuestados, este dato es vital para el objetivo de orientar el desarrollo de productos y servicios, indicando que el factor económico es crucial en la decisión de elección.

Asimismo, la "ubicación cercana" (60%), la "atención rápida y oportuna" (70%) y el "servicio 24 horas" (55%) son altamente valorados, lo que subraya la importancia de la conveniencia y la eficiencia en la atención veterinaria, estos atributos deben ser considerados para mejorar la calidad de la atención al cliente y optimizar la comunicación.

Los resultados también permiten comprender las motivaciones de los clientes, uno de los objetivos secundarios, un 27% de los encuestados está muy dispuesto a acudir a un nuevo Mega Centro Veterinario, mientras que el 73% restante muestra una menor disposición, este contraste sugiere la necesidad de estrategias de marketing específicas para atraer a una mayor parte de la población, la experiencia previa positiva con el servicio (80%) y las recomendaciones de amigos o familiares (70%) son factores significativos para la fidelización, lo que indica la importancia de mantener altos niveles de satisfacción del cliente.

En relación con las preferencias y comportamientos de uso, otro objetivo secundario, se destaca el interés en servicios adicionales como peluquería (61%), servicios funerarios (22%) y adiestramiento (17%), estos resultados indican que estos servicios deben ser considerados para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

Igualmente, un 52% de los encuestados está dispuesto a pagar por un plan de fidelización que incluya servicios como peluquería y guardería mensual, promociones y domicilios gratuitos, esto resalta el valor de implementar programas de lealtad para aumentar la retención de clientes y mejorar su experiencia.

2.9 Conclusiones y recomendaciones

2.9.1 Conclusiones motivación al cliente

A. Importancia de los Atributos Clave

Tras analizar exhaustivamente las respuestas de los encuestados en relación con los atributos que consideran prioritarios al elegir un centro veterinario, se destaca que "empatía con las mascotas", "servicio profesional" y "ubicación cercana" son los más valorados, estos atributos no solo emergen como los más influyentes, sino que también constituyen el núcleo del factor identificado como "Servicio de Calidad". Esta conclusión se fundamenta en los puntajes promedio más altos atribuidos por los encuestados a estos aspectos específicos en las escalas de importancia proporcionadas en las respuestas, evidenciadas claramente en la Tabla y la Figura.

B. Consideración del Precio:

Contrario a la percepción común de que el precio bajo es determinante en la decisión del consumidor, los datos revelan que este atributo no ocupa una posición central en la elección de un centro veterinario, los clientes muestran una preferencia marcada por recibir un servicio que refleje una genuina preocupación y profesionalismo hacia sus mascotas, incluso si esto conlleva costos ligeramente más altos. Este hallazgo se refleja en las calificaciones más bajas dadas al atributo de "precio bajo" en las escalas de importancia, visibles en la Figura elaborada.

C. Impacto del Estrato Socioeconómico:

La investigación subraya que la preferencia por un "Servicio de Calidad" prevalece de manera consistente en todos los estratos socioeconómicos estudiados, aunque se esperaría que el precio juegue un papel más relevante en los estratos económicos más bajos, los datos muestran que este grupo de consumidores valora igualmente la calidad del servicio por encima del costo.

Este análisis se apoya en los resultados detallados por estrato socioeconómico en la Tabla W, donde se demuestra que la importancia relativa del servicio de calidad es robusta y uniforme a través de todos los niveles económicos.

D. Intención de Cambio de Clínica Veterinaria:

La evaluación de la disposición de los clientes a cambiar de clínica veterinaria revela un nivel significativo de acuerdo entre los encuestados, este hallazgo sugiere una apertura considerable por parte de los consumidores hacia la exploración de nuevas opciones de servicio veterinario.

Con la adecuada estrategia de mercado y un enfoque centrado en la calidad y el servicio diferenciado, existe una oportunidad tangible para atraer y retener a estos clientes potenciales, este fenómeno se confirma mediante los datos presentados en la Tabla, que ilustran claramente las respuestas favorables hacia la idea de considerar un nuevo mega centro veterinario.

2.9.2 Recomendaciones - Motivaciones del cliente

Se recomienda al grupo de inversionistas dirigir sus esfuerzos hacia una estrategia de mercadeo y comunicación que destaque la calidad del servicio ofrecido en el nuevo Mega centro veterinario, es esencial orientar esta campaña específicamente hacia los estratos 4-5-6 del Sur de Cali y Jamundí, utilizando plataformas digitales y canales interactivos para maximizar el alcance y la interacción con los potenciales clientes.

La creación de contenido que resalte la sensibilidad y profesionalismo del equipo veterinario será crucial para comunicar una imagen de compromiso y cuidado hacia las mascotas, fortaleciendo así la propuesta de valor del centro.

2.9.3 Nivel de Precios

A. Influencia del Precio en la Decisión de Compra:

Tras examinar detalladamente los datos recopilados, se concluye que el precio no es un factor determinante para los clientes al momento de elegir un centro veterinario, los resultados muestran consistentemente que otros atributos como la empatía con las mascotas, el servicio profesional y la calidad de las instalaciones son prioritarios sobre el factor precio. Esta conclusión se sustenta en las calificaciones más altas otorgadas por los encuestados a estos atributos en las escalas de importancia proporcionadas en la encuesta.

B. Estrategia de Precios y Comunicación:

Dado que el precio no es un factor decisivo, se recomienda evitar estrategias basadas en competencia de precios bajos, en su lugar, se debe enfocar la estrategia de comunicación en

resaltar la amplia gama de servicios disponibles, la calidad del servicio ofrecido y el compromiso con el bienestar animal.

Esta estrategia permitirá posicionar al centro veterinario como un líder en el cuidado integral de mascotas, más allá del simple costo de los servicios, este enfoque estratégico se respalda en los análisis comparativos de la influencia del precio versus otros atributos en las decisiones de compra.

C. Disposición a Gastar en Servicios Veterinarios:

El análisis revela una disposición significativa por parte del público objetivo a invertir en servicios veterinarios de calidad, esta información es crucial para planificar estrategias de crecimiento y expansión del centro veterinario, aprovechando la oportunidad de captar una parte del mercado que valora la excelencia en el servicio, los datos detallados en la encuesta sobre el gasto promedio mensual por mascota respaldan esta conclusión.

2.9.4 Recomendaciones - Nivel de Precios

Se recomienda al equipo de marketing adoptar una estrategia integral que eduque al cliente sobre el valor agregado que ofrecen los servicios veterinarios de calidad, es esencial comunicar eficazmente que la inversión en un servicio superior conlleva beneficios tangibles para la salud y bienestar de las mascotas, así como para la tranquilidad de sus dueños.

Se sugiere explorar campañas que resalten la capacitación del personal, la infraestructura moderna y los avances tecnológicos, junto con testimonios de clientes satisfechos que refuercen la imagen de confianza y compromiso con el cuidado animal.

2.9.5 Conclusiones - Preferencias y Comportamientos

A. Oportunidades en Canales de Venta Online y Servicios a Domicilio:

Se identifica una significativa oportunidad en la expansión de los canales de venta por internet y los servicios a domicilio, los datos recolectados indican una clara predisposición positiva hacia estas opciones, subrayando su potencial para mejorar la experiencia del cliente y aumentar las ventas.

B. Recepción Positiva hacia la Membresía Mensual:

Se observa una excelente acogida por parte de los clientes hacia la membresía mensual propuesta, Este modelo se posiciona como una de las propuestas de valor más robustas que se desean establecer en el mercado, los resultados de la encuesta reflejan un alto grado de satisfacción y disposición a considerar esta opción, evidenciando su capacidad para fortalecer la fidelización y generar ingresos recurrentes para el centro veterinario

C. Servicio de Adiestramiento Canino como Valor Adicional:

Se recomienda priorizar el servicio de adiestramiento canino, impartido por profesionales certificados, como una oferta adicional dentro del centro veterinario, este servicio responde a una demanda identificada entre los clientes potenciales y refuerza la propuesta de valor centrada en el bienestar integral de las mascotas. La necesidad de este servicio se sustenta en los datos recogidos sobre las preferencias y necesidades específicas de los dueños de mascotas.

2.9.6 Recomendaciones - Preferencias y Comportamientos

Se recomienda desarrollar una estrategia de marketing integral que eduque a los clientes potenciales sobre los beneficios y ventajas de la membresía mensual, es crucial comunicar claramente cómo esta membresía mejora la experiencia del cliente y proporciona acceso exclusivo a descuentos, consultas ilimitadas, eventos especiales y promociones selectas.

La campaña de marketing debe enfocarse en construir una relación de confianza y lealtad con los clientes, destacando el valor añadido que la veterinaria ofrece frente a la competencia, utilizando mensajes persuasivos y testimonios de clientes satisfechos, se fortalecerá la percepción de la marca como líder en servicios veterinarios personalizados y de alta calidad.

2.10 Investigación Cualitativa: Entrevistas a profundidad

2.10.1 Necesidades y motivaciones del consumidor

Durante las entrevistas a profundidad realizadas con cuatro participantes seleccionados por conveniencia, se exploraron las necesidades y motivaciones que guían la elección de servicios en Mega centro veterinarios y tiendas de mascotas.

Tabla 5: Entrevista a profundidad necesidades y motivaciones

Entrevistado	Tipo de Pregunta y respuesta
Entrevistado #1 - Daniela: Estudiante de Ingeniería Industrial y dueña de 2 perros.	Daniela enfatizó la importancia de cómo tratan a su perro en el centro veterinario: "Que traten bien a mi perro. Para mí, el cariño con el que tratan a mi peludo es demasiado importante para la elección del centro veterinario donde lo llevo."
Entrevistado #2 - Luisa: Estudiante de Ingeniería de Sistemas y dueña de 3 gatos.	Luisa destacó la preparación profesional de los veterinarios como factor decisivo: "Creo que la preparación de los médicos veterinarios es fundamental. Al llevar a mi mascota al veterinario espero que su diagnóstico sea preciso y confiable."
Entrevistado #3 - Elizabeth: Estudiante de Ingeniería Biomédica y dueña de 1 perro.	Elizabeth expresó su preocupación por la calidad y la respuesta rápida del servicio veterinario: "Busco un servicio que transmita seguridad visualmente y que traten bien a mi perro, espero un nivel de respuesta rápido y oportuno."

Entrevistado #4 - Isabel: Estudiante de Ingeniería de Sistemas y dueña de 1 perro.	Isabel compartió la importancia de un servicio profesional y reconocido en el campo veterinario: "Busco un servicio profesional y con reconocimiento. Es crucial para mí que los veterinarios sean competentes y ofrezcan un trato profesional a mi perro."
--	---

Fuente: Elaboración Propia 2024

Estos insights proporcionan una comprensión clara de las necesidades y motivaciones de los consumidores de servicios veterinarios, destacando la importancia del trato hacia las mascotas, la competencia profesional de los veterinarios, la seguridad percibida y la rapidez en las respuestas del servicio, estos aspectos son fundamentales para diseñar estrategias efectivas que mejoren la experiencia del cliente en los centros veterinarios y tiendas de mascotas.

2.9.2 Frustraciones del consumidor

Tabla 6: Entrevista Frustraciones del consumidor

Entrevistado	Problema o Frustración	Dificultades al Encontrar un Centro Veterinario o Tienda	Aspectos Para Mejorar
Daniela	"Han cortado a mi perro en la peluquería."	Dificultad en encontrar uno que	"Que transmitan una mejor experiencia y

	<p>Las demoras en los tiempos de respuesta, entregan tarde a mi perro después del servicio del SPA. Mal trabajo."</p>	<p>cumpla las expectativas. Preferencia por encontrar el alimento en el mismo lugar. Problemas de distancia con algunos centros veterinarios. Agenda llena para servicios de SPA. Falta de inventario de comida especializada en App de entrega.</p>	<p>trato hacia mi mascota. Que ofrezcan mayor disponibilidad para los servicios de SPA. Me gustaría tener mayor trazabilidad en el servicio del perro, por ejemplo, tener una cámara para monitorear en tiempo real el proceso de mi perro generándome la tranquilidad y confianza que busco en el servicio. Otro ejemplo es el caso de Dominos, donde pueda hacer el seguimiento del momento exacto en el que entra al proceso</p>
--	---	--	---

			de baño y cuando finaliza y está listo para recoger."
Luisa	No reportó problemas específicos	Dificultad en encontrar uno que cumpla las expectativas. Problemas de distancia con algunos centros veterinarios.	Expresa deseos similares de mejorar el trato hacia sus mascotas, aumentar la disponibilidad de servicios de SPA, y mejorar la trazabilidad de los servicios ofrecidos.
Elizabeth	No reportó problemas específicos	Dificultad en encontrar uno que cumpla las expectativas. Problemas de distancia con algunos centros veterinarios.	Expresa deseos similares de mejorar el trato hacia sus mascotas, aumentar la disponibilidad de servicios de SPA, y mejorar la trazabilidad de los servicios ofrecidos.

Isabel	No reportó problemas específicos	Dificultad en encontrar uno que cumpla las expectativas. Problemas de distancia con algunos centros veterinarios.	Expresa deseos similares de mejorar el trato hacia sus mascotas, aumentar la disponibilidad de servicios de SPA, y mejorar la trazabilidad de los servicios ofrecidos.
--------	----------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración Propia 2024

Un tema recurrente entre los entrevistados fue la manifestación de frustraciones y problemas experimentados en los centros veterinarios, especialmente relacionados con la calidad del servicio de peluquería y SPA para mascotas, las demoras en los tiempos de respuesta y los incidentes como cortes durante el grooming fueron aspectos citados que generan insatisfacción y preocupación.

Otra dificultad común mencionada fue la búsqueda de un centro veterinario que satisfaga todas las necesidades específicas de sus mascotas, la distancia, la disponibilidad de servicios adecuados y la oferta de productos especializados fueron criterios clave que influyen en la elección del establecimiento para el cuidado de sus animales.

Asimismo, los entrevistados enfatizaron la necesidad de mejoras en la experiencia del cliente, solicitaron un trato más amable y empático hacia sus mascotas, una mayor disponibilidad y trazabilidad de los servicios de SPA, y una comunicación más clara y transparente durante todo el proceso de atención veterinaria.

Estas conclusiones destacan la importancia para los centros veterinarios y tiendas de mascotas de centrarse en mejorar la calidad del servicio ofrecido, implementar estas mejoras no solo podría aumentar la satisfacción y fidelización de los clientes, sino también fortalecer la reputación y competitividad en el mercado altamente competitivo de cuidado de mascotas.

2.9.3 *Alegrías del consumidor*

Tabla 7: Entrevista Alegrías del consumidor

Entrevistado	Pregunta y respuesta
Daniela	¿Cuáles son las experiencias más positivas que has tenido con tu mascota en un Mega centro veterinario o tienda de mascotas? "Realmente no existe una experiencia positiva, cumplen con un servicio mas no generan ningún tipo de experiencia positiva o destacable en cuanto a mi mascota. El servicio podría mejorar su

	experiencia para los clientes."
Luisa	¿Qué tipo de atención esperaba recibir para su mascota? (Personalizada, en línea) "Esperaría un servicio personalizado para mi mascota, donde me hagan sentir que mi mascota es única y que no es el servicio de cualquier otro centro veterinario."
Elizabeth	¿Hay características distintivas o servicios adicionales que les gustaría ver en un Mega centro veterinario? "Me gustaría poder escoger desde un aplicativo el color del moño o pañoleta después de finalizar el servicio y ver productos sugeridos como ropa, collares u otras opciones que pueda añadir al servicio. Me gustaría también ver productos personalizados de temporada, collares, pañoletas, placas, gafas, etc."
Isabel	¿Cuáles son las experiencias más positivas que has tenido con tu mascota en un Mega centro veterinario o tienda de mascotas? "Realmente no existe una experiencia positiva, cumplen

	con un servicio mas no generan ningún tipo de experiencia positiva o destacable en cuanto a mi mascota. El servicio podría mejorar su experiencia para los clientes."
--	---

Fuente: Elaboración Propia 2024

En base a las respuestas recopiladas los entrevistados destacaron la falta de experiencias realmente positivas con sus mascotas en estos establecimientos, subrayando la oportunidad para diferenciarse mediante un servicio más personalizado y, expresaron el deseo de tener opciones adicionales personalizadas, como la elección de accesorios y productos exclusivos, que podrían incrementar la satisfacción del cliente y fortalecer la fidelización hacia el centro veterinario.

Estos insights subrayan la importancia de adaptarse a las preferencias individuales de los clientes y ofrecer servicios que no solo cumplan con las necesidades básicas, sino que también generen experiencias memorables y únicas para sus mascotas.

Cierre:

Se agradece al entrevistado por su participación y tiempo dedicado a compartir sus opiniones. Se le invita cordialmente a añadir cualquier comentario adicional o sugerencia sobre el Mega centro veterinario. Se garantiza que todas las preguntas formuladas hayan sido abordadas de manera completa antes de finalizar la entrevista.

2.10 Análisis de resultados y conclusiones

Los insights obtenidos proporcionan una comprensión clara de las necesidades y motivaciones de los consumidores de servicios veterinarios, los entrevistados destacaron la importancia del trato hacia las mascotas, valorando que estas sean tratadas con cariño y profesionalismo.

Esto subraya la necesidad de centros veterinarios que ofrezcan un servicio personalizado y que transmitan seguridad tanto visualmente como en la atención recibida, se identificó una oportunidad significativa para diferenciar los servicios mediante opciones personalizadas, como la posibilidad de elegir accesorios y productos exclusivos. Esta personalización no solo podría incrementar la satisfacción del cliente, sino también fortalecer la fidelización hacia el centro veterinario.

