PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS INTEGRALES PARA CANINOS Y FELINOS DOMÉSTICOS EN LA CIUDAD DE TULUÁ VALLE DEL CAUCA

LUZ STELLA BOLAÑOS GONZÁLEZ

HERICA VIVIANA PÉREZ RODRIGUEZ

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
CONTADURÍA PÚBLICA
TULUA
2014

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS INTEGRALES PARA CANINOS Y FELINOS DOMÉSTICOS EN LA CIUDAD DE TULUÁ VALLE DEL CAUCA

LUZ STELLA BOLAÑOS GONZÁLEZ

HERICA VIVIANA PÉREZ RODRIGUEZ

Trabajo de Grado para optar al Título de Contador Público

Director:

ULBAN DE JESUS OROZCO ACEVEDO

MBA Administración de Empresas
Docente Unidad Central del Valle

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
CONTADURÍA PÚBLICA
TULUA
2014

Nota De Aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos legales exigidos por la Unidad Central del Valle para optar al Título de Contador Público.

Firma Jurado 1

Firma Jurado 2

Firma Jurado 3

DEDICATORIA

Este trabajo de grado se lo dedicamos con todo nuestro amor a Dios por su presencia continua en nuestras vidas, a nuestras familias porque sin su apoyo incondicional y palabras de ánimo en los momentos más difíciles no habría sido posible sacar adelante este proyecto tan importante en nuestra vida profesional y a la Unidad Central del Valle del Cauca por permitirnos ser parte de su comunidad estudiantil en todo el proceso de formación académica a lo largo de la carrera de Contaduría Pública.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios primeramente por su amor incondicional, a nuestra familia por su apoyo indispensable, a nuestro director de Trabajo ULBAN DE JESUS OROZCO por brindarnos su asesoría y apoyo constante, a nuestros maestros y profesores de la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Unidad Central del Valle del Cauca porque sin las bases teóricas y prácticas que nos dieron no habríamos podido iniciar con este proyecto que hoy da sus primeros resultados positivos para nuestro futuro profesional.

TABLA DE CONTENIDO

pág.

RESUMEN		**13**
INTRODUCCIÓN		**14**
1.	**EL PROBLEMA**	**16**
1.1	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	16
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.4	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.5	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
2.	**JUSTIFICACIÓN**	**20**
2.1	JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	20
2.2	JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	20
2.3	JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	21
3.	**OBJETIVOS**	**22**
3.1	OBJETIVO GENERAL	22
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4.	**MARCO DE REFERENCIA**	**23**
4.1	MARCO TEÓRICO	23
4.1.1	El emprendimiento	23
4.1.2	Estudio de mercado	26
4.1.3	Estudio técnico	29
4.1.4	Estudio administrativo y legal	29
4.1.5	Estudio financiero	29
4.2	MARCO CONCEPTUAL	31
4.3	MARCO LEGAL	33
5.	**METODOLOGÍA**	**35**
5.1	ENFOQUE	35
5.2	MÉTODO	35
5.3	TIPO DE ESTUDIO	35
5.4	UNIVERSO (POBLACIÓN)	36
5.5	MUESTRA	36
5.6	FUENTES DE INFORMACIÓN	38
5.7	RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN	38
5.8	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	39

5.9 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN 39
5.10 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 39
6. ESTUDIO DE MERCADO 41
6.1 ESTUDIO DE LA DEMANDA 41
6.1.1 Identificación del servicio 41
6.1.2 Características del servicio 41
6.1.3 Usos 42
6.1.4 Usuarios y características del consumidor 42
6.1.5 Área del mercado 43
6.1.6 Tasa de crecimiento de la población 47
6.1.7 Patrón de gastos 48
6.1.8 Sistema de distribución 48
6.1.9 Precios y costos 48
6.1.10 Sistema de comercialización 49
6.1.11 Preferencias del consumidor (resultados de la encuesta) 49
6.2 ESTUDIO DE LA OFERTA 62
6.2.1 Proyección de la oferta 62
6.2.2 Estructura del mercado 63
6.2.3 Precios 65
6.2.4 Servicios sustitutos 65
6.2.5 Lista de proveedores y fuentes de abastecimiento 65
6.2.6 Costos y disponibilidad de insumos 66
6.2.7 Estructura de los canales de comercialización 66
6.2.8 Desarrollo tecnológico 66
6.2.9 Competencias 68
6.3 PLAN DE VENTAS 68
6.3.1 Proyección de ventas 68
6.4 PLAN DE MERCADEO 70
6.4.1 Política de precios 70
6.4.2 Distribución 71
6.4.3 Promoción y publicidad 71
6.4.4 Componente innovador del proyecto 72
7. ESTUDIO TÉCNICO 73
7.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO 73

pág.

7.1.1 Plan de promoción y prevención 73
7.1.2 Plan básico de cobertura de la prestación del servicio 73
7.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO 75
7.3 EQUIPOS Y MAQUINARIAS 79
7.4 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA 88
7.5 LOCALIZACIÓN 90
7.5.1 Macrolocalización 90
7.5.2 Microlocalización 91
8. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO 93
8.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 93
8.2 PERSONAL REQUERIDO 94
8.2.1 Estructura organizacional 94
8.2.2 Manual de funciones 95
8.3 ASPECTOS LEGALES 101
8.3.1 Tipo de empresa 101
8.3.2 Requisitos para el funcionamiento de establecimientos de comercio en Tuluá 101
9. ESTUDIO FINANCIERO 104
9.1 PLAN DE INVERSIÓN 104
9.1.1 Inversión en el proyecto 105
9.1.2 Financiación de la inversión 106
9.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS 108
9.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS 109
9.3.1 Compras de materia prima 109
9.3.2 Mano de obra directa 110
9.3.3 Costos indirectos 111
9.3.4 Gastos de administración y ventas 112
9.4 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS 113
9.5 EVALUACIÓN FINANCIERA 116
9.6 INDICADORES FINANCIEROS 118
9.7 PUNTO DE EQUILIBRIO 120
10. CONCLUSIONES 121
11. RECOMENDACIONES 123
BIBLIOGRAFÍA 124
ANEXOS 126

LISTA DE CUADROS

pág.

Cuadro 1. Estimación del tamaño de la muestra. Tuluá. 37
Cuadro 2. Ficha técnica de la muestra 38
Cuadro 3. Segmentación demográfica en Tuluá. 43
Cuadro 4. Crecimiento de la población de Tuluá, 2010-2013 47
Cuadro 5. Género del encuestado 49
Cuadro 6. Estrato socioeconómico 50
Cuadro 7. ¿Qué tipo de mascota tiene en su hogar? 51
Cuadro 8. ¿Cuál de los siguientes servicios ha utilizado o utilizará para el cuidado y protección de su mascota? 52
Cuadro 9. Qué empresa le presta en la actualidad estos servicios? 54
Cuadro 10. ¿Al momento de usar estos servicios cuál es el factor que más le interesa? 56
Cuadro 11. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene con su actual proveedor de servicios veterinarios para su mascota? 57
Cuadro 12. ¿Cuánto gasta en promedio mensual en el cuidado y protección de su mascota? 58
Cuadro 13. ¿Estaría dispuesto a realizar aportes anticipados para el cuidado y protección de su mascota? 59
Cuadro 14. ¿Cuánto estaría dispuesto a programar en aportes para estos servicios mensualmente? 60
Cuadro 15. ¿Si existiera en el mercado una empresa que le brindara todos los servicios que su mascota necesita a través de un plan de servicios programados, le interesaría la propuesta? 61
Cuadro 16. Estimación de la oferta del mercado 62
Cuadro 17. Volumen de ventas brutas estimado y participación en el mercado. Pesos. 63
Cuadro 18. Principales competidores del mercado. Centros Veterinarios en Tuluá 64
Cuadro 19. Base para la proyección de ventas de ALDIMASCOT Tuluá 69
Cuadro 20. Proyección de ventas de ALDIMASCOT Tuluá. Mensual, primer año. 70
Cuadro 21. Simbología utilizada para la comprensión de los procedimientos. 75
Cuadro 22. Presupuesto equipo de comunicación y computación 88
Cuadro 23. Método de ponderación aplicado a las opciones de ubicación 91
Cuadro 25. Manual de funciones y requisitos. 96

pág.

Cuadro 26. Inversión en activos fijos y diferidos 104
Cuadro 27. Inversión total inicial en el proyecto 105
Cuadro 28. Financiación de la inversión 108
Cuadro 29. Presupuesto de ventas anuales. Valores en pesos 109
Cuadro 30. Presupuesto de compras. Valores en pesos. 109
Cuadro 31. Costo de la mano de obra directa. Valores en pesos. 110
Cuadro 32. Costos indirectos. Valores en pesos. 111
Cuadro 33. Gastos de administración y ventas 112
Cuadro 34. Estado de pérdidas y ganancias proyectado. Valores en pesos. 113
Cuadro 35. Flujo de caja proyectado. Valores en pesos. 114
Cuadro 36. Flujo de caja neto para evaluación financiera 114
Cuadro 37. Balance general proyectado. Valores en pesos. 115
Cuadro 38. Cálculo del costo de capital promedio ponderado. 116
Cuadro 39. Cálculo de la rentabilidad del proyecto. 118
Cuadro 40. Indicadores financieros proyectados 119
Cuadro 41. Punto de equilibrio 120

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1. Género del encuestado 49
Gráfico 2. Estrato socioeconómico 50
Gráfico 3. ¿Qué tipo de mascota tiene en su hogar? 51
Gráfico 4. ¿Cuál de los siguientes servicios ha utilizado o utilizará para el cuidado y protección de su mascota? 52
Gráfico 5. Qué empresa le presta en la actualidad estos servicios? 54
Gráfico 6. ¿Al momento de usar estos servicios cuál es el factor que más le interesa? 56
Gráfico 7. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene con su actual proveedor de servicios veterinarios para su mascota? 57
Gráfico 8. ¿Cuánto gasta en promedio mensual en el cuidado y protección de su mascota? 58
Gráfico 9. ¿Estaría dispuesto a realizar aportes anticipados para el cuidado y protección de su mascota? 59
Gráfico 10. ¿Cuánto estaría dispuesto a programar en aportes para estos servicios mensualmente? 60
Gráfico 11. ¿Si existiera en el mercado una empresa que le brindara todos los servicios que su mascota necesita a través de un plan de servicios programados, le interesaría la propuesta? 61

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Logo ALDIMASCOT 71
Figura 2. Diagrama de flujo de Proceso – Servicio de peluquería. 76
Figura 3. Diagrama de flujo de Proceso – Servicio de veterinario, control de enfermedades. 77
Figura 4. Diagrama de flujo de Proceso – compra de alimento. 78
Figura 5. Distribución de planta ALDIMASCOT. 89
Figura 6. Localización del Municipio de Tuluá en el Valle del Cauca 90
Figura 7. Localización de la empresa en Tuluá. 92
Figura 8. Organigrama de ALDIMASCOT 94

RESUMEN

Se elabora un plan de negocios para la creación de una empresa prestadora de servicios integrales para mascotas en la ciudad de Tuluá, entendiéndose esta definición como la suscripción de una mascota a un plan pre-establecido de medicina preventiva, aseo y estética, acceso a consultas médicas y descuentos como cliente por el pago de una mensualidad pre-establecida, lo cual ayuda a los dueños de mascotas a tener un mejor control de su animal a un bajo costo, con acceso a medios diagnósticos. La elaboración de un plan de negocios es un tema de gran importancia para las empresas porque permite establecer las ventajas y desventajas de asignar recursos a una actividad u objetivo determinado, lo cual permite establecer la conveniencia financiera de incursionar en un sector o actividad, o no hacerlo. Por ello, su resultado permite encontrar soluciones concretas a la problemática que se está viviendo hoy en día con el tema del cuidado animal en la ciudad de Tuluá y en los municipios circunvecinos, ya que no se evidencia la existencia de una empresa que ofrezca un portafolio de estos servicios integrales, ayudando de manera contundente al sostenimiento de una sociedad óptima y próspera. A través del estudio, se logra determinar que el proyecto es factible desde el punto de vista financiero. El valor presente neto calculado para el proyecto es mayor que cero, lo que indica que el flujo de dineros neto que arrojaría el proyecto es positivo, lo que hace que la idea de negocio sea viable.

Palabras clave: plan de negocios; evaluación de proyectos; servicios integrales para mascotas; creación de empresas.

INTRODUCCIÓN

A través de los años la relación entre el hombre y la mascota ha crecido y cada vez es más representativa e importante para ambas partes, y más aún para el hombre que se ha dado cuenta que la compañía de una mascota en su casa le puede brindar una ayuda efectiva en el entorno familiar como el hecho de tener un perro para el cuidado de la casa, la vigilancia de un negocio o la compañía ideal para un niño o un adulto, esto los ha llevado a que lleguen a ser prácticamente un miembro más de la familia, en donde su propietario se preocupa por su bienestar y salud brindándoles una alimentación y atención médica adecuada que los lleve a tener una mejor calidad y esperanza de vida.

Por otro lado cabe resaltar que existen numerosos estudios que han demostrado que las mascotas ayudan de manera positiva en la salud y bienestar de los seres humanos, estos estudios han clasificado los efectos en cuatro grupos específicamente que son: terapéuticos porque se incluyen en terapias motivacionales y físicas, fisiológicos porque su compañía ayuda a modificar varios factores de riesgo en enfermedades cardiovasculares, psicológicos porque reducen la sensación de soledad en estados de depresión, estrés, duelo y aislamiento social y sicosociales porque ayudan a que sus propietarios tengan una mayor capacidad de socialización e interrelación en la comunidad en la que viven; es decir, existen muchas razones para que una persona que posee una mascota sea perro o gato, quiera brindarle una atención especial como se lo merece, por eso aquí nace la idea de este plan de negocio para crear una empresa prestadora de servicios integrales para caninos y felinos, en donde se facilite la atención y cuidado médico y alimentario para estas mascotas.

En el presente documento se expone el Plan de Negocios para la creación de una empresa prestadora de servicios integrales para caninos y felinos domésticos en la ciudad de Tuluá Valle del Cauca, fundamentado en la prestación de servicios integrales, que generan valor agregado por su diferenciación respecto a los tradicionales en el mercado, de acuerdo a las necesidades de los propietarios de mascotas y la segmentación del mercado, identificando con precisión aquellos grupos poblacionales potencialmente interesados en los servicios ofrecidos por la empresa, para poder cumplir con las expectativas comerciales.

ALDIMASCOT será una empresa que se adapte al mercado, teniendo en cuenta la fluctuación de las necesidades y expectativas de los clientes. Producto de ello, se requiere la evaluación de esta alternativa empresarial del servicio integral veterinario. Para esto, se estructura un documento en el cual se exponen las condiciones del mercado, de la perspectiva técnica, organizacional, legal, ambiental y financiera, que conduce a conformar un plan de negocios.

De acuerdo a lo anterior, el presente documento se divide en 11 capítulos además de la presente introducción. En su primera parte que incluye los capítulos del 1 al 5 se refiere a la metodología utilizada para la formulación del plan de negocio que corresponde a: problema, justificación, objetivos, marco de referencia, metodología de la investigación respectivamente; luego en el capítulo 6 se presenta el estudio de mercado, donde se describe el servicio, se analiza la competencia, las características del consumidor, se presentan los resultados del trabajo de campo con clientes potenciales y se determina el tamaño del mercado y la proyección de ventas. Luego, en el capítulo 7 se presenta el estudio técnico, donde se describe el servicio, se realiza la ingeniería del proyecto, los requerimientos en equipos y maquinaria, así como la distribución de la planta y el estudio de localización. Posteriormente, el capítulo 8 detalla el estudio administrativo donde se realiza un direccionamiento estratégico, se explican los requerimientos de personal y los aspectos legales. Seguidamente, se presentan los resultados de la evaluación financiera, destacando el plan de inversión, los presupuestos de ingresos, costo y gastos, la proyección de estados financieros y la evaluación financieras, así como los cálculos de los principales indicadores. Por último se presentan en el capítulo 10 y 11 las conclusiones y recomendaciones respectivamente.

1. EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Aunque cada Plan de negocio tiene su metodología de manera homogénea, este proyecto se diferencia de los demás, ya que, en el área general en la que se va aplicar la metodología de la formulación y evaluación de proyectos hace referencia a la creación de una empresa prestadora de servicios integrales para mascotas especialmente caninos y felinos domésticos en la ciudad de Tuluá Valle del Cauca. Actualmente existen pocos antecedentes acerca de la conformación y estructuración de un negocio igual en la ciudad, debido a que se ofrece otro tipo de servicios para mascotas domésticas, el cuidado médico veterinario, a partir de lo anterior se decide investigar en otras ciudades diferentes, donde se encontraron los siguientes resultados:

Para Catalina Sierra Pulido, en su trabajo de grado *Plan de negocio "Mi Mascota - Mima S.A.S." - La salud de su mascota en nuestras manos*[1] el problema consiste básicamente, en que durante los últimos años la tasa de crecimiento, en lo que tiene que ver con la tenencia de mascotas ha aumentado considerablemente evidenciando una falencia notoria en lo que tiene que ver con los centros de atención para mascotas, por otra parte, esta situación sumada con el valor económico y sentimental que los propietarios colocan sobre sus mascotas ha mostrado la necesidad de un sistema de prestación de servicios veterinarios que cubra con las expectativas del mercado y el entorno en donde se le brinde todo tipo de atención a la mascota.

Por otra parte, según Diego Fernando Sarmiento Vivas (Plan de empresa DROP S.A.S artículos y accesorios para mascotas[2]) el problema radica de años recientes, donde se ha desarrollado en personas que poseen mascotas una creciente preocupación por el bienestar de sus animales, donde según estimaciones de la secretaria de salud, en el último censo canino conocido de 2005, hay un crecimiento anual de 5% en la población canina[3]. Comúnmente los seres humanos suelen ver a las mascotas como personas y son tratados como hijos pequeños. Este comportamiento explica en parte, que no solo se busca la

[1] SIERRA PULIDO, Catalina. Trabajo de grado para optar al título de especialización en gerencia del talento humano. (En línea). Sabaneta, Antioquia. Institución Universitaria Ceipa 2011. Disponible en internet: <http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/plan_de_negocio_mi_mascota_mima_sas.pdf.>

[2] SARMIENTO VIVAS, Diego Fernando. Trabajo de grado de Creación de Empresa. (En línea). Bogotá D.C. 2012. Publicado por la Universidad EAN. Programa de Administración de Empresas. Disponible en internet: <http://repository.ean.edu.co/bitstream/10882/662/1/SarmientoDiego2012.pdf.>

[3] ESTEPA Becerra, José Alejandro. Hacia la construcción de una política integral de salud ambiental [online], Diciembre de 2010 [consultado en marzo de 2011]. http://www.saludcapital.gov.co/Publicaciones/Salud%20ambiental/presentaciones/Presentaci%C3

satisfacción de las necesidades básicas de las mascotas, sino que se ha creado la necesidad de encontrar productos y servicios que mejoren su calidad de vida.

Por consiguiente, una vez mencionados los diferentes problemas, los autores utilizaron diferentes tipos de metodología, ya que Sierra adecuo un estudio exploratorio como la opción más acertada y ajustada para aplicar al proyecto, debido a que no encontró ningún estudio anterior que le permitiera conocer las expectativas y criterios que tienen los clientes a la hora de definir y/o elegir una empresa de asesoría en este tipo de servicios, que les garantice confiabilidad y credibilidad en lo referente al cuidado y protección de sus mascotas.

Efectivamente de lo anterior, la metodología para Sarmiento fu|e deductiva con un tipo de estudio descriptivo, ya que realizó una investigación de mercado, con objeto de encontrar las características propias de los poseedores de mascotas para establecer los hábitos de compra que estos realizan. Para tal fin se elaboró un cuestionario que lograra arrojar datos demostrativos de los hábitos de compra de las personas respecto a los productos para sus mascotas.

Partiendo de los antecedentes aquí mencionados, cabe resaltar que para el actual proyecto se hace pertinente ajustar y deducir que el mercado de los productos para mascotas en general en el territorio colombiano, ha presentado un vertiginoso crecimiento en los últimos años. Además en los hogares locales cada vez hay una mayor aceptación por las mascotas y se ha empezado a considerarlas una pieza fundamental dentro de la familia. Colombia va por el mismo camino que transitan los demás países Latinoamericanos, en los cuales, estudios señalan el auge de las mascotas en las familias. Los hogares cada vez invierten más dinero en productos y servicios que les permitan mejorar el estado físico y mental de sus mascotas.

Por último como conclusión, las investigaciones demostraron que en Colombia, los propietarios de mascotas invierten grandes sumas de dinero en la manutención diaria de sus animales, lo que lleva a que cada día su economía se vea más y más afectada, con el proyecto se pretende darles una nueva oportunidad de aliviar este gasto y darles un cuidado íntegro con el apoyo de un grupo interdisciplinario acorde con sus necesidades, demostrando de alguna forma que el proyecto es altamente rentable para los interés de los inversionistas.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El centro de Zoonosis del municipio de Tuluá proporciona información que en el año 2012 existía un total de 21.249 caninos y 5.636 felinos para un total de 26.885 mascotas. Estudios recientes del Ministerio de Protección Social, tomando como

referencia el último censo conocido de 2005, estima que hay un crecimiento anual de 5% en la población de mascotas domésticas[4] en el país.

Según datos establecidos por Cámara de Comercio de Tuluá[5], en la actualidad existen 13 establecimientos veterinarios debidamente registrados, que según su actividad comercial brindan los servicios en cuanto a salud, higiene y vacunación de los animales. Sin embargo, no existen fuentes de información que evidencien la suficiencia de estas empresas para satisfacer las necesidades de los propietarios de las mascotas, por lo tanto, la tasa de crecimiento de la población canina y felina, frente al reducido número de establecimientos que ofrecen atención veterinaria, induce a tener claridad sobre la existencia de una demanda insatisfecha en el municipio de Tuluá.

Adicionalmente, la importancia de las mascotas en el contexto familiar, por lo que representan como compañía para sus propietarios (niños, adultos mayores, parejas) y el afecto que éstos consolidan hacia perros y gatos principalmente, hace que exista una preocupación por su salud y bienestar en general. Según un estudio del Diario Portafolio, "se presume que el propietario de un perro gastaría al sumar todos los ítems 120 millones de pesos y el de un gato 71 millones de pesos, si se tiene en cuenta que para el primer caso el animal vive en promedio entre 10 y 15 años y en el segundo, 12 a 15 años"[6]

Esta situación sumada con el valor económico y sentimental que los propietarios colocan sobre sus mascotas ha mostrado la necesidad de un sistema de prestación de servicios veterinarios que cubra con las expectativas del mercado y el entorno en donde se le brinde todo tipo de atención a la mascota y que tengan una gran variedad de productos especializados para cubrir las necesidades básicas y expertas.

Al respecto, de acuerdo a la visita realizada a diferentes empresas prestadoras de servicios veterinarios de Tuluá, no existe en la ciudad un tipo de empresa que ofrezca unos servicios integrales para mascotas, un lugar en donde tanto el propietario como su mascota se sientan a gusto y satisfechos tanto por la calidad del servicio recibido como por el costo de ello y que se brinde calidad de atención y muy buenos paquetes con descuentos incluidos en los tratamientos que realizan en diferentes entidades con las cuales se pueda hacer convenios para ampliar el portafolio de productos y servicios a ofrecer.

Es por esto que se configura una oportunidad de negocio a emprender en el municipio de Tuluá, con la creación de una empresa que ofrezca unos servicios

[4] ESTEPA. 2010. Op. Cit.

[5] Base de datos de cámara y comercio de la ciudad de Tuluá.

[6] DIARIO PORTAFOLIO. Las cifras más importantes alrededor del cuidado de una mascota. [en línea] Articulo Web, marzo de 2010 [consultado el 01, oct., 2013] Disponible en internet: <URL:http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7426367>

integrales para mascotas, lo cual requiere la elaboración de un plan de negocios, que permita establecer la viabilidad de mercado, técnica, administrativa, legal y financiera para incursionar en esta actividad.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los elementos de análisis que deben considerarse para crear una empresa prestadora de servicios integrales para caninos y felinos domésticos en la ciudad de Tuluá Valle del Cauca?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio se desarrollará en la ciudad de Tuluá, específicamente en los estratos socio económicos 3, 4, 5 y 6; cuenta con el apoyo de entidades locales, entre ellas Cámara y Comercio de la ciudad, la Secretaria de Salud Municipal, el centro de Zoonosis de Tuluá, el apoyo constante de la Unidad Central del Valle del Cauca y las diferentes bibliotecas de la región; por otra parte, retoma diferentes teorías de cómo realizar un adecuado plan de negocio, como las metodologías de diferentes autores tales como Rodrigo Varela, con sus respectivos teóricos que permiten un bosquejo desmesurado del planteamiento de un plan de negocio, todo esto durante un espacio y periodo de tiempo que va desde el mes de enero del 2.013 hasta el mes de Mayo del mismo año.

1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Existe un mercado de clientes reales y potenciales para crear una empresa prestadora de servicios integrales para mascotas en la ciudad de Tuluá?

- ¿Qué tipo de recursos técnicos se requieren para brindar los servicios integrales para mascotas en la ciudad de Tuluá?

- ¿Qué parámetros en la estructura organizacional, administrativa y legal se deben tener en cuenta para el funcionamiento de una empresa prestadora de servicios integrales para mascotas en la ciudad de Tuluá?

- ¿Qué aspectos financieros deben ser tenidos en cuenta para lograr la sostenibilidad de una empresa prestadora de servicios integrales para mascotas en la ciudad de Tuluá?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La elaboración de un plan de negocios es un tema de gran importancia para las empresas porque permite establecer las ventajas y desventajas de asignar recursos a una actividad u objetivo determinado, lo cual permite establecer la conveniencia financiera de incursionar en un sector o actividad, o no hacerlo. Esto es fundamental en la medida que contribuye a clarificar la situación específica de una idea en un contexto determinado, disminuyendo así las probabilidades de quiebra en el futuro.

A pesar de que inicialmente se identifica una oportunidad del mercado, por la cantidad de mascotas existentes en Tuluá y las pocas empresas dedicadas a prestar este tipo de servicios de asistencia a mascotas, es necesario profundizar a través de un plan de negocios, que determina la viabilidad de la empresa, desde el punto de vista del mercado, el aspecto técnico, organizacional, legal y financiero.

Teniendo en cuenta lo anterior, la teoría relacionada con el plan de negocios, resulta fundamental para conocer los detalles y cifras que permitirán definir si existe factibilidad para crear una empresa prestadora de servicios integrales para mascotas en la ciudad de Tuluá. Según Varela, en la metodología del plan de negocios se involucra una serie de etapas en su desarrollo, como son: el análisis de la empresa y su entorno, análisis de mercado, análisis técnico, análisis administrativo, análisis legal, análisis económico y financiero, análisis de riesgos y análisis de sensibilidad.