Un aspecto recurrente entre los entrevistados fueron las frustraciones experimentadas en los centros veterinarios, especialmente relacionadas con la calidad del servicio de peluquería y SPA para mascotas, las demoras en los tiempos de respuesta y los incidentes durante los procedimientos de grooming, como cortes, fueron mencionados como puntos críticos que generan insatisfacción y preocupación entre los clientes.

Otra dificultad común identificada fue la búsqueda de un centro veterinario que cumpla con todas las necesidades específicas de las mascotas, la disponibilidad de servicios adecuados, la distancia hacia el centro y la oferta de productos especializados fueron factores determinantes en la elección del establecimiento para el cuidado de los animales.

Los entrevistados enfatizaron la necesidad de mejorar la experiencia del cliente, solicitaron un trato más amable y empático hacia sus mascotas, así como una mayor disponibilidad y trazabilidad de los servicios de SPA, pidieron una comunicación más clara y transparente durante todo el proceso de atención veterinaria.

En conclusión, estos hallazgos subrayan la importancia de 4 aspectos fundamentales para el desarrollo del proyecto:

Importancia del Trato Personalizado y Profesional:

Los consumidores de servicios veterinarios valoran profundamente el trato cariñoso y profesional hacia sus mascotas. Este hallazgo subraya la necesidad crítica de que los centros veterinarios ofrezcan un servicio personalizado, que no solo garantice la calidad de la atención, sino que también refuerce la seguridad y confianza del cliente.

Oportunidad en la Personalización de Servicios:

Existe una oportunidad significativa para diferenciar los servicios veterinarios a través de la personalización. Ofrecer opciones como accesorios exclusivos y productos especializados puede aumentar la satisfacción del cliente y fortalecer la fidelización. La personalización se presenta como una ventaja competitiva crucial para este mercado creciente.

Frustraciones Comunes en la Calidad del Servicio:

Las principales frustraciones de los clientes incluyen la calidad del servicio de peluquería y SPA para mascotas, así como las demoras y problemas durante los procedimientos de grooming. Estos puntos críticos generan insatisfacción y preocupación, lo que indica la

necesidad de mejorar estos aspectos específicos del servicio e buscar implementar un servicio de monitoreo constante de la satisfacción del cliente.

Desafíos en la Elección del Centro Veterinario:

Los clientes enfrentan dificultades al buscar un centro veterinario que cumpla con todas las necesidades específicas de sus mascotas. Factores como la disponibilidad de servicios, la distancia del centro y la oferta de productos especializados son determinantes en la elección del establecimiento. Esto sugiere que para nuestro proyecto se deberá evaluar y definir estratégicamente una ubicación, portafolio de servicios y selección de proveedores.

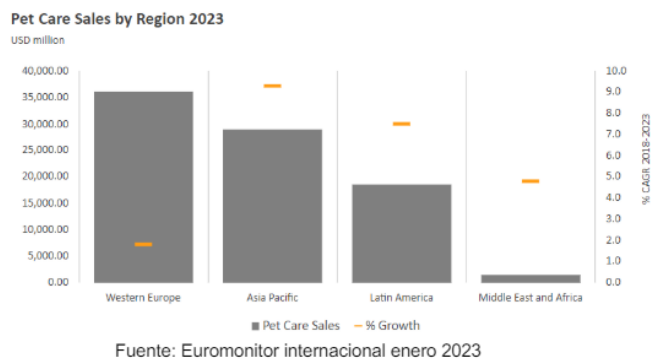
3. Análisis de inteligencia competitiva

3.1 Análisis Externo

La industria del cuidado animal en Colombia ofrece un terreno fértil lleno de oportunidades para el crecimiento y la innovación, en un país donde el amor por las mascotas está arraigado en la cultura, existe un gran potencial para satisfacer una demanda creciente de productos y servicios que promuevan el bienestar de las mascotas.

En este análisis externo del sector, exploraremos las diversas oportunidades y desafíos que se presentan para la industria del cuidado animal (Petcare) en Colombia, y cómo estas pueden ser aprovechadas para impulsar el éxito del proyecto propuesto en este documento.

Ilustración 1: Venta de cuidado de mascotas en el mundo



Este estudio es significativo porque muestra que la inversión en mascotas es importante, y América Latina no es la excepción, tanto las mascotas como los humanos necesitan liberar el estrés acumulado por el encierro (casa, apartamento), y realizar actividades físicas o inscribir a las mascotas en centros especializados les ofrece espacios de educación y entretenimiento más allá de llevarlos al parque más cercano.

El impulso de una economía no puede abordarse solo en un contexto general; es una oportunidad para identificar y atender las necesidades locales para comprender mejor la economía de nuestro país.

Según Bancolombia (2021), "más de 3 millones de hogares colombianos gastan en alimentación y cuidado para sus mascotas". Dado que las necesidades y la demanda son altas, es importante identificar la variedad de la oferta educativa en el mercado nacional y encontrar hallazgos relevantes que sean útiles para esta investigación.

Ilustración 2: Movimiento mercado para las mascotas

ASÍ SE MUEVE EL MERCADO PARA LAS MASCOTAS

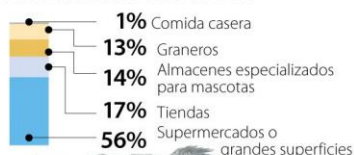
Fuente: Sondeo LR / Gráfico: LR-EP



LOS PRODUCTOS MÁS VENDIDOS SON:

- Alimento
- Artículos de aseo
- Snacks
- Juguetes
- Ropa

¿DÓNDE COMPRA EL ALIMENTO PARA LAS MASCOTAS LOS COLOMBIANOS?



Fuente: La República (Los productos para mascotas, un mercado que ha movido \$3 billones en cinco años, 2023)

La industria del cuidado animal en Colombia ofrece un terreno fértil lleno de oportunidades para el crecimiento y la innovación, en un país donde el amor por las mascotas está arraigado en la cultura, existe un gran potencial para satisfacer una demanda creciente de productos y servicios que promuevan el bienestar de las mascotas.

En este análisis externo del sector, exploraremos las diversas oportunidades y desafíos que se presentan para la industria del cuidado animal (Petcare) en Colombia, y cómo estas pueden ser aprovechadas para impulsar el éxito del proyecto propuesto en este documento.

3.2 Identificación de factores externos clave: Análisis PESTEL

Para obtener un mejor entendimiento del entorno macroeconómico que afecta al mercado de las mascotas en Colombia, se realizó un análisis PESTEL detallado, abordando los siguientes aspectos clave:

Tabla 8: Análisis PESTEL

Aspecto	Descripción
	<p>Desde las elecciones presidenciales de 2018, manifiesta Velásquez (2021), Colombia ha enfrentado una notable inestabilidad política, con Iván Duque como presidente hasta 2022. Esta incertidumbre ha afectado múltiples sectores del país, reflejando una desconfianza generalizada en los partidos políticos, tanto nuevos como establecidos.</p> <p>Esto crea un clima de fragmentación que podría influir en futuras políticas sobre el bienestar animal y las regulaciones del sector. Desde las elecciones presidenciales de 2018, manifiesta Velásquez (2021), Colombia ha enfrentado una notable inestabilidad política, con Iván Duque como presidente hasta 2022.</p> <p>La Resolución No. 090832, emitida el 26 de enero por medio de la cual se establecen los requisitos para la comercialización, distribución, almacenamiento de los insumos agropecuarios y semillas para siembra" (Instituto Colombiano Agropecuario ICA]2021)., establece las normativas para la comercialización, distribución y almacenamiento de</p>

insumos agropecuarios y semillas en Colombia, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) es la entidad encargada de implementar medidas sanitarias y fitosanitarias necesarias para garantizar la salud animal y vegetal, así como para prevenir riesgos relacionados con la inocuidad en la producción primaria (ICA, 2021). El registro de personas naturales y jurídicas que se dedican a la comercialización de estos insumos es una medida crucial para supervisar la calidad de los productos conforme a lo establecido por el ICA.

Política

En Colombia, la Ley Estatutaria 1581 de 2012 (Congreso de Colombia, 2012). Esta ley, según el artículo 1°, tiene como propósito desarrollar el derecho constitucional de todas las personas a conocer, actualizar y rectificar la información que se recopila sobre ellas en bases de datos o archivos, además de proteger otros derechos, libertades y garantías constitucionales mencionados en el artículo 15 de la Constitución Política, así como el derecho a la información del artículo 20 (Congreso de Colombia, 2012). Esta legislación es fundamental para la implementación de estrategias comerciales y de marketing, ya que permite la recopilación y gestión adecuada de bases de datos, mejorando así la experiencia y fidelización de los clientes.

La crisis económica derivada del COVID-19 de acuerdo con Cigüenza (2021), durante el 2020 llevó a una caída del PIB del 6,8% y dejó a más

de 3 millones de personas desempleadas. Sin embargo, el plan de vacunación ha facilitado la reactivación económica, con un crecimiento positivo en los últimos meses. Este crecimiento se refleja también en el sector de mascotas, que ha incrementado sus ventas a través de canales digitales (La República, 2020).

Económico En una publicación del El Tiempo (2021), se relaciona la inversión y el aumento del empleo contribuyen a la mejora económica general En julio (2022), la variación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue del 0,81%, con una variación acumulada del año de 7,96% y una variación anual del 10,21%, superando en 6,24 puntos porcentuales el 3,97% del mismo periodo del año anterior Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE- 2022).

En el primer trimestre de 2022, el Producto Interno Bruto (PIB) creció un 8,5% en comparación con el mismo periodo de 2021 DANE, (2022), el salario mínimo legal mensual vigente en 2022 aumentó un 10,07%, alcanzando COP \$1.000.000. Además, desde junio de 2022, la Tasa de Cambio Representativa del Mercado (TRM) ha mostrado un incremento significativo.

En junio de 2022, la tasa de desempleo nacional fue del 11,3%, disminuyendo 3,3 puntos porcentuales respecto a junio de 2021 (14,6%), mientras que la tasa global de participación aumentó a 63,7% y la tasa

de ocupación subió a 56,5%, incrementos de 2,5 y 4,2 puntos porcentuales, respectivamente, en comparación con junio de 2021 DANE, (2022).

El mercado de mascotas en Colombia según el informe de Bancolombia, (2021), ha crecido significativamente en los últimos años, cada vez más familias deciden tener mascotas, reflejando una disminución en el número de personas por hogar y un aumento en el número de mascotas.

Social

Colombia es el cuarto país de Latinoamérica en crecimiento del sector de mascotas, con un incremento del 13%. Más de 3 millones de hogares compran regularmente productos para el cuidado y alimentación de sus mascotas, y el cuidado animal ha aumentado un 63%. Ciudades como Bogotá, Cali y Medellín destacan en este ámbito (Bancolombia, 2021).

Según Euromonitor, citado por Bancolombia (2021), se estima que los colombianos invierten más de \$5 billones anualmente en alimentos, juguetes y accesorios para sus mascotas. Esta categoría ha crecido un 84,9% en los últimos cinco años, lo cual refleja que la tenencia de mascotas en Colombia está en auge y tiene una importancia creciente en el mercado.

Sánchez (2021), cofundadora de Laika Mascotas, menciona que el crecimiento de este sector se debe en gran medida a la pandemia. "Con

el confinamiento, las personas se dieron cuenta de dos cosas: necesitaban compañía, y una mascota se convirtió en la mejor opción; y finalmente tenían tiempo para dedicarle a un perro o un gato, algo que además se vio facilitado con la opción del trabajo remoto". Esto indica que las mascotas proporcionan un apoyo emocional considerable, ofreciendo seguridad, tranquilidad y felicidad a sus propietarios.

Adicionalmente, relaciona Bancolombia (2021), el incremento en la oferta de productos y servicios orientados al bienestar de los animales de compañía ha sido un factor clave en el impulso de las ventas en la categoría de cuidado de mascotas en Colombia. Este interés en nuevas alternativas se debe principalmente a la humanización de las mascotas, lo que ha llevado a los consumidores a ser más conscientes y a buscar opciones que mejoren la calidad de vida de sus animales.

El comportamiento de los consumidores como refleja Euromonitor (2023), sus cambios de vida, prioridades y preferencias a través de mega tendencias que definen el mercado, la conveniencia, en esencia la comodidad, ha evolucionado constantemente, acelerándose durante la pandemia de COVID-19.

Ahora, los consumidores valoran más productos y servicios que les permitan gestionar eficientemente su tiempo y esfuerzo, buscando soluciones que alivien la presión de sus responsabilidades diarias y les

den espacio para disfrutar de actividades significativas. Adaptarse a esta mega tendencia es crucial para las empresas que desean mantener su relevancia y satisfacer las nuevas expectativas del consumidor en un mundo cada vez más rápido y exigente.

Tecnológico En 2020, se modificó la Ley 1801 de 2016 (Congreso de Colombia, 2016), obligando a los municipios a establecer centros de bienestar animal para animales no reclamados, promoviendo su adopción pública y asegurando asistencia veterinaria constante (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

Igualmente, el artículo 117 Ley 2054 de 2020 (Congreso de Colombia, 2020), prohíbe la tenencia de animales silvestres como mascotas, permitiendo solo animales autorizados por la ley. Relaciona Carreño Buitrago (2017), que el sector de servicios para mascotas, especialmente para perros, ha experimentado una significativa modernización tecnológica. Innovaciones como aplicaciones para encontrar compañeros de juego cercanos, plataformas para contratar cuidadores y paseadores, y dispositivos como cámaras y comederos inteligentes están transformando la manera en que los propietarios interactúan y cuidan a sus mascotas.

Por ejemplo, expuso ESIC Business & Marketing, (2019), Claro Colombia lanzó Movetrack, un dispositivo de rastreo GPS que permite a

los dueños monitorizar en tiempo real la ubicación de sus mascotas, ofreciendo tranquilidad y seguridad.

Asimismo, la publicación de El Tiempo (2019), refleja iniciativas como Pet Valet ofrecen servicios de cuidado personalizado para mascotas, facilitando que los dueños puedan dejar a sus animales en entornos familiares cuando no pueden llevarlos consigo, asegurando un cuidado amoroso y de calidad.

Fuente: Elaboración propia 2024

3.2.1 Variables

Tabla 9 : Variables análisis PESTEL

Variables	Hechos relevantes
Políticas	Aumento de leyes contra el maltrato animal (Sentencia 666 de 2010, Ley 1774 de 2016, Ley 84 de 1989) Promoción de adopciones frente a compras de mascotas
Económicas	Crecimiento del ingreso disponible y mejora del mercado laboral

	Incremento en el consumo de productos para mascotas.
Sociales	Aumento en la tenencia de mascotas y disminución de la tasa de natalidad. Humanización creciente de las mascotas
Tecnológicas	Expansión del comercio electrónico y adopción de tecnología en servicios veterinarios Desarrollo de aplicaciones para cuidado y rastreo de mascotas.
Ecológicas	Impactos del cambio climático en la salud de las mascotas. Crecimiento en la demanda de productos ecológicos y sostenibles.
Legales	Regulaciones como la resolución 69245 del ICA y la política de bienestar animal (Res. 0240 de 2014).

Fuente: Elaboración propia 2024

3.2.2 Análisis del entorno competitivo

El sur de Cali se ha convertido en una zona próspera para el sector de tiendas especializadas y veterinarias, debido al aumento número de hogares con mascotas y la creciente urbanización hacia los sectores de Jamundí, este análisis competitivo tiene como objetivo evaluar el panorama actual del mercado en esta área, identificando los principales competidores, comparando sus rasgos y/o servicios con una matriz de análisis competitivo y entender de qué manera se diferencia cada uno de los principales competidores para encontrar oportunidades diferenciadoras.

Tabla 10: Matriz de análisis competitivo

Competidor	Portafolio de servicios									
	Tienda física	Variedad de productos	Página Web	Servicios veterinarios	Guardería	Spa Canino	Adiestramiento	App	Plan de Membresía	Calificación ponderada
Super Mascotas	5	5	4	5	3	4	N/A	N/A	N/A	4.33
Dr Zamudio	4	4	1	5	N/A	4	N/A	N/A	N/A	3.60
Wholpet	N/A	4	5	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4.50
Supermercados tradicionales	3	2	3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2.67
Royal Pets	4	5	4	5	4	4	N/A	N/A	N/A	4.33
Laika	N/A	4	5	N/A	N/A	N/A	N/A	5	5	4.75
Rappi	N/A	5	5	N/A	N/A	N/A	N/A	5	3	4.50

Fuente: Elaboración propia 2024

En este análisis se realiza una comparación detallada de los rasgos y servicios ofrecidos por competidores clave en el sector del cuidado de mascotas dando una calificación estimada para cada uno de los servicios o aspectos considerados en la matriz. Inicialmente, se identifican 9 características esenciales para evaluar a estos competidores, incluyendo la presencia de tienda física, variedad de productos, página web, App móvil, plan de membresía, y servicios como guardería, spa canino y adiestramiento. Finalmente, se le atribuye a cada uno de los competidores una calificación ponderada con base a los servicios que presta cada uno de estos. Es importante tener en cuenta que esta calificación solo cuenta en los servicios que participa

cada competidor. Aquellos competidores que no cuenten con uno de los 9 servicios evaluados se marcarán con N/A y estos no serán calificados ni cuantificados en la calificación ponderada.

Se destacan siete competidores directos e indirectos con presencia significativa en la industria del cuidado de mascotas, el competidor más relevante es Super Mascotas, un Mega centro veterinario con múltiples sedes en el sur de Cali, ofrece una tienda especializada, amplia clínica veterinaria, una página web establecida y un extenso portafolio de servicios de bienestar animal.

Le sigue Royal Pets, con un centro veterinario más pequeño, pero bien equipado, tienda especializada y servicios de guardería y spa canino. Dr. Zamudio también opera en este sector con una clínica veterinaria que incluye una tienda física limitada y servicios de spa canino, aunque con una página web básica centrada en citas.

Wholpet, una tienda en línea exclusiva es otro competidor reciente que ofrece una amplia gama de productos para mascotas, aunque sin servicios adicionales, entre los competidores indirectos se encuentran Laika y Rappi, aplicaciones con un extenso catálogo de productos para cuidado animal y planes de membresía que ofrecen descuentos a sus usuarios. Aunque no proporcionan servicios de cuidado directo para mascotas, representan una amenaza potencial debido a su fuerte presencia en la comercialización de productos.

Finalmente, los supermercados y tiendas de barrio también se consideran competidores indirectos debido a su oferta limitada pero accesible de alimentos y juguetes para mascotas de gama baja, estos competidores suplen la necesidad inmediata de productos básicos para mascotas, lo que los posiciona como alternativas en el mercado.

Este análisis proporciona una visión exhaustiva de los competidores en el sector del cuidado de mascotas en el sur de Cali, destacando sus fortalezas y áreas de oportunidad en el mercado local.

3.2.3 Análisis DOFA

Tabla 11: Matriz DOFA

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1. Oferta de una amplia variedad de productos y servicios para mascotas de alta calidad.</p> <p>F2. Integralidad en los servicios ofrecidos. Todos los servicios relacionados con el cuidado animal en un mismo lugar.</p> <p>F3. Personal empático, experimentado y capacitado, apasionado por los animales.</p> <p>F4. Plan de membresía VIP con descuentos y servicios preferenciales, junto con un buen programa de incentivos.</p>	<p>O1. Demanda creciente de productos y servicios para mascotas en el mercado.</p> <p>O2. Urbanización continua y crecimiento de áreas residenciales.</p> <p>O3. Avances tecnológicos en el desarrollo de servicios para mascotas (páginas web, aplicaciones, IA, etc.).</p> <p>O4. Aumento en la adopción de mascotas y en el gasto en cuidado animal.</p>
Debilidades	Amenaza

D1. Altas barreras de entrada	A1. Competencia intensa en el mercado de cuidado de mascotas.
D2. Altos costos operativos iniciales relacionados con personal médico, administrativo, logístico y de mercadeo.	A2. Incertidumbre política y económica en el país.
D3. Dependencia de proveedores externos para ciertos productos y servicios.	A3. Entrada de nuevos competidores disruptivos como aplicaciones móviles y nuevas tiendas en línea.
D4. Limitada capacidad de adaptación rápida a cambios en el mercado y regulaciones.	A4. Cambios regulatorios y sanitarios que afectan la operación de clínicas veterinarias y servicios relacionados.

Tabla 12: Matriz DOFA cruzada

Fortalezas - Oportunidades	Debilidades - Oportunidades
F1.O1.O3. Diversificar y mejorar la oferta de productos y servicios para capturar la creciente demanda del mercado y aprovechar los avances tecnológicos	D1O1. Buscar financiamiento y colaboraciones estratégicas para superar las altas barreras de entrada y los costos operativos iniciales.
F2.O2 Expandir geográficamente las operaciones aprovechando la urbanización y la ubicación estratégica para llegar a nuevos clientes.	D2.O3. Desarrollar estrategias de marketing flexibles y adaptativas para aprovechar el aumento en la adopción de mascotas y el gasto en cuidado animal
F3.O3. Mejorar la personalización y la experiencia del cliente mediante el desarrollo del personal capacitado, impulsado por el aumento en la adopción de mascotas y el gasto en cuidado animal	D3.O4. Diversificar la base de proveedores y asegurar contratos a largo plazo para mitigar el riesgo de cambios en políticas sanitarias y regulatorias.
F4.O1.O3. Establecer alianzas estratégicas con fabricantes locales para mejorar la calidad	D4.O2. Implementar sistemas ágiles de gestión y adaptación para responder rápidamente a cambios en la demanda del mercado y regulaciones.

y reducir costos operativos, beneficiándose de la demanda creciente y los avances tecnológicos.

Fortalezas- Amenazas

Debilidades - Amenazas

F1.A1.Diferenciar la oferta a través de servicios personalizados y exclusivos para competir efectivamente en un mercado con alta competencia y nuevos entrantes.

F3.A2. Fortalecer las alianzas con fundaciones de protección animal y ONG para mitigar riesgos de inestabilidad política y económica, asegurando la continuidad de las operaciones.

F2. A3.Invertir en tecnología y desarrollo de personal para mantenerse competitivo ante nuevos competidores disruptivos

F4.A4.Optimizar los costos operativos y mejorar la eficiencia para contrarrestar el impacto de cambios regulatorios y sanitarios.

D1.A4.Cumplir rigurosamente con los requisitos sanitarios y regulatorios para evitar sanciones y asegurar la continuidad del negocio.

D2.A1.Implementar programas de retención de clientes y fidelización para competir efectivamente en un mercado con alta competencia y nuevos entrantes

D3.A2.Diversificar las fuentes de suministro y establecer relaciones de confianza para mitigar los efectos de inestabilidades políticas y económicas.

D4.A3.Monitorizar constantemente las preferencias del consumidor y ajustar rápidamente las estrategias para adaptarse a cambios repentinos del mercado.

Fuente: Elaboración propia 2024

3.2.4 Consideraciones

Con base en el análisis de inteligencia competitiva realizado mediante diversas herramientas analíticas, se concluye que la apertura de una tienda especializada en mascotas y una clínica veterinaria en el sur de Cali presenta significativas oportunidades y desafíos, la creciente demanda de productos y servicios para mascotas, el aumento de la urbanización en el sector y la mejora en el ingreso disponible en la economía colombiana son factores positivos clave, las tendencias emergentes en la tenencia y cuidado de mascotas, como el incremento de familias multi-especie y la mayor tasa de adopción, representan oportunidades para nuevos participantes en el mercado.

No obstante, la industria también enfrenta desafíos considerables como una competencia intensa, la inestabilidad política y la entrada de nuevos actores, es crucial considerar estos factores detenidamente y desarrollar un plan estratégico que aproveche las oportunidades y mitigue los desafíos para asegurar el éxito en este competitivo sector.

A continuación, se detallan consideraciones específicas que deben ser tomadas en cuenta en distintos aspectos para la ejecución del proyecto propuesto:

- **Diferenciación:** Es fundamental desarrollar una propuesta de valor única que distinga al negocio de sus competidores, esto puede lograrse mediante una oferta de productos o

servicios diferenciados, un enfoque en segmentos específicos de clientes y un compromiso con la sostenibilidad o la responsabilidad social.

- Marketing y branding: Se recomienda implementar una sólida estrategia de marketing y branding para crear conciencia sobre el negocio y atraer clientes potenciales, esto incluye el uso efectivo de canales de marketing online y offline, como redes sociales, marketing por correo electrónico y publicidad exterior, asegurándose de que la estrategia de comunicación refleje los valores y el propósito de la marca.
- Servicio al cliente: Ofrecer un servicio al cliente excepcional y personalizado es crucial para ganar la lealtad de los propietarios de mascotas, esto implica capacitar continuamente al personal para asegurar servicios altamente profesionales y empáticos, que brinden atención cercana y cuidadosa a los animales.
- Adaptabilidad: Es necesario estar preparados para adaptarse a las cambiantes tendencias del mercado y las preferencias de los clientes, esto podría incluir la introducción de nuevos productos o servicios especializados, la exploración de nuevos mercados o la ajuste de estrategias de precios y promociones, mantenerse actualizados sobre las tendencias de la industria requiere asistir a eventos relevantes, mantenerse informado a través de publicaciones especializadas y establecer redes de contactos en la industria del cuidado de mascotas.
- Gestión financiera eficiente: Desarrollar un plan financiero robusto y eficiente es fundamental para administrar adecuadamente los recursos financieros del negocio, esto incluye una evaluación detallada de la viabilidad financiera, presupuestación precisa y proyecciones de ingresos y gastos.

- Cumplimiento de regulaciones: Cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables es crucial para operar legalmente, esto implica obtener todas las licencias y permisos necesarios, así como adherirse a las normativas veterinarias y de bienestar animal vigentes.
- Utilización de la tecnología: Integrar tecnologías avanzadas como sistemas de reservas online, aplicaciones móviles y herramientas de redes sociales puede mejorar significativamente la experiencia del cliente y optimizar la operación del negocio.
- Compromiso con la comunidad: Apoyar iniciativas comunitarias como alianzas con organizaciones o fundaciones locales, ofrecer descuentos a grupos específicos como personas mayores y destinar recursos para donaciones y apoyo a causas relacionadas con los animales, son acciones que pueden fortalecer la reputación y el impacto positivo del negocio en la comunidad.

Al considerar estos factores de manera estratégica y desarrollar un plan detallado que aproveche las oportunidades y mitigue los desafíos identificados en el análisis previo, la empresa estará mejor posicionada para alcanzar el éxito sostenido en la dinámica industria del cuidado de mascotas.

3.3 Propuesta base

El proyecto propuesto se distingue por su enfoque disruptivo que integra tecnología avanzada, atención personalizada y un fuerte compromiso social, la oferta se centrará en proporcionar soluciones integrales que van más allá de la atención médica tradicional, mejorando significativamente la experiencia de cuidado animal.

Con un equipo altamente capacitado, se enfocarán en ofrecer servicios personalizados y colaborarán activamente con organizaciones locales para apoyar a las mascotas en situación de riesgo, este enfoque diferenciador busca establecer nuevos estándares en la industria del cuidado de mascotas, destacando por su innovación y excelencia en el servicio.

4. Propuesta de la estrategia de negocio

4.1 El propósito de la empresa

El propósito principal del proyecto es proporcionar una experiencia integral donde las mascotas puedan recibir atención médica oportuna y de alta calidad, así como encontrar todos los productos y servicios que promuevan su bienestar y felicidad en un solo lugar.

Por otra parte, se busca ofrecer un ambiente cálido, acogedor y compasivo donde tanto las mascotas como sus dueños se sientan bienvenidos y atendidos con respeto y profesionalismo, se enfocarán en crear una experiencia que vaya más allá de la atención médica convencional, centrándose en el cuidado integral y la relación de confianza con cada cliente.

Finalmente, a través del punto físico y de la aplicación, se ofrecerá una amplia gama de productos y servicios que satisfagan las necesidades y preferencias individuales de cada mascota y de su familia, desde alimentos nutritivos y juguetes divertidos hasta accesorios de moda y servicios de cuidado especializado, se garantizará ofrecer opciones de alta calidad que promuevan la salud, la seguridad y el entretenimiento de las mascotas.

4.2 Misión

Ser la tienda de mascotas preferida por los amantes de los animales, ofreciendo una experiencia integral única y satisfactoria, creando lazos de confianza con los clientes, destacando por la experiencia y profesionalismo y demostrando siempre nuestra vocación y amor por las mascotas.

4.3 Visión

Posicionarnos en el top 5 de las principales veterinarias y tiendas especializadas de mascotas en Cali para 2028.

4.4 Los valores de la organización

Ilustración 3: Valores de la organización



Fuente: Elaboración propia 2024

Estos cinco valores serán los pilares fundamentales de la organización, sobre ellos se construirá la reputación y el éxito de la clínica veterinaria, al cultivar estos valores en la cultura organizacional, se establecerá como un referente de excelencia en la atención médica, ganando la confianza y el respeto de los clientes y contribuyendo al bienestar de la comunidad animal.

- Amor: El amor por los animales es el valor fundamental que impulsa a todo el equipo de la clínica a brindar atención médica con compasión, empatía y dedicación, se trata de tratar a cada animal con respeto y amabilidad, como si fuera un miembro de la familia.
- Profesionalismo: El profesionalismo es la base sobre la que se construye la excelencia en la atención médica veterinaria de la clínica, se evidencia en la formación continua del personal, buscando siempre estar a la vanguardia de los avances en la medicina veterinaria y en la aplicación de técnicas y procedimientos con precisión, eficiencia y ética.
- Compromiso: El compromiso es la responsabilidad asumida con el bienestar de las mascotas y la satisfacción de sus dueños, se enfocarán en la búsqueda constante de la mejora continua en todos los aspectos del servicio, desde la recepción hasta la atención clínica y el seguimiento exhaustivo de los pacientes con una atención personalizada, considerando sus características únicas y necesidades específicas. }
- Pasión: La pasión es el motor que impulsa al equipo para siempre dar su mejor esfuerzo en cada caso, demostrando entusiasmo y alegría en la interacción con los animales y sus dueños. También es la motivación constante por aprender, crecer y mejorar como profesionales de la salud animal y velar siempre por su bienestar.

- **Confiabilidad:** La confiabilidad es la garantía que la clínica veterinaria ofrece a sus clientes de que recibirán un servicio de alta calidad, basado en la ética y la responsabilidad, este valor se refleja siempre en la honestidad, responsabilidad y transparencia del equipo.

4.5

Declaración de la estrategia

4.5.1 Objetivo estratégico

Posicionarse como el principal referente en el cuidado integral y especializado de mascotas a nivel local es el objetivo central de la clínica veterinaria, se ofrecerán servicios innovadores y tecnología de vanguardia, todo enfocado en el bienestar animal para mejorar la calidad de vida de las mascotas y fortalecer el vínculo entre las familias y sus compañeros animales en la ciudad de Cali.

Asimismo, la clínica se compromete a colaborar activamente con organizaciones de rescate animal, programas de adopción responsable y proyectos educativos sobre el cuidado adecuado de mascotas, esto tiene como fin contribuir al control de la población animal callejera y fomentar una cultura de responsabilidad y respeto hacia los animales en toda la sociedad.

4.5.2 Alcance del objetivo estratégico

Ofrecer servicios veterinarios altamente especializados y personalizados para individuos con ingresos altos en el sur de la ciudad de Cali es la propuesta central de la clínica veterinaria, se enfocará en proporcionar atención médica de la más alta calidad y servicios complementarios, respaldados por tecnología de vanguardia y un enfoque continuo en la innovación.

El nicho de mercado estará segmentado por edad, dirigido a personas de entre 20 y 45 años que valoran los avances tecnológicos y están dispuestos a invertir en servicios Premium, se

buscará crear una comunidad interactiva a través de una aplicación móvil que facilite la comunicación y la participación de los clientes. A pesar de los precios más altos y la limitación geográfica al sur de Cali, el objetivo es establecer relaciones sólidas y convertirse en el principal destino para el cuidado integral y especializado de mascotas en la ciudad.

4.5.3 Propuesta de valor para el cliente

La propuesta de valor se fundamenta en brindar a los dueños de mascotas de estratos 5 y 6 en la ciudad de Cali una experiencia única y completamente personalizada en el cuidado de sus animales de compañía, en el mega centro veterinario, los clientes encontrarán un equipo de profesionales altamente capacitados y apasionados por el bienestar animal, comprometidos a proporcionar la más alta calidad de atención médica y servicios complementarios.

Desde consultas médicas y procedimientos quirúrgicos hasta terapias avanzadas y programas de bienestar integral, cada aspecto de nuestra oferta está diseñado para superar las expectativas de los clientes más exigentes.

Esta propuesta de valor se destaca al ofrecer una experiencia completamente integrada y conveniente a través de nuestra aplicación móvil dedicada, esta aplicación será el epicentro de todas las operaciones, permitiendo a los clientes acceder fácilmente a todos nuestros servicios, programar citas, recibir recordatorios de vacunación y seguimiento médico, así como acceder a contenido educativo y de entretenimiento relacionado con el cuidado de mascotas.

Finalmente, se contará con una membresía VIP exclusiva. Esta membresía proporcionará a los clientes acceso a una serie de beneficios especiales, como descuentos en servicios y

productos, eventos exclusivos, sesiones de consulta privada, un programa de incentivos y acceso prioritario a nuevas ofertas y servicios.

4.5.4 Sistema de actividades

Para construir un sistema de actividades que exprese cómo se producirá valor para el cliente, podemos basarnos en el enfoque de cadena de valor, se basa en un determinado conjunto de actividades que realiza una empresa con el objetivo de generar valor para sus clientes, esta estrategia conduce a su vez hacia la mejora de la ventaja competitiva y a una mayor rentabilidad. (Michael Porter, Ventaja competitiva, 1985)

1. Investigación y desarrollo
 - Implementar investigaciones de mercado y benchmarking para: Analizar las tendencias del mercado de servicios y productos veterinarios, identificando nuevas oportunidades y demandas emergentes.
 - Estudiar las preferencias y necesidades de los consumidores en cuanto a servicios y productos para mascotas, incluyendo consultas médicas, terapias avanzadas, alimentación especializada, accesorios y otros suministros.
 - Realizar análisis comparativos (benchmarking) con otros centros veterinarios líderes a nivel nacional e internacional, para evaluar las mejores prácticas, tecnologías de vanguardia y servicios innovadores.
 - Incorporar los hallazgos de la investigación de mercado y benchmarking en el diseño y desarrollo de nuevos servicios y productos, asegurando que el mego centro veterinario ofrezca una oferta competitiva y alineada con las preferencias y expectativas del mercado objetivo.

2. Operaciones del Centro Veterinario:

- Proporcionar consultas médicas especializadas, procedimientos quirúrgicos avanzados y terapias específicas para mascotas.
- Construcción de un espacio instagrameable dentro del centro, con áreas de juego temáticas, estaciones de fotos y elementos interactivos para crear experiencias únicas tanto para las mascotas como para sus dueños.