Para los promotores de la empresa, es fundamental determinar los aspectos de mercado, técnicos, legales, organizacionales y financieros en la creación del negocio direccionado a la prestación de servicios veterinarios integrales para mascotas en Tuluá, dado que constituye una alternativa para innovar en este tipo de servicio y ajustarse a las necesidades del mercado, por lo tanto, el análisis planteado permite confirmar si el proyecto es conveniente o no, teniendo en cuenta que existen múltiples circunstancias que al variar afectan la rentabilidad esperada.

2.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del trabajo, se acude al empleo de técnicas de aplicación de Rodrigo Varela en su libro *“Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas”,* por otra parte se acuden a las normas técnicas para la elaboración de trabajo de grado a la norma 1486 de la ICONTEC.

A través de la aplicación de las respectivas guías, teorías y análisis de los conceptos, se busca conocer la debida implementación y descripción de los diferentes estudios como técnico, de mercado, organizacional, legal, económico y financiero, que caracterizan y definen un adecuado plan de negocio que pretende crear una empresa prestadora de servicios integrales para caninos y felinos domésticos en la ciudad de Tuluá Valle del Cauca.

De la misma manera dentro de los objetivos de este plan de negocio se pretende aplicar los conocimientos adquiridos en el área contable de costos, estados y análisis financieros, presupuestos, flujo de caja, mercadeo, entre otros; los cuales aportarán en gran parte para el desarrollo de este proyecto.

2.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

De acuerdo con los objetivos del estudio, su resultado permite encontrar soluciones concretas a la problemática que se está viviendo hoy en día con el tema del cuidado animal en la ciudad de Tuluá y en los municipios circunvecinos, ya que no se evidencia la existencia de una empresa que ofrezca un portafolio de estos servicios integrales, ayudando de manera contundente al sostenimiento de una sociedad óptima y próspera.

De igual forma se pretende innovar con la prestación de un servicio integral en el que se ofrezca un amplio portafolio de productos y servicios en un solo paquete o por un solo valor de pago o cuota fija que puede ser mensual, trimestral de acuerdo a la capacidad de pago o como se sienta más cómodo el cliente, porque lo que se quiere hacer es educar, concientizar, ayudar y despertar el interés de los propietarios de mascotas con la creación de nuevos servicios como son: hetograma de conducta, implementación de chip, venta de mascotas de raza fina garantizada, servicio de apareamiento, celebración de cumpleaños, jardín de recreación y esparcimiento, alimentos y medicamentos con descuentos especiales.

Por último, el proyecto complementa el proceso de formación del programa de Contaduría Pública, ya que por medio de los estudios que se requieren para realizarlo a cabalidad, se puede poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar un plan de negocios para la creación de una empresa prestadora de servicios integrales para mascotas en la ciudad de Tuluá.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Establecer la existencia de un mercado de clientes reales y potenciales para crear una empresa prestadora de servicios integrales para mascotas en la ciudad de Tuluá.

Determinar las características técnicas requeridas para brindar los servicios integrales para mascotas en la ciudad de Tuluá.

Identificar los parámetros en la estructura organizacional, administrativa y legal que permitan el funcionamiento de una empresa prestadora de servicios integrales para mascotas en la ciudad de Tuluá.

Establecer los aspectos financieros que deben ser tenidos en cuenta para lograr la sostenibilidad de una empresa prestadora de servicios integrales para mascotas en la ciudad de Tuluá.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 El emprendimiento

Según Arias,[7] en la actualidad, el emprendimiento se puede considerar un fenómeno emergente, al estar enmarcado dentro de los diversos planes de desarrollo, lo cual conlleva a considerarlo como fuente de progreso. La importancia del emprendimiento radica no solo en el hecho de motivar a las personas a la creación de empresas, sino en asegurarse de que esta creación tenga como característica básica el ser generadoras de empleos dignos y de calidad para la población, diferente a la creación de empresarios cuyo único fin es incrementar su riqueza personal. En tal sentido, el emprendimiento busca la creación de riqueza o valor que beneficie no solo a la empresa sino también a la economía y la sociedad.

Rodríguez[8] cita a Rafael Amit (1997), quien indica que las investigaciones de percepciones de los ejecutivos describen el emprendimiento o espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. Los libros sobre management generalmente definen el término como la capacidad de iniciar y operar nuevas empresas, en la cual la visión es reforzada por autores como Brook (1968), Bennis y Nanus (1985) y Mintzberg et al. (1999).

Con frecuencia la palabra emprendimiento se relaciona con empresarialidad, liderazgo y motivación. Aunque con los dos últimos términos guarda estrecha relación, con el primero sí existe una importante diferencia. Las universidades y centros de capacitación superior han promovido durante las tres últimas décadas el espíritu empresarial en los profesionales, incluso han proliferado programas de pregrado y posgrado tendientes a instrumentalizar el conocimiento gerencial.

Castellanos[9] referencia a Culligan, quien sostiene que el gerente requiere tres bases esenciales: el conocimiento, la experiencia y la habilidad. La oferta en formación tiende fundamentalmente al conocimiento, dejando de lado el fortalecimiento de las habilidades y el reconocimiento de la experiencia. De

---

[7] ARIAS DURAN, Jairo Edgardo. Resumen del artículo “Desarrollo de la Cultura Emprendedora”, 2007 Programa de Emprendimiento, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Vicerrectoría de Investigación y Extensión, Universidad Industrial de Santander. En: http://www.emplenet.org.co/roce/index.php

[8] RODRÍGUEZ R., Alfonso. Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. [en línea] Revista Pensamiento y Gestión, N° 26., Universidad del Norte, 2009 [recuperado el 30/03/2013] Disponible en internet: <http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/4_Nuevas%20perspectivas%20para%20entender%20el%20emprendimiento%20empresarial.pdf> p. 101

[9] CASTELLANOS D, Oscar Fernando, CHAVEZ P, Renzo David and JIMENEZ H, Claudia Nelcy. Propuesta de formación en liderazgo y emprendimiento. Innovar, July/Dec. 2003, vol.13, no.22, p.145-156

acuerdo con Castellanos, Chávez y Jiménez (2003), en la carrera hacia la empresarialidad, con frecuencia se cae en el error de creer que lo importante es la estructura, llamada empresa, para generar valor. Si bien la formalización de los procesos productivos es conveniente, antes de pensar en estructura se deben definir funciones, objetivos y estrategias del negocio que se desea formalizar. A pesar de lo anterior se ha creado un mito sobre la capacitación en creación de empresas, considerándola como llave hacia el éxito profesional y la tan deseada independencia económica.

De esta forma, la cantidad de estudiantes para estas capacitaciones es creciente, sin embargo, la retribución de estos esfuerzos a la sociedad es baja. No es fácil crear empresas, y menos aun hacerlas competitivas y sostenibles, por tanto es una exigencia contar con gran creatividad en el momento de pensar en un nuevo negocio.

De otro lado, en ocasiones la inclinación hacia la independencia esconde ciertos problemas para manifestar habilidades como trabajar en equipo con alto rendimiento, hacer parte de una estructura establecida, integrarse en nuevos colectivos, contar con la paciencia suficiente para el logro de ascensos en una organización establecida, etc. Así, Castellanos indica que la formación hacia el liderazgo debe centrarse más en el fortalecimiento de habilidades y destrezas para ejercerlo, tanto en nuevas estructuras como en las ya establecidas, que en un ofrecimiento de herramientas puntuales para generar estructuras, de las cuales no se debe partir sino que se debe llegar.

Por lo anterior, la empresarialidad, entendida desde una forma funcional, como la aplicación de conocimiento y técnicas administrativas, debe ser replanteada en términos del emprendimiento, como el fortalecimiento en competencias de liderazgo, trabajo en equipo, innovación, etc. En otras palabras, el emprendimiento se asume como una actitud.

El emprendimiento puede ser entendido también desde una perspectiva cultural. Al respecto, Arias[10] indica que se presenta el progreso como meta del individuo, la cultura y su desarrollo como herramienta que conlleva al progreso y finalmente el lenguaje como plataforma de interacción entre las perspectivas como se define la cultura, siendo éstas tanto diversas como interpedendientes. A través de las perspectivas de Freud, Piaget y Vygotsky se explora el desarrollo de la cultura, los legados de estos colosos de la psicología constituyen los principales pilares de sustentan las actuales y futuras propuestas de desarrollo de cultura emprendedora como herramienta de progreso.

Arias sostiene que adaptando las teorías de Piaget a la mentalidad empresarial, se logra sustentar el cómo aprende el hombre a desarrollar habilidades

[10] ARIAS. Op. cit. p. 1

emprendedoras. Partiendo de ideas inestables e incoherentes, se va sistematizando la razón, y vinculando las relaciones sociales se va incrementando la curva de aprendizaje hasta lograr la "ley de estabilización gradual", que bien podríamos llamar capacidades emprendedores. A su vez, entendiendo el concepto de "equilibrio móvil", se encuentra como las diversas debilidades e imperfecciones propias de un naciente proyecto, una vez superadas, se convierten en aptitudes emprendedoras, marcando una clara diferencia entre empresario y emprendedor, cualquier dificultad de este tipo abrumaría a un empresario acostumbrado a ejercer dentro de una organización ya establecida.[11]

Continuando con Arias, indica que Vygotsky parece mancomunar las teorías anteriormente expuestas, para Vygotsky la mente es gregaria, depende de la cultura para su formación, por lo cual es imperiosa la existencia del pasado. Otro punto importante en el planteamiento de Vygotsky, es la diferenciación entre lenguaje y pensamiento, donde el lenguaje es el medio para que el pensamiento explique el mundo, de esta manera se podrán desarrollar iniciativas para llevar el emprendimiento a la academia, enseñando a través de casos exitosos de emprendimiento.

Para Varela[12] el perfil del emprendedor se puede explicar en cuatro ítems: conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Los conocimientos hacen referencia al manejo de las diferentes áreas de la empresa y las modernas técnicas de gestión; las habilidades es el desarrollo de capacidades que le permitan destacarse en liderazgo, comunicación, relaciones públicas, toma de decisiones, trabajo en equipo, solución de problemas, administración de recursos, negociación, manejo eficiente y ágil de la información y detectar y aprovechar oportunidades; las actitudes definidas como "estar dispuesto a..." tienen relación con la forma como el empresario reacciona frente a cada circunstancia que enfrenta, como el riesgo, la iniciativa, el positivismo, la inconformidad, la perseverancia, el entusiasmo y la creatividad; finalmente, los valores son un componente básico de la calidad humana y de la imagen que todo empresario debe proyectar, como por ejemplo la honestidad y sinceridad, la humildad, lealtad, generosidad, responsabilidad, ética, solidaridad, compromiso social.

Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio desarrollado se fundamenta en la estructura del plan de negocios. Según Varela[13], éste busca dar respuesta a las cinco preguntas que todo empresario o inversionista desea resolver:

¿Qué es y en qué consiste el negocio?

[11] Ibíd. p. 2.
[12] VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Pearson Educación, 2001, 382 p.
[13] VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 2001. Prentice Hall.

¿Quién dirigirá el negocio?
¿Cuáles son las causas y razones del éxito?
¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

De acuerdo a esto, el plan de negocios es un proceso por medio del cual se da identidad a la empresa y vida propia al negocio; en este se deben enunciar clara y precisamente los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y finalmente la visión del empresario. Por lo tanto, implica proyectar la empresa hacia el futuro, prever las dificultades e identificar posibles soluciones.[14]

De esta forma, el plan de negocios involucra una serie de etapas en su desarrollo, como son: el análisis de la empresa y su entorno, análisis de mercado, análisis técnico, análisis administrativo, análisis legal, análisis económico y financiero, análisis de riesgos y análisis de sensibilidad.

4.1.2 Estudio de mercado

Según Varela, el análisis de mercado tiene como objetivo determinar la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que se van a ofrecer, la disposición para pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, etc. Este análisis incluye el estudio del entorno económico y comercial del negocio.

El objetivo principal de un estudio de mercado es determinar cuatro elementos fundamentales en el proyecto:

- Precios de los productos/servicios a introducir en el mercado
- Cantidad a vender
- Características de los productos/servicios,
- Estrategia Comercial (Canales de comercialización/distribución).

Para determinar estos elementos es necesario saber cuál es el posicionamiento elegido para la empresa a través del diagnóstico externo y el interno. El primero es un análisis de las oportunidades y amenazas del proyecto. Para ello se estudian los mercados involucrados en el negocio, su interacción y su equilibrio, teniendo en cuenta historia, situación actual y futuro proyectado. El segundo, es un análisis de las fortalezas y debilidades del Proyecto. En éste punto se debe tener en cuenta la importancia de marcas ya existentes, canales de distribución y

[14] Ibíd. p. 160

comercialización, conocimiento del negocio y de la tecnología involucrada ("know-how"), estructura de recursos humanos para afrontar el proyecto, etc.

Para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del proyecto se deben estudiar los siguientes mercados:

- Consumidor: Está formado tanto por los consumidores actuales como por los que potencialmente podrían incorporarse, demandando los productos o servicios del mercado competidor o del propio proyecto

- Competidor: está formado por el conjunto de empresas que en la actualidad satisfacen total o parcialmente las necesidades de los potenciales consumidores del proyecto. Estas empresas serán rivales de la empresa que creará el proyecto en la participación por el mercado consumidor.

- Proveedor: es el conjunto de empresas que en el futuro proporcionarán insumos a la empresa que se crearía con el proyecto. Generalmente el Mercado Proveedor es compartido con la competencia.

- Bienes sustitutos: Los bienes sustitutos cobran importancia al modificarse el equilibrio del mercado, principalmente por efecto del precio. Se deben estudiar los potenciales sustitutos ya que estos pueden ser más atractivos al consumidor, que el producto o servicio que se pretende introducir.

Uno de los aspectos más importantes para la empresa a crear es la fijación del precio para su producto o servicio. Históricamente el precio se establecía por negociación entre el comprador y el vendedor. En cambio hoy en día es determinado por las variables del mercado.

Entre las variables definidas por el estudio de mercado, la que representa ingresos es fundamentalmente el precio; el resto representa costos. Los factores a considerar en la fijación y proyección de precios pueden separarse en internos y externos. Dentro de los factores internos se deben nombrar: los objetivos de la empresa (supervivencia, maximización de utilidades, liderazgo, otros), la estrategia de posicionamiento de los productos, los costos de insumos (constantes y variables, según su comportamiento en diferentes niveles de producción, etc.) y consideraciones organizacionales (área que fija precios dependerá del tamaño de la empresa). Por el otro lado están los factores externos de los cuales cabe mencionar: tipo de mercado (competencia pura, competencia monopolista, competencia oligopólica o monopolio puro), balance oferta-demanda, percepción del consumidor del precio y el valor, precios y oferta de la competencia y otros factores como situación económica, gobierno, revendedores, moda, usos, etc.

Una vez realizado el análisis de las fortalezas y debilidades del proyecto (Diagnóstico Interno) y comparando éstas con las oportunidades y amenazas de

los mercados en los cuales se desenvolverá el proyecto (Diagnóstico Externo) se llega a la conclusión del Estudio: El Posicionamiento. Este debe ser la guía con base a la cual se tomen las decisiones sobre segmento, precio, volumen, servicio, etc.

Hay dos dimensiones fundamentales en el Posicionamiento:

1. El tipo de diferenciación: una empresa puede diferenciarse según:
- Bajos costos
- Otro tipo de diferenciación (características diferenciales, servicios, etc.)

2. El ancho del mercado que se abarque: Cuando se selecciona el mercado consumidor target de la empresa, éste puede estar formado por:
- Un segmento del mercado (“target” segmento angosto)
- La totalidad del mismo (“target” segmento ancho)

Es importante que el posicionamiento que se elija genere una diferenciación clara del proyecto respecto a su competencia.

Así mismo, las conclusiones del Estudio de Mercado deben estar cuantificadas. Esto quiere decir, que los precios, penetraciones, niveles de servicio, etc. sean expresados en valores numéricos.

Los resultados del estudio de mercado, demanda del bien o servicio a producir, precio de venta, características del mismo y estrategia comercial a seguir, son los datos básicos de los cuales se nutrirá el proyecto.

La cantidad a producir será un dato necesario al determinar los stocks de materia prima y materiales necesarios, la tecnología a adoptar, la capacidad productiva a instalar, la mano de obra requerida, los stocks de producto terminado y las ventas.

Las características del bien o servicio serán un dato necesario al determinar las características de la materia prima y materiales necesarios, la tecnología a adoptar y las características de la mano de obra requerida.

El precio de venta será un dato necesario al determinar los ingresos por las ventas y para realizar el análisis económico y financiero.

La estrategia comercial será uno de los datos a utilizar al determinar la localización y la selección de la cadena de distribución. También son datos de la localización la materia prima y mano de obra obtenidos de la cantidad y características requeridas.

4.1.3 Estudio técnico

El análisis técnico define la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, calidad y el costo requerido. Debido a esto se identifican procesos productivos, proveedores, equipos, tecnología, recursos humanos, formas de operación, requerimientos de capacitación del recurso humano, entre otros. Este análisis debe relacionarse con el estudio de mercado, en el sentido de que define la posibilidad de producir lo que se plantea en éste último.

En lo que se refiere al estudio técnico, Urbina[15] señala que los objetivos del análisis técnico-operativo de un proyecto son los siguientes:

- Verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto que se pretende.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para realizar la producción.

En resumen, se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que al aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.

4.1.4 Estudio administrativo y legal

El análisis administrativo define las necesidades de perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, las estructuras y los estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y la posibilidad de contar con estos elementos.

En cuanto al análisis legal, tiene como objetivo establecer los permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, tipo de sociedad, responsabilidades, entre otros para que el negocio pueda operar.

4.1.5 Estudio financiero

Con relación al estudio financiero, Rafael Méndez Lozano, indica que es necesario examinar el proyecto en función de su rendimiento financiero, por lo tanto, tiene los siguientes objetivos básicos: “1) Determinar la viabilidad de atender oportunamente los costos y gastos; 2) Medir qué tan rentable es la inversión del

[15] BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. Bogotá: Editorial Mac Graw Hill. 2000.

proyecto para sus gestores; 3) Aportar elementos de juicio para comparar el proyecto con otras alternativas de inversión."[16]

Según lo anterior, la construcción de los flujos de caja resulta fundamental en la evaluación de proyectos de inversión. Ignacio Vélez Pareja, afirma que "el flujo de caja libre es una forma de medir los beneficios que produce una firma o proyecto. Contiene los beneficios netos que se reciben. Incluye movimientos de recursos (dinero, activos en especie a su costo de oportunidad)."[17]

Para la construcción de los flujos de caja libre, se requieren los estados financieros como el balance general, el estado de resultados y el flujo de tesorería, a partir del cual se calculan el flujo de caja de los accionistas y el flujo de caja de la financiación. Según Vélez Pareja, la razón para hacer este proceso se debe a que es necesario hacer la planeación financiera del proyecto, por lo tanto se deben proyectar los estados financieros, los cuales, servirán como instrumentos gerenciales de seguimiento y control. Además, porque se debe llegar a determinar el flujo de tesorería que es más coherente con la idea del valor del dinero en el tiempo y de allí se deduce el FCL.[18]

La construcción de los flujos de caja libre, permitirán medir la bondad financiera de un proyecto de inversión. "Entre los índices que se utilizan para medir la bondad económica de los proyectos de inversión, el más utilizado es la rentabilidad que produce la inversión, es decir, el rendimiento que origina el proyecto."[19] Un método importante en este aspecto es el valor presente neto y la tasa interna de retorno.

El valor presente neto (VPN) de un proyecto de inversión corresponde a su valor medido en dinero de hoy o el equivalente en pesos actuales de todos los ingresos y egresos, presentes y futuros que constituyen el proyecto. El criterio de decisión que acompaña al índice del VPN señala que un proyecto es aconsejable económicamente cuando su resultado es mayor que cero, indiferente cuando es igual a cero y no es conveniente cuando es menor que cero, todo sujeto a la condición de que el VPN se haya calculada utilizando la tasas de interés de oportunidad.[20]

Respecto a la tasa interna de retorno (TIR), Vélez Pareja indica que es una medida porcentual de la magnitud de los beneficios que le reporta un proyecto a un inversionista. [21] La tasa interna de retorno, es la tasa que obtienen los recursos

---

[16] MÉNDEZ LOZANO, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. Quinta edición. Editorial Quebecor World. Bogotá, 2008. p. 300

[17] VÉLEZ PAREJA, Ignacio Antonio. Decisiones de inversión. Enfocado a la valoración de empresas. Tercera edición. Bogotá, CEJA, 2002

[18] Ibíd. p. 232

[19] INFANTE VILLARREAL (1996) Op. cit. p. 63

[20] Ibíd. p. 68

[21] VÉLEZ PAREJA (2002) Op. cit. p. 124

o el dinero que permanece atado al proyecto. Es la tasa de interés a la cual el inversionista le presta su dinero al proyecto y es característica del proyecto, independientemente de quien evalué.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Para entender y obtener mayor claridad sobre el tema y los factores que inciden en éste, se definen algunos términos, ajustados por Varela:

- Arranque: es la etapa donde el evento empresarial pasa de ser un sueño a un desarrollo.

- Capital físico: compuesto por dinero, infraestructura, equipos, instalaciones, bienes inmuebles, tierra, recursos naturales, etcétera.

- Capital humano: compuesto por talento, educación, conocimiento, y tecnología.

- Capital intelectual: compuesto por creatividad, entusiasmo, optimismo, espíritu empresarial.

- Capital social: compuesto por la red de contactos.

- Crecimiento y desarrollo: como su nombre lo indica, tiene la finalidad de que la empresa sea exitosa.

- El concepto empresa: es una abstracción que refleja todo lo que la empresa es o puede llegar a ser, en la cual se integran un conjunto de elementos asociados a algunas ideas empresariales.

- Evento empresarial: es cuando el objeto de análisis involucra la dupla empresario empresa, con el entorno.

- Modelo empresa: son los medios que utiliza la empresa para entregar el valor a los clientes y generar una utilidad de la actividad.

- Motivación: parte en las primeras etapas del proceso empresarial.

- Oportunidad empresarial: es la integración de todos los componentes de la empresa con la situación del empresario.

- Plan empresa: es el que permite estudiar no solo los componentes de la empresa, del entorno y del empresario, sino también permite dar referencia a las futuras estrategias de una empresa, acciones, entre otras.

- Estudio de mercado: estudia el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias).

- Análisis de Mercado, tiene como objetivo determinar la existencia de los clientes con pedido para los productos y servicios que se van a elaborar, la disposición de ellos al pagar, la cuantía de la demanda para proyección de ventas, la aceptación de formas de pago, canales de distribución previstos, etc. Cabe resaltar que para Varela (2008) el análisis del entorno desarrollado en este punto es vital para el proceso ya que de este se desprenden muchos otros análisis (Varela, 2008).

- Análisis técnico, es la necesidad de crear procesos productivos, proveedores, materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, formas de operación, etc., donde debe definir el nivel de producción de lo analizado en el análisis de mercado (Gibb, 1988. Citado en Varela, 2008).

- Análisis administrativo, es definir las estructuras y los estilos de dirección, con el fin de generar un ambiente de gestión y verificación en todas las áreas de la empresa (Varela, 2008).

- Análisis legal y social, analiza aspectos tales como permisos, limitaciones efectos sociales, tipos de sociedad, etc., con el fin de visualizar la

factibilidad de garantizar estos deberes legales y evitar impactos negativos para el plan de negocio (Varela, 2008).

- Análisis económico, hace referencia a identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, etc., con el fin de establecer la necesidad de vender el producto al precio establecido dejando un ganancia adecuada (Varela, 2008).

- Análisis de valores personales, busca básicamente identificar si el empresario se encuentra satisfecho con su plan de negocio con su punto de vista personal asumiendo variables desde un punto de vista ambiental, ético y moral (Varela, 2008).

- Análisis financiero, es aquel que determina las necesidades en montos y tiempos de los recursos financieros. Incluyendo las estrategias de como llegar a dichos recursos (Varela, 2008).

- Análisis de riesgos e intangibles, busca a ciencia cierta identificar las variables que representan variaciones determinantes a las proyecciones realizadas y que pueden afectar negativamente al éxito del plan de negocio (Varela, 2008).

- Análisis integral, tiene como meta determinar los diferentes factores de factibilidad del plan de negocio, como se representan en indicadores tales como la TIR, VPN, balance, etc., mediante un análisis de sensibilidad halando las variaciones que implican dichos riesgos (Varela, 2008).

- Documento final, que es básicamente formalizar en una forma ajustada la información conseguida de los anteriores nueve análisis (Varela, 2008).

4.3 MARCO LEGAL

Para el marco legal se pretende desde las diferentes normatividades emitidas por el estado para la creación de empresa, tener un referente más acertado a la realización de este documento, y entre ellas se destaca la ley de emprendimiento 1014 del 2.006 emitida por el ex presidente Álvaro Uribe Vélez, que genera las condiciones necesarias para que todo colombiano, desde el más pequeño hasta el

de mayor edad, se convenza de su capacidad de emprender los cambios para mejorar su calidad de vida y de quienes la rodean, incluyendo su medio ambiente.

De la misma manera las leyes que se tienen en cuenta para la realización de este proyecto son la ley 84[22] de 1989. (Diciembre 27) Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Protección de los Animales y se crean unas contravenciones y se regula lo referente a su procedimiento y competencia. EL Congreso de la República de Colombia, Ver el art. 29, Decreto Nacional 2811 de 1974, Ver el art. 34, Acuerdo Distrital 79 de 2003, y ley 746[23] de julio 19 de 2002, Congreso de la República de Colombia. Reglamenta definitivamente la tenencia y manejo de mascotas, y establece severas sanciones para quienes incumplan con las normas.

Igualmente, se tendrá en cuenta el Código de Comercio emitido mediante decreto 410 de 1971, que rige a los comerciantes, el Estatuto tributario Colombiano que se debe tener en cuenta para la elaboración y pago de impuestos que debe pagar la empresa después que empiece a funcionar, Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del trabajo (ley laboral de contratación), entre otros.

[22]REGIMEN LEGAL DE BODOTÁ D.C. Propiedad de la secretaria General de la alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Ley 84 de 1989 Nivel Nacional. (En línea). www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8242. Publicado en el Diario Oficial No. 39120 de Diciembre 27 de 1989. Ver art. 29, Decreto Nacional 2811 de 1974, Ver art. 34, Acuerdo Distrital 79 de 2003.