3. Marketing y Ventas: Desarrollar campañas de marketing digital y tradicional centradas en:

- Promover el amor y el cuidado por las mascotas como el valor central de la marca, destacando historias emotivas, testimonios de clientes y contenido inspirador en redes sociales, blogs y materiales impresos.
- Resaltar los servicios Premium y altamente especializados ofrecidos por el centro veterinario, enfatizando la atención personalizada, la tecnología de vanguardia y los resultados excepcionales.
- Destacar el conocimiento y la experiencia del personal veterinario y técnico, resaltando su dedicación, formación especializada y pasión por el bienestar animal en la comunicación con los clientes.

- Utilizar mensajes emocionales y persuasivos para conectar con las emociones y valores de los clientes potenciales, demostrando cómo el centro veterinario puede ayudar a mejorar la vida de sus mascotas y fortalecer el vínculo entre ellos.
 - Implementar estrategias de segmentación de mercado para dirigir específicamente las campañas a personas con ingresos altos y edades entre 20 y 45 años, que valoran los servicios Premium y están dispuestas a pagar por una atención excepcional para sus mascotas.
 - Implementar una plataforma de e-commerce para la venta de productos relacionados con el cuidado de mascotas, como alimentos, juguetes y accesorios, directamente desde la aplicación móvil o el sitio web del centro veterinario.
4. Servicio al Cliente y Experiencia del Usuario: Proporcionar un servicio al cliente excepcional a través de múltiples canales, incluyendo:
- Creación de un blog en el sitio web del centro veterinario donde se publique información de valor para los dueños de mascotas, como consejos de cuidado, noticias sobre salud animal, y tendencias en la industria.
 - Establecimiento de un área de snack dentro del mega centro veterinario, donde los dueños de mascotas puedan disfrutar de bebidas y bocadillos mientras esperan o acompañan a sus mascotas durante los servicios.
 - Implementación de un chat dedicado en la aplicación móvil o en el sitio web para brindar asistencia rápida y personalizada a los clientes, respondiendo preguntas, programando citas y resolviendo problemas de manera eficiente.

- Instalación de tecnología de monitoreo en tiempo real que permita a los clientes visualizar a sus mascotas mientras están en la guardería o recibiendo servicios de baño y peluquería, proporcionando tranquilidad y una mayor conexión con sus mascotas.

Actividades de soporte.

5. Gestión de Recursos Humanos:

- Capacitación continua del personal para garantizar la excelencia en la atención al cliente y el conocimiento técnico.
- Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y apoyo mutuo entre los miembros del equipo.
- Trabajador del mes
- Incentivos por ventas
- Encuestas de satisfacción del cliente, buzón de sugerencias.

6. Desarrollo de Tecnología y Sistemas de Información: Implementar un sistema de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) que permita.

- Registrar información detallada sobre las mascotas y sus propietarios, incluyendo historial médico, preferencias y necesidades específicas.
- Automatizar el envío de recordatorios personalizados al cliente sobre vacunas, alimentación, citas médicas y otros servicios relevantes para el bienestar de las mascotas.
- Facilitar la comunicación bidireccional con los clientes a través de diferentes canales, como correo electrónico, mensajes de texto o notificaciones en la aplicación móvil.
- Analizar datos para identificar patrones de comportamiento del cliente y oportunidades de mejora en la experiencia del usuario.

- Integrar la gestión de datos del e-commerce para proporcionar una experiencia de compra personalizada y seguimiento de pedidos eficiente.
7. Alianzas Estratégicas:
- Colaborar con proveedores de tecnología y diseñadores para la construcción y mantenimiento del espacio instagrameable.
 - Establecer alianzas con empresas de logística para garantizar una entrega eficiente y oportuna de los productos comprados a través del e-commerce.
 - Colaborar en campañas de adopción responsable y programas de esterilización para controlar la población de mascotas callejeras y promover el bienestar animal.
 - Facilitar la colaboración entre el centro veterinario y las fundaciones para ofrecer servicios médicos y de bienestar a las mascotas rescatadas y en proceso de adopción.

5. Estrategia de Mercado

5.1 Objetivo de mercadeo

Para junio del 2026, alcanzar una cuota de mercado inicial del 15% en nuestro segmento objetivo (personas de 20 a 45 años, dueños de mascotas, con ingresos altos) en la ciudad de Cali. Esto se logrará mediante la implementación de estrategias de marketing centradas en resaltar nuestro compromiso con el amor por las mascotas, nuestros servicios Premium y el conocimiento especializado de nuestro personal.

5.2.1 *Productos*

Se dispondrá de una tienda especializada con una amplia variedad de productos para mascotas donde se catalogarán en 3 categorías principales: Alimento, juguetes y accesorios y productos de cuidado y medicamentos.

- 1) Alimentos: Esta categoría incluirá todo lo relacionado a la nutrición de las mascotas: Alimento seco, alimento húmedo, snack, etc.
- 2) Juguetes y accesorios: Esta categoría incluirá todos los productos diseñados para el entretenimiento, el ejercicio y el bienestar de las mascotas: Juguetes, camas, collares, etc.
- 3) Productos de cuidado y medicamentos: Esta categoría incluirá todos los productos relacionados con el cuidado y la salud de las mascotas: shampoo, jabón, suplementos, medicamentos, etc.

5.2.2 *Servicios*

- 1) Peluquería y Baño para Mascotas: Ofreceremos servicios de peluquería profesional y baño para mascotas, utilizando productos de alta calidad y técnicas seguras para garantizar la comodidad y el bienestar de las mascotas.
- 2) Servicio Veterinario Básico: Proporcionaremos servicios veterinarios básicos, como consultas médicas, vacunaciones, desparasitaciones y chequeos de salud preventivos, para mantener la salud y el bienestar de las mascotas.
- 3) Cirugías para Mascotas: Contaremos con un equipo de veterinarios altamente capacitados y equipamiento quirúrgico de última generación para realizar una amplia

gama de cirugías, desde procedimientos rutinarios hasta intervenciones más complejas, con el máximo cuidado y profesionalismo

- 4) **Rehabilitación:** Se ofrecerán servicios de fisioterapia e hidroterapia canina con equipos especializados para aliviar dolores, atención de ciertas patologías, fortalecimiento muscular y recuperación de movilidad.
- 5) **Guardería:** Ofreceremos servicios de guardería para mascotas donde pueden socializar, ejercitarse y recibir atención individualizada mientras sus dueños están ocupados. Además, proporcionamos paseos diarios para mantener a las mascotas activas y felices
- 6) **Adiestramiento / colegio canino:** Contaremos con programas de adiestramiento personalizados, impartidos por entrenadores profesionales, para ayudar a las mascotas a desarrollar habilidades de obediencia, comportamiento y socialización.
- 7) **Celebración de Cumpleaños para Mascotas:** Organizaremos fiestas y eventos especiales para celebrar el cumpleaños de las mascotas, con actividades divertidas, decoraciones temáticas y deliciosos bocadillos para que tanto las mascotas como sus dueños disfruten de un día memorable juntos.

5.3 Marca

Ilustración 4: Marca Pawpets



Fuente. Elaboración propia 2024

- Nombre de marca: PawPets
- Lema: “Cuidamos tu mascota, protegemos tu corazón”

Pawpets es una marca comprometida con brindar servicios y productos excepcionales para el cuidado de mascotas, fomentar un ambiente acogedor y de apoyo para los dueños de mascotas y promover la salud y el bienestar de los peluditos de nuestra comunidad. Nos esforzamos en diseñar una experiencia única e integral para aquellos dueños de mascotas y amantes de los animales que priorizan la salud y el bienestar de sus peludos.

Al incorporar consistentemente los elementos de marca detallados a continuación en todos los diferentes puntos de contacto, PawPets podrá establecer una identidad de marca sólida y reconocible que nos permitirá posicionarnos como el aliado número #1 para el bienestar de las mascotas.

5.3.1 Personalidad de la marca

La personalidad de la marca en palabras de Keller, (2009), se refiere a los atributos humanos o rasgos de carácter asignados a una marca con el fin de establecer una conexión emocional con los consumidores dicho esto, la personalidad de marca de PawPets se define por tres cualidades clave que resuenan en cada interacción con sus clientes y en cada aspecto de la organización.

En primer lugar, PawPets es una marca cuidadosa, desde su concepción, uno de sus principales pilares es el genuino compromiso con el bienestar de todas las mascotas, su equipo prioriza las necesidades de los animales y se esfuerza por brindarles un cuidado atento y compasivo en todo momento

PawPets es una marca confiable, se comprometen a generar confianza con sus clientes mediante un servicio honesto, transparente y confiable, priorizan las prácticas éticas y siempre actúan en el mejor interés de las mascotas y sus dueños, brindando un ambiente de seguridad y tranquilidad.

Por último, PawPets es una marca apasionada, su equipo está lleno de entusiasmo por promover la salud y el bienestar de los animales y se distingue por su constante búsqueda de la excelencia en el cuidado animal, esto implica estar al tanto de los últimos avances en medicina veterinaria y técnicas de tratamiento, así como mantener instalaciones modernas y equipadas para proporcionar el más alto nivel de atención médica y quirúrgica.

5.3.2 Arquetipo de marca

Los arquetipos que expone Jung (2009), son patrones universales y simbólicos que residen en el inconsciente colectivo de la humanidad, representan imágenes primordiales y temas recurrentes que influyen en el comportamiento humano, las emociones y las experiencias, estos arquetipos, como el héroe, la madre, el sabio y el rebelde, sirven como modelos básicos que dan forma a nuestras percepciones, pensamientos y acciones.

Desde la idealización, concepción y creación de la marca de PawPets, siempre tuvo un valor predominante el cual impulsó la idea de este proyecto, este valor es el amor por los

animales. Para Jung, existía un arquetipo al cual se le conoce como “el cuidador” y este se caracteriza por una serie de rasgos distintivos que reflejan su amor, preocupación y dedicación hacia los demás. Los principales rasgos del arquetipo cuidador y que comprende nuestra marca son:

- Empatía
- Generosidad
- Compasión
- Orientación hacia el servicio.
- Sensibilidad
- Devoción

5.3.3 Identidad visual

En PawPets, la paleta de colores se eligió con precisión para reflejar su naturaleza protectora y afectuosa, los tonos verdes, evocando la naturaleza y la humanidad, se entrelazan con el blanco, que irradia tranquilidad, confianza y esperanza

Las fuentes utilizadas por PawPets fueron cuidadosamente seleccionadas para ofrecer una combinación legible y acogedora, proyectando un toque amigable y fácil de leer para todos los que interactúa con nuestra marca.

En cuanto a las imágenes que harán parte de la estrategia de comunicación, PawPets se centrará en retratar mascotas felices y saludables que disfrutan de momentos de conexión con sus

cariñosos dueños, cada imagen transmitirá alegría, conexión y atención, resonando en el público objetivo y fortaleciendo el vínculo emocional con la marca.

Finalmente, es importante crear una identidad de marca coherente que refleje los valores de la empresa y resuene con los amantes de los animales, esto incluye elementos como el nombre de la empresa, el logotipo, los colores, la tipografía, su eslogan y el estilo visual, que deben transmitir profesionalismo, confianza y amor por los peluditos.

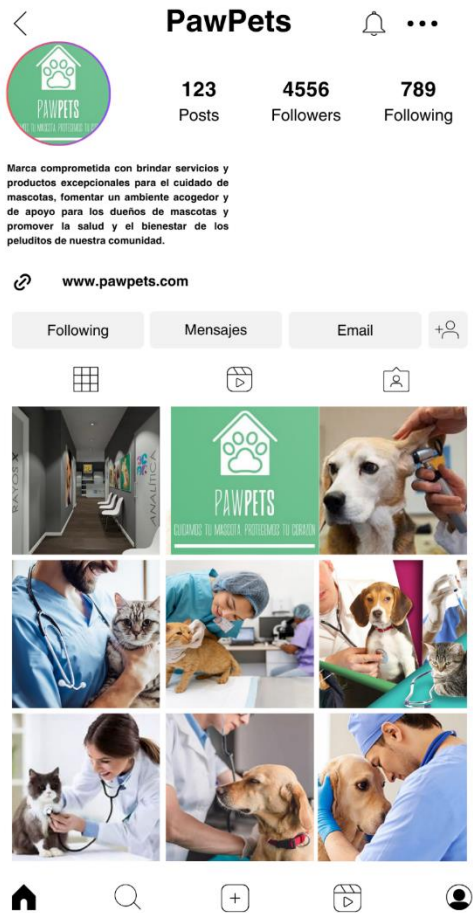
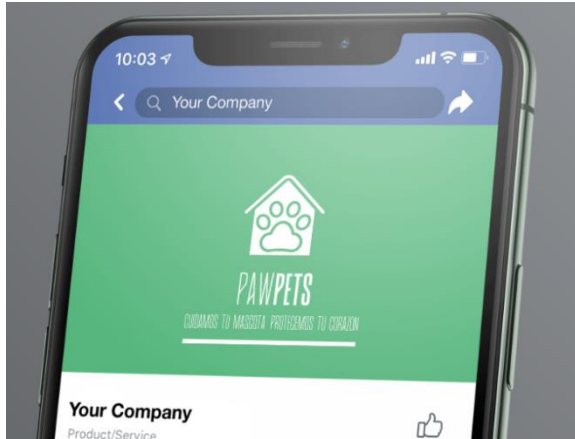
A continuación, para efectos de ilustración, recomendamos ver los siguientes anexos que servirán como una guía visual para ejemplificar algunos casos de branding de nuestra marca:

Ilustración 5: Valla exterior



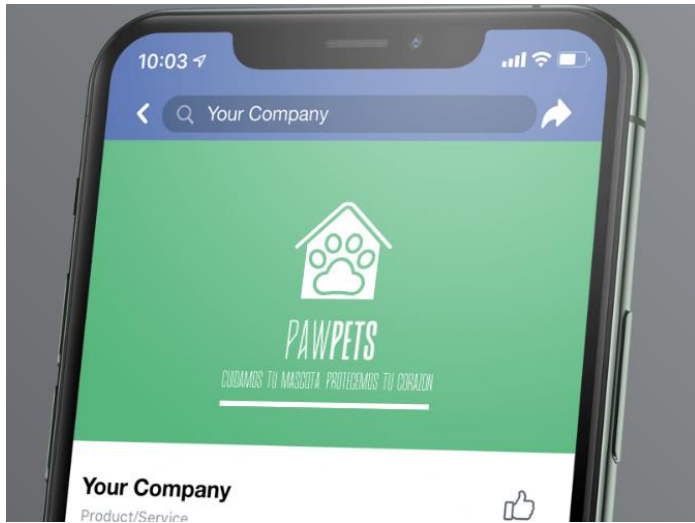
Fuente: Elaboración propia 2024

Ilustración 6: Website



Fuente: Elaboración propia 2024

Ilustración 7: Icono de App



Fuente: Elaboración propia 2024

Ilustración 8: Diseño de uniformes



Fuente: Elaboración propia 2024

5.4.1 *Peluquería y Baño para Mascotas*

- Punto físico: Los clientes pueden programar citas y llevar a sus mascotas al centro veterinario para recibir servicios de peluquería y baño.
- Domicilio: Ofrecemos la opción de servicios a domicilio, donde nuestros peluqueros profesionales irán al hogar del cliente para atender a sus mascotas de manera oportuna y accesible. Se contarán con van de transporte equipadas para realizar las funciones de baño y peluquería.

5.4.2 *Distribución de Productos y Alimentos*

- Punto físico: Los clientes pueden visitar nuestra tienda especializada en nuestras instalaciones para comprar productos y alimentos para sus mascotas.
- Domicilio: También ofrecemos servicios de entrega a domicilio para aquellos clientes que prefieren recibir sus compras directamente en su hogar o tercerizar envíos por medio de aplicativos como Rappi.
- E-commerce: Contamos con un sitio web de e-commerce donde los clientes pueden realizar compras en línea de manera conveniente desde cualquier lugar del país. Para garantizar una entrega eficiente y oportuna, se establecerán alianzas estratégicas con reconocidas empresas de transporte como Servientrega, Inter rapidísimo, TCC, entre otras, para asegurar la calidad y rapidez en la entrega de los productos a nuestros clientes.

5.4.3 *Servicio Veterinario Básico*

- Punto físico: Los clientes pueden programar citas y llevar a sus mascotas al centro veterinario para recibir servicios básicos como consultas médicas, vacunaciones y desparasitaciones.
- Domicilio: Brindamos la opción de servicios veterinarios a domicilio para aquellos clientes que prefieren la comodidad de recibir la atención médica en su propio hogar.
- Online: Se ofrecerán servicios de tele veterinaria para consulta básica o resolución de dudas.

5.4.4 Hidroterapia

- Punto físico: Los clientes podrán programar sesiones de hidroterapia periódica en nuestro centro para atender dolencias y patologías específicas de sus mascotas.

5.4.5 Cirugías para Mascotas y hospitalización

- Punto físico: Las cirugías y servicios de hospitalización se realizarán exclusivamente en el centro veterinario, donde contamos con el equipamiento y las instalaciones adecuadas para procedimientos quirúrgicos seguros y controles efectivos.

5.4.6 Guardería y Paseos Diarios

- Punto físico: Los clientes pueden llevar a sus mascotas al centro veterinario o elegir que estos sean recogidos para que participen en la guardería y reciban paseos diarios supervisados por nuestro personal.

5.4.7 Adiestramiento

- Punto físico: Ofrecemos sesiones de adiestramiento presenciales en el centro veterinario, donde los entrenadores profesionales trabajan con las mascotas y sus dueños en un ambiente controlado.

- Online: También proporcionamos opciones de adiestramiento virtual a través de plataformas en línea, donde los clientes pueden participar en sesiones de entrenamiento desde la comodidad de sus hogares.

5.4.8 Celebración de Cumpleaños para Mascotas

- Punto físico: Las celebraciones de cumpleaños se organizan en el centro veterinario, donde ofrecemos un espacio decorado y actividades especiales para que las mascotas y sus dueños compartan en un espacio agradable juntos.
- Domicilio: Se brindará la opción de organizar celebraciones de cumpleaños a domicilio, donde llevamos la fiesta directamente al hogar del cliente para una experiencia personalizada

5.4.9 Servicio de Cafetería para los dueños

- Punto físico: Nuestra cafetería está ubicada dentro del centro veterinario, donde los clientes pueden disfrutar de bebidas y snack mientras esperan o acompañan a sus mascotas durante el uso de los servicios.

5.5 Estrategia de comunicaciones de mercadeo

5.5.1. Preguntas clave de la estrategia

1. ¿Cuál es el objetivo de esta comunicación?

En primer lugar, se desea transmitir el profundo amor y cuidado que el centro siente por las mascotas, expresar que los dueños sepan que sus amigos peludos serán tratados con el mismo cariño y atención que recibirían en casa.

En segundo lugar, esta estrategia de comunicación se centrará en generar confianza y tranquilidad en los dueños de las mascotas, se anhela que se sientan seguros al confiar el cuidado de sus compañeros, sabiendo que se cuenta con personal altamente calificado y con instalaciones de primer nivel.

Por último, pero no menos importante, se busca fidelizar a los clientes y hacer que se sientan bienvenidos y apreciados en el centro, crear una relación duradera con ellos, brindándoles una experiencia excepcional y mostrándoles nuestro sincero aprecio por su confianza en nosotros.

2. ¿Qué acción exactamente queremos que hagan como resultados de estar expuestos a esta comunicación?

Se espera que con esta estrategia de comunicación nuestro público objetivo se sienta atraído por la marca, se identifique con ella y que logremos generar una recordación duradera, aspiramos a que el boca a boca se convierta en una gran fortaleza en nuestro marketing. Por otra parte, deseamos que los dueños de mascotas se sientan atendidos y escuchados, queremos que perciban nuestro centro veterinario como una extensión de sus familias, ya que somos responsables de cuidar a estos hermosos seres.

3. ¿Qué recompensa prometeremos, y con qué respaldaremos esa recompensa?

La recompensa que nuestros clientes pueden esperar será la mejor atención posible, dedicación y los servicios más Premium de la ciudad, podrán contar instalaciones de primera, un trato personalizado y una experiencia única para sus mascotas, todo esto será respaldado en primer lugar por un grupo excelente de profesionales dedicados al cuidado de las mascotas. Esto

es fundamental dentro de nuestra estrategia de comunicación, por lo que muchas de las publicaciones o información de valor que compartamos serán directamente proporcionadas por estos profesionales.

Por otro lado, respaldaremos la recompensa con instalaciones que son únicas en la ciudad y espacios que fomentarán la interacción entre el cliente y la clínica veterinaria. Finalmente, apoyaremos esta recompensa con ayuda social, ya que donaremos una parte de nuestros ingresos para apoyar causas que se dedican a ayudar a tantas mascotas necesitadas.

4. ¿Cuál tono de la comunicación calzará mejor con la personalidad de marca y con los objetivos?

El tono de comunicación más efectivo para la campaña de comunicación de la veterinaria debería ser cálido, empático y confiable, debería transmitir cercanía con los dueños de mascotas y mostrar un profundo respeto por el vínculo humano-animal.

También, sería importante que el tono sea informativo y educativo, proporcionando consejos útiles y actualizados sobre el cuidado de las mascotas, es fundamental mantener un tono profesional para garantizar la confianza en los servicios veterinarios ofrecidos.

5. ¿Cuándo y dónde estará la audiencia objetivo más receptiva hacia nuestra comunicación?

Creemos que nuestra audiencia y nuestro público objetivo estarán más receptivos en plataformas como Instagram o Facebook, queremos que nuestros usuarios se sientan incluidos y parte de la empresa. Por ello, proponemos el desarrollo de una aplicación en la cual se encontrarán todos los servicios de la veterinaria, así como un espacio de foro donde se resolverán

dudas para nuestros clientes y se compartirán tips y cuidados que consideramos de valor para los dueños de mascotas.

6. ¿Cuál es la idea clave en esta estrategia? Concepto creativo de esta estrategia.

"Conectar emocionalmente con los dueños de mascotas, mostrando nuestro compromiso con el bienestar animal y ofreciendo servicios de alta calidad respaldados por un equipo profesional, mientras mantenemos una presencia activa en plataformas digitales relevantes para nuestra audiencia y proporcionamos información valiosa y útil para el cuidado de las mascotas".

5.5

Estrategia de precios

Ilustración 9: Estrategia de precios

Tipo de Producto/Servicio	Descripción	Estrategia de Precio
Consultas Médicas y Procedimientos Veterinarios	Servicios veterinarios estándar y especializados basados en la complejidad.	Tarifas diferenciadas según la naturaleza del servicio y el tiempo requerido.
Productos para Mascotas	Alimentos especializados, juguetes, accesorios.	Precios competitivos con énfasis en la alta calidad y exclusividad.
Servicios Complementarios	Terapias avanzadas, programas de bienestar integral.	Precios Premium que reflejen el valor agregado y la experiencia diferenciada.
Promociones y Descuentos	Membresía VIP: descuentos exclusivos y beneficios adicionales.	Ofertas especiales para promover la fidelidad y el acceso preferencial.

Fuente: Elaboración propia 2024

Estrategia de Precios de Introducción

- Lanzamiento con descuentos y promociones para atraer nuevos clientes.
- Evaluación continua para ajustar precios según la respuesta del mercado y el Feedback de los clientes.

Consideraciones Adicionales

- Transparencia en los precios para reflejar la calidad y el valor percibido.
- Monitoreo constante de la competencia para ajustar estrategias según sea necesario.
- Implementación de políticas claras que apoyen la propuesta de valor de alta calidad y servicio excepcional.

Esta estrategia está diseñada para posicionar el centro veterinario como líder en el cuidado integral y especializado de mascotas en Cali, asegurando precios competitivos y un servicio de alta calidad que responda a las necesidades y expectativas de nuestros clientes de estratos 5 y 6.

5.7 Presupuesto de mercadeo y ventas

Tabla 13: Customer Journey Map

	Medio	Descripción	Necesidad	Dinero implementado	Dinero destinado a pauta	Dinero de mantenimiento
Descubrimiento	Redes sociales (Instagram, Facebook, Tik Tok)	Campaña de expectativa, colaboraciones con expertos en el tema del cuidado animal, Influenciadores	Diseñador gráfico, toma de videos	\$1.700.000	\$1.500.000	

Consideración	Publicidad tradicional	Presencia en parques de mascotas y sitios que frecuenten nuestro público objetivo (puerto 125)	Rompe tráficos, stands en ferias, flyers	\$1.500.000	
Compra	App, página web, punto físico.	Implementación de página web y App	Ingeniero de sistemas especialista en desarrollo web, integración con sistema ERP de la empresa	\$52.000.000	\$1.200.000
Retención	Redes sociales, blog, membresía VIP	Testimonios de clientes en nuestras redes, presentación de promociones y beneficios de la membresía	diseñador gráfico, toma de videos	\$1.500.000	
Recomendación	Encuesta de satisfacción, buzón de sugerencias	Implementación de encuestas virtuales con opción de ganar premios. Buzón de sugerencia en punto físico.	Creación de encuesta y distribución por medio del CRM	\$2.000.000	\$1.500.000

Fuente: Elaboración propia 2024

Tabla 14: Plan de medios

Plan de medios									
Medios		Meses						Responsable	Indicadores
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio		
Redes sociales	Diseño y Pauta - 3 veces por semana (Instagram, Facebook, Tiktok)	\$3.750.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	Community manager	# de reacciones # de seguidores Alcance x publicación
Publicidad en puntos estrategicos	Rope traficos, volantes	\$1.500.000		\$200.000		\$200.000		Mercadeo	# de volantes entregados Alcance geografico Encuestas de seguimiento
Web	Diseño app y sitio web	\$52.000.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	Ingeniero de sistemas	# CTR # de ventas en línea # de interacciones con la app y pagina web
Web	Membresia VIP y blog	\$1.500.000						Mercadeo	# de miembros # de clicks # de interacciones con el blog
Directos	Encuestas de satisfacción y buzón de sugerencia	\$2.000.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	Mercadeo	# de encuestas diligenciada Indicadores de satisfacción # de referidos
Externo	Voz a voz	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Cientes y referidos	# referidos efectivos

Fuente: Elaboración propia 2024

El costo de la aplicación y pagina web se contará en los activos intangibles

6 Diseño técnico u operativo

6.1 Diseño de los procesos clave

6.1.1 Pasillo del Cliente (Customer Journey)

1. Reserva de Citas:

- Cliente realiza la reserva a través de la aplicación móvil o llamada telefónica.
- Confirmación automática de la cita y recordatorios previos.

2. Recepción y Bienvenida:

- Recepción amigable y profesional en la clínica.
- Registro de la mascota y confirmación de datos.

3. Consulta Médica:

- Consulta inicial con el veterinario asignado.
- Evaluación médica, diagnóstico y recomendaciones.

4. Tratamiento o Procedimientos:

- Si es necesario, se procede con tratamientos o procedimientos específicos.
- Explicación detallada al cliente sobre el tratamiento y cuidados postoperatorios.

5. Entrega de Medicamentos o Productos:

- Dispensación de medicamentos recetados o productos adquiridos.

- Instrucciones claras de administración o uso.

6. Seguimiento y Recordatorios:

- Establecimiento de próximas citas o seguimiento médico.
- Recordatorios automáticos de vacunaciones, chequeos regulares, etc.

7. Despedida y Retroalimentación:

- Despedida cordial y agradecimiento por la visita.
- Invitación a dejar comentarios y retroalimentación en la aplicación móvil o en línea.

6.1.2 Reconocimiento de los recursos clave del negocio

Tabla 15: Recursos o activos intangibles

INTANGIBLES				
Sistemas	Rango	Promedio del valor unitario	Cantidad requerida	Total Inversión
Sistema de gestión ERP (SAP)	20.000.000 - 80.000.000	\$ 40.000.000	1	\$ 40.000.000
Desarrollo de marca y marketing				
Sitio web	4.000.000 - 30.000.000	\$ 17.000.000	1	\$ 17.000.000
Aplicación	25.000.000 - 50.000.000	\$ 35.000.000	1	\$ 35.000.000
Páginas en redes sociales	1.000.000 - 1.500.000 por red	\$ 1.250.000	3	\$ 3.750.000
Gestión de relaciones con el cliente (CRM)				
Programas de fidelización de clientes	500.000 - 1.000.000 COP por mes	\$ 750.000	12	\$ 9.000.000
Capacitación y soporte de servicio al cliente	100.000 - 200.000 COP por sesión de capacitación	\$ 150.000	24	\$ 3.600.000
Propiedad Intelectual y Licencias				
Registro y protección de marcas	1.823.750 por marca	\$ 1.823.750	1	\$ 1.823.750
				\$ 110.173.750

Tabla 16: Recursos o activos tangibles

INMUEBLE E INSTALACIONES					
	Rango	Promedio del valor unitario	Cantidad requerida	Total Inversión	
Inmueble					
Infraestructura	1.000.000.000 - 1.400.000.000	\$ 1.200.000.000	1	\$ 1.200.000.000	
Lote	800.000.000 - 1.200.000	\$ 1.000.000.000	1	\$ 1.000.000.000	
Enchapes	100.000.000 - 300.000.000	\$ 150.000.000	1	\$ 150.000.000	
Suelo	60.000.000 - 100.000.000	\$ 80.000.000	1	\$ 80.000.000	
Iluminación	15.000.000 - 25.000.000	\$ 20.000.000	1	\$ 20.000.000	
Parquadero	60.000.000 - 100.000.000	\$ 80.000.000	1	\$ 80.000.000	
Baños	1.500.000 - 2.500.000	\$ 2.000.000	4	\$ 8.000.000	
Sala de entrenamiento					
Gramma	45.000 - 55.000 m ²	\$ 50.000	375	\$ 18.750.000	
Juegos y obstáculos	800.000 - 1.200.000	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000	
Bancas escalonadas metálicas	4.000.000 - 5.000.000	\$ 4.500.000	1	\$ 4.500.000	
SPA					
Bañera de acero inoxidable	5.500.000 - 6.500.000	\$ 6.000.000	3	\$ 18.000.000	
Secador	40.000 - 60.000	\$ 50.000	3	\$ 150.000	
Kit de aseo (Maquina de afeitarse, cortauñas, tijeras, etc)	200.000 - 300.000	\$ 250.000	3	\$ 750.000	
Gabinetes	400.000 - 600.000	\$ 500.000	3	\$ 1.500.000	
Espejos	200.000 - 300.000	\$ 250.000	3	\$ 750.000	
Bodega					
Unidades de estanterías de almacenamiento	800.000 - 1.200.000 por unidad	\$ 1.000.000	10	\$ 10.000.000	
Computador	3.000.000 - 5.000.000	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000	
Escritorio	800.000 - 1.200.000	\$ 1.000.000	3	\$ 3.000.000	
Silla de escritorio	400.000 - 800.000	\$ 600.000	3	\$ 1.800.000	
Estibas	45.000 - 55.000	\$ 50.000	8	\$ 400.000	
Estibador hidráulico	1.400.000 - 1.600.000	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	
Oficinas					
Computador	3.000.000 - 5.000.000	\$ 4.000.000	3	\$ 12.000.000	
Escritorio	800.000 - 1.200.000	\$ 1.000.000	3	\$ 3.000.000	
Silla de escritorio	400.000 - 800.000	\$ 600.000	3	\$ 1.800.000	
Varios					
Botes de basura (reciclaje)	100.000 - 140.000	\$ 120.000	12	\$ 1.440.000	
Equipo de aseo (Escoba, trapeador, recogedor, etc)	40.000 - 60.000	\$ 50.000	4	\$ 200.000	
				\$ 2.622.540.000	
TIENDA ESPECIALIZADA					
	Rango	Promedio del valor unitario	Cantidad requerida	Total Inversión	
Área de punto de pago					
Computador	3.000.000 - 5.000.000	\$ 4.000.000	2	\$ 8.000.000	
Mostrador de recepción	4.000.000 - 5.000.000	\$ 4.500.000	1	\$ 4.500.000	
Cajas registradoras	200.000 - 500.000 por unidad	\$ 350.000	2	\$ 700.000	
Accesorios de exhibición y almacenamiento					
Unidades de estanterías minoristas	400.000 - 600.000 por unidad	\$ 500.000	20	\$ 10.000.000	
Vitrinas	500.000 - 1.000.000 por unidad	\$ 750.000	6	\$ 4.500.000	
Congeladores para alimentos congelados	1.000.000 - 2.000.000 por unidad	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	
Rótulos de Pasillo y marcadores de Categoría	50.000 - 150.000	\$ 100.000	5	\$ 500.000	
Carritos de compra	100.000 - 300.000 cada uno	\$ 200.000	10	\$ 2.000.000	
Decoración	600.000 - 800.000	\$ 7.000.000	1	\$ 7.000.000	
Inventario					
Categoría 1 : Alimento	40.000.000 - 50.000.000	\$ 45.000.000	1	\$ 45.000.000	
Categoría 2 : Juguetes y accesorio	15.000.000 - 25.000.000	\$ 20.000.000	1	\$ 20.000.000	
Categoría 3 : Productos de cuidado y medicamentos	35.000.000 - 45.000.000	\$ 40.000.000	1	\$ 40.000.000	
				\$ 143.700.000	
VETERINARIA					
	Rango	Promedio del valor unitario	Cantidad requerida	Total Inversión	
Área de Recepción y Sala de Espera					
Sillas y bancos	200.000 - 500.000 cada uno	\$ 350.000	10	\$ 3.500.000	
Mostrador de recepción	1.000.000 - 2.000.000	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	
Impresora	500.000 - 700.000	\$ 600.000	1	\$ 600.000	
Silla de escritorio	400.000 - 800.000	\$ 600.000	2	\$ 1.200.000	
Computador	3.000.000 - 5.000.000	\$ 4.000.000	2	\$ 8.000.000	
Consultorio de Examen					
Computador	3.000.000 - 5.000.000	\$ 4.000.000	3	\$ 12.000.000	
Escritorio	800.000 - 1.200.000	\$ 1.000.000	3	\$ 3.000.000	
Silla de escritorio	400.000 - 800.000	\$ 600.000	3	\$ 1.800.000	
Mesa de examen	500.000 - 1.000.000	\$ 750.000	3	\$ 2.250.000	
Juego de instrumentos de examen (otoscopio, oftalmoscopio)	1.000.000 - 2.000.000	\$ 1.500.000	3	\$ 4.500.000	
Balanza para pesar animales	200.000 - 500.000	\$ 350.000	1	\$ 350.000	
Guantes, batas y otros suministros de protección personal	500.000 - 1.000.000 por año	\$ 750.000	1	\$ 750.000	
Material de toma de muestras (tubos, hisopos, etc.)	200.000 - 500.000 por año	\$ 350.000	1	\$ 350.000	
Lámparas y focos de examen	100.000 - 300.000	\$ 200.000	3	\$ 600.000	
Laboratorio					
Microscopio	2.000.000 - 5.000.000	\$ 3.500.000	1	\$ 3.500.000	
Centrífuga	1.000.000 - 3.000.000	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	
Refrigerador para muestras	1.000.000 - 2.000.000	\$ 1.500.000	2	\$ 3.000.000	
Kits de pruebas rápidas (parásitos, infecciones)	200.000 - 500.000 por año	\$ 350.000	1	\$ 350.000	
Analizador de sangre	5.000.000 - 10.000.000	\$ 7.500.000	1	\$ 7.500.000	
Quirófano					
Mesa de cirugía	1.000.000 - 2.000.000	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	
Lámparas quirúrgicas	500.000 - 1.000.000	\$ 750.000	1	\$ 750.000	
Equipo de anestesia y monitorización (monitores de signos vitales)	10.000.000 - 20.000.000	\$ 15.000.000	1	\$ 15.000.000	
Juego de instrumentos quirúrgicos	5.000.000 - 10.000.000	\$ 7.500.000	1	\$ 7.500.000	
Esterilizador de autoclave	2.000.000 - 5.000.000	\$ 3.500.000	1	\$ 3.500.000	
Bombas de infusión y sueros	1.000.000 - 2.000.000	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	
Área de Recuperación y Hospitalización					
Jaulas o recintos de recuperación con control de temperatura	500.000 - 1.000.000 cada uno	\$ 750.000	12	\$ 9.000.000	
Camas y mantas	100.000 - 300.000 cada uno	\$ 200.000	12	\$ 2.400.000	
Equipos de oxigenoterapia	1.000.000 - 2.000.000	\$ 1.500.000	3	\$ 4.500.000	
Monitorización de signos vitales	500.000 - 1.000.000	\$ 750.000	4	\$ 3.000.000	
Piscina de rehabilitación canina	500.000 - 600.000	\$ 55.000.000	1	\$ 55.000.000	
Farmacia					
Estantes y almacenamiento seguro para medicamentos	500.000 - 1.000.000	\$ 750.000	8	\$ 6.000.000	
Radiografía / Equipo de ultrasonido	10.000.000 - 20.000.000	\$ 15.000.000	1	\$ 15.000.000	
Equipos de emergencia (desfibrilador, kit de traqueotomía, etc)	5.000.000 - 10.000.000	\$ 7.500.000	2	\$ 15.000.000	
				\$ 196.400.000	
TRANSPORTE					
Van de transporte escolar	80.000.000 - 120.000.000	\$ 100.000.000	1	\$ 100.000.000	
Guacales	200.000 - 300.000	\$ 250.000	12	\$ 3.000.000	
Van adaptada - SPA Canino móvil	80.000.000 - 120.000.000	\$ 100.000.000	1	\$ 100.000.000	
Moto para domicilios de tienda	2.000.000 - 3.000.000	\$ 2.500.000	2	\$ 5.000.000	
				\$ 208.000.000	
TOTAL				\$ 3.170.640.000	