[23]COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 746 de 2002. (En línea). www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0746_2002. Por la cual se regula la tenencia y registro de perros potencialmente peligrosos. Publicado en el Diario Oficial No. 44872 de 19 de Julio de 2002.

5. METODOLOGÍA

5.1 ENFOQUE

Tomando en cuenta los enfoques cualitativo y cuantitativo, se llega a la aplicación de ambos enfoques, es decir de un desarrollo mixto. Debido a que el análisis de la información del actual plan de negocio se ajusta a variables cuantitativas ya que recoge datos estadísticos como lo son demográficos, nivel socioeconómico, tiempo de proyección, nivel de ingresos y demás datos económicos que nos permiten identificar información de la demanda insatisfecha para el actual proyecto. Por otra parte, el enfoque cualitativo destaca las preferencias de consumo de la población objetivo, además permite conocer otras variables como: gustos, canales de distribución, análisis de precio, análisis del sector, etc. Todo esto con el fin de agrupar información mixta que conlleve a la toma de una sólida decisión. (Hernández y Otros, 2003)

5.2 MÉTODO

El presente plan de negocio, se ajusta al método de investigación deductivo[24] ya que manifiesta encontrar información desconocida como son los gustos, el precio, calidad de servicio, producto a ofrecer, demanda, oferta, canales de distribución, entre otros; de los posibles clientes potenciales o demanda potencial del mercado de servicios integrales para mascotas domésticas en la ciudad, con el fin de encontrar información que contribuya al desarrollo del plan de negocio e identificar explicaciones particulares que determinen el adecuado planteamiento del proyecto con la aplicación de diferentes teorías como la de Vespers, Venkataraman, Dorf y Byers, acerca de cómo formular y evaluar un plan de negocio.

5.3 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio a emplear en el siguiente plan de negocio es el descriptivo, debido a que se identifican características del universo de la investigación y posteriormente se delimita los hechos que conforman la descripción de los diferentes estudios que componen un plan de negocio como lo son: el estudio de mercado, estudio técnico, análisis organizacional, estudio legal, estudio ambiental, estudio económico – financiero y respectivamente la evaluación financiera; y así mismo, establecer las características demográficas, identificar formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la

[24] MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México, 2011.

investigación, establecer comportamientos concretos, descubrir y comprobar la asociación de las variables del plan de negocio.

5.4 UNIVERSO (POBLACIÓN)

El Universo del actual proyecto consta fundamentalmente de la población objetivo, por consiguiente describiéndola básicamente serían los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Tuluá, por otra parte consultando una fuente secundaria como lo son los anuarios estadísticos, Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)[25] con datos procesados del Censo 2005 proyectados a 2012, Tuluá tiene 37.238 hogares construidos, con distribución del 60,54% de sus habitantes se encuentran en un nivel socioeconómico entre los estratos de la población objetivo y tomando como referencia que según la misma fuente en Colombia vive en promedio 4 personas por hogar.

Para concluir, según los anteriores datos a la hora de determinar la población del proyecto se fundamenta en argumentos de que son las personas los posibles clientes del presente plan de negocio no los animales (partiendo de la lógica de que un animal no determina la compra del servicio), ya que ellos son los usuarios de la presente investigación. Determinando un tamaño de población objetivo de 22.544 hogares a consultar.

5.5 MUESTRA

COCHRAN WILLIAM, considera para la estimación del tamaño muestra la siguiente teoría[26]: tomar como proporción poblacional el 50%, ya que las variables son cualitativas en su mayoría (enfoque mixto) y en este valor ocurre el mayor tamaño de muestra, y por tanto la mayor variabilidad, esto se hace con el fin de ahorrar tiempo y costos para no llevar a cabo un muestreo piloto. Para que un estudio tenga validez desde el punto de vista estadístico es necesario que la confiabilidad sea por lo menos del 90%. Se debe aclarar que entre mayor confiabilidad habrá un tamaño muestral más grande, esto hace que el presente estudio tenga un nivel de confiabilidad del 95%, puesto que no se tienen los recursos necesarios para un tamaño de muestra suficientemente grande. El máximo margen de error permisible es del 5%, puesto que es el valor que se considera. Pero, para el actual proyecto se dispone de un margen de error del 4%.

[25] www.dane.gov.co

[26] **COCHRAN** William, Muestreo Estadístico., Primera Edición. "*tamaño de muestra-variable cualitativa*".

A continuación se expresa la fórmula que determina el tamaño de la muestra para el actual proyecto:

$$n = \frac{Z^2 . P(1-P)}{E^2}$$

Donde:
n = tamaño de muestra
Z = confiabilidad
P = Proporción poblacional (30% que corresponde a los hogares con tenencia de mascotas, obtenido a través de una prueba piloto realizada en Tuluá, por parte de las autoras del presente estudio)
E = Error estándar

Para determinar el tamaño de la muestra se aplica la fórmula anteriormente ilustrada, donde refleja que el valor de Z es igual a 1,65 (consultado en la tabla de distribución normal) el nivel de proporción es de un 30% (anteriormente mencionado) con un margen de error del 5%, dando como resultado un tamaño muestral de 318 encuestas a desarrollar, por consiguiente se desarrolla un muestreo estratificado aleatorio proporcional adecuado de la siguiente manera:

Cuadro 1. Estimación del tamaño de la muestra. Tuluá.

Estrato	Población	Peso relativo	# encuestas
3	14.313	70,10%	223
4	3.300	16,16%	51
5	2.476	12,13%	39
6	330	1,62%	5
Total	20.419	100,00%	318

Fuente: cálculo de las autoras.

Por último, a continuación se ilustra la ficha técnica que demuestra los datos analizados para determinar la muestra:

Cuadro 2. Ficha técnica de la muestra

Universo	Población entre los estratos socio económicos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Tuluá, de un tamaño de 22.544 hogares.
Unidad de Muestreo	Habitante por hogar
Tipo de muestreo	Nivel de proporción, muestreo estratificado aleatorio proporcional
Nivel de confiabilidad	95 %
Técnica de recolección de datos	Encuesta por hogar.
Tamaño de la muestra	318 hogares a consultar.
Error estándar	5 %
Objetivo de la encuesta	Identificar los hábitos de consumo y preferencias del mercado objetivo.

Fuente: autoras.

5.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la presente investigación se analizarán fuentes primarias y secundarias de la siguiente forma:

- Fuentes primarias: para la obtención de información se empleará técnicas como la elaboración de encuestas, entrevistas, observaciones guía, para desarrollar básicamente el esquema que determine la viabilidad de marketing y la factibilidad técnica del plan de negocio.

- Fuentes secundarias: se desarrollará mediante la búsqueda de datos históricos de la cámara y comercio, anuarios estadísticos del DANE y de la alcaldía municipal de Tuluá, diagnósticos, documentales que permitan un estudio de mercado y técnico como análisis del sector, competidores, tiempos y movimientos, entre otros. Que permitan cumplir con el objetivo general del plan de negocio.

5.7 RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de un plan de negocio se manifiesta información teórica – práctica, y por lo tanto se asocia información anteriormente mencionada en las fuentes de información que determinan la recopilación de la información. Donde a lo largo de la investigación y desarrollo del proyecto la información recopilada será ordenada, fundamentada, tabulada, analizada y procesada por medio de una hoja electrónica de Excel y alimentando la información veraz de presentación escrita en un documento de Word, empleando las técnicas de análisis mixto relacionando

métodos cuantitativos y cualitativos para considerar los diferentes ámbitos la descripción total de un estudio del plan de negocio.

5.8 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información procesada y ordenada servirá para el desarrollo en primer lugar del estudio de mercado, siendo este uno de los objetivos específicos del estudio del plan de negocio y permitirá conocer diferentes aspectos como la creación del verdadero servicio que se debe ofrecer, los precios, establecer la posible demanda insatisfecha, oferta, posibles canales de distribución, publicidad, y aspectos técnicos que permitirán conocer la factibilidad y la viabilidad del plan de negocio.

5.9 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos de investigación propuestos para el desarrollo del plan de negocio son los siguientes:

- **Las encuestas:** se realizarán de tipo cuestionario a los hogares de la población objetivo, cuyo objetivo será recolectar información acerca de los hábitos y preferencias de consumo, con el fin de analizar información que contribuyan al desarrollo de los objetivos específicos del proyecto.

- **Entrevistas:** se ajustarán una serie de preguntas que determinen la confiabilidad y validez del estudio desarrollado a los 13 establecimientos de comercio existente sobre la actividad comercial del actual proyecto (la competencia), y los diferentes organismos de control como lo son secretaria de salud Municipal y el centro de zoonosis municipal.

- **Fichas de observación:** dichas fichas se determinarán mediante observación visual y con registro fotográfico en diferentes puntos de la ciudad demostrando y analizando información que contribuyan con los objetivos específicos del proyecto.

5.10 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas de recolección y ordenamiento de la información para el actual proyecto muestran un diseño de la siguiente forma:

La información de tipo secundaria parte de diferentes medios, de un primer punto de vista de las diferentes bibliotecas ubicadas en la ciudad, para el desarrollo teórico de cómo efectuar un debido plan de negocio; anuarios estadísticos de población de la ciudad que especifiquen las características demográficas del estudio; asociación de información del centro de zoonosis de la ciudad y cámara de comercio con el fin de recolectar información que permita el desarrollo próspero del plan de negocio.

Por otra parte, la información de tipo primaria parte de la identificación de los estratos socioeconómicos que tienen la información, para el actual proyecto son los 3, 4, 5, 6 y 7 de la ciudad de Tuluá, que mediante una encuesta o cuestionario se obtendrá información que permita describir y tomar decisiones acerca de cómo asociar las conclusiones de los diferentes estudios y análisis.

6. ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se presenta el análisis del mercado, teniendo en cuenta principalmente la situación de la competencia y el perfil de los clientes. Inicialmente se presenta la identificación del servicio.

6.1 ESTUDIO DE LA DEMANDA

Inicialmente se realiza el estudio de la demanda, cuyo objetivo es determinar cuatro elementos fundamentales en el proyecto: precios de los servicios a introducir en el mercado, cantidad a vender, características del servicio y estrategia comercial (Canales de comercialización/distribución).

6.1.1 Identificación del servicio

El servicio a ofrecer a los propietarios de mascotas consiste en la atención médica veterinaria especializada, cirugía, hospitalización, imágenes diagnósticas, laboratorio clínico, salón de belleza, terapia respiratoria con un valor agregado consistente en el ofrecimiento de planes de medicina prepagada para las mascotas.

6.1.2 Características del servicio

El servicio consiste en brindar soluciones efectivas para los propietarios de mascotas en lo concerniente a los servicios integrados veterinarios, estructurado como un plan de medicina pre-pagada, que incluye un plan de promoción y prevención y un plan básico de prestación del servicio. Por ser novedoso y teniendo en cuenta la resistencia inicial de los clientes a adquirir estos paquetes, no se diseñó un plan de cobertura especial. Es decir, se diseña un plan básico para introducir el mismo al mercado y de acuerdo con los resultados, se incluirán otros servicios para conformar un plan especial

La empresa contará directamente con la atención veterinaria, la tienda pet shop, venta de alimento concentrado, donde se podrán ofrecer planes de aportes que el propietario de la mascotas escoge según sus necesidades y que le permita incurrir en los gastos de su manutención de forma programada, alternativas de servicios de bienestar, cuidado, belleza y recreación para mascotas que contribuyan a mejorar su calidad de vida y la tranquilidad de sus dueños y además obtener asesoría personalizada a la población objeto que le brinde las herramientas y mecanismos necesarios para mejorar la relación y convivencia entre estos.

6.1.3 Usos

El servicio será utilizado como medicina preventiva y curativa para las mascotas, así como todo lo relacionado con el bienestar para ellas, en lo concerniente a alimentación, cuidados y belleza.

6.1.4 Usuarios y características del consumidor

El usuario de los servicios veterinarios a ofrecer por parte de la empresa ALDIMASCOT en la ciudad de Tuluá está constituida por personas naturales jóvenes, trabajadores, personas jubiladas, parejas, comunidad LGTB, niños que estén en los estratos socio-económicos 3, 4 (medio), 5 (medio alto) y 6 (alto); del área urbana de Tuluá donde existe el mayor número de perros y gatos, cuyos propietarios puedan contar con recursos para utilizar los servicios del Centro Veterinario y que deseen conocer nuevas alternativas sobre como prever los gastos de forma programada, para satisfacer las necesidades de salud, vanidad, bienestar y recreación de sus mascotas (perros y gatos).

Para profundizar en las características de los usuarios, a continuación se presenta la segmentación psicográfica, para lo cual se tienen en cuenta los siguientes grupos de personas y sus características:

Familias: La mayoría de las familias tienen mascotas por la compañía y el afecto que los perros y los gatos proporcionan. En el agitado mundo de hoy puede ser un alivio volver a casa y ver a la mascota cuya característica es la fidelidad.

Niños: El cuidado de una mascota de la familia es a menudo una de las primeras introducciones de un niño tiene que alimentar a otro ser viviente, y aprender a pensar en las necesidades de la mascota y los sentimientos es una buena manera para que los niños aprendan acerca de ponerse en los zapatos de otra persona. Ser responsable de la alimentación y caminar con un perro también puede dar a un niño un sentimiento de importancia y el valor de la familia, así como enseñarle acerca de ser responsable de atender a las necesidades de otra criatura.

Parejas: Hay parejas que ya optan por tener como una especie de remplazo de los hijos que nunca tendrán, una tendencia de vida que cada vez se hace más evidente en el país.

Comunidad LGTB: Ya son muchas de estas parejas que al no poder adoptar sus hijos le ofrecen a sus mascotas el amor y el mejor cuidado.

Personas con Discapacidad: Particularmente los perros, pueden convertirse en los ojos, los oídos y las piernas de muchas personas que padecen ciertos impedimentos físicos.

Adulto Mayor: Las mascotas ayudan a disminuir el sentimiento de soledad: su presencia constante hace que las personas se sientan más confiadas, seguras y protegidas. Su compañía también estimula el contacto físico y la comunicación; casi todos los dueños le hablan a su mascota y la conversación resulta más relajante debido a una sencilla razón: los animales no juzgan a las personas.

6.1.5 Área del mercado

Para aproximar el área del mercado se presenta la segmentación geográfica, la cual tiene en cuenta a las personas y familias ubicadas en los estratos socioeconómicos 3, 4, 5 y 6 de Tuluá. Para la segmentación demográfica, a continuación se presenta la situación de la población del municipio, la cual se concentra principalmente en la zona urbana (cabecera), pues según datos del Anuario Estadístico de Tuluá el 86.21% de la población total estaba contenida en dicha zona, mientras que el 13.79% era rural (resto). La población urbana corresponde a 173.870 personas.

Estratificación de la población: El siguiente cuadro muestra estadísticamente la población de la ciudad de acuerdo a la clasificación geográfica por comunas. Tuluá está clasificada en 9 comunas. A continuación se desglosa la población según comuna y estrato predominante de la ciudad, teniendo en cuenta los estratos que constituyen la población objetivo para la empresa.

Cuadro 3. Segmentación demográfica en Tuluá.

COMUNA 1		
BARRIOS	**POBLACIÓN**	**ESTRATO**
1. Ciudad Campestre	295	6
2. El Retiro	1.115	4 y 5
3. Fátima	3.577	3
4. Jazmín	1.852	2 y 3
5. Miraflores	978	3
6. Panamericano	1.420	3 y 4
7. San Benito La Rivera	579	2
8. Victoria	8.627	3 y 4
9. Villa Campestre	957	5
10. Villa del Río	1.284	4
TOTAL	20.684	

Continuación Cuadro 3.

COMUNA 2		
BARRIOS	**POBLACIÓN**	**ESTRATO**
1. Alvernia	2.209	5
2. Céspedes	1.263	3 y 4
3. Entre Ríos	1.557	5
4. Franciscanos	379	3 y 4
5. La Rivera	168	4 y 5
6. Nuevo Alvernia	1.368	5
7. San Vicente de Paúl	484	3 y 4
8. Santa Lucía	126	4 y 5
TOTAL	7.554	
COMUNA 3		
BARRIOS	**POBLACIÓN**	**ESTRATO**
1. Asoagrin Santa Cruz	1.578	1
2. Casa Huertas	126	3
3. El Bosque	2.014	2 y 3
4. El Cóndor	368	4
5. El Dorado	421	4
6. Estambul	526	2
7. La Inmaculada	1.578	1
8. La Villa 2100	2.209	3
9. Las Brisas	1.031	2
10. Las Palmas	116	2
11. Morales	337	2 y 3
12. Nuevo Morales	379	2 y 3
13. Popular	2.788	3
14. San Antonio	2.662	2
15. Santa Rita del Río	2.010	2
16. Urbanización Peñaranda	337	2
17. Villa Nueva	1.894	2 y 3
18. El Cóndor II	32	4
19. Urbanización Moralito	21	2
20. Los Pinos	715	2
21. TOTAL	21.141	
COMUNA 4		
BARRIOS	**POBLACIÓN**	**ESTRATO**
1. El Centro	316	3 y 4
2. Escobar	758	3
3. Las Olas	368	3
4. Palo bonito	1.505	3
5. Tomás Uribe	3.083	2 y 3
TOTAL	6.029	

Continuación Cuadro 3.

COMUNA 5		
BARRIOS	**POBLACIÓN**	**ESTRATO**
1. Avenida Cali	3.240	2 y 3
2. Conjunto Residencial Lusitania	1.336	3 y 4
3. Doce de Octubre	1.820	3 y 4
4. El Lago	947	4 y 5
5. El Laguito	442	5
6. El Príncipe	4.272	4 y 5
7. La Bastilla	705	2 y 3
8. La Merced	1.178	4 y 5
9. Las Acacias	842	4 y 5
10. Lusitania	526	3 y 4
11. Sajonia	2.104	4 y 5
12. Salesianos	2.420	4 y 5
13. San Carlos	95	4
14. Quinta de San Felipe	505	3
15. Olímpico	128	3
TOTAL	20.718	
COMUNA 6		
BARRIOS	**POBLACIÓN**	**ESTRATO**
1. 350 Años	263	3
2. Asoagrin Farfán	2.115	1 y 2
3. Bolívar	2.493	2 y 3
4. El Pinar	158	4
5. La Ceiba	736	3
6. La Esperanza	4.892	3
7. Las Delicias	2.167	3
8. Los Comuneros Corazón del Valle	84	2
9. Marandúa	505	3
10. Playas	547	3
11. Primero de Mayo	126	2
12. Progresar	1.336	2
13. Pueblo Nuevo	2.031	2 y 3
14. San Pedro Claver	5.524	2
15. La Herradura	32	3
TOTAL	23.010	
COMUNA 7		
BARRIOS	**POBLACIÓN**	**ESTRATO**
1. Departamental	1.263	2 y 3
2. Diablos Rojos	947	2 y 3
3. El Descanso	558	2
4. El Porvenir	2.209	2 y 3
5. Farfán	1.915	2 y 3
6. Guayacanes	915	2

Continuación Cuadro 3.

COMUNA 7		
BARRIOS	**POBLACIÓN**	**ESTRATO**
7. José Antonio Galán	526	2 y 3
8. Juan de Lemus y Aguirre	505	2 y 3
9. La Campiña	1.420	3
10. La Quinta	1.526	2 y 3
11. Las Américas	2.199	2 y 3
12. Las Nieves	1.000	2
13. Las Veraneras	1.021	2
14. Laureles I y II	1.673	2
15. Los Tolúes	263	2
16. Nuevo Farfán	2.178	2
17. Los Olmos	758	3
18. Prados del Norte	1.315	3
19. Rojas	3.567	2 y 3
20. Rubén Cruz Vélez	3.251	2 y 3
21. Villa del Sur	694	2
TOTAL	29.701	
COMUNA 8		
BARRIOS	**POBLACIÓN**	**ESTRATO**
1. Bosques de Maracaibo	9.364	3
2. Chiminangos	2.010	2 y 3
3. Diablos Rojos II	947	2 y 3
4. El Refugio	442	2
5. El Horizonte	1.526	2 y 3
6. El Limonar	505	2
7. Flor de la Campana	137	2
8. Horizonte Santa Isabel	1.336	2 y 3
9. Jorge Eliécer Gaitán	1.736	2 y 3
10. La Independencia	1.157	2
11. Municipal	1.894	2
12. San Luis	936	2
13. Santa Inés	189	2
14. Tercer Milenio	200	2
15. Urbanización San Luis	642	2
16. Villa Liliana	1.031	2
TOTAL	24.051	
COMUNA 9		
BARRIOS	**POBLACIÓN**	**ESTRATO**
1. Alameda I	1.157	2
2. Alameda II	694	2
3. El Bosquecito	253	2
4. El jardín	3.051	3
5. El Palmar	1.000	2

Continuación cuadro 3.

COMUNA 9		
BARRIOS	**POBLACIÓN**	**ESTRATO**
6. Internacional	1.263	2
7. Juan XXIII	526	2
8. La Graciela	2.530	3
9. La Trinidad	989	1 y 2
10. Maracaibo	2.714	3
11. Portales del Río	2.188	2
12. Riopaila	494	3
13. Samán del Norte	1.441	2
14. Siete de Agosto	1.105	2 y 3
15. Villa Colombia	1.576	2
TOTAL	20.982	
TOTAL	**173.870**	

Fuente: Anuario Estadístico de Tuluá, 2011

6.1.6 Tasa de crecimiento de la población

Teniendo en cuenta que la población objetivo de la empresa corresponde a los estratos 3, 4, 5 y 6, con tenencia de mascotas, a continuación en el cuadro 4 se presenta la tasa de crecimiento por estrato socioeconómico en Tuluá para el período 2010-2013, datos disponibles según Anuario Estadístico de Tuluá, 2012. Como se aprecia, el crecimiento promedio es de 1.39% durante los años señalados.

Cuadro 4. Crecimiento de la población de Tuluá, 2010-2013

TULUÁ	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Estrato 3	46.884	47.455	48.015	48.606
Estrato 4	12.880	13.037	13.096	13.550
Estrato 5	9.558	9.674	9.675	9.870
Estrato 6	9.284	9.397	9.400	9.894
Total	78.606	79.563	80.186	81.920
Crec. %		1,22%	0,78%	2,16%
Crec. % promedio	1,39%			

Fuente: cálculos de las autoras con base a datos del Anuario Estadístico de Tuluá, 2012

6.1.7 Patrón de gastos

Con relación al gasto estimado por parte del propietario de mascotas, de acuerdo con estadísticas de un centro veterinario de Tuluá, cuyo nombre se reserva por solicitud del dueño, se presume que el propietario de un perro gastaría 18 millones de pesos y el de un gato 10 millones de pesos durante toda la vida del animal, si se tiene en cuenta que para el primer caso vive en promedio entre 10 y 15 años y en el segundo, 12 a 15 años.

Por lo tanto, si un perro vive 15 años, el gasto anual sería de aproximadamente 1.2 millones de pesos, es decir, $100 mil pesos mensuales. En el caso de los gatos, si en promedio el animal vive 15 años, el gasto estimado sería de 666 mil pesos aproximadamente al año, lo que equivale a $55.556 pesos. La estimación del gasto incluye alimentación, servicios médicos, belleza, responsabilidad civil y gastos exequiales.

Por lo tanto, teniendo en cuenta el número de perros y gatos calculados en Tuluá, para los estratos 3, 4, 5 y 6, en total el mercado estimado sería de $899.998.324 pesos mensuales.

Es importante tener en cuenta que esta estructura de gastos se realizó con base a los datos del estudio de Portafolio, tomando en consideración los siguientes ítems:

Alimento: $70.000 mes
Vacunación y desparasitación: $40.000 a $50.000 cada visita
Consulta en clínica veterinaria: $60.000
Tratamiento hospitalario: $50.000 a $60.000 por día
Planes exequiales para mascotas: $500.000

6.1.8 Sistema de distribución

El servicio a prestar será ofrecido directamente en la sede de la empresa, en sus propias instalaciones, sin embargo, se ofrece el servicio a domicilio para recoger y regresar a las mascotas.

6.1.9 Precios y costos

Los precios del servicio serán similares a los del mercado de Tuluá, sin embargo, la empresa no compite a través de esta variable, sino por medio del valor agregado y la diferenciación del servicio. Para los planes de medicina prepagada, los precios se toman como referencia del estudio de mercado, cuyos resultados se presentan más adelante.

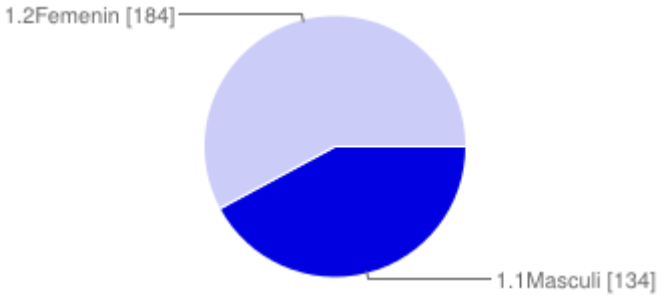
6.1.10 Sistema de comercialización

El servicio será comercializado directamente a través de la sede física de la empresa, sin embargo, también se hará uso de las tecnologías de la información, como es la página web, el correo electrónico y las redes sociales, las cuales permitirán dar a conocer la empresa y el servicio en Tuluá y sus zonas aledañas.

6.1.11 Preferencias del consumidor (resultados de la encuesta)

Par conocer las preferencias del consumidor, se realizó una encuesta, de acuerdo al diseño metodológico presentado y al tamaño de la muestra seleccionado en el punto 5.5 de este trabajo.

Gráfico 1. Género del encuestado



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

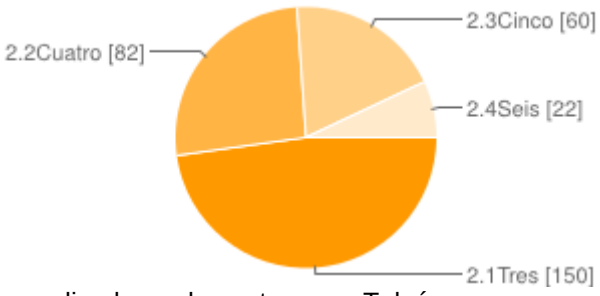
Cuadro 5. Género del encuestado

GÉNERO	**TOTAL**	%
Masculino	**134**	42%
Femenino	**184**	58%
TOTAL	**318**	100%
Encuestas sin respuesta	**2**	

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

La muestra final se compone de 320 personas que poseen mascotas en sus hogares, especialmente perros y/o gatos. La muestra se distribuyó según género así: 134 hombres, que corresponde al 42% y 184 mujeres, es decir, el 58% del total (ver gráfico 1 y cuadro 5).

Gráfico 2. Estrato socioeconómico



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

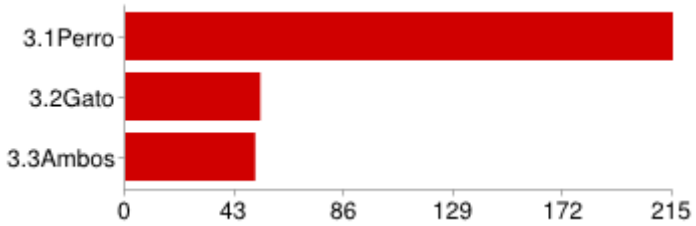
Cuadro 6. Estrato socioeconómico

ESTRATO	**CANT.**	%
Tres	**150**	48%
Cuatro	**82**	26%
Cinco	**60**	19%
Seis	**22**	7%
TOTAL	**314**	100%
Encuestas sin respuesta	**6**	

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Teniendo en cuenta el diseño muestral expuesto en el capítulo 5 de este trabajo “Metodología”, se distribuyó la muestra según estrato socioeconómico, donde el 48% del total correspondió a hogares de estrato 3, el 26% de estrato 4, el 19% de estrato 5 y el 7% de estrato 6. Con este diseño muestral se evitan los sesgos de información y los datos que se recopilen en este trabajo pueden ser utilizados para realizar inferencia estadística.

Gráfico 3. ¿Qué tipo de mascota tiene en su hogar?



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Cuadro 7. ¿Qué tipo de mascota tiene en su hogar?

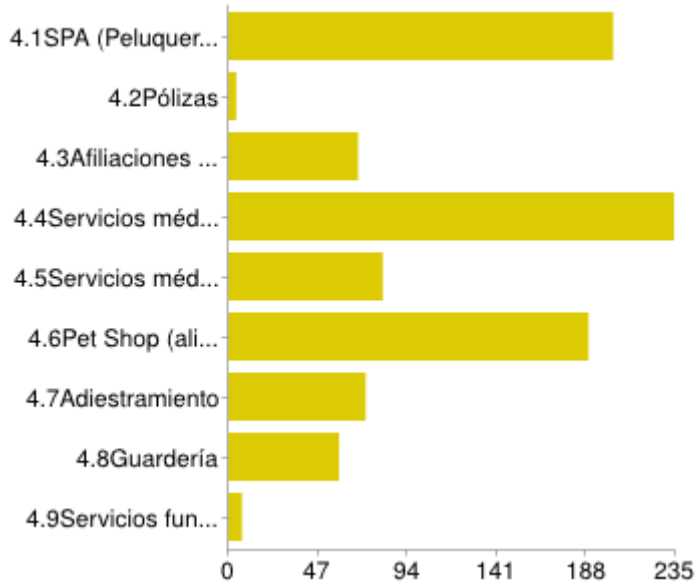
MASCOTA	**CANT.**	%
Perro	**215**	67%
Gato	**53**	17%
Ambos	**51**	16%
TOTAL	**319**	100%
Encuestas sin respuesta	**1**	

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Los hogares que se incluyeron en la muestra, corresponde a familias con tenencia de mascotas, considerando que constituyen la población objetivo para la empresa a crear en Tuluá. De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 67% de estos hogares poseen como mascota a los perros (ver gráfico 3 y cuadro 7), mientras que el 17% tienen gatos. Por su parte, el 16% de hogares encuestados en Tuluá, afirman tener como mascotas a ambos animales.

Según este resultado, los servicios veterinarios a prestar, tienen en los hogares con perros su principal mercado objetivo, por constituir la mayor proporción de tenencia de mascotas en Tuluá.

Gráfico 4. ¿Cuál de los siguientes servicios ha utilizado o utilizará para el cuidado y protección de su mascota?



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Cuadro 8. ¿Cuál de los siguientes servicios ha utilizado o utilizará para el cuidado y protección de su mascota?

SERVICIO	**CANT.**	%
Servicios médicos (vacunas)	**234**	26%
SPA (Peluquería, dientes, masajes)	**202**	22%
Pet Shop (alimentación, juguetes, accesorios)	**189**	21%
Servicios médicos especializados	**81**	9%
Adiestramiento	**72**	8%
Afiliaciones Centros Veterinarios	**68**	7%
Guardería	**58**	6%
Servicios funerarios	**7**	1%
Pólizas	**4**	0,01%

Nota: los encuestados podían seleccionar varias opciones de respuesta.
Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

La siguiente pregunta se centró en determinar los servicios más demandados por parte de los propietarios de mascotas en Tuluá. Al respecto, el gráfico 4 y cuadro 8 contiene la información, que señala a los servicios médicos como el de mayor

acogida con el 26%, correspondiente a las vacunas principalmente y atención veterinaria.

Le sigue en importancia el SPA con el 22%, un servicio altamente direccionado a los estratos socioeconómicos más altos, incluye peluquería, masajes, cuidado de dientes entre otros.

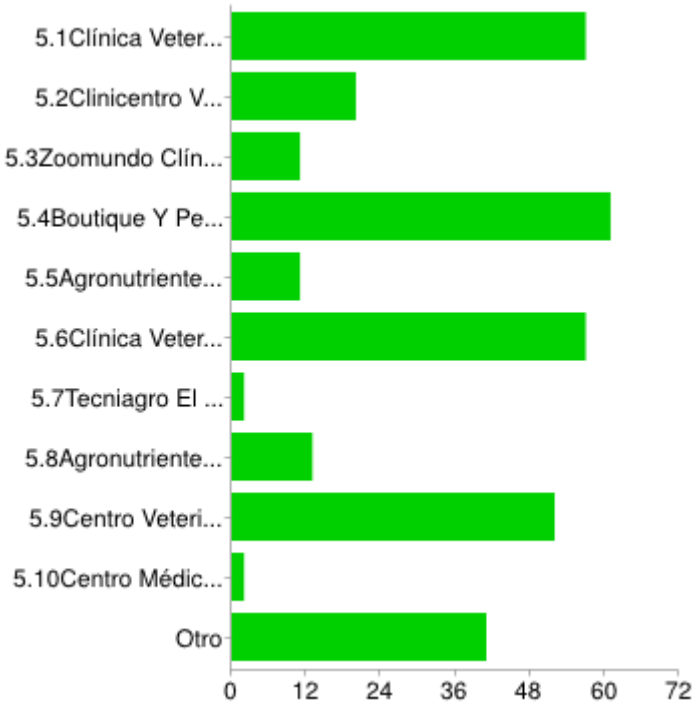
En un tercer escalafón se ubica el servicio de Pet Shop (almacén de mascotas), con el 21% de preferencias, en el que se ubica la provisión de alimentos de diferentes marcas, los juguetes y accesorios.

Luego, como cuarto lugar está el de servicios médicos especializados, con el 9% de preferencias. Este servicio constituye un gasto en medicina veterinaria especializada, como son las radiografías, cirugías y urgencias entre otros, las cuales son demandadas no de forma frecuente, pero si representan un importante gasto en el cuidado de las mascotas.

Después de estos servicios presentados anteriormente, existen otros con un nivel de demanda menor, como son el adiestramiento (8%), las afiliaciones a centros veterinarios (7%), guardería (6%) y servicios funerarios (1%).

También se puede observar que el servicio de pólizas para mascotas es demandado solo por 4 personas, lo que indica que es un servicio novedoso y existe en tal sentido un mercado por explorar.

Gráfico 5. Qué empresa le presta en la actualidad estos servicios?



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Cuadro 9. Qué empresa le presta en la actualidad estos servicios?

EMPRESA	**CANT.**	%
Boutique Y Peluquería Kanina	**61**	19%
Clínica Veterinaria Su Mascota	**57**	17%
Clínica Veterinaria Felican	**57**	17%
Centro Veterinario Servicanes	**52**	16%
Clinicentro Veterinario	**20**	6%
Agronutrientes del Campo	**13**	4%
Zoomundo Clínica Veterinaria	**11**	3%
Agronutrientes Del Campo	**11**	3%
Tecniagro El Rancho	**2**	1%
Centro Médico Veterinario Zoociedad	**2**	1%
Otro	**41**	13%

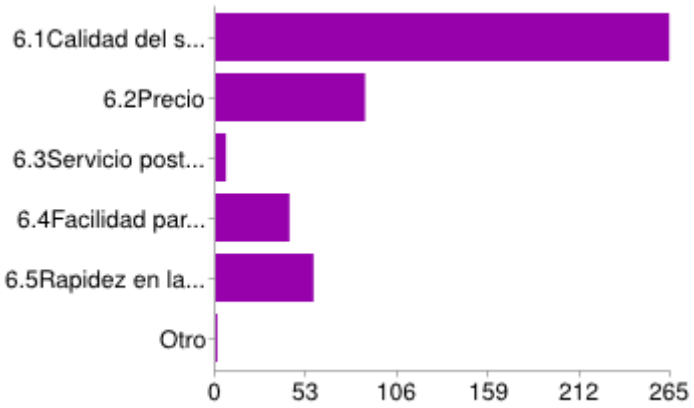
Nota: los encuestados podían seleccionar varias opciones de respuesta.
Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Del anterior gráfico 5 y cuadro 9 se observan las empresas que constituyen competencia para la unidad productiva a crear ALDIMASCOT en Tuluá, lo que muestra una gran dispersión del mercado y además, no se identifica una empresa líder del mismo.

De las 10 empresas veterinarias identificadas en el mercado de Tuluá, el 19% de propietarios de mascotas encuestados utilizan los servicios de Boutique y Peluquería Kanina, siendo el mayor porcentaje encontrado. Sin embargo, le siguen de cerca la Clínica Veterinaria Su Mascota con el 17% de preferencias y la Clínica Veterinaria Felican con igual porcentaje. Con el 16% está el Centro Veterinario Servicanes.

Las anteriores 4 empresas se dividen el 69% del mercado, siendo entonces la principal competencia para ALDIMASCOT de Tuluá. El resto de mercado correspondiente al 31% se distribuye entre 6 empresas y otras no identificadas en el presente estudio.

Gráfico 6. ¿Al momento de usar estos servicios cuál es el factor que más le interesa?



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Cuadro 10. ¿Al momento de usar estos servicios cuál es el factor que más le interesa?

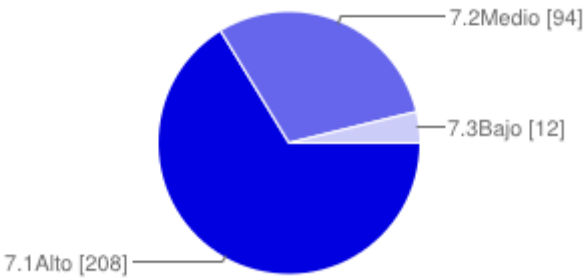
INTERES	**CANT.**	%
Calidad del servicio	**264**	58%
Precio	**87**	19%
Rapidez en la respuesta	**57**	12%
Facilidad para contactar	**43**	9%
Servicio postventa	**6**	1%
Otro	**1**	0%

Nota: los encuestados podían seleccionar varias opciones de respuesta.
Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Luego de determinar las características del mercado, en cuanto distribución de la participación de la competencia en Tuluá, se preguntó a las personas encuestadas sobre los factores que más les interesa al momento de usar los servicios veterinarios.

Respecto a dicha pregunta, el 58% de las respuestas se inclinaron hacia la calidad del servicio (ver gráfico 6 y cuadro 10). Esta es la variable clave para ingresar al mercado a marcar diferencia. Seguidamente está el precio con el 19%, sin embargo su bajo porcentaje indica que no es la variable determinante en este mercado. En tercer lugar se ubica la rapidez en la respuesta (12%) y finalmente la facilidad para contactar (9%).

Gráfico 7. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene con su actual proveedor de servicios veterinarios para su mascota?



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Cuadro 11. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene con su actual proveedor de servicios veterinarios para su mascota?

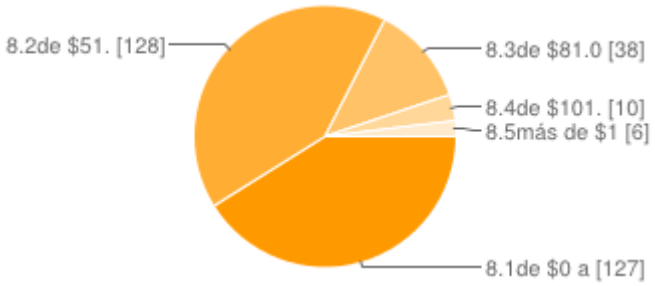
NIVEL DE SATISFACCIÓN	**CANT.**	%
Alto	**208**	66%
Medio	**94**	30%
Bajo	**12**	4%
TOTAL	**314**	100%
Encuestas sin respuesta	**6**	

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Seguidamente se preguntó sobre el nivel de satisfacción que tienen los propietarios de mascotas con su actual proveedor de servicios veterinarios en Tuluá. Según las respuestas obtenidas, el 66% de los encuestados tienen un nivel de satisfacción alto (ver gráfico 7 y cuadro 11), es decir, es un mercado con empresas fuertemente posicionadas. No obstante, existen algunos propietarios de mascotas con niveles de satisfacción medio, correspondiente al 30% de los encuestados y bajo con el 4%.

De acuerdo con esto, la empresa ALDIMASCOT a crear en Tuluá, debe concebir una estrategia basada en la novedad, para lograr participación en el mercado, dados los altos niveles de satisfacción que obtienen en la actualidad los propietarios de mascotas en la ciudad.

Gráfico 8. ¿Cuánto gasta en promedio mensual en el cuidado y protección de su mascota?



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Cuadro 12. ¿Cuánto gasta en promedio mensual en el cuidado y protección de su mascota?

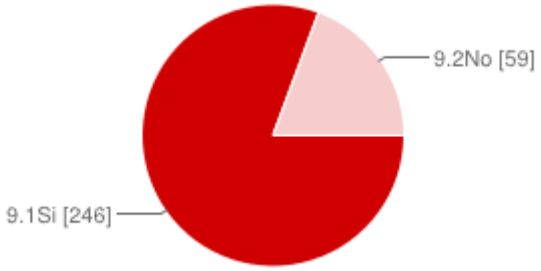
GASTO PROMEDIO MENSUAL	**CANT.**	%
de $0 a $50.000	**127**	41%
de $51.000 a $80.000	**128**	41%
de $81.000 a $100.000	**38**	12%
de $101.000 a $150.000	**10**	3%
más de $150.000	**6**	2%
TOTAL	**309**	
Encuestas sin respuesta	**11**	

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Para conocer el tamaño del mercado, se preguntó a los propietarios de mascotas de Tuluá, sobre el gasto en promedio mensual en el cuidado y protección de sus animales.

Respecto a esta pregunta, el 41% de los encuestados señaló que su gasto mensual es de máximo $50.000 (ver gráfico 8 y cuadro 12). Otro 41% de encuestados, gasta en promedio entre $51.000 y $80.000 mensuales, mientras que para el 12% de los encuestados, el gasto es entre $81.000 y $100.000 al mes. Solo el 3% de los propietarios consultados, gastan entre $101.000 a $150.000 mensualmente y el 2% más de $150.000 al mes.

Gráfico 9. ¿Estaría dispuesto a realizar aportes anticipados para el cuidado y protección de su mascota?



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Cuadro 13. ¿Estaría dispuesto a realizar aportes anticipados para el cuidado y protección de su mascota?

DISPOSICIÓN A HACER APORTES	**CANT.**	%
Si	**246**	81%
No	**59**	19%

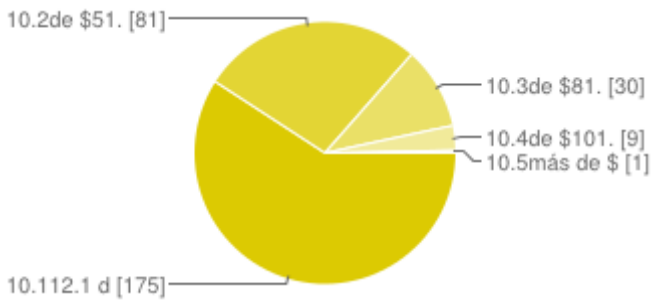
Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Teniendo en cuenta que el mercado de mascotas en Tuluá se encuentra concentrado en 4 empresas y que el nivel de satisfacción obtenido por los propietarios es en la mayoría de casos, alto, se hace necesario ingresar al mercado con servicios diferenciados, que capten la atención de las personas y existas mayores posibilidades de éxito. Debido a esto, la propuesta de este plan de negocios se basa en la realización de aportes anticipados para el cuidado y protección de las mascotas.

En esta encuesta se preguntó sobre la disposición a realizar este tipo de aportes, explicando previamente a los encuestados las características del servicio. Como resultado se obtuvo que el 81% de propietarios de mascotas en Tuluá están dispuestos a hacer aportes anticipados, mientras que solo el 19% indicó que no lo están.

Este resultado permite establecer previamente la viabilidad de mercado que existe en la ciudad de Tuluá, para la creación de la empresa ALDIMASCOT, con los aportes anticipados para el cuidado y protección de mascotas como servicio diferencial.

Gráfico 10. ¿Cuánto estaría dispuesto a programar en aportes para estos servicios mensualmente?



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

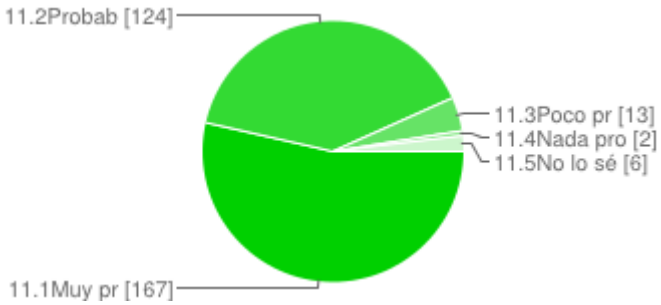
Cuadro 14. ¿Cuánto estaría dispuesto a programar en aportes para estos servicios mensualmente?

DISPOSICIÓN A PAGAR	**CANT.**	%
de $0 a $50.000	**175**	59%
de $51.000 a $80.000	**81**	27%
de $81.000 a $100.000	**30**	10%
de $101.000 a $150.000	**9**	3%
más de $150.000	**1**	0%
TOTAL	**296**	100%
Encuestas sin respuesta	**24**	

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Sobre la cantidad de dinero que los propietarios de mascotas en Tuluá, estarían dispuestos a programar en aportes para estos servicios mensualmente, el 59% de los encuestados indicó que hasta $50.000 (ver gráfico 10 y cuadro 14). El 27% señala que entre $51.000 y $80.000 por mes, mientras que el 10% aportaría entre $81.000 a $100.000 mensuales.

Gráfico 11. ¿Si existiera en el mercado una empresa que le brindara todos los servicios que su mascota necesita a través de un plan de servicios programados, le interesaría la propuesta?



Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Cuadro 15. ¿Si existiera en el mercado una empresa que le brindara todos los servicios que su mascota necesita a través de un plan de servicios programados, le interesaría la propuesta?

PROBABILIDAD	**CANT.**	%
Muy probable	**167**	54%
Probable	**124**	40%
Poco probable	**13**	4%
Nada probable	**2**	1%
No lo sé	**6**	2%
TOTAL	**312**	100%
Encuestas sin respuesta	**8**	

Fuente: trabajo de campo realizado por las autoras en Tuluá

Finalmente, se preguntó a los propietarios de mascotas de Tuluá, sobre el interés que tendría si existiese en el mercado de la ciudad, una empresa que le brindara todos los servicios que su mascota necesita a través de un plan de servicios programados. Al respecto, el 94% de los encuestados se mostró positivo ante la proposición. El 54% señaló que es muy probable que le interesaría la propuesta, mientras que el 40% indicó que es probable.

6.2 ESTUDIO DE LA OFERTA

En el análisis de mercado, el estudio de la oferta tiene como objetivo saber cuál es la oferta existente del servicio que se desea introducir al circuito comercial de Tuluá, para determinar si los que se proponen colocar en el mercado cumplen con las características deseadas por el público.

6.2.1 Proyección de la oferta

Para estimar la oferta del mercado se presentaron dificultades en el sentido de que no se cuenta con estadísticas municipales con relación a la tenencia de mascotas, ni del consumo de los diferentes productos y servicios que tienen que ver con su cuidado. Sin embargo, se tomó como referente un artículo del diario Portafolio,[27] en el cual se señala que en Bogotá, por cada 10 habitantes hay un perro y por cada 50 habitantes hay un gato. Tomando como referencia esta tasa, se calculó la estadística de tenencia de perros y gatos en Tuluá (ver Cuadro 16), dando como resultado, según la población objetivo (habitantes de estratos 3, 4, 5 y 6 que existen aproximadamente 8.100 perros y 1.620 gatos en estos estratos socioeconómicos.

Cuadro 16. Estimación de la oferta del mercado

Habitantes (estratos seleccionados)	80.998	personas
Estadística de tenencia de perros (1 perro por cada 10 habitantes)	8.100	perros
Estadística de tenencia de gastos (1 gato por cada 50 habitantes)	1.620	gatos
Gasto* estimado del propietario de un perro (promedio vida del animal)	18.000.000	pesos
Vida promedio (en años)	15	años
Gasto estimado anual	1.200.000	pesos
Gasto estimado mensual	100.000	pesos
Gasto estimado del propietario de un gato (promedio vida del animal)	10.000.000	pesos
Vida promedio (en años)	15	años
Gasto estimado anual	666.667	
Gasto estimado mensual	55.556	
Tamaño del mercado perros (nro. de perros x gasto estimado mensual)	810.000.000	pesos por mes
Tamaño del mercado gatos(nro. de gatos x gasto estimado mensual)	89.998.324	pesos por mes
Total tamaño de la oferta del mercado estimado	**899.998.324**	**pesos por mes**

* Incluye: alimentación, servicios médicos, belleza, responsabilidad civil y gastos exequiales
Fuente: cálculos de las autoras con base a cifras de Portafolio, 2010.

[27] PORTAFOLIO. Las cifras más importantes alrededor del cuidado de una mascota. [en línea] Diario Portafolio, edición electrónica, 17 de marzo de 2010 [consultado el 5, dic., 2013] Disponible en internet:<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7426367>

Con relación al gasto estimado por parte del propietario de mascotas, se tuvo en cuenta lo descrito en el punto 6.1.7 Patrón de gastos, en este documento.

Teniendo en cuenta la situación de la competencia en el sector en Tuluá y el tamaño de la oferta de mercado presentado anteriormente, a continuación se presentan el volumen de ventas y la participación de cada uno de los competidores en el mercado local, calculado de forma mensual.

Cuadro 17. Volumen de ventas brutas estimado y participación en el mercado. Pesos.

Tamaño del mercado estimado	**899.998.324**	**Mes**
	% estimado del mercado según encuesta	
BOUTIQUE Y PELUQUERÍA KANINA	19,0%	170.999.682
CLÍNICA VETERINARIA SU MASCOTA	17,0%	152.999.715
CLÍNICA VETERINARIA FELICAN	17,0%	152.999.715
CENTRO VETERINARIO SERVICANES	16,0%	143.999.732
CLINICENTRO VETERINARIO	6,0%	53.999.899
AGRONUTRIENTES DEL CAMPO	4,0%	35.999.933
ZOOMUNDO CLÍNICA VETERINARIA	3,0%	26.999.950
AGRONUTRIENTES DEL CAMPO	3,0%	26.999.950
TECNIAGRO EL RANCHO	1,0%	8.999.983
CENTRO MÉDICO VETERINARIO ZOOCIEDAD	1,0%	8.999.983
OTROS	13,0%	116.999.782
TOTAL	**100,0%**	**899.998.324**

Fuente: cálculos de las autoras

6.2.2 Estructura del mercado

A continuación se presentan los principales competidores para ALDIMASCOT en la ciudad de Tuluá:

Como se puede observar, en el mercado de Tuluá la oferta está conformada por 10 competidores que concentran el 87% de las ventas del mercado, lo cual constituye un oligopolio, es decir, es un mercado dominado por un pequeño número de vendedores o prestadores de servicio. Debido a que hay pocos participantes en este tipo de mercado, cada uno está al tanto de las acciones de sus competidores. Dado que las decisiones de una empresa afectan o causan influencias en las decisiones de las otras, se establece una situación de equilibrio en el grupo de oferentes, con lo cual deja de existir competencia de mercado.

Cuadro 18. Principales competidores del mercado. Centros Veterinarios en Tuluá

NOMBRE	DIRECCIÓN Y TELÉFONO	SERVICIOS
CENTRO VETERINARIO SERVICANES	Carrera 27 # 23-41 Tuluá Teléfono(s): (57) (2) 224 5931 (57)(2) 232 0899 servicanes@hotmail.com http://servicanes.com/	Boutique Clínica veterinaria Peluquería Medicamentos veterinarios Productos para el aseo Laboratorio clínico (hematología y química sanguínea), radiología especializada (estudios simples y de contraste)
CLÍNICA VETERINARIA SU MASCOTA	Cr27 34-59 Tuluá Teléfono(s): (57) (2) 2248959	Peluquería Medicamentos veterinarios Productos para el aseo Servicio médico Guardería
CLINICENTRO VETERINARIO	Cl 34 20 A-27 Tuluá Teléfono(s): (57) (2) 2321110	Clínica veterinaria Peluquería Medicamentos veterinarios Productos para el aseo Laboratorio clínico
ZOOMUNDO CLÍNICA VETERINARIA	Cr33 30-13 Tuluá Teléfono(s): (57) 3006193146	Clínica veterinaria Medicamentos veterinarios Productos para el aseo Laboratorio clínico
BOUTIQUE Y PELUQUERÍA KANINA	Cr26 33-50 Tuluá Teléfono(s): (57) (2) 2254728 (57) (2) 2240706	Boutique Clínica veterinaria Peluquería
AGRONUTRIENTES DEL CAMPO	Cr23 29-75 Tuluá Teléfono(s): (57) (2) 2242580	Medicamentos veterinarios Productos para el aseo
CLÍNICA VETERINARIA FELICAN	Cr27 36-19 Tuluá Teléfono(s): (57) (2) 2257782	Clínica veterinaria Peluquería Medicamentos veterinarios Productos para el aseo Laboratorio clínico
TECNIAGRO EL RANCHO	Cr23 28-68 Tuluá Teléfono(s): (57) (2) 2250443	Medicamentos veterinarios Productos para el aseo
CENTRO MÉDICO VETERINARIO ZOOCIEDAD	Cr22 23-05 Tuluá Teléfono(s): (57) (2) 2257834	Peluquería Médico veterinario(consulta, cirugía)

Fuente: Páginas Amarillas de Tuluá.