Fuente: Elaboración propia 2024

Tabla 17. Tercerización y otros proveedores clave

Clinica Veterinaria					
Cargo	Descripción	Salario Promedio Mensual Aproxir	Cantidad requerida	Pago promedio mensual	Total de nomina
Recepcionista / Secretaria	Atención al cliente, programación de citas, manejo de pagos	1.000.000 - 1.500.000	2	\$1.200.000	\$3.600.000
Veterinario/a	Consulta general, examen físico, diagnóstico, tratamiento.	1.500.000 - 3.000.000	2	\$2.500.000	\$5.000.000
Especialista Veterinario/a	Dermatología, cardiología, oncología, otras especialidades.	3.000.000 - 5.000.000	1	\$4.000.000	\$4.000.000
Cirujano/a Veterinario/a	Cirugías de rutina y complejas	3.000.000 - 5.000.000	1	\$5.000.000	\$5.000.000
Técnico/a Veterinario/a	Asistencia en consultas, toma de muestras, preparación de medicamentos.	1.000.000 - 1.500.000	2	\$1.200.000	\$2.400.000
Administrador de la clinica	Manejo de contabilidad, facturación, gestión de inventarios, compras.	2.500.000 - 4.000.000	1	\$3.800.000	\$3.800.000
					\$23.800.000
Personal Administrativo / Operativo					
Cargo	Descripción	Salario Promedio Mensual Aproxir	Cantidad requerida	Pago promedio mensual	Total de nomina
Gerente general	Gerencia general de la organización, toma de decisiones, supervisión de sub-areas	6.000.000 - 8.000.000	1	\$7.000.000	\$7.000.000
Recepcionista / Secretaria	Atención al cliente, programación de citas, manejo de pagos	1.000.000 - 1.500.000	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Contador	Manejo de contabilidad, facturación	1.500.000 - 3.000.000	2	\$2.800.000	\$5.600.000
Administrador	Manejo de contabilidad, facturación, gestión de inventarios, compras.	2.500.000 - 4.000.000	1	\$3.800.000	\$3.800.000
					\$17.600.000
Tienda					
Cargo	Descripción	Salario Promedio Mensual Aproxir	Cantidad requerida	Pago promedio mensual	Total de nomina
Cajero	Recepción, proceso de transacciones, empaçado, arqueo de caja	1.000.000 - 1.500.000	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Asistentes de tienda	Atencion al cliente, resolucion de dudas, exhibicion de productos, apoyo en caja	1.000.000 - 1.500.000	2	\$1.200.000	\$2.400.000
Encargado de bodega	Recepción de mercancías, gestión de inventario, almacenamiento	1.800.000 - 2.000.000	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Asistente de bodega	Recepción de mercancías, almacenamiento, apoyo en bodega	1.000.000 - 1.500.000	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Administrador de tienda	Gestión de inventarios, compras, control financiero,	2.500.000 - 4.000.000	1	\$3.800.000	\$3.800.000
					\$10.600.000
Otros servicios					
Cargo	Descripción	Salario Promedio Mensual Aproxir	Cantidad requerida	Pago promedio mensual	Total de nomina
Peluquero/a Canino/a	Baño, corte de pelo, deslanado, otros servicios de estética canina	1.200.000 - 2.000.000	3	\$1.500.000	\$4.500.000
Adiestrador especializado	Entrenamiento personalizado, cronograma de entramiento	1.500.000 - 2.500.000	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Encargado del colegio	Recibir y supervisar a los perros, jugar, pasear e hidratar.	1.200.000 - 2.000.000	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Asistente del colegio	Supervisar a los perros, jugar, pasear e hidratar.	1.200.000 - 2.000.000	2	\$1.200.000	\$2.400.000
Encargado de guardería	Recibir y supervisar a los perros, cuidado en las noches, paseo y alimentación	1.200.000 - 2.000.000	2	\$1.500.000	\$3.000.000
Chofer	Encargado de la ruta canina	1.200.000 - 2.000.000	1	\$1.500.000	\$1.500.000
					\$14.900.000
Total nomina		\$66.900.000			

Establecimiento de los requerimientos de materia prima e insumos. Materia Prima (Total Variable) La materia prima variable en un centro veterinario podría incluir:

Tabla 18: Requerimientos de materia prima e insumos

Materia Prima

Insumos

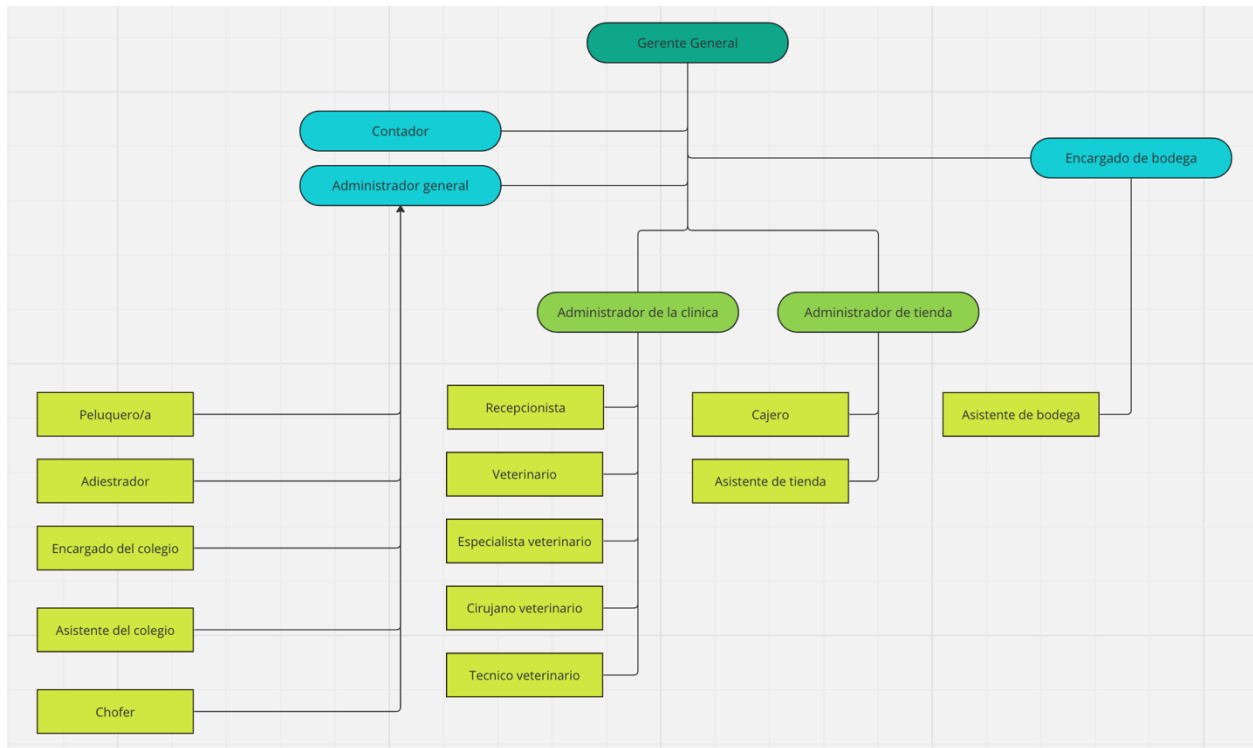
Medicamentos y vacunas	<p>Alimentos especializados para mascotas</p> <p>Productos de higiene y cuidado animal (shampoo, cepillos, etc.).</p>
Materiales quirúrgicos y de curación	<p>Para estimar las cantidades necesarias por producto o servicio, se deben considerar las proyecciones de ventas y la demanda esperada a lo largo del periodo de planeación (por ejemplo, tres años). Las cantidades estimadas estarán basadas en las unidades vendidas y las necesidades específicas de cada producto o servicio.</p>
Materia Prima (Total Fijo): La materia prima fija podría incluir:	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos médicos y de diagnóstico (rayos X, equipos de laboratorio, etc.) - Mobiliario y material de oficina - Software y sistemas informáticos (para gestión de citas, historiales médicos, etc.) - Veterinarios y personal médico especializado - Personal administrativo (recepción, contabilidad, recursos humanos) - Personal de apoyo (asistentes, técnicos veterinarios)
Mano de Obra: La mano de obra en un centro veterinario abarca diferentes roles:	<p>Las cantidades vendidas se determinan en base a las proyecciones de demanda del mercado y las estrategias de marketing y ventas implementadas se deben calcular cuántas unidades de cada producto o servicio</p>
Niveles de Producción o Prestación de Servicios: Cantidad Vendida	

Cantidad Almacenada	<p>se espera vender mensualmente y anualmente durante los tres años proyectados.</p> <p>El almacenamiento de inventario se justifica para mantener un suministro constante y evitar interrupciones en la prestación de servicios o la venta de productos, esto es especialmente crítico para productos de alta rotación y aquellos que tienen demanda estacional, se deben considerar las políticas de inventario mínimo y máximo para optimizar los costos y la disponibilidad.</p> <p>Se puede planificar una cantidad adicional de producción para anticipar picos de demanda estacionales, reducir costos unitarios mediante economías de escala y asegurar la capacidad de respuesta a la demanda imprevista.</p>
Producción Adicional y el Almacenamiento de Inventario	<p>Almacenar inventario adicional permite gestionar mejor las fluctuaciones en la demanda y garantizar disponibilidad inmediata para los clientes. Esto también puede ser estratégico para negociar mejores términos con proveedores y reducir el riesgo de escasez de productos críticos.</p>
Almacenamiento de Inventario:	

Fuente: Elaboración propia2024

Diseño Organizacional y Forma legal

7.1 Modelo organizacional



Fuente: Elaboración propia 2024

Este modelo organizacional está diseñado para garantizar que todas las áreas clave del centro veterinario funcionen de manera coordinada y eficiente, la estructura jerárquica permite una clara distribución de responsabilidades y facilita la supervisión y el control de las operaciones diarias.

Cada área tiene roles específicos que aseguran la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, desde la atención médica hasta los servicios complementarios y el marketing, se incorpora una fuerte componente tecnológica y de innovación para mantener la competitividad y ofrecer una experiencia moderna y conveniente a los clientes.

7.2 Cargos y sus responsabilidades

Tabla 19: Cargos y Responsabilidades

Clinica Veterinaria	
Cargo	Descripción
Recepcionista / Secretaria	Atención al cliente, programación de citas, manejo de pagos
Veterinario/a	Consulta general, examen físico, diagnóstico, tratamiento.
Especialista Veterinario/a	Dermatología, cardiología, oncología, otras especialidades.
Cirujano/a Veterinario/a	Cirugías de rutina y complejas
Técnico/a Veterinario/a	Asistencia en consultas, toma de muestras, preparación de medicamentos.
Administrador de la clínica	Manejo de contabilidad, facturación, gestión de inventarios, compras.
Personal Administrativo / Operativo	
Cargo	Descripción
Gerente general	Gerencia general de la organización, toma de decisiones, supervisión de sub-areas
Recepcionista / Secretaria	Atención al cliente, programación de citas, manejo de pagos
Contador	Manejo de contabilidad, facturación
Administrador	Manejo de contabilidad, facturación, gestión de inventarios, compras.
Tienda	
Cargo	Descripción
Cajero	Recepción, proceso de transacciones, empaquetado, arqueado de caja
Asistentes de tienda	Atención al cliente, resolución de dudas, exhibición de productos, apoyo en caja
Encargado de bodega	Recepción de mercancías, gestión de inventario, almacenamiento
Asistente de bodega	Recepción de mercancías, almacenamiento, apoyo en bodega
Administrador de tienda	Gestión de inventarios, compras, control financiero,
Otros servicios	
Cargo	Descripción
Peluquero/a Canino/a	Baño, corte de pelo, deslanado, otros servicios de estética canina
Adiestrador especializado	Entrenamiento personalizado, cronograma de entrenamiento
Encargado del colegio	Recibir y supervisar a los perros, jugar, pasear e hidratar.
Asistente del colegio	Supervisar a los perros, jugar, pasear e hidratar.
Encargado de guardería	Recibir y supervisar a los perros, cuidado en las noches, paseo y alimentación
Chofer	Encargado de la ruta canina

Fuente: Elaboración Propia 2024

7.3 Un estudio de referenciación salarial

Clinica Veterinaria				
Cargo	Salario Promedio Mensual Ap	Cantidad requerida	Pago promedio mensual	Total de nomina
Recepcionista / Secretaria	1.000.000 - 1.500.000	2	\$1,200,000	\$3,600,000
Veterinario/a	1.500.000 - 3.000.000	2	\$2,500,000	\$5,000,000
Especialista Veterinario/a	3.000.000 - 5.000.000	1	\$4,000,000	\$4,000,000
Cirujano/a Veterinario/a	3.000.000 - 5.000.000	1	\$5,000,000	\$5,000,000
Técnico/a Veterinario/a	1.000.000 - 1.500.000	2	\$1,200,000	\$2,400,000
Administrador de la clinica	2.500.000 - 4.000.000	1	\$3,800,000	\$3,800,000
				\$23,800,000
Personal Administrativo / Operativo				
Cargo	Salario Promedio Mensual Ap	Cantidad requerida	Pago promedio mensual	Total de nomina
Gerente general	6.000.000 - 8.000.000	1	\$7,000,000	\$7,000,000
Recepcionista / Secretaria	1.000.000 - 1.500.000	1	\$1,200,000	\$1,200,000
Contador	1.500.000 - 3.000.000	2	\$2,800,000	\$5,600,000
Administrador	2.500.000 - 4.000.000	1	\$3,800,000	\$3,800,000
				\$17,600,000
Tienda				
Cargo	Salario Promedio Mensual Ap	Cantidad requerida	Pago promedio mensual	Total de nomina
Cajero	1.000.000 - 1.500.000	1	\$1,200,000	\$1,200,000
Asistentes de tienda	1.000.000 - 1.500.000	2	\$1,200,000	\$2,400,000
Encargado de bodega	1.800.000 - 2.000.000	1	\$2,000,000	\$2,000,000
Asistente de bodega	1.000.000 - 1.500.000	1	\$1,200,000	\$1,200,000
Administrador de tienda	2.500.000 - 4.000.000	1	\$3,800,000	\$3,800,000
				\$10,600,000
Otros servicios				
Cargo	Salario Promedio Mensual Ap	Cantidad requerida	Pago promedio mensual	Total de nomina
Peluquero/a Canino/a	1.200.000 - 2.000.000	3	\$1,500,000	\$4,500,000
Adiestrador especializado	1.500.000 - 2.500.000	1	\$2,000,000	\$2,000,000
Encargado del colegio	1.200.000 - 2.000.000	1	\$1,500,000	\$1,500,000
Asistente del colegio	1.200.000 - 2.000.000	2	\$1,200,000	\$2,400,000
Encargado de guardería	1.200.000 - 2.000.000	2	\$1,500,000	\$3,000,000
Chofer	1.200.000 - 2.000.000	1	\$1,500,000	\$1,500,000
				\$14,900,000
Total nomina				\$66,900,000

Fuente: Elaboración Propia 2024

7.4 El tipo de sociedad a constituir

La empresa PAWPETS se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.), este tipo de sociedad, conocido por su simplicidad y flexibilidad, ofrece la ventaja de requerir un presupuesto inicial bajo, la S.A.S. se distingue por su estructura de capital regulada y permite una gran autonomía contractual al redactar el contrato social mediante un documento

privado, esto no solo ahorra tiempo y dinero, sino que también facilita a los socios establecer normas claras sobre la gobernanza de la empresa y limita su responsabilidad.

7.4.1 Obligaciones legales

Las obligaciones legales detalladas a continuación se enmarcan en la Ley 1258 de 2008, la cual establece la creación y regulación de la Sociedad por Acciones Simplificadas S.A.S (Red Jurista Plataforma Web, 2021)

1. Asamblea Ordinaria de Accionistas por lo menos una vez al año.
2. Renovación de la matrícula mercantil dentro de los primeros tres meses del año en la Cámara de Comercio.
3. Firma electrónica de los representantes legales, resolución 070 de la DIAN. (DIAN, 2019).
4. Agentes de retención en la fuente a título de Renta, IVA, Ica, etc.
5. Están obligados a expedir facturas.
6. Gravamen a los movimientos financieros.
7. Están obligados a llevar la contabilidad de su empresa.
8. Están obligados a tener revisor fiscal según el monto de sus ingresos o activos

Proceso para Disolución de la Empresa - La sociedad se disolverá por las siguientes causales:

1. Por voluntad de los accionistas adoptada en la Asamblea de Accionistas, por un número por un número plural de accionistas que represente por lo menos la mitad más una de las acciones presentes en la reunión.
2. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social.

3. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial.
4. Por orden de la autoridad competente.
5. Cuando ocurran pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo del cincuenta por ciento (50 %) del capital suscrito.

Para evitar la disolución de la sociedad, la Asamblea de Accionistas o el Gerente pueden tomar las medidas necesarias según la causa y conforme a las condiciones y términos establecidos por la ley. En caso de que la disolución sea inevitable, se deben seguir los siguientes pasos:

1. En el caso de las SAS, Empresa Unipersonal y Sociedades de la Ley 1014 de 2006 (Congreso de Colombia, 2006), la declaratoria de disolución por mutuo acuerdo podrá realizarse por acta o documento privado.
2. Realizar el registro del acta de disolución en Cámara de Comercio. A partir del registro, la sociedad aparecerá con el apellido “en liquidación”. Se deberá entregar copia del acta en la Cámara de Comercio, la original deberá quedarse en el archivo de la sociedad.
3. Reporte a la Oficina de Cobranzas de la DIAN sobre deudas fiscales de la Sociedad. El liquidador deberá hacerlo dentro de los diez (10) días siguientes al registro de la disolución en la Cámara de Comercio.
4. Emitir avisos que informen que la sociedad se encuentra en trámite de liquidación.
5. Elaboración de inventario del patrimonio social y balance final de la sociedad. Este paso debe realizarlo el liquidador.

6. Pagar pasivo externo. Esto también debe hacerlo el liquidador. Asimismo, deberá realizar el pago de las obligaciones fiscales y efectuar la declaración de renta final.
7. Distribuir remanentes entre socios o accionistas. Por parte del liquidador.
8. Elaborar el proyecto de liquidación. Por parte del liquidador. Se debe tener en cuenta que la cuenta final de liquidación, como mínimo, debe contener:
 - Inventarios.
 - Balance general.
 - Estado de pérdidas y ganancias.
 - Pasivos de la entidad.
 - Se solicita el estado de cuenta a la DIAN.
 - Pago de pasivos.
 - Indicación del remanente.
 - Destinación del remanente.
9. Realizar una reunión de Junta de Socios o Asamblea de Accionistas para aprobar el proyecto de liquidación. El acta de esta reunión deberá contener, adicional a los requisitos generales:
 - La indicación expresa acerca del monto del remanente de la liquidación, en caso de que no haya remanente así se debe indicar expresamente.
 - La decisión de aprobar la cuenta final de liquidación y el número de votos con los que se aprueba.

10. Realizar el registro del acta de la cuenta final de liquidación ante la Cámara de Comercio.

Se deberá cancelar una tarifa de impuesto de registro del 0.7 % sobre el valor de los remanentes de la empresa después de pagar su pasivo externo. En el caso de que no haya remanente a repartir se pagará como un acto sin cuantía.

11. Solicitar a la DIAN la cancelación del respectivo RUT. Para ello, el liquidador deberá adjuntar el certificado de cancelación de matrícula expedido por la Cámara de Comercio.

(Ministerio de justicia de Colombia, 2018).

7.4.2 Propiedad Intelectual

Según el Decreto 1360 de 1989, artículo 1, y en concordancia con la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, el software se considera una creación literaria. Por lo tanto, cualquier software desarrollado debe ser registrado como obra ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor. (Defensoría, 2022)

7.4.3 Estudio Ambiental

El estudio ambiental tiene como propósito evaluar sistemáticamente el impacto que la propuesta y sus alternativas tendrán sobre el medio ambiente, este análisis busca equilibrar las decisiones empresariales con el interés público de proteger el medio ambiente, el impacto ambiental se puede definir como la diferencia entre las condiciones ambientales presentes durante el proyecto y las que existirían sin él.

7.4.4 Documentos de referencia

- Norma Técnica Colombiana NTC-ISO-9001:2015(ISO 9001, 2015)
- Norma Técnica Colombiana NTC –ISO 14001:2015.(ISO 14001, 2015).

7.4.5 Políticas Ambientales

La Norma Internacional NTC ISO 14001:2015, que se aplica de manera voluntaria, establece los requisitos que una organización debe cumplir para gestionar la prevención de la contaminación y controlar las actividades, productos y procesos que pueden afectar al medio ambiente, permite a la organización demostrar su compromiso con la protección y el respeto por el medio ambiente. La organización que desee implementar esta norma debe:

- Establecer, mantener y mejorar un Sistema de Gestión Ambiental.
- Establecer una política ambiental.
- Asegurar la conformidad con la política ambiental establecida.
- Demostrar el cumplimiento de los requisitos por la norma al implementar un sistema de Gestión Ambiental se convierte en una herramienta de trabajo que, de forma estructurada, permite integrar todos los aspectos con repercusión en el medio ambiente con la gestión global de la empresa.
- Permite llevar a cabo la política de medio ambiente en la empresa.
- Garantiza el compromiso y la responsabilidad en la protección al medio ambiente.
- Establece una sistemática de trabajo dirigida a la mejora continua.
- Facilita el cumplimiento legal ambiental.

7.4.6 Presupuesto de gastos de operación

A continuación, detallaremos brevemente los cargos y las responsabilidades que se asignarán en cada uno de los distintos departamentos que hemos identificado. Por otra parte,

realizamos un estudio previo de referenciación salarial por medio de una búsqueda exhaustiva en diferentes fuentes para establecer un rango promedio para cada uno de los cargos identificados, esta búsqueda fue realizada analizando bolsas de trabajo como Indeed y LinkedIn, artículos de referencias salariales, motores de búsqueda como Google y sugerencias arrojadas por la IA “Gemini”.

Tabla 20: Presupuesto gastos de operación

Clinica Veterinaria					
Cargo	Descripción	Salario Promedio Mensual Aproxir	Cantidad requerida	Pago promedio mensual	Total de nomina
Recepcionista / Secretaria	Atención al cliente, programación de citas, manejo de pagos	1.000.000 - 1.500.000	2	\$1.200.000	\$3.600.000
Veterinario/a	Consulta general, examen físico, diagnóstico, tratamiento.	1.500.000 - 3.000.000	2	\$2.500.000	\$5.000.000
Especialista Veterinario/a	Dermatología, cardiología, oncología, otras especialidades.	3.000.000 - 5.000.000	1	\$4.000.000	\$4.000.000
Cirujano/a Veterinario/a	Cirugías de rutina y complejas	3.000.000 - 5.000.000	1	\$5.000.000	\$5.000.000
Técnico/a Veterinario/a	Asistencia en consultas, toma de muestras, preparación de medicamentos.	1.000.000 - 1.500.000	2	\$1.200.000	\$2.400.000
Administrador de la clínica	Manejo de contabilidad, facturación, gestión de inventarios, compras.	2.500.000 - 4.000.000	1	\$3.800.000	\$3.800.000
					\$23.800.000
Personal Administrativo / Operativo					
Cargo	Descripción	Salario Promedio Mensual Aproxir	Cantidad requerida	Pago promedio mensual	Total de nomina
Gerente general	Gerencia general de la organización, toma de decisiones, supervisión de sub-areas	6.000.000 - 8.000.000	1	\$7.000.000	\$7.000.000
Recepcionista / Secretaria	Atención al cliente, programación de citas, manejo de pagos	1.000.000 - 1.500.000	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Contador	Manejo de contabilidad, facturación	1.500.000 - 3.000.000	2	\$2.800.000	\$5.600.000
Administrador	Manejo de contabilidad, facturación, gestión de inventarios, compras.	2.500.000 - 4.000.000	1	\$3.800.000	\$3.800.000
					\$17.600.000

Fuente: Elaboración propia 2024

Tabla 21: Detalle los gastos de la operación mensual de la nómina

Tienda					
Cargo	Descripción	Salario Promedio Mensual Aproxir	Cantidad requerida	Pago promedio mensual	Total de nomina
Cajero	Recepción, proceso de transacciones, empaçado, arqueo de caja	1.000.000 - 1.500.000	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Asistentes de tienda	Atención al cliente, resolución de dudas, exhibición de productos, apoyo en caja	1.000.000 - 1.500.000	2	\$1.200.000	\$2.400.000
Encargado de bodega	Recepción de mercancías, gestión de inventario, almacenamiento	1.800.000 - 2.000.000	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Asistente de bodega	Recepción de mercancías, almacenamiento, apoyo en bodega	1.000.000 - 1.500.000	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Administrador de tienda	Gestión de inventarios, compras, control financiero,	2.500.000 - 4.000.000	1	\$3.800.000	\$3.800.000
					\$10.600.000
Otros servicios					
Cargo	Descripción	Salario Promedio Mensual Aproxir	Cantidad requerida	Pago promedio mensual	Total de nomina
Peluquero/a Canino/a	Baño, corte de pelo, deslanado, otros servicios de estética canina	1.200.000 - 2.000.000	3	\$1.500.000	\$4.500.000
Adiestrador especializado	Entrenamiento personalizado, cronograma de entrenamiento	1.500.000 - 2.500.000	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Encargado del colegio	Recibir y supervisar a los perros, jugar, pasear e hidratar.	1.200.000 - 2.000.000	1	\$1.500.000	\$1.500.000
Asistente del colegio	Supervisar a los perros, jugar, pasear e hidratar.	1.200.000 - 2.000.000	2	\$1.200.000	\$2.400.000
Encargado de guardería	Recibir y supervisar a los perros, cuidado en las noches, paseo y alimentación	1.200.000 - 2.000.000	2	\$1.500.000	\$3.000.000
Chofer	Encargado de la ruta canina	1.200.000 - 2.000.000	1	\$1.500.000	\$1.500.000
					\$14.900.000
Total nomina		\$66.900.000			

Como resultado de los presupuestos, investigaciones teóricas y prácticas realizadas a lo largo del proyecto, el diseño técnico y operativo organizacional, el tipo societario elegido, y la estrategia de mercadeo planteada, y dado que, obtuvimos resultados satisfactorios en cada una de las muestras realizadas, procedimos a desarrollar la viabilidad financiera del proyecto, estableciendo como punto de partida que el proyecto se desarrollaría en sociedad, donde cada socio participaría con un 50% del capital accionario, asimismo y dada la realidad de los socios tendríamos que acceder a crédito ya sea bancario o personal, donde también se buscó varias posibilidades actuales en el mercado de crédito.

En aras de realizar una estimación aterrizada, procedimos a efectuar el análisis bajo un tipo de riesgo conservador, es decir, todas las proyecciones realizadas comprenden el nivel de riesgo más bajo y estimaciones de crecimiento aterrizadas a la realidad, en donde la TIO de los accionistas está determinada por los intereses otorgados por el sector bancario en productos de muy bajo riesgo, como lo son CDT, cuentas de inversión y Fiducuenta, estableciéndola entonces en un porcentaje de 10%EA.

Posteriormente, y dado el conocimiento y evaluación de inversión en el centro veterinario, se estableció el monto exacto de deuda que debería ser solicitada, ya sea con el sector bancario o préstamo personal. Dicha deuda corresponde al 71% del proyecto, equivalente

a \$2.321.731.750, respaldada en la proyección de venta y activos adquiridos mediante dicha deuda, los cuales ya fueron enunciados en puntos anteriores.

Ahora bien, teniendo esto claro, procedimos a realizar los flujos de caja libre proyectados a 10 años, conteniendo en ellos todos aquellos gastos tendientes y necesarios para la adecuada ejecución de las actividades desarrolladas en el centro veterinario.

Tabla 22: Flujo de caja

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS	4.179.615.500,00	4.384.416.659,50	4.599.253.075,82	4.824.616.476,53	5.061.022.683,88	5.309.012.795,39	5.569.154.422,36	5.842.042.989,06	6.128.303.095,52	6.428.589.947,21
Baño - corte uñas - peluquería	1.057.350.000,00	1.109.160.150,00	1.163.508.997,35	1.220.520.938,22	1.280.326.464,19	1.343.062.460,94	1.408.872.521,52	1.477.907.275,08	1.550.324.731,56	1.626.290.643,40
Guardería	286.500.000,00	300.538.500,00	315.264.886,50	330.712.865,94	346.917.796,37	363.916.768,39	381.748.690,04	400.454.375,85	420.076.640,27	440.660.395,65
Otros Servicios	237.437.500,00	249.071.937,50	261.276.462,44	274.079.009,10	287.508.880,54	301.596.815,69	316.375.059,66	331.877.437,58	348.139.432,02	365.198.264,19
Consulta General	216.150.000,00	226.741.350,00	237.851.676,15	249.506.408,28	261.732.222,29	274.557.101,18	288.010.309,14	302.122.908,69	316.926.931,22	332.456.350,85
Vacunación	370.560.000,00	388.717.440,00	407.764.594,56	427.745.059,69	448.704.567,62	470.691.091,43	493.754.954,91	517.948.947,70	543.328.446,14	569.951.540,00
Desparasitación	278.250.000,00	291.884.250,00	306.186.578,25	321.189.720,58	336.928.016,89	353.437.489,72	370.755.926,72	388.922.967,13	407.980.192,52	427.971.221,95
Otros servicios veterinarios	260.820.000,00	273.600.180,00	287.006.588,82	301.069.911,67	315.822.337,34	331.297.631,87	347.531.215,84	364.560.245,41	382.423.697,44	401.162.458,61
Venta productos	1.472.548.000,00	1.544.702.852,00	1.620.393.291,75	1.699.792.563,04	1.783.082.398,63	1.870.453.436,17	1.962.105.654,54	2.058.248.831,61	2.159.103.024,36	2.264.899.072,55
COSTOS	1.724.400.000,00	1.829.058.021,82	1.940.189.322,43	2.058.202.566,88	2.183.532.774,40	2.316.643.054,29	2.458.026.458,54	2.608.207.959,18	2.767.746.558,71	2.937.237.543,06
Nomina	464.400.000,00	499.002.021,82	536.182.208,83	576.132.657,77	619.059.778,34	665.185.359,64	714.747.716,08	768.002.918,63	825.226.117,91	886.712.965,75
Costo de mercancia	840.000.000,00	886.704.000,00	936.004.742,40	988.046.606,08	1.042.981.997,38	1.100.971.796,43	1.162.185.828,31	1.226.803.360,36	1.295.013.627,20	1.367.016.384,87
Costo insumos	420.000.000,00	443.352.000,00	468.002.371,20	494.023.303,04	521.490.998,69	550.485.898,21	581.092.914,16	613.401.680,18	647.506.813,60	683.508.192,44
UTILIDAD BRUTA	2.455.215.500,00	2.555.358.637,68	2.659.063.753,39	2.766.413.909,65	2.877.489.909,48	2.992.369.741,10	3.111.127.963,82	3.233.835.029,88	3.360.556.536,81	3.491.352.404,14
% UTILIDAD BRUTA	58,74%	58,28%	57,82%	57,34%	56,86%	56,36%	55,86%	55,35%	54,84%	54,31%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	968.562.492,23	981.232.728,93	992.401.662,78	1.001.518.296,40	1.007.906.855,62	1.010.741.234,04	1.009.014.364,59	1.001.501.513,25	986.716.301,20	962.858.027,14
Gastos de Personal	211.200.000,00	226.936.320,00	243.845.138,90	262.013.818,52	281.536.229,94	302.513.238,49	325.053.224,88	349.272.645,16	375.296.632,44	403.259.643,34
Honorarios	15.600.000,00	16.467.360,00	17.382.945,22	18.349.436,97	19.369.665,67	20.446.619,08	21.583.451,10	22.783.490,98	24.050.253,08	25.387.447,15
Impuestos	37.585.462,30	39.675.214,00	41.881.155,90	44.209.748,17	46.667.810,17	49.262.540,41	52.001.537,66	54.892.823,16	57.944.864,12	61.166.598,57
Contribuciones y Afiliaciones	147.480.777,60	155.680.708,83	164.336.556,25	173.473.668,77	183.118.804,76	193.300.210,30	204.047.701,99	215.392.754,22	227.368.591,36	240.010.285,04
Seguros	10.000.000,00	10.556.000,00	11.142.913,60	11.762.459,60	12.416.452,35	13.106.807,10	13.835.545,58	14.604.801,91	15.416.828,90	16.274.004,58
Servicios	7.200.000,00	7.600.320,00	8.022.897,79	8.468.970,91	8.939.845,69	9.436.901,11	9.961.592,81	10.515.457,37	11.100.116,80	11.717.283,30
Servicios Públicos	6.945.715,00	7.331.896,75	7.739.550,21	8.169.869,21	8.624.113,93	9.103.614,67	9.609.775,64	10.144.079,17	10.708.089,97	11.303.459,77
Gastos Legales	2.000.000,00	2.111.200,00	2.228.582,72	2.352.491,92	2.483.290,47	2.621.361,42	2.767.109,12	2.920.960,38	3.083.365,78	3.254.800,92
Mantenimiento	12.000.000,00	12.667.200,00	13.371.496,32	14.114.951,52	14.899.742,82	15.728.168,52	16.602.654,69	17.525.762,29	18.500.194,67	19.528.805,50
Adecuaciones	12.000.000,00	12.667.200,00	13.371.496,32	14.114.951,52	14.899.742,82	15.728.168,52	16.602.654,69	17.525.762,29	18.500.194,67	19.528.805,50
Depreciación	80.335.833,33	80.335.833,33	80.335.833,33	80.335.833,33	80.335.833,33	80.335.833,33	80.335.833,33	80.335.833,33	80.335.833,33	80.335.833,33
Gastos de Viaje	1.200.000,00	1.266.720,00	1.337.149,63	1.411.495,15	1.489.974,28	1.572.816,85	1.660.265,47	1.752.576,23	1.850.019,47	1.952.880,55
Intereses	410.614.704,00	392.736.116,00	371.360.151,00	345.802.659,00	315.245.658,00	278.711.152,00	235.029.832,00	182.803.652,00	120.361.083,00	45.703.613,00
Diversos	14.400.000,00	15.200.640,00	16.045.795,58	16.937.941,82	17.879.691,38	18.873.802,22	19.923.185,63	21.030.914,75	22.200.233,61	23.434.566,60
GASTOS DE VENTAS	196.847.251,20	210.197.194,73	224.468.607,10	239.726.074,89	256.038.770,62	273.480.781,84	292.131.464,07	312.075.819,29	333.404.901,83	356.216.253,71
Gastos de Personal	127.200.000,00	136.677.556,36	146.861.276,84	157.803.777,06	169.561.593,03	182.195.473,18	195.770.692,26	210.357.388,57	226.030.926,35	242.872.285,19
Contribuciones y Afiliaciones	27.767.251,20	29.311.110,37	30.940.808,10	32.661.117,03	34.477.075,14	36.394.000,52	38.417.506,95	40.553.520,33	42.808.296,06	45.188.437,33
Mantenimiento	18.000.000,00	19.000.800,00	20.057.244,48	21.172.427,27	22.349.614,23	23.592.252,78	24.903.982,04	26.288.643,44	27.750.292,01	29.293.208,25
Adecuaciones	22.680.000,00	23.941.008,00	25.272.128,04	26.677.258,36	28.160.513,93	29.726.238,50	31.379.017,36	33.123.690,73	34.965.367,93	36.909.442,39
Diversos	1.200.000,00	1.266.720,00	1.337.149,63	1.411.495,15	1.489.974,28	1.572.816,85	1.660.265,47	1.752.576,23	1.850.019,47	1.952.880,55
UTILIDAD OPERATIVA EBITDA	1.289.805.756,57	1.363.928.714,03	1.442.193.483,52	1.525.169.538,37	1.613.544.283,25	1.708.147.725,23	1.809.982.135,16	1.920.257.697,34	2.040.435.333,78	2.172.278.123,29
(-) IMPUESTO EBIT	451.432.014,80	477.375.049,91	504.767.719,23	533.809.338,43	564.740.499,14	597.851.703,83	633.493.747,30	672.090.194,07	714.152.366,82	760.297.343,15
= Flujo de Caja libre	838.373.741,77	886.553.664,12	937.425.764,29	991.360.199,94	1.048.803.784,11	1.110.296.021,40	1.176.488.387,85	1.248.167.503,27	1.326.282.966,95	1.411.980.780,14
Margen Neto	20,06%	20,22%	20,38%	20,55%	20,72%	20,91%	21,13%	21,37%	21,64%	21,96%