6.2.3 Precios

Debido a que el régimen del mercado es de oligopolio, los precios se convierten en una variable sobre la cual compiten las empresas, fijándolos de acuerdo a la situación del mercado y a las decisiones de sus competidores.

6.2.4 Servicios sustitutos

Los servicios sustitutos que ofrece la empresa están representados en los veterinarios independientes, quienes pueden ofrecer los servicios de atención a la mascota a domicilio y formular con base en sus conocimientos. Sin embargo, en otras instancias, como los servicios hospitalarios, imágenes diagnósticas y pet shop, no se encuentran servicios sustitutos.

6.2.5 Lista de proveedores y fuentes de abastecimiento

Los insumos para las clínicas veterinarias son diversos, como concentrados para animales, drogas o medicinas y artículos para el pet shop. A continuación se presenta un listado de proveedores disponible en Tuluá y Valle del Cauca.

Almacén El Ganadero
Tuluá, Valle del Cauca
Concentrados para Animales, Droguerías Veterinarias, Insumos Agrícolas - Cr 23 # 28-61, Valle del Cauca, Tuluá - Teléfono: (57) (2) 2246323

Hacendagro De Colombia Ltda.
Tuluá, Valle del Cauca
Droguerías Veterinarias, Fertilizantes, Insumos Agrícolas, Maquinaria Agrícola - Cr 23 # 29-69, Valle del Cauca, Tuluá - Teléfono: (57) (2) 2243758

Jota Agro
Tuluá, Valle del Cauca
Droguerías Veterinarias, Insumos Agrícolas, Productos Veterinarios - Cr 23 # 28-41, Valle del Cauca, Tuluá - Teléfono: (57) (2) 2243336

Insumos para veterinarias cerca de Tuluá:

Almacén Surticampo S.A.
Cali, Valle del Cauca (75 km de Tuluá)
Alimentos para Animales, Droguerías Veterinarias, Insumos Agrícolas, Productos Agropecuarios, Productos Veterinarios, Sales - Av 3 # 48n-17, Valle del Cauca, Cali - Teléfono: (57) (2) 4875552.

Almacén El Vaquero S.A.
Cartago, Valle del Cauca (79 km de Tuluá)
Agropecuaria, Concentrados para Animales, Droguerías Veterinarias, Insumos Agrícolas, Productos Agropecuarios - Cl 10 # 12-19, Valle del Cauca, Cartago - Teléfono: (57) (2) 2143458

6.2.6 Costos y disponibilidad de insumos

Los costos de los insumos son variados y diversos por la cantidad de presentaciones y marcas existentes en el mercado, motivo por el cual también la disponibilidad es amplia, es un mercado que no tiene problemas de abastecimiento.

6.2.7 Estructura de los canales de comercialización

Las clínicas veterinarias existentes en Tuluá utilizan el canal de comercialización directo al cliente, prestando en términos generales el servicio en sus propias instalaciones y complementándolo con el servicio a domicilio en algunas situaciones específicas.

6.2.8 Desarrollo tecnológico

Las clínicas veterinarias de Tuluá presentan un nivel de desarrollo tecnológico acorde con las tendencias del sector, con maquinaria y equipo adecuado para la prestación del servicio, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

El electrobisturí: La electrocirugía, brinda seguridad a la mascota disminuyendo riesgos quirúrgicos por hemorragia. El electrobisturí es un aparato que transforma la corriente alterna urbana, de baja frecuencia, en una corriente de alta frecuencia que es inofensiva para el paciente. La electrocoagulación deshidrata los tejidos y coagula sus proteínas. La electrocirugía esteriliza la línea de incisión al destruir los gérmenes en virtud de la alta temperatura que origina; además hace hemostasia por coagulación de los pequeños vasos que encuentra a su paso.

Esterilización y desinfección: La esterilización es un proceso esencial para la buena práctica quirúrgica, en la cual se deben utilizar todos los instrumentos quirúrgicos, implantes y muchos otros dispositivos absolutamente esterilizados. El calor húmedo elimina todas las bacterias combinando adecuadamente factores como la temperatura a la que se someten, el tiempo de exposición y la presión. La ebullición a 100°C no elimina todos los gérmenes patógenos (entre los que no sólo están incluidos las bacterias sino también virus y levaduras). En las clínicas se

realiza la esterilización en autoclave, donde el vapor, reuniendo los tres elementos anteriormente dichos, mata las bacterias por desnaturalización de proteínas.

Monitoreo: consiste en un monitor de signos vitales multiparámetro, que permite monitorizar el comportamiento del paciente en la anestesia por medios auditivos y visuales, proporcionándonos datos como la temperatura del paciente, que es afectada por los anestésicos, la presión de oxígeno, frecuencia cardiaca y el electro cardiograma.

Gracias a alarmas propias del monitor el cirujano puede darse cuenta si el paciente está llegando a niveles críticos en cualquiera de los parámetros descritos para realizar los correctivos necesarios que la anestesia por inhalación permite y que no son posibles con anestésicos fijos

Hospitalización: Para los casos en que médicamente es necesario el restablecimiento de líquidos, electrolitos y restablecimiento del equilibrio ácido-base u observación médica constante, disponemos de jaulas especialmente diseñadas para ello, cumpliendo con el objetivo de brindar restricción en el movimiento, facilidad en la medicación y posibilidad de observar sus desechos

Ecografía: es una unidad de ecografía Mindray DP-2200vet, unidad especialmente desarrollada para el campo veterinario, con software reproductivo en distintas especies animales y transductor microconvex de 5, 6.5 y 8 mhz.

Radiología: La unidad de radiología es un equipo Siemens Unimax con las características radiológicas de miliamperaje y kilovoltaje necesarias para realizar excelentes imágenes que faciliten un correcto diagnóstico.

Peluquería especializada: El proceso de embellecimiento de la mascota susceptible de practicarle cortes de pelo de acuerdo a la raza comienza con las buenas prácticas de cuidado del pelo en casa. Los perros que son cepillados por lo menos 3 veces por semana tienen siempre un pelaje hermoso y desenredado que permite a nuestro personal realizar cortes específicos por raza.

Transporte: las clínicas más fuertes cuentan con un vehículo especialmente utilizado para el transporte de las mascotas con el fin de acceder a nuestros servicios de peluquería, consulta y cirugía. En este tipo de vehículo la mascota no está expuesta a caídas o maltratos.

6.2.9 Competencias

A continuación se presenta la situación de los competidores en función de las competencias visualizadas a través del estudio realizado en el área de mercado de Tuluá:

BOUTIQUE Y PELUQUERÍA KANINA: Es el principal competidor en el nicho de servicios veterinarios. Esta fortaleza la ha alcanzado a través de los años. En este momento tienen el más amplio portafolio de servicios veterinarios de la ciudad y la mayor tecnología como equipo de rayos X nuevo y un equipo de ecografía Dopler color que es lo más avanzado en ecografía del momento.

CLÍNICA VETERINARIA SU MASCOTA: Es la principal competencia en el sentido de calidad del servicio médico veterinario, ya que son muchos los años que lleva en el mercado dedicado a la atención medica veterinaria. La estrategia que aplica en este caso es la capacitación del médico veterinario.

CLÍNICA VETERINARIA FELICAN: Son competencia en servicios veterinarios y peluquería. No tienen fortalezas tan acentuadas como los anteriores competidores y las estrategias generales de la empresa llevan directamente a atacar a estos competidores sin necesidad de estrategias puntuales.

En este momento la principal estrategia a implementar para atacar a todos los competidores es el mercadeo, dentro del cual estaría la publicidad radial y mediante flyers.

6.3 PLAN DE VENTAS

6.3.1 Proyección de ventas

Para la proyección de las ventas de la empresa ALDIMASCOT Tuluá se tiene en cuenta inicialmente el tamaño de la oferta, expuesto en puntos anteriores de este trabajo en el Cuadro 16. También se consideran algunos resultados de la encuesta realizada a los propietarios de mascotas en la ciudad.

La base para la proyección, que se expone en el cuadro 19, tiene en cuenta la estructura del mercado en Tuluá determinada a través de la encuesta, en el cual el 69% se concentra en las 4 principales empresas y el restante 31% que se encuentra disperso en las demás organizaciones, cada una de las cuales tiene un porcentaje pequeño de participación. Las metas se establecen sobre el porcentaje de clientes insatisfechos en el mercado, según la encuesta realizada, corresponde al 34% del total. Por su parte, la participación porcentual en el mercado se fija en

el 5%, asumiendo una posición conservadora que se establece en el punto mínimo sobre el cual el proyecto empieza a ser rentable financieramente.

El segundo componente para la proyección de ventas de ALDIMASCOT Tuluá es la de las afiliaciones, por ser este un servicio novedoso que no se conoce aún en el mercado, la meta se fija en el 5% del total del mercado, correspondiente a 9.720 mascotas entre gatos y perros existentes en Tuluá.

Cuadro 19. Base para la proyección de ventas de ALDIMASCOT Tuluá

	Total Tamaño del mercado	
Ventas estimadas en el mercado ($)	**899.998.324**	
	ESTRUCTURA DEL MERCADO	
	Mercado posicionado (4 principales empresas)	**Mercado disperso (resto de empresas)**
Porcentaje de participación (cuadro 9 encuesta)	69%	31%
Subtotales por mercado	620.998.843	278.999.480
Porcentaje mercado insatisfecho (cuadro 11 encuesta)	34%	
Mercado objetivo	211.139.607	94.859.823
Metas de participación % en el mercado	5%	5%
Metas de participación en $ en el mercado	**10.556.980**	**4.742.991**
Ingresos estimados (meta disperso y meta posicionado)	15.299.972	pesos por primer mes
Meta venta de afiliaciones (total mercado)	5%	
Total de mascotas estimadas (gatos y perros)	9.720	
Número de afiliaciones (meta)	486	año
Costo programa afiliación (disposición a pagar $ x mes)	50.000	según encuesta Cuadro 14
Ingresos por concepto de afiliaciones	24.300.000	pesos por año
Ingresos por concepto de afiliaciones	2.025.000	pesos por mes

Fuente: cálculos de las autoras

Con base en los datos del cuadro anterior, a continuación en el cuadro 20 se proyectan las ventas de ALDIMASCOT Tuluá, mensual durante el primer año de operación de la empresa.

Cuadro 20. Proyección de ventas de ALDIMASCOT Tuluá. Mensual, primer año.

Proyección mensual de ventas ALDIMASCOT Tuluá	Ingresos por concepto de ventas (meta satisfecho y meta insatisfecho)	Tasa de crecimiento (meta ventas ALDIMASCOT)	Nro. de Afiliaciones	Costo	Ingresos por concepto de afiliaciones	Total
Enero	15.299.972		8	50.000	400.000	15.699.972
Febrero	16.064.970	5%	40	50.000	2.000.000	18.064.970
Marzo	16.868.219	5%	40	50.000	2.000.000	18.868.219
Abril	17.711.630	5%	40	50.000	2.000.000	19.711.630
Mayo	18.597.211	5%	40	50.000	2.000.000	20.597.211
Junio	19.527.072	5%	40	50.000	2.000.000	21.527.072
Julio	20.503.425	5%	40	50.000	2.000.000	22.503.425
Agosto	21.528.596	5%	40	50.000	2.000.000	23.528.596
Septiembre	22.605.026	5%	40	50.000	2.000.000	24.605.026
Octubre	23.735.277	5%	40	50.000	2.000.000	25.735.277
Noviembre	24.922.041	5%	50	50.000	2.500.000	27.422.041
Diciembre	26.168.143	5%	68	50.000	3.400.000	29.568.143
TOTAL	243.531.582		486		24.300.000	267.831.582

Fuente: cálculos de las autoras

6.4 PLAN DE MERCADEO

Para el cumplimiento de la proyección de ventas estimadas para la empresa ALDIMASCOT Tuluá, se hace necesario diseñar un plan de mercadeo que permita el logro de los objetivos. A continuación se presentan las principales características del mismo.

6.4.1 Política de precios

La empresa se ajusta a los precios del mercado, aunque no compite a través de los precios, es decir, tiene en cuenta su estructura de costos en primer lugar y luego el mercado. Esto se debe a que en la realización de la encuesta, el precio no resultó ser la variable más relevante como factor de decisión de compra en este mercado.

6.4.2 Distribución

Los servicios serán prestados directamente en las instalaciones de la empresa ALDIMASCOT, aunque tendrá a disposición servicio de domicilio de acuerdo a las necesidades de los clientes.

6.4.3 Promoción y publicidad

La empresa ALDIMASCOT tendrá como imagen el siguiente logo:

Figura 1. Logo ALDIMASCOT

Fuente: diseño de las autoras

Otras estrategias en promoción y publicidad son:

Youtube: Se montarán videos de las actividades y eventos que se realicen

Facebook: Se creará una cuenta en la red social en Facebook con la información general de la empresa y fotos de los eventos

Sitio Web: Que además de servir de consulta acerca de los servicios que se presta, tendrá secciones como: fotos de los nuevos afiliados, busco pareja, foros de propietarios, moda para mascotas, novedades de las mascotas (premios otorgados, cumpleaños, casos de éxitos del programa de prevención y promoción), noticias., software de consultas Online.

Plan de capacitaciones y conversatorios: Realizar contactos con las administraciones de Unidades residenciales, Edificios, Centros Comerciales donde los dueños de las mascotas perros y gatos, tengan un especialista y puedan realizar preguntas de acuerdo a la prevención y cuidado de sus mascotas.

Reporte en Directorios Locales: En periódicos como El Tabloide, directorios telefónicos.

Plegables. Que serán distribuidos en cada una de las empresas con las que se tengan convenios o alianzas estratégicas, unidades residenciales, centros comerciales.

Los canales de comunicación que se tendrán a disposición de los clientes son: A través de las líneas telefónicas, en donde ubicarán a cada una de las encargadas como asesoras y gestoras del portafolio de cada uno de ellos, a través del correo electrónico y página Web.

6.4.4 Componente innovador del proyecto

El elemento diferenciador del proyecto, respecto a la situación de la competencia en el mercado de clínicas veterinarias de Tuluá, viene dado a través del ofrecimiento de un plan de medicina pre-pagada, que incluye un plan de promoción y prevención y un plan básico de prestación del servicio, teniendo en cuenta que las mascotas como seres vivos, sufren diferentes enfermedades y urgencias, que pueden resultar molestas y perjudiciales para sus propietarios en una determinada situación, con lo cual se busca anticiparse a estas situaciones para prever los riesgos asociados a la salud de los animales.

Esta innovación se ejecutará utilizando los recursos con que se contará en la empresa, tanto materiales, como humanos, teniendo en cuenta el patrón de gastos para las mascotas, de tal forma que sea sostenible en el mediano y largo plazo.

7. ESTUDIO TÉCNICO

7.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El servicio consiste en brindar soluciones efectivas para los propietarios de mascotas en lo concerniente a los servicios integrados veterinarios, estructurado como un plan de medicina pre-pagada, que incluye un plan de promoción y prevención y un plan básico de prestación del servicio. Por ser novedoso y teniendo en cuenta la resistencia inicial de los clientes a adquirir estos paquetes, no se diseñó un plan de cobertura especial. Es decir, se diseña un plan básico para introducir el mismo al mercado y de acuerdo con los resultados, se incluirán otros servicios para conformar un plan especial.

7.1.1 Plan de promoción y prevención

A todos los afiliados se les prestará este servicio y será atendido directamente por ALDIMASCOT, este plan incluye:

- Consulta general con médico veterinario con el ingreso al plan de Salud veterinaria pre-pagada y otra a los 6 meses.

- Dos desparasitaciones programadas en las consultas de medicina general preventiva.

- Una sesión de vacunación programada en las consultas de medicina general preventiva.

7.1.2 Plan básico de cobertura de la prestación del servicio

El plan básico diseñado incluye:

Consulta general	100% de cobertura
- Exámenes de laboratorio	60% de cobertura
- Hemograma completo	
- Perfil pre-quirúrgico	
- Perfil renal y hepático	
- Rayos X (2 placas)	60% de cobertura
- Consulta de urgencias	50% de cobertura
- Cirugías tipo A	20% de cobertura
- Hospitalización (3 días)	20% de cobertura
- Eutanasia	50% de cobertura

Beneficios

El principal beneficio para el cliente será que en el servicio y los productos solicitados se encontrarán todos en el centro de operaciones de la empresa, ya que contará con:

Alimento concentrado: La salud comienza por la alimentación, es por esto que nos esforzamos en ofrecer las más reconocidas marcas y la asistencia del Médico Veterinario al momento de elegir la alimentación de los animales.

Una buena alimentación lleva a un excelente estado inmunológico (en conjunto con un buen plan sanitario) y así la disminución en la incidencia de enfermedades. Igualmente, una buena alimentación favorece el buen estado del sistema integumentario (piel y anexos) que es la primera y principal barrera del organismo hacia agresores externos.

Debido a esto, a través del Médico Veterinario se asesora en la parte nutricional para que los animales logren los mejores beneficios. Además se ofrece alimentos súper Premium y medicados, de las marcas HILL´S Y ROYAL CANIN, para las distintas patologías médicas en animales de compañía.

Pet shop o tienda de mascotas: ofrece cachorros de todas las razas que se venden con una certificación de garantía en cuanto a la salud del animal por 5 días después de la fecha de venta. También se puede encontrar todos los implementos necesarios para la sujeción, mantenimiento, cepillado, distracción y premiación de su mascota. Productos como collares, traíllas, cadenas, polvos, lociones, anti pulgas, juguetes, vestidos, pelotas de entretenimiento, galletas, etc., son solo algunos de los aditamentos que encontrará en nuestro PET SHOP.

Consulta médica: El diagnóstico preciso de la enfermedad es indispensable para instaurar un tratamiento efectivo, sea médico o quirúrgico. Para lograr este diagnóstico se realiza un examen clínico adecuado, sin premura, a conciencia y se hace uso de las distintas ayudas diagnósticas que se encontrarán en ALDIMASCOT, como ecografía, radiología, laboratorio clínico, laparotomía, etc.

Cirugía: Con el paso del tiempo la empresa se ha equipado para brindar a las mascotas la mayor seguridad anestésica y quirúrgica, obteniendo los mejores resultados dentro de la cirugía y en la recuperación anestésica y post-quirúrgica. El estudio constante de las diferentes técnicas quirúrgicas de vanguardia es nuestro principal objetivo

Hospitalización: Para los casos en que médicamente es necesario el restablecimiento de líquidos, electrolitos y restablecimiento del equilibrio ácido-base u observación médica constante, disponemos de jaulas especialmente

diseñadas para ello, cumpliendo con el objetivo de brindar restricción en el movimiento, facilidad en la medicación y posibilidad de observar sus desechos.

Imágenes diagnósticas: En ALDIMASCOT se dará la posibilidad a las mascotas de acceder a dos importantes ayudas diagnósticas por imágenes como son la radiología y la ecografía, necesarios en muchas patologías y traumas para el correcto diagnóstico y su subsecuente tratamiento adecuado.

Otros servicios que facilitarán el cubrimiento de las necesidades de los clientes son: laboratorio clínico, salud oral, traumatología, terapia respiratoria y salón de belleza.

7.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO

Para una mayor comprensión de los procedimientos, a continuación se representa gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos:

Cuadro 21. Simbología utilizada para la comprensión de los procedimientos.

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Indicador de inició de un procedimiento.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una tarea o actividad.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad predefinida expresada en otro Diagrama.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad de decisión o de conmutación.
	Forma utilizada en un Diagrama de Flujo para representar una actividad combinada.
	Conector. Úsese para representar en un diagrama de flujo una entrada o una salida de una parte de un Diagrama de Flujo a otra dentro de la misma página.
	Documento. Representa la información escrita pertinente al proceso.
	Conector utilizado para representar el fin de un procedimiento.

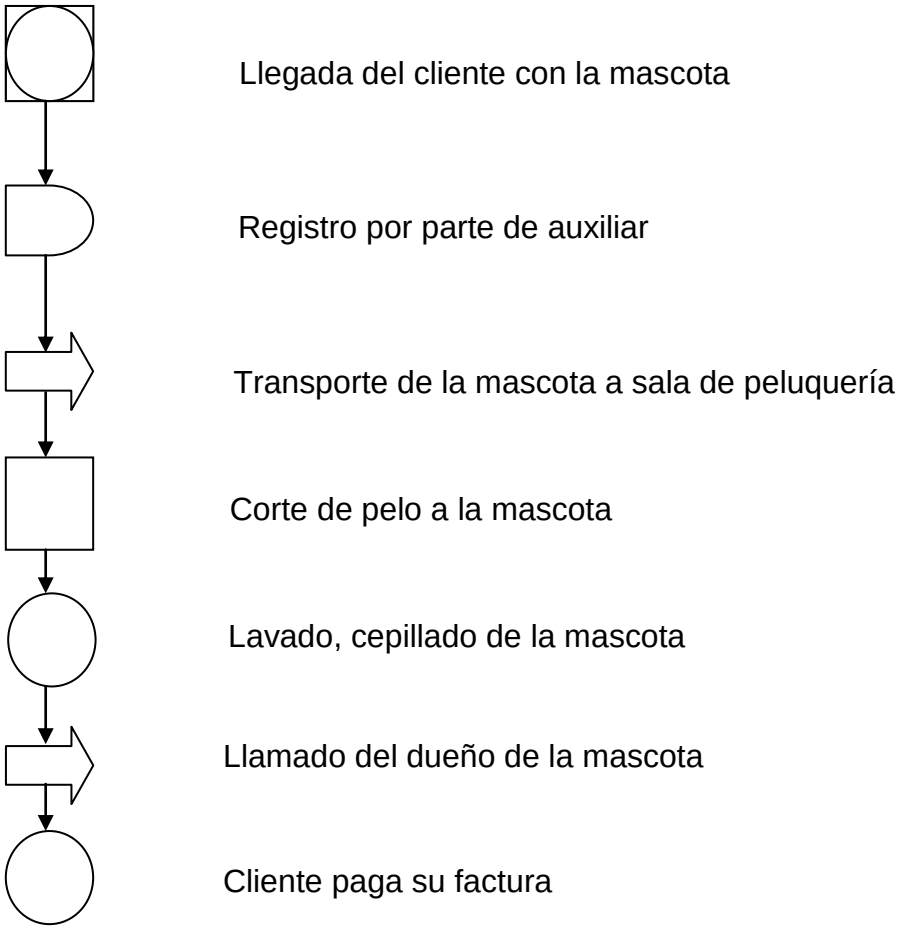
Fuente: elaboración propia.

La definición de los procesos dentro del proyecto se ilustrara a partir de Diagrama de flujo de actividades, diagrama de bloques, características del servicio, diagrama analítico de procesos y el cronograma de actividades del proyecto ajustándose de la siguiente forma:

Características del servicio:

El servicio de peluquería básicamente, se desarrolla de manera artesanal y según la raza del perro, se estima el proceder del auxiliar técnico profesional para cortar, lavar y cepillar la mascota.

Figura 2. Diagrama de flujo de Proceso – Servicio de peluquería.

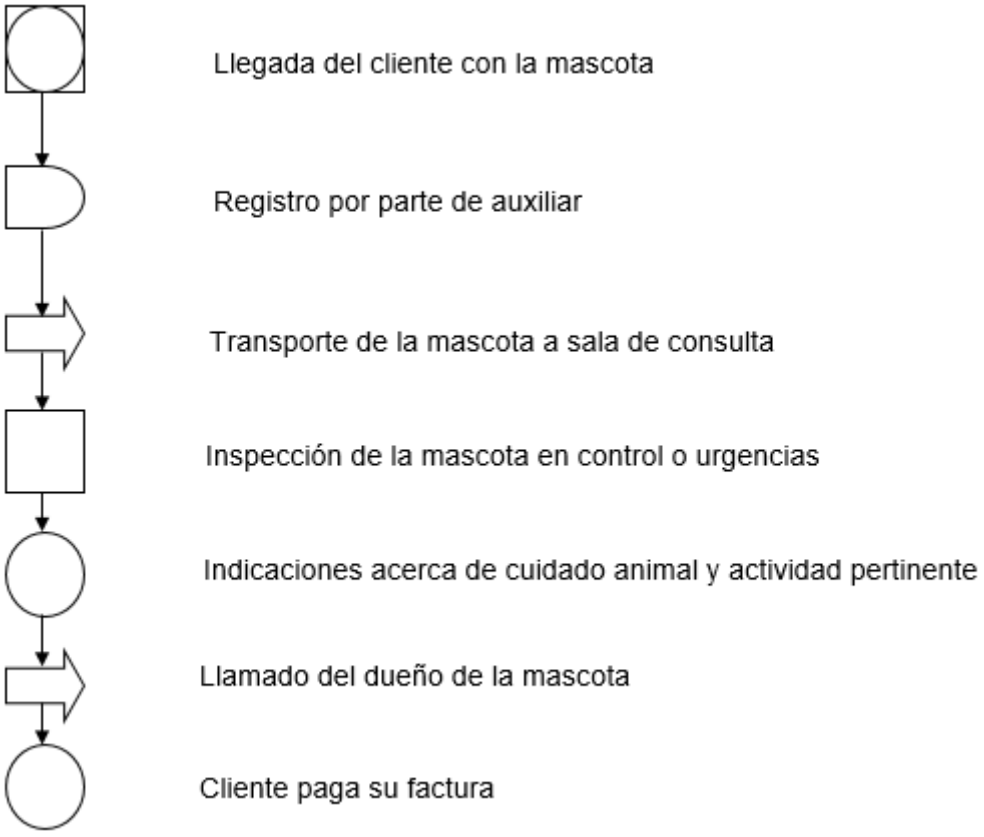


Fuente: autoras.

Características del servicio

Servicio de veterinario, control de enfermedades se desarrolla única y exclusivamente por el profesional contratado por el proyecto, es el responsable, lo hace con equipos de muy buena calidad, ya que el actual proyecto estima óptimos equipos para el excelente funcionamiento del proyecto.

Figura 3. Diagrama de flujo de Proceso – Servicio de veterinario, control de enfermedades.

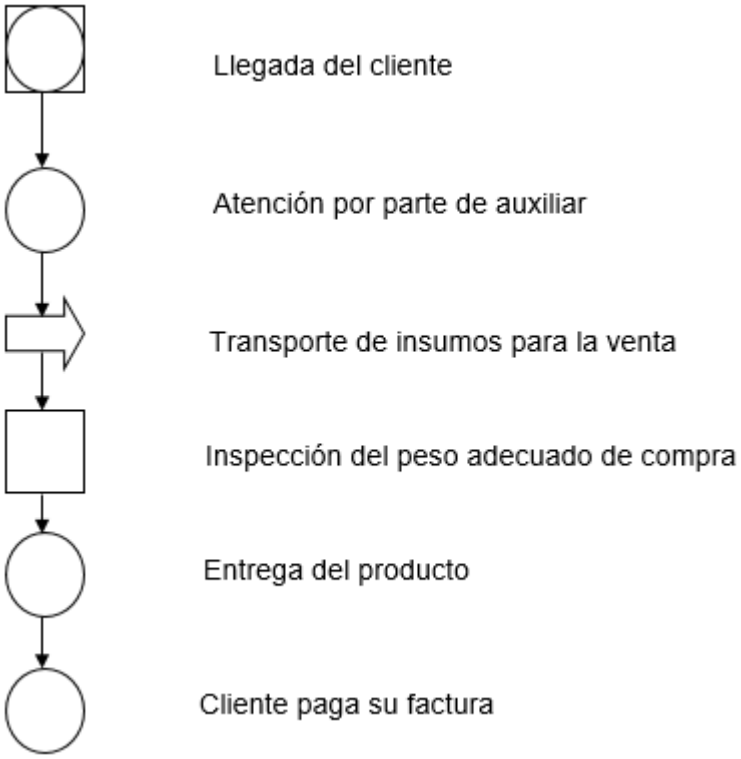


Fuente: autoras.

Características del servicio

Compra de alimento: este proceso es solo de comercialización y solo requiere de pesa manual para la venta posterior del producto.

Figura 4. Diagrama de flujo de Proceso – compra de alimento.



Fuente: autoras.

7.3 EQUIPOS Y MAQUINARIAS

Para un adecuado funcionamiento del servicio ofrecido y el cumplimiento de las expectativas del cliente, ALDIMASCOT contará con los siguientes equipos y maquinarias.

El electrobisturí

La electrocirugía, brinda seguridad a su mascota disminuyendo riesgos quirúrgicos por hemorragia. El electrobisturí es un aparato que transforma la corriente alterna urbana, de baja frecuencia, en una corriente de alta frecuencia que es inofensiva para el paciente. La electrocoagulación deshidrata los tejidos y coagula sus proteínas. La electrocirugía esteriliza la línea de incisión al destruir los gérmenes en virtud de la alta temperatura que origina; además hace hemostasia por coagulación de los pequeños vasos que encuentra a su paso.

El costo de un Electrobisturí Valleylab Force 40 es de $2.600.000:

Descripción de Producto: La Unidad Force Valleylab 40 es una unidad electroquirúrgica digital que muestra la energía y es muy flexible en términos de capacidades de procedimiento y cauterio. La Fuerza 40 ESU realizará funciones estándares incluso la mezcla tanto para corte como para modos bipolares.

Especificaciones:
Impedancia de activación automática 40-100 ohms.
Impedancia de desactivación automática: <20 ohmios>, 2000 ohmios
Variedad de retraso de tiempo: .1 a 5.1 segundos
Tono de activación: 45 a 65 dBA
Tono Despertador:> 65 dBA
Peso: 20 libras (9.1 kilogramos)
Dimensiones: 7.8 en H x 16.1 en W x 11.9 en Db (199 mm x 409 mm x 303 mm)
Opera en 110/240V, 50/60Hz.

Esterilización y desinfección

La esterilización es un proceso esencial para la buena práctica quirúrgica, en la cual se deben utilizar todos los instrumentos quirúrgicos, implantes y muchos otros dispositivos absolutamente esterilizados. El calor húmedo elimina todas las bacterias combinando adecuadamente factores como la temperatura a la que se someten, el tiempo de exposición y la presión. La ebullición a 100°C no elimina todos los gérmenes patógenos (entre los que no sólo están incluidas las bacterias sino también virus y levaduras). Se realizará la esterilización en autoclave, donde el vapor, reuniendo los tres elementos anteriormente dichos, mata las bacterias por desnaturalización de proteínas.

Esterilizador Autoclave Eléctrica A Vapor En Forma De Olla: $ 2.400.000

Características:

- CAPACIDAD: 25 CUARTOS/24 LITROS.
- CALENTADOR ELECTRICO POR INMERSION.
- CONTROL AUTOMATICO DE TEMPERATURA.
- FABRICADA EN ALUMINIO.
- APROBADO POR LA UL.
- PEDESTAL DE SOPORTE INTERIOR EN ACERO INOXIDABLE
- INTERRUPTOR DE ENCENDIDO/APAGADO Y LUZ PILOTO.
- MANOMETRO DE CONTROL DE VAPOR
- VALVULA DE SEGURIDAD DE EXCESO DE PRESION.
- VALVULA DE CONTROL

Especificaciones técnicas:

- CONTROL AUTOMATICO DE TEMPERATURA: FENWAL Y LUZ PILOTO CON VARIACION DE 5 PSI.
- MANOMETRO DE PRESION: PRESION DE TRABAJO ENTRE 17 Y 21 PSI PARA ESTERILIZACION. "ESTA PUEDE VARIAR DEPENDIENDO DE LA ALTURA SOBRE EL NIVEL DEL MAR
- POTENCIA: 1050 WATTS DE CONSUMO

Dimensiones:

- ALTURA TOTAL: 42.5 CMS
- ALTURA DE LA BASE: 31.2 CMS
- DIAMETRO INTERNO: 32 CMS
- CIRCUNFERENCIA: 103.5 CMS
- PESO: 26 LBS/11.8 KILOGRAMOS

Recipiente interno:

- PROFUNDIDAD: 21.6 CMS
- DIAMETRO INTERNO: 28.3 CMS
- CIRCUNFERENCIA: 91.1 CMS
-POTENCIA: 1050 WATTS
- CAPACIDAD: 13.7 LITROS

Monitoreo

Se contará con un monitor de signos vitales multiparámetro, que permite monitorizar el comportamiento del paciente en la anestesia por medios auditivos y visuales, proporcionándonos datos como la temperatura del paciente, que es afectada por los anestésicos, la presión de oxígeno, frecuencia cardiaca y el electro cardiograma.

Gracias a alarmas propias del monitor el cirujano puede darse cuenta si el paciente está llegando a niveles críticos en cualquiera de los parámetros descritos para realizar los correctivos necesarios que la anestesia por inhalación permite y que no son posibles con anestésicos fijos.

Monitores Multiparámetros M-50 Marca Edan: $ 3.200.000

Pantalla TFT a color de 8,4”
ECG, SpO2, RESP, NIBP, 2-TEMP, PR.
Oximetría con modulación de Tono por pulso.
Análisis ECG de 7 segmentos.
Análisis de arritmias, análisis de segmentos ST.
Batería de Litio interna recargable.
Conexión a Central de monitoreo
Detección de Marcapasos
Llamada de emergencia

Especificaciones Técnicas:

Normas de Seguridad
CE en conformidad con el Consejo Directivo 2007/47/CE relativo a los productos Médicos
IEC 60601-1 + A1 + A2, IEC 60601-1-2 + A1;

Especificaciones Físicas

Dimensiones: 260 mm (L) x 140 mm (W) x 205 mm (H)
Peso: Configuración Normal; 3.6 kg

Hospitalización

Para los casos en que médicamente es necesario el restablecimiento de líquidos, electrolitos y restablecimiento del equilibrio ácido-base u observación médica constante, se dispondrá de jaulas especialmente diseñadas para ello, cumpliendo con el objetivo de brindar restricción en el movimiento, facilidad en la medicación y posibilidad de observar sus desechos.

Jaulas para Perros: $170.000 cada una.

Fabricadas en alambre galvanizado y en estructura metálica, con rodachines para un mejor manejo.

Medidas: 80X80X65cm

Ecografía

Se contará con una unidad de ecografía Mindray DP-2200 veterinario, unidad especialmente desarrollada para el campo veterinario, con software reproductivo en distintas especies animales y transductor microconvex de 5, 6.5 y 8 mhz.

Ecógrafo Mindray Dp-2200 Veterinario: $ 9.380.000

Sistema digital de adquisición de imágenes de diagnóstico ecográfico para veterinaria.

DP-2200Vet ofrece una opción económica en un sistema ecográfico veterinario portátil que cuenta con las siguientes características:

- Tecnología de imagen totalmente digital que garantiza una imagen de calidad probada
- Completos paquetes de software de medicina reproductiva: perros, gatos, equinos, bovinos y ovinos
- Amplia gama de transductores veterinarios diseñados específicamente
- Versátil solución de archivo de imagen que permite guardar rápidamente y en memoria USB
- Varios formatos de almacenamiento de imagen: Frame, Bmp, JPG, Cine, AVI y DICOM
- Intervalo de frecuencias desde 2,5 a 10 MHz (dependiendo de la sonda)
- Monitor sin entrelazado de 10" con diseño ergonómico

Radiología

La unidad de radiología con la que se desea contar es un equipo Siemens Unimax con las características radiológicas de miliamperaje y kilovoltaje necesarias para realizar excelentes imágenes que faciliten un correcto diagnóstico.

Equipo De Rayos X Siemens Unimax 1: $ 9.500.000

EQUIPO DE RAYOS X MÓVIL
Marca: SIEMENS
Modelo: UNIMAX 1

El UNIMAX 1, facilita la aplicación del sistema de Rayos X y permite obtener diagnósticos de rayos X con rapidez y calidad.

Salida: 15kW/25mA (Máximo)

Tiempo de Exposición: Min 8ms (40 - 125 kV) máx 6 seg.

Rango kVp: 40 - 125 Kv.

Peluquería especializada (Secador)

IMAGEN REAL DE PRODUCTO

El proceso de embellecimiento de la mascota susceptible de practicarle cortes de pelo de acuerdo a la raza comienza con las buenas prácticas de cuidado del pelo en casa. Los perros que son cepillados por lo menos 3 veces por semana tienen siempre un pelaje hermoso y desenredado que permite a nuestro personal realizar cortes específicos por raza.

La mascota se baña con champú antiséptico, se seca y se le realiza el corte seleccionado, posteriormente se le adicionan adornos como collares, moños, entre otros y se le pintan las uñas si así lo desea el propietario.

Secador Peluquería Canina Wind Power - Secador Para Perros: $ 400.000

Secadora de poder profesional para estética Canina Wind Power potente, portátil, compacta y versátil.

Marca Figuer, Secadora Wind Power "Force Drying"

Características:

120 V /1.000 W

Velocidad Fija / Velocidad variable

Que incluye:

Manguera de 1.25" x 2m
2 boquillas

Transporte

En veterinaria la empresa ALDIMASCOT se busca contar con un vehículo especial para el transporte de las mascotas con el fin de acceder a nuestros servicios de peluquería, consulta y cirugía. En este tipo de vehículo la mascota no está expuesta a caídas o maltratos. El servicio de transporte de las mascotas será gratuito.

Chery Van Pass2: $31.790.000

La Van Pass2 ofrece un habitáculo interior espacioso y capaz de albergar cómodamente a 8 pasajeros (servicio particular) y sin ningún tipo de inconveniente. Para mayor confort dispone de aire acondicionado delantero y central, computador a bordo, panel con brillo ajustable, apertura remota de la tapa de combustible y un sistema audio integrado por Radio, USB y dos altavoces delanteros.

La mecánica, por su parte, está compuesta por un motor de 1.5L que genera una potencia máxima de 107 HP a 6000 rpm, y un torque de 14.5kgm a 4500 rpm. Dicho motor se encuentra ubicado en la parte frontal del vehículo (no en el interior debajo de la silla del conductor como la mayoría de sus competidores), lo que hace que los viajes sean más placenteros proporcionando mayor espacio y manteniendo equilibrados los niveles de calor y ruido.

Finalmente, los requerimientos en materia de equipo de comunicación y computación se presentan en el cuadro 22.

Cuadro 22. Presupuesto equipo de comunicación y computación

CANT.	DESCRIPCION	V/UNIT	V/TOTAL	USO
5	COMPUTADOR DE MESA	1.050.000,00	5.250.000,00	Labores Administrativas /Ventas
1	SOTWARE CONTABLE	480.000,00	480.000,00	Control y contabilización
1	IMPRESORA LASER	179.000,00	179.000,00	Labores Administrativas
1	IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	259.000,00	259.000,00	Labores Administrativas
6	TELEFONO EXTENSION	33.000,00	198.000,00	Labores Administrativas / SPA y Ventas
1	TELE FAX	230.000,00	230.000,00	Labores Administrativas / SPA y Ventas
1	CALCULADORA SUMADORA	80.000,00	80.000,00	Labores ventas (caja)
1	CAJA REGISTRADORA	270.000,00	270.000,00	Labores ventas (caja)
TOTAL PRESUPUESTO EQUIPO COMPUACION Y COMUN			6.946.000,00	

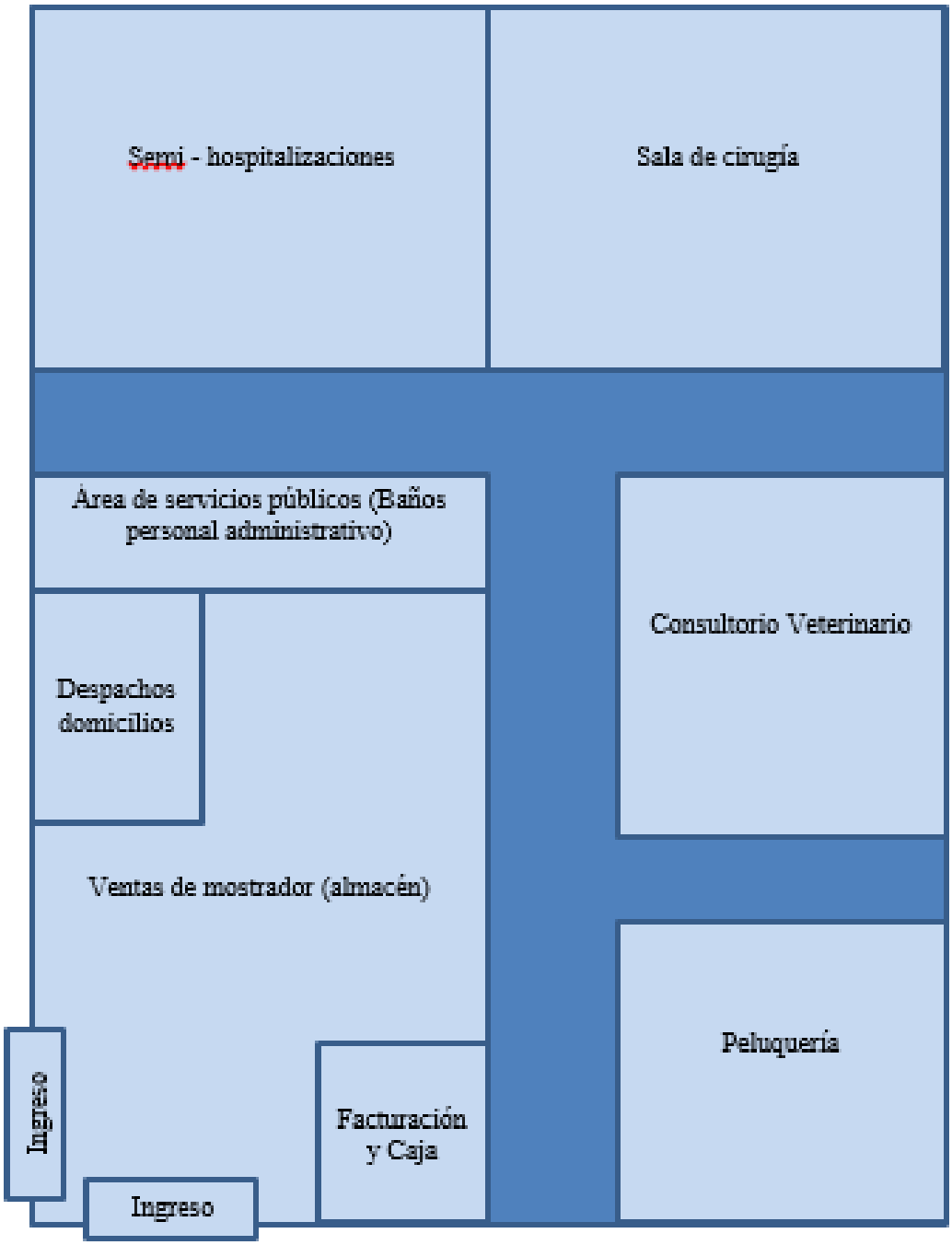
Fuente: cálculos de las autoras

7.4 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

En ALDIMASCOT la planta contará con:

Ventas de mostrador (almacén)
Sala de cirugía
Semi-hospitalizaciones
Consultorio del veterinario
Despachos domicilios
Peluquería
Facturación
Caja
Rayos x
Área de servicios públicos (Baños personal administrativo)

Figura 5. Distribución de planta ALDIMASCOT.



7.5 LOCALIZACIÓN

El estudio de localización del proyecto consiste en encontrar la ubicación ideal, es decir, que presente una serie de ventajas, que cumpla con los requerimientos exigidos por la empresa, que se ajuste a las necesidades de demanda, de transporte (entrada- salida de insumos, materiales, personal). Para poder lograr con los propósitos planteados, es necesario hacer el estudio de localización en dos etapas: La primera etapa es la macrolocalización y la segunda es la micro-localización.

7.5.1 Macrolocalización

En la macrolocalización se determina dónde se ubicará la empresa y en la segunda se elige el lugar, considerando una serie de factores como son los costos, arrendamiento, transporte, vías de acceso.

Figura 6. Localización del Municipio de Tuluá en el Valle del Cauca

Fuente: Alcaldía de Tuluá.

7.5.2 Microlocalización

Según la segmentación del mercado, la empresa tendrá su domicilio principal en la Comuna 5, la cual aventaja a las demás alternativas, fundamentalmente porque posee una mayor cantidad de barrios (14 en total) y la segunda en número de habitantes pertenecientes a estratos 3, 4, 5 y 6, con un total de 16.773.

Para esta decisión, se tuvieron en cuenta tres alternativas las cuales están ubicadas en los mercados objetivos, es decir, donde predominan los estratos 3, 4, 5 y 6. Esta ubicación se determinó por el método de ponderación tomando como la mejor alternativa la que presentara la mayor calificación.

De una buena localización depende en medida el éxito de la empresa porque si se ubica en un terreno óptimo, de fácil acceso, mediano tránsito de vehículos y facilidad de transporte público esto interviene positivamente.

A continuación se presentan las posibles localidades donde se pueden ubicar la empresa:

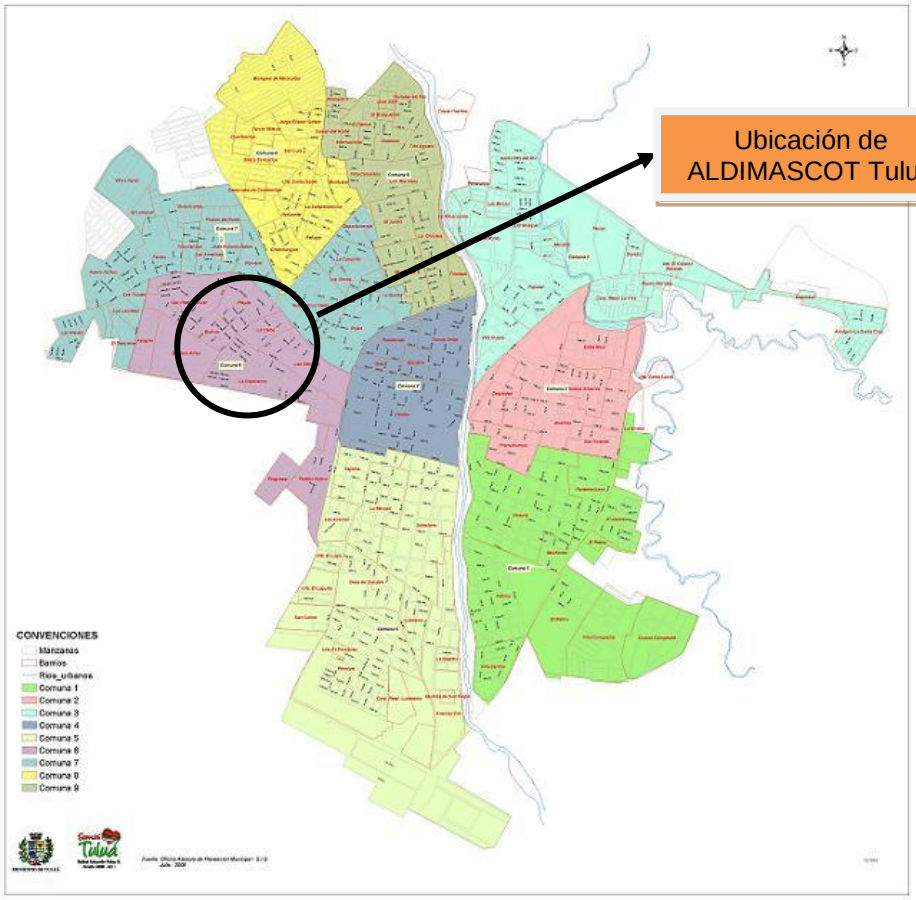
Cuadro 23. Método de ponderación aplicado a las opciones de ubicación

Alternativas		**Comuna 1**		**Comuna 6**		**Comuna 5**	
FACTOR RELEVANTE	**VALOR**		**Calificación**		**Calificación**		**Calificación**
	ASIGNADO	Calif.	Ponderada	Calif.	Ponderada	Calif.	Ponderada
Costo alquiler	0,4	9	3,6	9	3,6	9	3,6
Transporte	0,2	9	1,8	5	1,0	9	1,8
Nro. de barrios	0,1	9	0,9	9	0,9	9	0,9
Terreno	0,3	8	2,4	8	2,4	9	2,7
Servicios públicos	0,4	9	3,6	9	3,6	9	3,6
Vías de acceso	0,3	8	2,4	5	1,5	8	2,4
Nro. de habitantes	0,3	8	2,4	8	2,4	8	2,4
Total			17,1		17,1		17,4

Fuente: Marketing Estratégico Tercera Edición.

En la figura 7 se presenta el mapa de la ciudad de Tuluá, divido por comunas. La empresa ALDIMASCOT se ubicará, como se dijo, en la comuna 5, preferiblemente en el barrio El Príncipe, el cual es el de mayor población al interior de dicha comuna, con 4.272 habitantes y con predominio de los estratos 4 y 5.

Figura 7. Localización de la empresa en Tuluá.



Fuente: Alcaldía de Tuluá.

8. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

8.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La empresa ALDIMASCOT tendrá la siguiente misión y visión:

Misión: En ALDIMASCOT se busca el bienestar de toda la población propietaria de animales, a través de un servicio integral veterinario, que fomente la salud de los animales, su crecimiento y desarrollo adecuados.

Visión: ALDIMASCOT será reconocida en el mercado de Tuluá como el mejor centro veterinario disponible para los propietarios de mascotas, por la capacitación de sus empleados y servicios prestados, basados en el uso de equipos y técnicas modernas que favorezcan el mejor diagnóstico y tratamiento de los animales.

8.2 PERSONAL REQUERIDO

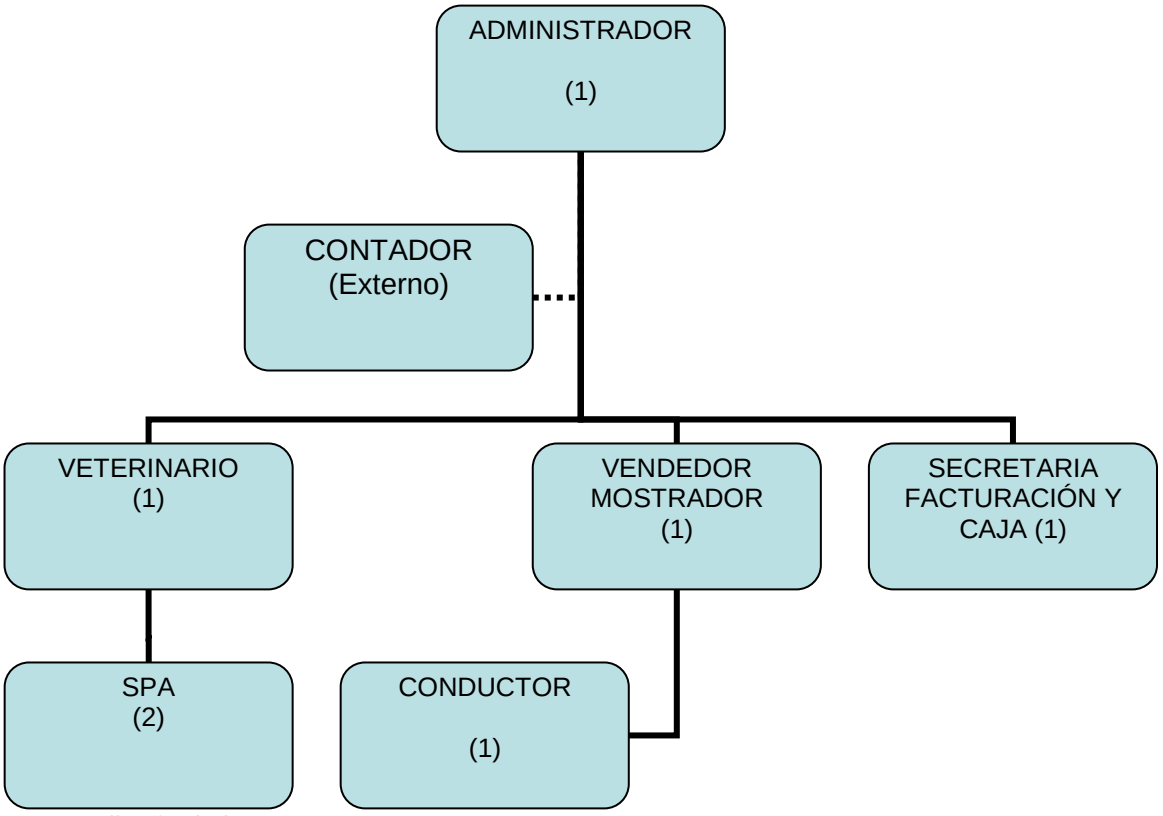
De acuerdo a los departamentos de la empresa ALDIMASCOT, se identifica el personal requerido para el funcionamiento:

8.2.1 Estructura organizacional

Administrador	1. Persona
Veterinario (consultas, tratamientos, etc.)	1. Persona
Departamento de Spa (Peluquería, baños especiales, etc.)	2. Personas
Departamento de Ventas (mostrador)	1. Persona
Secretaria (Contabilidad, Facturación y Caja)	1. Persona
Conductor de Ambulancia y Domicilios	1. Persona
Contador (por contrato, externo)	1. Persona

Necesidades del Personal: 7 personas directas y 1 persona por outsorcing (contador)

Figura 8. Organigrama de ALDIMASCOT



Fuente: diseño de las autoras

8.2.2 Manual de funciones

Un manual de funciones es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las labores básicas a nivel depuestos de trabajo o cargos contenidos para la asignación de personal, es la directriz que formula los requisitos esenciales y exigibles para desempeñar la labor además establece las relaciones internas del cargo. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Indica que máquinas o equipo de oficina debe utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Los objetivos de este manual de funciones es facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos, precisar las funciones encomendadas a cada cargo

La elaboración del Manual de funciones es de gran utilidad dentro de la empresa para el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que orienta al evaluador brindando la directriz para la correcta la búsqueda de la persona con el perfil adecuado para cada cargo.