Fuente: Elaboración propia 2024

Los valores para su proyección fueron tomados como promedios de la información histórica de 10 años para atrás así:

1. El valor de la proyección de ingresos fue tomada de la investigación realizada por grandes compañías donde su objeto social es la fabricación, elaboración o comercialización de productos para consumo animal, medicamentos y juguetería en América del norte, donde su resultado era mucho más conservador que los hallazgos encontrados para Latinoamérica o Colombia particularmente, otorgando un crecimiento del 4.9% de 2021-2029 (Groupplc. Veterinary services Market, 2021).

2. Las nóminas proyectadas se tomaron del cálculo promedio de los incrementos que ha habido en Colombia en los últimos 10 años sobre el salario mínimo legal mensual vigente, arrojando un valor de 7.45%.

3. Los gastos fueron incrementados proyectando un valor promedio sobre el Índice de Precios al Consumidor de los últimos 8 años, obteniendo un valor de 5.56%. Entendiendo que la realidad económica y política del país es muy cambiante este valor es tomado con un margen de error de 3%.

Entendiendo todo lo anterior y dados los resultados numéricos del proyecto, es totalmente viable desarrollar el centro veterinario y esperar de él que genere rentabilidad para los accionistas, empleo para la población y mayor bienestar para las mascotas caleñas. Una vez establecidos los flujos y en aras de validar si sería posible pagar la deuda con la información arrojada de la proyección, se obtuvo que, el costo promedio ponderado de la deuda corresponde a:

Tabla 23: Indicadores financieros

		Participación	Costo	Promedio Ponderado
Deuda	2.321.731.750,00	71%	11,70%	8%
Recursos propios	951.192.000,00	29%	10%	3%
TOTAL	3.272.923.750,00	100%		11% WACC
TIO		10%		
Tasa de interes		18,00% EA		
Impuesto		35%		
Costo de deuda		12%		
ROI		27,70		

Fuente: Elaboración propia 2024

El presente resultado nos ilustra que el costo de financiamiento es optimista y cumple con lo esperado por los socios, sobre lo cual, lo único es que se recomienda que las utilidades por lo menos de los primeros 2 ejercicios de la empresa sean utilizados para el pago del crédito y que dicho crédito sea pagado antes del plazo, lo cual generara un alivio financiero para la empresa y reducirá significativamente el nivel de endeudamiento que por el momento es bastante alto, pero se ajusta a la realidad del proyecto y a las investigaciones realizadas.

Con el fin de realizar un análisis más robusto se realizó la estimación del valor presente neto y la tasa interna de retorno para obtener mayores herramientas a la hora de tomar la decisión de ejecutar el proyecto, así pues, al realizar la estimación del Valor Presente Neto (VPN) y conforme a los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, el resultado arrojado correspondiente a \$ 3.120.887.113,43, nos indica que ejecutando el proyecto obtendremos de

más este dinero invirtiéndolo en el proyecto que en cualquier otra inversión de más bajo riesgo. Sobre esta misma línea se realizó la estimación de la Tasa interna de Retorno (TIR), me indica un 35.71% por lo que respalda el análisis realizado a lo largo del proyecto, en la medida que me indica que para los socios es mucho más rentable iniciar este proyecto veterinario que poner a rentar a bajo riesgo el dinero.

Con la información obtenida a lo largo del proyecto, podemos establecer con toda seguridad que dados los análisis de campo, la respuesta del público, el mercado en crecimiento y las cifras financieras obtenidas de la investigación realizada a lo largo del proyecto y dada la magnitud del mismo, el resultado es favorable para los inversionistas pues invertir en este negocio les permitirá obtener rendimientos de su inversión mucho más altos que los ofrecidos por el mercado.

8. Conclusiones

El desarrollo del Plan de Negocio para PAWPETS ha sido un proceso exhaustivo y enriquecedor, que ha permitido profundizar en los diferentes aspectos clave para la creación y operación de una clínica veterinaria de alta calidad, la investigación y planificación meticulosa han sido fundamentales para definir una propuesta de valor clara y atractiva, así como para establecer una estrategia sólida que abarque desde la atención al cliente hasta el uso de tecnología avanzada.

Este proceso ha subrayado la importancia de una gestión integrada que considere tanto los aspectos técnicos como los humanos del negocio, garantizando que cada decisión tomada contribuya al bienestar de las mascotas y la satisfacción de sus dueños.

El resultado de este Plan de Negocio es una clínica veterinaria proyectada para convertirse en un referente de excelencia en la ciudad de Cali, dirigida a un segmento de mercado específico: Los dueños de mascotas de estratos 5 y 6, la propuesta incluye servicios veterinarios altamente especializados, personalizados y respaldados por tecnología de vanguardia, con un fuerte énfasis en la innovación y el bienestar integral de las mascotas.

El impacto esperado de la operación del Plan de Negocio para PAWPETS en los grupos de interés es significativo y multifacético, para los clientes y sus mascotas, se anticipa una mejora en la calidad de atención y un entorno seguro y confiable que fomente la lealtad y satisfacción del cliente.

El equipo de trabajo se beneficiará de un ambiente que promueve el desarrollo profesional y la satisfacción laboral, gracias a la formación continua y la dedicación al bienestar animal, en la comunidad y sociedad en general, la clínica contribuirá a la promoción de una cultura de responsabilidad y respeto hacia los animales mediante colaboraciones con programas de adopción y campañas educativas, así como apoyo a causas relacionadas con el bienestar animal a través de donaciones.

Para los proveedores y socios comerciales, la clínica fortalecerá las relaciones comerciales y fomentará alianzas estratégicas duraderas, al mismo tiempo que contribuye

Cano, J. M. M., & Zárate, V. H. G. Tipos de Mercado y Segmentación de Mercados.

Carreño Buitrago, L. A. (2017). Lineamientos para la política de tenencia responsable de animales de compañía y de producción. Dirección de Promoción y Prevención, Subdirección de Salud Ambiental. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SA/lineamientos-tenencia-responsables-acy.pdf>.

Congreso de Colombia. (2016). Ley 1801 de 2016. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80538>

Congreso de Colombia. (2020). Ley 2054 de 2020. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=141480>.

DANE. (2020). Proyecciones de Población. Obtenido de <https://www.dane.gov.co>

Datosmacro. (2024). Baja el IPC en febrero en Colombia. IPC Colombia mayo de 2024. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/colombia>.

El Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). Ley 2054 de 2020. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=141480>.

El Tiempo. (2021). Tras un año de duras caídas, la economía del país creció 1,1 %. págs. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/esto-crecio-la-economia-colombianaen-el-primer-trimestre-del-2021-588457>.

El Tiempo. (2024, 15 de junio). ¿Qué son las familias multiespecie que aumentan en Colombia? <https://www.eltiempo.com/vida/mascotas/como-afecta-el-cambio-climatico-a-los-animales-de-compania847713#:~:text=El%20cambio%20clim%C3%A1tico%20altera%20los,afectar%20la%20salud%20de%20las.>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

Infobae. (2021, 20 de agosto). En pandemia se logró cifra récord de adopción de perros callejeros en Bogotá. <https://www.infobae.com/america/colombia/2021/08/20/en-pandemia-se-logro-cifra-record-de-adopcion-de-perros-callejeros-en-bogota/>.

Instituto Colombiano Agropecuario. (2021). Resolución No. 090832 del 26 de enero de 2021. Recuperado de <https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/regulacion-y-control-de-medicamentos-veterinarios/resolucion-090832-del-26-de-enero-2021.aspx>

Jung, C. G. (2009). Arquetipos e inconsciente colectivo. Madrid: Paidós.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.

La Republica. (2020). El mercado de alimentos y productos de mascotas moverá \$4,3 billones en 2020. <https://www.larepublica.co/empresas/mercado-de-alimentos-yproductos-de-mascotas-movera-43-billones-en-2020-en-colombia-3014644.>

La República. (2023, 18 de agosto). Los productos para mascotas, un mercado que ha movido \$3 billones en cinco años. <https://www.larepublica.co/empresas/los-productos-para-mascotas-un-mercado-que-ha-movido-3-billones-en-cinco-anos-3682778>.

Malhotra, Naresh K. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Quinta edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008.

Matute, G., Bohórquez, K., Carbajal, L., Díaz, C., Espinoza, A., & Jiménez, C. (2008). Segmentación psicográfica de pequeñas y microempresas.

Mora Aguilar, K. V. (2022, 15 de diciembre). Consumo se queda con 92% del ingreso de los hogares y alcanzó máximos históricos. La República. <https://www.larepublica.co/finanzas/el-consumo-de-los-hogares-colombianos-alcanzo-su-maximo-historico-con-92-3-3509324#:~:text=A%20lo%20largo%20de%202021,8%25%20en%20junio%20de%202022>.

Muente, G. (2019, noviembre 1). Descubre qué es la segmentación psicográfica y cómo usarla para entender el comportamiento de tu mercado meta. Rock Content. <https://rockcontent.com/es/blog/segmentacion-psicografica/>.

Noelia Cigüenza Riaño. (2021). Estos son algunos de los efectos económicos que ha dejado el covid-19 en Colombia. La Republica, págs. <https://www.larepublica.co/especiales/encuesta-empresarial-2021-i/estos-sonalgunos-de-los-efectos-economicos-que-ha-dejado-el-covid-19-en-colombia3125811>.

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. International journal of morphology, 35(1), 227-232.

Pet Industry. (2018, 10 de enero). Resolución 0240 de 2014, regulación para establecimientos de servicios para animales. <https://petindustry.co/veterinaria/resolucion-0240-2014-regulacion-establecimientos-servicios-animales/>.

Porter, M. E. (1985). Ventaja competitiva.

Ramos, R. C. (2021). CAPÍTULO 5 OBSERVACIÓN PARTICIPANTE. HISTORIAS DE UNA VIDA Y ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD. Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitarios y socio sanitario, 171, 85.

Revista Semana. (2024, 5 de junio). Conozca la empresa colombiana que está revolucionando el mercado de las mascotas en Latinoamérica. ISSN 2745-2794. <https://www.semana.com/economia/hablan-las-marcas/articulo/laika-una-de-las-companias-de-pet-commerce-mas-importantes-del-pais/202100/>.

Rodríguez, D. P. (3 de octubre de 2023). En los últimos cinco años, los colombianos invirtieron alrededor de \$3 billones en sus mascotas. El comercio electrónico subió 49%. Revista 70 La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/el-negocio-de-las-mascotas-proyecta-una-inversion-de-5-billones-al-termino-de-2023-3719424>.

Tyba. (2024, 7 de marzo). El desempleo Colombia 2024. <https://tyba.com.co/blog/tasa-de-desempleo-colombia-enero-de-2024/>.

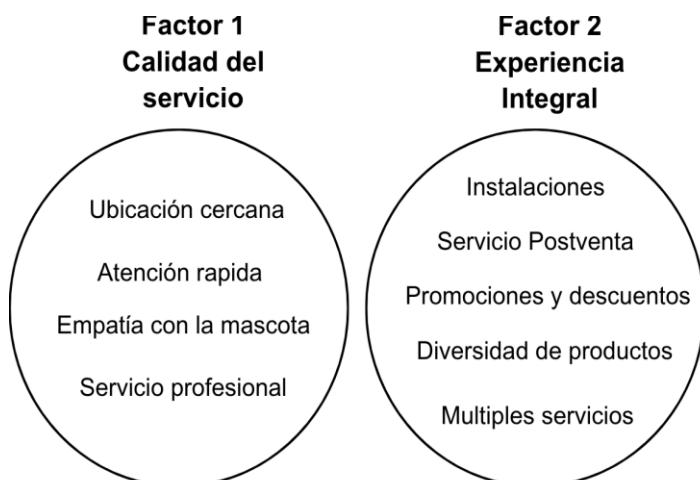
Velasquez, A. V. (Marzo de 2021). INCERTIDUMBRES ASOCIADAS A ELECCIONES 2022. El Colombiano, págs. <https://www.elcolombiano.com/opinion/columnistas/incertidumbres-asociadas-aelecciones-2022-EI14856736>.

10.

Anexos

10.1 Factores

Ilustración 10: Dos Factores



Fuente: Elaboración propia 2024

10.2 Valla exterior

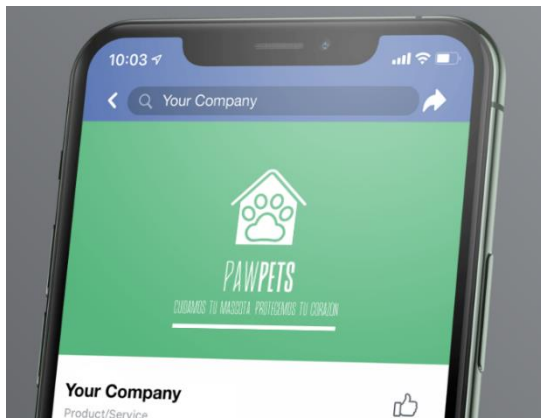
Ilustración 11: Valla exterior



Fuente: Elaboración propia 2024

10.3 Website

Ilustración 12 Website



Fuente: Elaboración propia 2024

10.4 Icono App

Ilustración 13 Icono App



Fuente: Elaboración propia 2024

10.5 Uniformes

Ilustración 14 Uniformes



Fuente: Elaboración propia 2024

10.6 Render Fachada

Ilustración 15 Render fachada



Fuente: Elaboración Propia 2024

10.7 Render Playground

Ilustración 16 Render Playground



Fuente: Elaboración Propia 2024

10.8 Render plano aéreo

Ilustración 17 Render plano aéreo



Fuente: Elaboración Propia 2024

10.9 Resultado encuesta

https://drive.google.com/file/d/1cSyczHcozq5_NaodLXcHcU_4UeJZv3AF/view