Los cargos para la empresa en estudio son:

Administrador
Veterinario (consultas, tratamientos, etc.)
Encargado de Spa (Peluquería, baños especiales, etc.)
Vendedor (mostrador)
Secretaria (Contabilidad, Facturación y Caja)
Conductor de Ambulancia y Domicilios

En el cuadro 25 se describe el manual de funciones y requisitos.

Cuadro 24. Manual de funciones y requisitos.

<table>
<tr><td>
</td><td colspan="5">MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS</td></tr>
<tr><td colspan="6">I. IDENTIFICACIÓN</td></tr>
<tr><td colspan="3">Denominación del Empleo:</td><td colspan="3">ADMINISTRADOR</td></tr>
<tr><td colspan="3">Cargo del Jefe Inmediato:</td><td colspan="3">N/A</td></tr>
<tr><td colspan="6">II. MISIÓN DEL CARGO</td></tr>
<tr><td colspan="6">Es el representante legal de la Empresa, con facultades, por lo tanto, para ejecutar todos los actos y contratos acordes con la naturaleza de su encargo y que se relacionen directamente con el giro ordinario de los negocios de la compañía.</td></tr>
<tr><td colspan="6">III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</td></tr>
<tr><td colspan="6">1. Ejercer la representación legal de la Empresa
2. Celebrar por si solo los contratos que interesen a la empresa
3. Designar los empleados que requiera el normal funcionamientos de la compañía y señalarles su remuneración
4. Tomar todas las medidas que reclame la conservación de los bienes de la empresa,
5. Vigilar la actividad de los empleados de la empresa e impartirles órdenes e instrucciones que exija la buena marcha de la misma.
6. En el desempeño de sus funciones el Administrador como representante de la empresa, podrá comparecer en proceso judicial o administrativo así como instaurar o iniciar toda clase de procesos judiciales o administrativos, interponer toda clase de recursos o incidentes o desistir de éstos o de las acciones iniciadas, siempre actuando en defensa de los intereses de la empresa.
7. Cumplir los demás deberes que le señalen los reglamentos de la empresa y los que por su naturaleza le correspondan.</td></tr>
<tr><td colspan="6">IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estudios</td><td colspan="3">Experiencia</td></tr>
<tr><td colspan="3">Administración de Empresas</td><td colspan="3">Tres (3) años en el mismo cargo</td></tr>
<tr><td>Elaborado por:</td><td>Revisor por:</td><td>Aprobado por:</td><td colspan="3">Fecha:</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

	MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Empleo:	Secretaria – Auxiliar Contable
Cargo del Jefe Inmediato:	ADMINISTRADOR

II. MISIÓN DEL CARGO

Suministrar las informaciones fiables y oportunas y para la toma de decisiones, Apoyará de manera incondicional las tareas y funciones del gerente.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Guardar la reserva requerida sobre asuntos delicados y confidenciales de los que tenga conocimiento en razón de sus funciones.
2. Apoyar en forma temporal o permanente de acuerdo a instrucciones impartidas cualquiera de las dependencias
3. Informar al gerente sobre las inconsistencias y anomalías relacionadas con los asuntos
4. Realizar los cobros de las cuentas que se deriven de las ventas y prestación, para hacer su respectivo flujo de caja,
5. Realizar la programación y los pagos de proveedores, manejar las sucursales virtuales, tendrá manejo de dinero.
6. Realizar la programación mensual de los pagos de servicios públicos, tarjetas de crédito etc.
7. Realizará negociaciones con los proveedores para la compra de inventarios
8. Supervisar la llegada de los inventarios
9. Llevar a cabo el control interno sobre las funciones propias del cargo.

IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios	**Experiencia**
Administración de Empresas	Tres (3) años en el mismo cargo

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:	Fecha:		

	MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Empleo:	VENDEDOR
Cargo del Jefe Inmediato:	ADMINISTRADOR

II. MISIÓN DEL CARGO

Lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Conocer acertadamente los productos y servicios de la empresa.
2. Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades.
3. Mantener un continuo contacto con los clientes.
4. Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.
5. Diligenciar y reportar al gerente las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente.
6. Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto.
7. Confirmar con el cliente el recibo de los productos, la calidad del servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener el cliente.

IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios	**Experiencia**
Técnico en administración de empresas	Tres (3) años en el mismo cargo

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:	Fecha:		

	MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS				
I. IDENTIFICACIÓN					
Denominación del Empleo:	ENCARGADO SPA				
Cargo del Jefe Inmediato:	VETERINARIO				
II. MISIÓN DEL CARGO					
Lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
1. Conocer acertadamente los productos y servicios del SPA. 2. Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades. 3. Mantener un continuo contacto con los clientes. 4. Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados. 5. Diligenciar y reportar al administrador las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente. 6. Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto. 7. Confirmar con el cliente el recibo de la mascota, la calidad del servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener.					
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA					
Estudios		**Experiencia**			
Asistente veterinaria		Tres (3) años en el mismo cargo			
Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:	Fecha:		

	MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Empleo:	CONDUCTOR AMBULANCIA Y DOMICILIOS
Cargo del Jefe Inmediato:	VENDEDOR DE MOSTRADOR

II. MISIÓN DEL CARGO

Prestar el servicio de conducción y entrega de domicilios de forma ágil y oportuna.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Recoger, trasladar y conducir a las mascotas a solicitud de los clientes.
2. Entregar ágil y oportunamente los domicilios solicitados por los clientes.
3. Brindar seguridad a las mascotas transportadas.
4. Confirmar con el cliente el recibo de la mascota, la calidad del servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener.

IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Estudios	**Experiencia**
Bachiller	Tres (3) años en el mismo cargo

Elaborado por:	Revisor por:	Aprobado por:	Fecha:		

8.3 ASPECTOS LEGALES

8.3.1 Tipo de empresa

La empresa se constituirá como una sociedad limitada; bajo el nombre de ALDIMASCOT LTDA.

- **Consideraciones de la sociedad Ltda.**

Se constituye con un mínimo de 2 socios y máximo 25 socios, la razón o denominación social debe ir seguida de la expresión Y CIA LTDA.; la responsabilidad de los socios es limitada hasta el monto de sus aportes.

Se constituye por escritura pública y el pago de los aportes es por partes iguales y se denominan cuotas partes que deben ser pagados en su totalidad en el momento de su constitución.

Se rigen por las disposiciones que regulan a las compañías comerciales, cualquiera que sea su objeto.

La administración corresponde a todos los socios pero la junta de socios puede delegar el órgano llamado gerencia.

Ventajas. Es una sociedad de pocos socios, que se conocen entre sí y se tienen gran confianza recíproca, lo cual facilita y estimula la colaboración directa de los socios en las actividades de la compañía

8.3.2 Requisitos para el funcionamiento de establecimientos de comercio en Tuluá

Concepto Del Uso Del Suelo

Es una opinión que emite Planeación Municipal de la Alcaldía de Tuluá, en el cual se estudian la ubicación física del establecimiento y el espacio que lo rodea, analizando que se cumplan con las condiciones necesarias.

La solicitud se realiza por medio de un formato donde debe ir toda la información referente a la empresa

Concepto Sanitario: Es una constancia expedida por la secretaría de salud del municipio (Unidad Ejecutora De Saneamiento) donde emiten en un oficio, previa visita de inspección al establecimiento, certificando el cumplimiento de los

requisitos dispuestos en las normas vigentes del Ministerio de Salud Pública (ley 9 de 1979 y demás decretos reglamentarios).

El concepto sanitario puede ser solicitado telefónicamente o directamente en la Secretaria de Salud de Tuluá, diligenciando un formato de solicitud de visita.

Certificado de Seguridad: Éste certificado es expedido por el Benemérito Cuerpo De Bomberos Voluntarios, quien bajo una inspección detallada al establecimiento, vigila que se cumpla las normas mínimas de seguridad. Estas dependen de la clase de establecimiento ya sea comercial, industrial etc.

Para obtener el certificado por primera vez, se debe presentar la matrícula de industria y comercio.

Certificado de Sayco y Acinpro: Éste debe ser diligenciado por todos aquellos establecimientos donde se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago por derecho de autor. “Se consideran ejecuciones públicas las que se realicen en cualquier establecimiento comercial o no, donde quieran que se interpreten o ejecuten obras musicales, o se trasmitan por radio y televisión”.

El paz y salvo de Sayco y Acinpro se obtiene con el certificado de la Cámara de Comercio o el último recibo de industria y comercio. Las tarifas corresponden al grado de mayor o menor utilización de música, la actividad económica, ubicación etc. La duración del certificado es de un año.

Registro de Industria y Comercio: El impuesto de industria y comercio de avisos y tableros recae sobre todas las actividades industriales comerciales y de servicios que se ejerzan o realicen, directa o indirectamente en el municipio de Tuluá, por personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho.
El trámite se realiza en la alcaldía, departamento de Tesorería, el sistema automáticamente genera un número que es asignado al establecimiento, quedando así registrado.

Trámites a realizar ante la Administración de Impuestos Nacionales (DIAN)

Para sociedades y demás personas jurídicas:

Diligenciar el formulario R.U.T. (Registro Único Tributario), acompañado por

Certificado de existencia y representación expedida por la Cámara de Comercio (vigencia máxima de tres meses).

Fotocopia de la escritura de constitución.

El plazo máximo para diligenciar el R.U.T. es de dos (2) meses contados a partir de la primera operación gravada, entendiendo por esto la primera venta de bienes y servicios sometida al impuesto de las ventas.

9. ESTUDIO FINANCIERO

En este punto se determinan las características financieras del proyecto para analizar la viabilidad del mismo, en un horizonte de 5 años, identificando las necesidades de inversión, los costos de operación, gastos e ingresos del proyecto.

9.1 PLAN DE INVERSIÓN

Para el funcionamiento del proyecto es necesario realizar inversiones en una serie de activos fijos, como se relacionó en el estudio técnico. En el Cuadro 26 se describen los diferentes activos fijos así como la inversión diferida, compuesta por los gastos legales necesarios para la puesta en marcha de la empresa. También se consideran gastos de adecuaciones locativas y las depreciaciones del período, utilizando el método de la línea recta. Los equipos se deprecian a 5 años y los muebles y enseres a 10 años.

Cuadro 25. Inversión en activos fijos y diferidos

INVERSIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1. Activos fijos:			
Electrobisturí	1	2.600.000	2.600.000
Esterilizador Autoclave Eléctrica A Vapor	1	2.400.000	2.400.000
Monitores Multiparametros M-50 Marca Edan	1	3.200.000	3.200.000
Jaulas	15	170.000	2.550.000
Ecógrafo Mindray Dp-2200 Veterinario	1	9.380.000	9.380.000
Equipo De Rayos X Siemens Unimax 1	1	9.500.000	9.500.000
Secador Peluqueria Canina Wind Power	2	400.000	800.000
Chery Van Pass2	1	31.790.000	31.790.000
Equipo de cómputo	1	6.946.000	6.946.000
Muebles y enseres	1	10.000.000	10.000.000
Subtotal Inversión Fija			**79.166.000**
2. Inversión diferida:			
2.1 Gastos legales			
REGISTRO CAMARA DE COMERCIO			500.000
REGISTRO MERCANTIL			56.000
INDUSTRIA Y COMERCIO			200.000
ADECUACIONES LOCATIVAS			5.000.000
ESTUDIO DE NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO			3.800
FORMULARIOS CAMARA DE COMERCIO			2.300
Total inversión diferida			**5.762.100**

Continuación cuadro 26.

TOTAL INVERSION			**84.928.100**
Depreciación equipo			13.833.200
Depreciación muebles y enseres por año			1.000.000
Total Depreciación anual			**14.833.200**
Depreciación acumulada			74.166.000
Valor inicial activos depreciables			79.166.000
Valor en libros			5.000.000

Fuente: cálculos autoras, con base a estudio técnico.

9.1.1 Inversión en el proyecto

En el Cuadro 27 se presenta la inversión total, requerida para iniciar el proyecto. Se compone de inversión en activos fijos, inversión diferida y capital de trabajo.

Cuadro 26. Inversión total inicial en el proyecto

Inversión	**Costo inversión**
1. Inversión fija	79.166.000
2. Inversión diferida	5.762.100
3. Capital de trabajo	30.912.775
Total inversión	**115.840.875**
Recursos financiados:	
Aportes sociales	36.674.875
Crédito de fomento	79.166.000
Total recursos requeridos	**115.840.875**

Fuente: cálculos autoras, con base a estudio técnico.

Como se aprecia, la principal inversión es en activos fijos y en capital de trabajo teniendo en cuenta que se requiere realizar una inversión para cubrir costos y gastos del proyecto por lo menos durante 3 meses iniciales (90 días). El capital de trabajo se calcula con base al método del ciclo operativo para un periodo de 90 días (3 meses); este método es recomendado por Nassir Sapag y Marco Tulio Contreras en su libro Proyectos de Inversión. La fórmula para calcular el capital de trabajo es:

$$\frac{\text{MO directa} + (\text{CIF} - \text{Depreciación}) + (\text{Gastos de admón. y ventas} - \text{Depreciación}) \times 90 \text{ días}}{360 \text{ días}}$$

9.1.2 Financiación de la inversión

Para la financiación del proyecto se cuenta con aportes sociales y un crédito de fomento por valor de $79.166.000. Los aportes sociales cubren la inversión en capital de trabajo e inversión diferida. El crédito de fomento financiará la inversión en activos fijos, compuesta por la maquinaria y equipo, muebles y enseres requeridos. Para esto se accederá a Bancóldex acogiéndose a la Ley Mipyme, que facilita el acceso al crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas del país.

Bancóldex cuenta con modalidades de crédito para atender las diferentes necesidades de todas las empresas en Colombia, a través de la red de intermediarios financieros, con plazos hasta de 10 años y periodos de gracia a capital hasta de 3 años. Se accederá a la línea modernización empresarial.

Bancóldex financia, en pesos o en dólares, las inversiones para el aumento de la capacidad de producción, la actualización del aparato productivo, la adopción de nuevas tecnologías e innovación y la protección del medio ambiente. Bancóldex a través de la modalidad financia en las siguientes condiciones:

Beneficios de la modalidad:[28]

Atiende tanto a las personas naturales como jurídicas consideradas micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de todos los sectores económicos.

Financia el 100% de las necesidades

La tasa de redescuento es:

($) PESOS:
De 0 a 3 años: DTF (E.A.) + 3.10% (E.A.)
De 3 a 5 años: DTF (E.A.) + 3.5% (E.A.)
De 5 a 10 años: DTF (E.A.) + 3.7% (E.A.)

La tasa del crédito será entonces:

DTF E.A.: 4.04% + 3.7 puntos (E.A.) = 7.74%

Con relación a los requisitos para solicitar un crédito por Bancoldex, es necesario tener en cuenta lo siguiente:[29]

[28] http://www.bancoldex.com/Modalidades-de-credito346/Modernizacion-empresarial.aspx
[29] BANCOLDEX. Cómo acceder a un crédito con recursos Bancoldex. Artículo disponible en: http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=168&conID=319

1. Identificar la alternativa de financiación más adecuada de acuerdo al tamaño, ubicación y actividad de la empresa, y al destino que se va a dar a los recursos del crédito.

2. Dirigirse al intermediario financiero preferido (Bancos, compañías de financiamiento, Leasing, cooperativas, fundaciones especializadas en microcrédito, fondos de empleados y cajas de compensación) que cuente con cupo de crédito en Bancóldex y solicite el préstamo. Cada entidad financiera le informará los requisitos, documentos y las garantías necesarias para tramitar su solicitud.

3. Radicar los documentos requeridos en la entidad financiera para su respectiva evaluación.

4. Si las garantías ofrecidas resultan insuficientes según el criterio del intermediario, se pueden complementar con las que ofrece el Fondo Nacional de Garantías. El intermediario financiero solicitará la garantía, en caso de requerirla, al Fondo Nacional de Garantías.

5. Si el crédito es aprobado por la entidad financiera, esta solicitará los recursos a Bancóldex.

6. Bancóldex desembolsará y la entidad financiera entregará los recursos a la empresa.

Uno de los intermediarios financieros que manejan créditos por línea Bancoldex es Bancolombia. A continuación se presentan los requisitos exigidos por este banco para la aprobación del crédito. Para acceder a este producto debe:[30]

- Ser cliente del Banco.
- Presentar certificado de Cámara de Comercio con validez mínima de 30 días.
- Cumplir con la clasificación de empresas (ley Mipyme).
- Diligenciar y presentar el formato de información básica.
- Pagaré (dependiendo de la destinación de los recursos).

A continuación se muestra en el cuadro 28, la tabla de amortización para el crédito simulado, a una tasa de interés del 7.74% E.A. Estos datos fueron calculados de acuerdo a los siguientes datos:

- Necesidad del crédito: Inversión en Modernización Empresarial

[30]BANCOLOMBIA PYME. Crédito de redescuento Bancoldex. Información disponible en: http://www.grupobancolombia.com/pyme/necesidades/financiacion/creditoRedescuento/bancolombia/creditoreDescuentoBacoldex/tra_creditoDsctoBacoldex.asp

- Intermediario financiero: Banco
- Plazo: 60 meses
- Moneda: Peso
- Monto del crédito: $ 79.166.000
- Modalidad: Inversión Modernización empresarial
- Periodicidad del capital: Anual
- Periodicidad de los intereses: Anual

Cuadro 27. Financiación de la inversión

Monto:	79.166.000			
Plazo:	5	años		
Interés:	7,74%	DTF + 3,7%	DTF FEB. 2014	4,04%
Cuotas:	Iguales			3,70%
Año	**Valor cuota**	**Intereses**	**Abono K.**	**Saldo**
Año 0				79.166.000
Año 1	19.691.953	6.127.448	13.564.504	65.601.496
Año 2	19.691.953	5.077.556	14.614.397	50.987.099
Año 3	19.691.953	3.946.401	15.745.551	35.241.547
Año 4	19.691.953	2.727.696	16.964.257	18.277.290
Año 5	19.691.953	1.414.662	18.277.290	0

Fuente: cálculos autoras, con base a tasas y condiciones de BANCOLDEX.

9.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

En el cuadro 29 se presenta el presupuesto de ventas para los 5 años de proyección. El incremento de precio obedece a una inflación estimada del 3% anual. Las ventas se estima que crecerán de forma anual el 5%, teniendo en cuenta que el proyecto considera en su fase inicial atender solo el 5% del mercado insatisfecho, razón por la cual los incrementos de las cantidades a vender son alcanzables por la empresa.

Cuadro 28. Presupuesto de ventas anuales. Valores en pesos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	243.531.582	255.708.161	268.493.569	281.918.247	296.014.159
Subtotal	**243.531.582**	**255.708.161**	**268.493.569**	**281.918.248**	**296.014.160**
Cantidad de afiliaciones en el año	486	510	536	563	591
Precio afiliación	50.000	51.500	53.045	54.636	56.275
Subtotal	**24.300.000**	**26.265.000**	**28.432.120**	**30.760.265**	**33.258.785**
Total ventas presupuestadas año	**267.831.582**	**281.973.161**	**296.925.689**	**312.678.513**	**329.272.946**

Fuente: cálculos autoras con base a estudio de mercado.

9.3 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

9.3.1 Compras de materia prima

En primer lugar se presenta el presupuesto de compras, correspondiente a la prestación del servicio. Según datos proporcionados por una clínica veterinaria de Tuluá, se estima que corresponde al 30% del valor de las ventas en promedio. En el cuadro 30 se presenta el presupuesto de compras para ALDIMASCOT Tuluá.

Cuadro 29. Presupuesto de compras. Valores en pesos.

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
%	30%	30%	30%	30%	30%
Costo ventas	73.059.475	75.251.259	77.508.797	79.834.061	82.229.082
Subtotal	**73.059.475**	**75.251.259**	**77.508.797**	**79.834.061**	**82.229.082**
%	30%	30%	30%	30%	30%
Costo servicio afiliación	7.290.000	7.508.700	7.733.961	7.965.980	8.204.959
Subtotal	**7.290.000**	**7.508.700**	**7.733.961**	**7.965.980**	**8.204.959**
Total compras de materia prima	**80.349.475**	**82.759.959**	**85.242.758**	**87.800.040**	**90.434.042**
TOTAL	**80.349.475**	**82.759.959**	**85.242.758**	**87.800.040**	**90.434.042**

Fuente: cálculos autoras.

9.3.2 Mano de obra directa

La mano de obra directa está compuesta por el salario devengado por el médico veterinario, se aplican los diferentes rubros de prestaciones sociales y laborales como lo determina la ley. Dada la reforma tributaria de 2012, la empresa pagaría el impuesto a la renta CREE, motivo por el cual no paga SENA, ICBF ni salud desde el año 2014.

Cuadro 30. Costo de la mano de obra directa. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario Mes	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263
Auxilio de Transporte		-	-	-	-
Salario Año (12 meses)	18.000.000	18.540.000	19.096.200	19.669.086	20.259.159
Veterinario	1	1	1	1	1
Total Salario Año	**18.000.000**	**18.540.000**	**19.096.200**	**19.669.086**	**20.259.159**
1. Prestaciones sociales					
Cesantías (8,33%)	1.499.400	1.544.382	1.590.713	1.638.435	1.687.588
Intereses de Cesantías (12%)	179.928	185.326	190.886	196.612	202.511
Prima de Servicios (8,33%)	1.499.400	1.544.382	1.590.713	1.638.435	1.687.588
Vacaciones (4,17%)	750.600	773.118	796.312	820.201	844.807
Subtotal	**3.929.328**	**4.047.208**	**4.168.624**	**4.293.683**	**4.422.493**
2. Parafiscales					
Caja Compensación (4%)	720.000	741.600	763.848	786.763	810.366
Subtotal	**720.000**	**741.600**	**763.848**	**786.763**	**810.366**
3. Aportes Patronales					
Pensión (12%)	2.160.000	2.224.800	2.291.544	2.360.290	2.431.099
A.R.P. (0,522%)	93.960	96.779	99.682	102.673	105.753
Subtotal	**2.253.960**	**2.321.579**	**2.391.226**	**2.462.963**	**2.536.852**
TOTAL COSTO MOD	**24.903.288**	**25.650.387**	**26.419.898**	**27.212.495**	**28.028.870**

Fuente: cálculos autoras con base a estudio técnico.

9.3.3 Costos indirectos

Como costos indirectos se destaca la depreciación, servicios públicos, mantenimiento correctivo y preventivo y los costos variables involucrados en la prestación del servicio. Se cuenta con dos empleados en el área de SPA y un conductor.

Cuadro 31. Costos indirectos. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos:					
Salario mes mano de obra indirecta	616.000	652.960	692.138	733.666	777.686
Auxilio de transporte	72.000	76.320	80.899	85.753	90.898
Salario año (12 meses)	8.256.000	8.751.360	9.276.442	9.833.028	10.423.010
Spa y Conductor	3	3	3	3	3
Total salario mano de obra indirecta	**24.768.000**	**26.254.080**	**27.829.325**	**29.499.084**	**31.269.029**
Cesantías (8,33%)	2.063.174	2.186.965	2.318.183	2.457.274	2.604.710
Intereses de cesantías (12%)	247.581	262.436	278.182	294.873	312.565
Prima de Servicios (8,33%)	2.063.174	2.186.965	2.318.183	2.457.274	2.604.710
Vacaciones (4,17%)	1.032.826	1.094.795	1.160.483	1.230.112	1.303.919
Subtotal Prestaciones sociales	**5.406.755**	**5.731.161**	**6.075.030**	**6.439.532**	**6.825.904**
Parafiscales (4%) (Solo caja compens.)	990.720	1.050.163	1.113.173	1.179.963	1.250.761
Aportes patronales (12,522%)	3.101.449	3.287.536	3.484.788	3.693.875	3.915.508
Depreciación equipos	13.833.200	13.833.200	13.833.200	13.833.200	13.833.200
Servicios públicos	6.500.000	6.695.000	6.895.850	7.102.726	7.315.807
Mantenimiento correctivo y preventivo	4.200.000	4.326.000	4.455.780	4.589.453	4.727.137
TOTAL COSTOS FIJOS	**34.648.124**	**35.576.020**	**36.549.959**	**37.572.416**	**38.646.003**
Costos variables:					
Aseo y Cafetería	862.797	888.681	915.341	942.802	971.086
Útiles, Papelería y Fotocopias	361.900	372.757	383.940	395.458	407.322
Combustibles y lubricantes	2.468.207	2.542.253	2.618.521	2.697.076	2.777.989
Envases y Empaques	1.761.921	1.814.779	1.869.222	1.925.299	1.983.058
Otros	3.948.756	4.067.219	4.189.235	4.314.912	4.444.360
TOTAL COSTOS VARIABLES	**9.403.581**	**9.685.688**	**9.976.259**	**10.275.547**	**10.583.813**
TOTAL CIF	**44.051.705**	**45.261.708**	**46.526.218**	**47.847.962**	**49.229.816**

Fuente: cálculos autoras con base a estudio técnico.

9.3.4 Gastos de administración y ventas

En la parte de administración y ventas se encuentran los salarios de los empleados del área, como el administrador, facturación y ventas, más prestaciones sociales y laborales establecidas por ley. También se presenta el arrendamiento y los honorarios del contador público externo.

Cuadro 32. Gastos de administración y ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo administración y ventas	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263
Sueldo año (12 meses)	18.000.000	18.540.000	19.096.200	19.669.086	20.259.159
Administrador	1	1	1	1	1
Subtotal	18.000.000	18.540.000	19.096.200	19.669.086	20.259.159
Sueldo administración y ventas	688.000	708.640	729.899	751.796	774.350
Sueldo año (12 meses)	8.256.000	8.503.680	8.758.790	9.021.554	9.292.201
Vendedor mostrador y Asistente facturación y caja	2	2	2	2	2
Subtotal	16.512.000	17.007.360	17.517.581	18.043.108	18.584.401
Total sueldo año	**34.512.000**	**35.547.360**	**36.613.781**	**37.712.194**	**38.843.560**
Cesantías (8,33%)	2.874.850	2.961.095	3.049.928	3.141.426	3.235.669
Intereses de cesantías (12%)	344.982	355.331	365.991	376.971	388.280
Prima de Servicios (8,33%)	2.874.850	2.961.095	3.049.928	3.141.426	3.235.669
Vacaciones (4,17%)	1.439.150	1.482.325	1.526.795	1.572.598	1.619.776
Subtotal Prestaciones sociales	**7.533.832**	**7.759.846**	**7.992.642**	**8.232.421**	**8.479.394**
Parafiscales (4%) (solo caja de compensación)	1.380.480	1.421.894	1.464.551	1.508.488	1.553.742
Aportes patronales (12,522%)	4.321.593	4.451.240	4.584.778	4.722.321	4.863.991
Depreciación muebles y enseres	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Publicidad (radio - prensa local)*	2.589.402	2.667.084	2.747.097	2.829.509	2.914.395
		-	-	-	-
Honorarios contador externo	7.392.000	7.613.760	7.842.173	8.077.438	8.319.761
Arrendamiento	10.800.000	11.124.000	11.457.720	11.801.452	12.155.495
TOTAL GASTOS ADMÓN Y VENTAS	**69.529.306**	**71.585.185**	**73.702.741**	**75.883.823**	**78.130.338**

* Presupuesto basado en cotización de 1.000 volantes, 1.000 plegables, pauta comercial en la prensa de Tuluá.
Fuente: cálculos autoras con base a estudio técnico.

9.4 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

A partir de lo anterior, se calcularon los estados financieros proyectados. En el Cuadro 34 se presenta el estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco años. Como se puede observar, el proyecto genera utilidades netas a partir del primer año de operación.

Cuadro 33. Estado de pérdidas y ganancias proyectado. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	267.831.582	281.973.161	296.925.689	312.678.513	329.272.946
Costo de ventas	149.304.468	153.672.054	158.188.874	162.860.498	167.692.728
Utilidad Bruta	118.527.114	128.301.108	138.736.815	149.818.015	161.580.218
Menos: Gastos Operacionales	69.529.306	71.585.185	73.702.741	75.883.823	78.130.338
Menos: Gastos Diferidos	1.152.420	1.152.420	1.152.420	1.152.420	1.152.420
Utilidad operacional	47.845.388	55.563.502	63.881.655	72.781.772	82.297.460
Menos: Gastos financieros	6.127.448	5.077.556	3.946.401	2.727.696	1.414.662
Utilidad Antes de Impuestos	**41.717.940**	**50.485.946**	**59.935.253**	**70.054.076**	**80.882.797**
Menos: provisión impuesto renta 25% + 8% CREE	13.766.920	16.660.362	19.778.634	23.117.845	26.691.323
Utilidad Líquida	**27.951.020**	**33.825.584**	**40.156.620**	**46.936.231**	**54.191.474**
Reserva Legal (10%)	2.795.102	3.382.558	4.015.662	4.693.623	5.419.147
Utilidad neta	**25.155.918**	**30.443.026**	**36.140.958**	**42.242.608**	**48.772.327**

Fuente: cálculos autoras

En el Cuadro 35 se proyecta el flujo de caja, el cual como se observa genera flujos de efectivo importantes durante los cinco años de operación; sin embargo, estos flujos de efectivo requieren del planteamiento de una política de efectivo, pues como se observan son dineros importantes que se encontrarían desaprovechados.

Cuadro 34. Flujo de caja proyectado. Valores en pesos.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Ingresos de Efectivo:					
Saldo inicial de caja	30.912.775	75.051.830	113.142.080	156.657.039	205.953.845
Recaudo cartera período anterior	-				
Ventas de contado	267.831.582	281.973.161	296.925.689	312.678.513	329.272.946
Total disponible en caja	**298.744.357**	**357.024.991**	**410.067.769**	**469.335.552**	**535.226.790**
2. Egresos de Efectivo:					
Compra insumos	80.349.475	82.759.959	85.242.758	87.800.040	90.434.042
Costo Indirectos de Fabricación (CIF)	20.103.581	20.706.688	21.327.889	21.967.726	22.626.758
Nómina (MOD, CIF, Admón., Ventas)	20.116.000	20.737.960	21.379.688	22.041.842	22.725.108
Prest. sociales (MOD, CIF, Admón. Vtas)	16.869.915	17.538.215	18.236.296	18.965.636	19.727.791
Aport. Parafisc. (MOD, CIF, Admón, Vtas)	3.091.200	3.213.658	3.341.572	3.475.215	3.614.870
Aport. Patronales (MOD, CIF, Admón, Vtas)	9.677.002	10.060.355	10.460.792	10.879.159	11.316.350
Otros Gastos de Admón y Ventas	53.793.402	55.407.204	57.069.420	58.781.503	60.544.948
Impuesto de Renta	-	13.766.920	16.660.362	19.778.634	23.117.845
Total Egresos de Caja	**204.000.574**	**224.190.959**	**233.718.777**	**243.689.755**	**254.107.711**
Superávit o déficit	**94.743.783**	**132.834.032**	**176.348.992**	**225.645.797**	**281.119.079**
3. Financiación					
Abonos a crédito (Fomento y Bancario)	13.564.504	14.614.397	15.745.551	16.964.257	18.277.290
Intereses pagados (Fomento y Bancario)	6.127.448	5.077.556	3.946.401	2.727.696	1.414.662
Efectos de la financiación	**-19.691.953**	**-19.691.953**	**-19.691.953**	**-19.691.953**	**-19.691.953**
Saldo final de caja	**75.051.830**	**113.142.080**	**156.657.039**	**205.953.845**	**261.427.126**

Fuente: cálculos autoras

Cuadro 35. Flujo de caja neto para evaluación financiera

	0	1	2	3	4	5
Inversión Fija:	79.166.000					
Inversión diferida:	5.762.100					
Costos de operación	30.912.775					
Utilidad Neta		25.155.918	30.443.026	36.140.958	42.242.608	48.772.327
Depreciación		14.833.200	14.833.200	14.833.200	14.833.200	14.833.200
Intereses por crédito		6.127.448	5.077.556	3.946.401	2.727.696	1.414.662
Valor en libros						5.000.000
Flujo de Efectivo para evaluar	**-115.840.875**	**46.116.566**	**50.353.781**	**54.920.559**	**59.803.504**	**65.020.189**

Fuente: cálculos autoras

Cuadro 36. Balance general proyectado. Valores en pesos.

Cuentas	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos:						
Disponible	30.912.775	75.051.830	113.142.080	156.657.039	205.953.845	261.427.126
Disponible	30.912.775	75.051.830	113.142.080	156.657.039	205.953.845	261.427.126
Deudores nacionales		-	-	-	-	-
Total Activos Corrientes	**30.912.775**	**75.051.830**	**113.142.080**	**156.657.039**	**205.953.845**	**261.427.126**
Propiedad Planta y Equipo	79.166.000	79.166.000	79.166.000	79.166.000	79.166.000	79.166.000
Menos: Depreciación Acumulada		14.833.200	29.666.400	44.499.600	59.332.800	74.166.000
Subtotal Propiedad Planta y Equipo	**79.166.000**	**64.332.800**	**49.499.600**	**34.666.400**	**19.833.200**	**5.000.000**
Activo diferidos	**5.762.100**	**4.609.680**	**3.457.260**	**2.304.840**	**1.152.420**	**-**
TOTAL ACTIVOS	**115.840.875**	**143.994.310**	**166.098.940**	**193.628.279**	**226.939.465**	**266.427.126**
Pasivos:						
	-					
Impuestos de Renta por pagar		13.766.920	16.660.362	19.778.634	23.117.845	26.691.323
Subtotal pasivo corriente	**-**	**13.766.920**	**16.660.362**	**19.778.634**	**23.117.845**	**26.691.323**
Obligaciones Financieras LP	79.166.000	65.601.496	50.987.099	35.241.547	18.277.290	-
Subtotal pasivo no corriente	**79.166.000**	**65.601.496**	**50.987.099**	**35.241.547**	**18.277.290**	**-**
TOTAL PASIVO	**79.166.000**	**79.368.416**	**67.647.461**	**55.020.181**	**41.395.136**	**26.691.323**
Patrimonio						
Capital social	36.674.875	36.674.875	36.674.875	36.674.875	36.674.875	36.674.875
Reserva Legal		2.795.102	6.177.660	10.193.322	14.886.945	20.306.093
Utilidad en el ejercicio		25.155.918	30.443.026	36.140.958	42.242.608	48.772.327
Utilidad acum. de ejercicios anteriores			25.155.918	55.598.943	91.739.901	133.982.509
Dividendos decretados y pagados		-	-	-	-	-
Subtotal Patrimonio	**36.674.875**	**64.625.894**	**98.451.479**	**138.608.098**	**185.544.329**	**239.735.803**
Total Pasivo Más Patrimonio	**115.840.875**	**143.994.310**	**166.098.940**	**193.628.279**	**226.939.465**	**266.427.126**
DIFERENCIA	**-**	**-**	**-0**	**-0**	**-0**	**-0**

Fuente: cálculos autoras

Notas: las reservas legales se van acumulando año tras año.

9.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para la evaluación financiera es preciso calcular el costo del capital, como un promedio ponderado, debido a que la inversión se financia a través de recursos propios y recursos obtenidos a través de deuda; en el caso de los recursos propios se trabaja con la rentabilidad esperada del inversionista (20%). Este valor se obtiene de sumar la tasa de interés que debe cubrir por el crédito correspondiente a 7.74% y la inflación esperada de 3%, es decir, 10.74% y un diferencial mínimo exigido por el inversionista.

En el caso de los recursos obtenidos a través de la deuda con entidades financieras se trabaja con la tasa ofrecida por BANCOLDEX (7.74%). En el cuadro 38 se presentan los cálculos teniendo en cuenta la estructura financiera de la empresa.

Cuadro 37. Cálculo del costo de capital promedio ponderado.

	AÑO 0	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Pasivos	79.166.000	79.368.416	67.647.461	55.020.181	41.395.136	26.691.323
Patrimonio	36.674.875	64.625.894	98.451.479	138.608.098	185.544.329	239.735.803
Total	115.840.875	143.994.310	166.098.940	193.628.279	226.939.465	266.427.126
Part. % Pasivo	68,3%	55,1%	40,7%	28,4%	18,2%	10,0%
Part. % Patrimonio	31,7%	44,9%	59,3%	71,6%	81,8%	90,0%
CK (tasa de interés)	7,74%	7,74%	7,74%	7,74%	7,74%	7,74%
CK después de impuestos	5,2%	5,2%	5,2%	5,2%	5,2%	5,2%
Rentabilidad esperada	20%	20%	20%	20%	20%	20%
CCPP	**9,9%**	**11,8%**	**14,0%**	**15,8%**	**17,3%**	**18,5%**
CK promedio anual	14,55%					

Fuente: cálculos de los autoras

Con el CK promedio anual se calcula el VPN y se analiza la TIR.

El método del VPN consiste en actualizar el flujo de fondos de cada año al año 0. Con base al concepto de las matemáticas financieras, conocido como “valor tiempo del dinero”, o sea que el dinero, sólo porque transcurre el tiempo, debe ser remunerado con una rentabilidad que el inversionista le exigirá por no hacer un uso de él hoy, se calcula el VPN como:

$$VAN = \sum_{i=0}^{i=n} FF_i \times \frac{1}{(1+d)^i}$$

Dónde:

FFi = Flujo de Fondos del período i.
d = tasa de descuento.
i = período a descontar.
Para aceptar un proyecto su VPN debe ser mayor que cero.

VPN > 0 Se acepta el proyecto
VPN ≤ 0 Se rechaza el proyecto

Es importante destacar que el VPN no sólo es un indicador que permite hacer un "ranking" de varios proyectos. Mide además, el valor o excedente generado por el proyecto, por encima de lo que será producido por los mismos fondos si la inversión se colocase en un plazo fijo con interés igual a la Tasa de Descuento.

Para el cálculo del VPN es necesario proyectar el flujo de caja a 5 años. En el cuadro 38 se presenta el flujo de efectivo para la empresa en estudio, durante 5 años proyectados.

El criterio de la TIR evalúa el proyecto en función a una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

$$\sum_{i=1}^{i=n} \frac{B_i}{(1+t)^i} = \sum_{i=1}^{i=n} \frac{Ei}{(1+t)^i} + I_0$$

Otros la interpretan como la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomarán prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo. Esta apreciación no incluye los conceptos de riesgo ni de costo de oportunidad. También se puede decir que es la tasa que anula el VAN.

$$\sum_{i=1}^{i=n} \frac{B_i - E_i}{(1+t)^i} - I_0 = 0$$

$$\sum_{i=0}^{i=n} FF_i \times \frac{1}{(1+t)^i} = 0 = VAN$$

El proyecto se acepta si la TIR es mayor a la tasa de descuento.
TIR > tasa de descuento Se acepta el proyecto
TIR ≤ tasa de descuento Se rechaza el proyecto

En el cuadro 39 se presentan los cálculos correspondientes.

Cuadro 38. Cálculo de la rentabilidad del proyecto.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos netos del período	-115.840.875	46.116.566	50.353.781	54.920.559	59.803.504	65.020.189
Costo del Capital	14,55%					
VPN	67.045.156					
TIR	35,35%					
RELACIÓN B/C						
VPN Ingresos		260.805.339	272.102.261	272.838.677	272.615.484	271.407.395
VPN Egresos		178.093.536	170.864.417	155.504.838	141.548.195	128.855.119
VPN Ingresos / VPN Egresos		1,46	1,59	1,75	1,93	2,11
B/C		1,74				

Fuente: cálculos autoras

De acuerdo con estos resultados, el proyecto es viable, pues arroja un VPN positivo por valor de 67.045.156 pesos, mientras que la TIR arroja un valor de 35.35%, el cual es superior al costo del capital que es de 14.55%.

9.6 INDICADORES FINANCIEROS

De acuerdo con los indicadores financieros, se proyecta que la empresa tendrá un alto nivel de liquidez (ver cuadro 40) sin embargo, es importante utilizar estos recursos porque estarían siendo desaprovechados por la empresa.

El nivel de endeudamiento es decreciente, la empresa inicia con un alto nivel de deuda pero paulatinamente va disminuyendo el indicador y recomponiendo el

equilibrio de su estructura financiera, equilibrando los riesgos inherentes a la misma.

Con relación a la rentabilidad, se proyecta que la empresa maneje adecuados márgenes brutos, operacionales y netos, que muestran la bondad financiera del proyecto.

Se proyecta igualmente un importante rendimiento del patrimonio y del activo total, el cual es creciente a lo largo del período de proyección.

Cuadro 39. Indicadores financieros proyectados

RAZONES FINANCIERAS		**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Razón Corriente:	Activo Corriente / Pasivo Corriente	5,45	6,79	7,92	8,91	9,79
Nivel de endeudamiento:	Total Pasivos / Total Activos	55,1%	40,7%	28,4%	18,2%	10,0%
Laverage total:	Pasivo Total / Patrimonio	122,8%	68,7%	39,7%	22,3%	11,1%
Margen Bruto:	Utilidad Bruta / Ventas	44,3%	45,5%	46,7%	47,9%	49,1%
Margen Operacional:	Utilidad Operacional / Ventas	17,9%	19,7%	21,5%	23,3%	25,0%
Margen Neto:	Utilidad Neta / Ventas	9,4%	10,8%	12,2%	13,5%	14,8%
Rendimiento del Patrimonio:	Utilidad Neta / Patrimonio	38,9%	30,9%	26,1%	22,8%	20,3%
Rendimiento del Activo Total:	Utilidad Neta / Activo Total	17,5%	18,3%	18,7%	18,6%	18,3%

9.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

En el cuadro 41 se presentan los cálculos del punto de equilibrio para la empresa a crear, teniendo en cuenta dos rubros: primero, las ventas de la clínica como producto de la clínica veterinaria, que engloba todos los productos y servicios ofrecidos, cuyo precio promedio se calculó con base al patrón de gastos expuesto en el punto 6.1.7 de este trabajo, que corresponde a $77.778 en promedio mensual. El segundo corresponde a las afiliaciones, cuyo precio promedio es de $50.000 con base a la encuesta realizada. De acuerdo con los cálculos y dada la estructura de costos y gastos fijos y variables, así como el plan de ventas, se lograría el punto de equilibrio en cada año de proyección, en ambos frentes analizados.

Cuadro 40. Punto de equilibrio

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Ventas	243,531,582	255,708,161	268,493,569	281,918,247	296,014,159
Precio de venta por unidad de producto	77,778	80,111	82,515	84,990	87,540
Costos y gastos variables por unidad de producto	31,111	32,045	33,006	33,996	35,016
Margen de contribución por unidad de producto	46,667	48,067	49,509	50,994	52,524
Razón del margen de contribución	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%
Participación en ventas	90.9%	90.7%	90.4%	90.2%	89.9%
Punto de equilibrio unidades	2,579	2,572	2,566	2,559	2,553
Punto de equilibrio en pesos	200,600,315	206,078,476	211,708,883	217,523,613	223,530,158
Cantidad de afiliaciones en el año					
Ventas	24,300,000	26,265,000	28,432,120	30,760,265	33,258,785
Precio de venta por unidad de producto	50,000	51,500	53,045	54,636	56,275
Costos y gastos variables por unidad de producto	20,000	20,600	21,218	21,855	22,510
Margen de contribución por unidad de producto	30,000	30,900	31,827	32,782	33,765
Razón del margen de contribución	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%	60.0%
Participación en ventas	9.1%	9.3%	9.6%	9.8%	10.1%
Punto de equilibrio unidades	257	264	272	279	287
Punto de equilibrio en pesos	12,867,549	13,607,511	14,412,113	15,257,611	16,145,194
Margen de contribución ponderado	45,155	46,468	47,816	49,202	50,629
Costos y gastos fijos	128,080,718	131,811,592	135,672,598	139,668,734	143,805,211
Punto de equilibrio total unidades	2,836	2,837	2,837	2,839	2,840

Fuente: cálculos de las autoras

10. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio, a continuación se exponen las conclusiones:

Existe oportunidades de mercado, especialmente porque el 81% de los encuestados indicaron que realizarían aportes anticipados para el cuidado de sus mascotas, además, el 94% indica que de existir en el mercado de Tuluá una empresa que brindara todo lo que la mascota necesita a través de un plan programado, lo utilizarían.

Se encontró que los servicios más solicitados son los Servicios médicos (vacunas) con el 26% de respuestas; el SPA (Peluquería, dientes, masajes) con el 22% y el Pet Shop (alimentación, juguetes, accesorios) con el 21%. Los cuales estarían dentro del plan básico a ofrecer.

Desde el punto de vista técnico también existe factibilidad para ALDIMASCOT, especialmente porque se poseen los recursos para emprender el negocio y realizar la inversión en equipos que están en al alcance del mercado de proveedores, es decir, no existen barreras de entrada.

La inversión requerida para incursionar en el servicio integral veterinario resulta relativamente alta, siendo este un factor importante para ALDIMASCOT Tuluá, en la medida que se generan barreras de entrada para otros competidores.

Desde el punto de vista organizacional, se presenta sencillez de la estructura que se requiere, los pocos requisitos de personal en cuanto a cantidad, factor que resulta importante porque no se necesita demasiado capital de trabajo para el sostenimiento de la empresa.

El estudio financiero mostró, con base en la proyección de cifras y estados financieros y considerando la evaluación financiera, que el proyecto es factible desde el punto de vista financiero. El valor presente neto calculado para el proyecto es mayor que cero, lo que indica que el flujo de dineros neto que arrojaría el proyecto es positivo, lo que hace que la idea de negocio sea viable.

El cálculo de la TIR (Tasa Interna de Retorno) muestra que la rentabilidad que se obtendría a lo largo del periodo de tiempo estimado es superior al costo del capital promedio ponderado. Los cálculos mostraron que la tasa que devuelve el proyecto es 35.35% frente al 14.55% que corresponde al costo del capital promedio ponderado, lo que significa que la rentabilidad es superior a lo que cuesta la utilización de los recursos físicos y financieros para el funcionamiento del proyecto. Por lo tanto, desde el punto de vista de la TIR el negocio planteado también resulta rentable.

Al calcular el otro indicador de evaluación financiera, la relación beneficio/costo, se encontró que el flujo de ingresos netos a valor presente resulta superior al flujo de egresos también a valor presente, lo que constituye un negocio rentable desde el punto de vista del indicador señalado.

Estos resultados obtenidos son importantes porque el estudio financiero planteado se hizo desde una perspectiva conservadora en cuanto a ingresos esperados, con un porcentaje de participación en el mercado bajo correspondiente solo al 5% de la demanda insatisfecha actualmente.

11.RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se presentan las siguientes recomendaciones:

Dado que la empresa a crear, pertenece al sector servicios, es importante fomentar la innovación y la prestación de un excelente servicio, factores que marcan la diferencia en un mercado especializado, donde la calidad es lo más relevante en el momento de la decisión de compra. Por lo tanto, es necesario estar actualizados constantemente de las nuevas tendencias del mercado, las preferencias de los consumidores y la atención a clientes para garantizar su satisfacción.

Se recomienda el desarrollo de encuestas de satisfacción de una forma periódica, realizada a los propietarios de mascotas, lo cual permitirá estar al tanto de los nuevos desafíos que se presentan por las tendencias cambiantes de los consumidores.

Controlar adecuadamente el presupuesto de ventas estipulado, teniendo en cuenta las proyecciones y supuestos de participación del mercado, para que se cumplan las metas comerciales.

Fortalecer la productividad de la empresa, a través de la incorporación de equipo de última tecnología que garantice una buena gestión de la prestación del servicio y la cadena de valor de la organización.

Se recomienda que los propietarios de la empresa y directivos capaciten permanentemente la mano de obra en aspectos como servicio al cliente, análisis financiero, planeación estratégica, los cuales serán elementos para garantizar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Elaborar un sistema de indicadores para hacer seguimiento al plan de negocios propuesto, para cumplir las metas estipuladas y realizar un control de la gestión entorno a los resultados, de tal forma que puedan identificarse las desviaciones que se presenten a las metas.

Acogerse a las leyes de formalización empresarial existentes en Colombia para obtener descuentos en impuestos nacionales y municipales, así como alivios en la carga prestacional del personal.

BIBLIOGRAFÍA

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. Bogotá: Editorial Mac Graw Hill. 2000

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 746 de 2002. (En línea). www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0746_2002. Por la cual se regula la tenencia y registro de perros potencialmente peligrosos. Publicado en el Diario Oficial No. 44872 de 19 de Julio de 2002.

DORF, R. C.; Byers, T.H. Tecnology Ventures: from idea to entreprise, McGraw Hill, Boston, 2005.

HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto. Fernández Colado Carlos. Batista Lucio Pilar. Metodología de la investigación Tercera edición, Editorial Mc Graw Hill. México D.F. 2003.

MÉNDEZ, A. Carlos E. Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2011.

MÉNDEZ LOZANO, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. Quinta edición. Editorial Quebecor World. Bogotá, 2008.

REGIMEN LEGAL DE BODOTÁ D.C. Propiedad de la secretaria General de la alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Ley 84 de 1989 Nivel Nacional. (En línea). www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8242. Publicado en el Diario Oficial No. 39120 de Diciembre 27 de 1989.

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas, Bogotá D.C. Tercera edición. Prentice Hall, 2008.

VÉLEZ PAREJA, Ignacio Antonio. Decisiones de inversión. Enfocado a la valoración de empresas. Tercera edición. Bogotá, CEJA, 2002

VENKATARAMAN, S. Entrepreneurship: Creating something new and of during value with very limited resources, the portable MBA, Four edition, John Wiley, Nueva York, 2003.

VESPERS, K. New Venture stretegies, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990.

KOTLER, P. AMSTRONG, G. Fundamentos de Marketing. Octava Edición. Pearson Educación. México. 2008.

ANEXOS

Anexo A. Encuestas a clientes potenciales

OBJETIVO: Establecer la existencia de un mercado de clientes reales y potenciales para crear una empresa prestadora de servicios integrales para mascotas en la ciudad de Tuluá.

1. Género del encuestado:
   1.1 Masculino
   1.2 Femenino

2. Estrato socioeconómico:
   2.1 Tres
   2.2 Cuatro
   2.3 Cinco
   2.4 Seis

3. Qué tipo de mascota tiene en su hogar?
   3.1 Perro
   3.2 Gato
   3.3 Ambos

4. Cuál de los siguientes servicios ha utilizado o utilizará para el cuidado y protección de su mascota?
   4.1 SPA (Peluquería, dientes, masajes)
   4.2 Pólizas
   4.3 Afiliaciones Centros Veterinarios
   4.4 Servicios médicos (vacunas)
   4.5 Servicios médicos especializados
   4.6 Pet Shop (alimentación, juguetes, accesorios)
   4.7 Adiestramiento
   4.8 Guardería
   4.9 Servicios funerarios

5. Qué empresa le presta en la actualidad estos servicios?
   5.1 Clínica Veterinaria Su Mascota
   5.2 Clinicentro Veterinario
   5.3 Zoomundo Clínica Veterinaria
   5.4 Boutique Y Peluquería Kanina
   5.5 Agronutrientes Del Campo
   5.6 Clínica Veterinaria Felican
   5.7 Tecniagro El Rancho
   5.8 Agronutrientes del Campo
   5.9 Centro Veterinario Servicanes
   5.10 Centro Médico Veterinario Zoociedad
   5.11 Otra
   Cuál? _____

6. Al momento de usar estos servicios cuál es el factor que más le interesa?
   6.1 Calidad del servicio
   6.2 Precio
   6.3 Servicio postventa
   6.4 Facilidad para contactar
   6.5 Rapidez en la respuesta
   6.6 Otros
   Cuáles?

7. Cuál es el nivel de satisfacción que tiene con su actual proveedor de servicios veterinarios para su mascota?
   7.1 Alto
   7.2 Medio
   7.3 Bajo

8. Cuánto gasta en promedio mensual en el cuidado y protección de su mascota?
   8.1 de $0 a $50.000
   8.2 de $51.000 a $80.000
   8.3 de $81.000 a $100.000
   8.4 de $101.000 a $150.000
   8.5 más de $150.000

9. Estaría dispuesto a realizar aportes anticipados para el cuidado y protección de su mascota?
   9.1 Si
   9.2 No

10. Cuánto estaría dispuesto a programar en aportes para estos servicios mensualmente?
    10.112.1 de $0 a $50.000
    10.2de $51.000 a $80.000
    10.3de $81.000 a $100.000
    10.4de $101.000 a $150.000
    10.5más de $150.000

11. Si existiera en el mercado una empresa que le brindara todos los servicios que su mascota necesita a través de un plan de servicios programados, le interesaría la propuesta?
    11.1Muy probable
    11.2Probable
    11.3Poco probable
    11.4Nada probable
    11.5No lo sé