

Plan De Empresa: Petty

Mateo Echeverry

Adrián Bueno

Director de Proyecto de Grado:

Ana Lucía Alzate

Juan David Soler

Trabajo Final

Proyecto Innovador III

Universidad Icesi

Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas

Maestría En Administración De Empresas

Cali, Colombia

2023

Tabla de Contenido

Resumen	6
Síntesis del documento	8
1. Análisis de Mercado	10
1.1 Definición del Problema.....	10
1.2 Definición de Producto y/o Servicios.....	17
1.3 Clientes	19
1.4 Análisis de los Competidores	22
1.5 Tamaño del Mercado y Fracción del Mercado.....	22
1.6 Estrategias de Mercadeo y Plan de Ventas.....	24
1.7 Plan de Ventas	28
2. Análisis técnico.....	30
2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio	30
2.2 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros.....	32
2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos.....	36
2.4 Boceto gráfico de website+app móvil	37
3. Análisis administrativo	41
3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.	41
3.2 Las estructura organizacional.....	42
3.3 Socios clave	44
4. Análisis legal, social y ambiental.....	45

4.1	Permisos y manejo de propiedad intelectual	46
4.2	Normatividad Técnica	46
4.3	Normatividad Tributaria.....	46
4.4	Normatividad Laboral	47
5.	Análisis económico.....	48
5.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo	48
5.2	Los ingresos, costos y gastos.....	48
6.	Análisis financiero	54
6.1	Estado de Resultados y Flujo de Caja	54
6.2	Evaluación de proyecto	55
6.3	Riesgos	56
7.	Road Map del Negocio	59
8.	Conclusiones.....	61
	Bibliografía	63

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1 Prototipo de App:.....	37
Ilustración 2 Prototipo programación cita en página web.....	38
Ilustración 3 Prototipo programación cita en página web.....	39
Ilustración 4 Prototipo programación cita en página web.....	40
Ilustración 5 Organigrama.....	43

Listado de Tablas

Tabla 1 Análisis de competidores	22
Tabla 2 Tamaño de Mercado.....	23
Tabla 3 Resumen de Estrategias	26
Tabla 4 Mercado Potencial y Proyección de Ventas.....	29
Tabla 5 Línea de Producto/Servicio	31
Tabla 6 Requerimientos de Infraestructura	35
Tabla 7 Perfil del equipo Empresarial.....	42
Tabla 8 Depreciaciones y amortizaciones.....	48
Tabla 9 Mercadeo y ventas	49
Tabla 10 Detalle Costeo Prima de Seguro	50
Tabla 11 Análisis de costos.....	51
Tabla 12 Gastos.....	52
Tabla 13 Gastos.....	53
Tabla 14 Estado de Resultados	54
Tabla 15 Flujo de caja.....	55
Tabla 16 Evaluación Financiera.....	56
Tabla 17 Road Map Petty.....	60

Resumen

El presente documento incluye la construcción y los planes de ejecución de un proyecto titulado *Petty*, que consiste en una empresa, que funciona a través de una plataforma digital, constituida como un servicio de medicina prepagada específicamente para mascotas. Este proyecto adquiere esta categoría ya que funciona con las mismas dinámicas que un servicio de medicina prepagada para seres humanos, en tanto pretende afiliarse con distintas clínicas veterinarias y tiendas de mascotas, con el fin que convertirse en un sistema mediador entre las demandas de los individuos y familias que estén a cargo de un animal de compañía, y los servicios que prestan estos establecimientos.

Así pues, se plantea la idea de estructurar una plataforma a la cual puedan inscribirse las personas, con un compromiso de permanencia de al menos un año por contrato, que tengan mascotas y también la pretensión de garantizar ciertas condiciones de atención médica y de cuidado para ellas. No existe un límite establecido por la edad, los tipos de necesidades o los antecedentes del animal, por lo que el dueño de la mascota puede inscribirla al plan que más le convenga y se ajuste a sus expectativas. Esta idea surge tras un estudio de mercado que evidencia que en Colombia ha crecido de manera significativa el mercado de mascotas y de bienes y servicios relacionados a estas. Sin embargo, no existe una oferta equiparable que responda a estas necesidades, y resulta ambiguo y costoso acceder a este mercado, por lo que un sistema similar a la medicina prepagada puede brindar este aseguramiento y, además, facilitar el pago del gasto económico que estos procesos implican.

Palabras clave: *Mascotas, Medicina Prepagada, Aseguradora, Servicios Veterinarios.*

Abstract

This document includes the construction and implementation plans of a project titled "Petty," which consists of a company operating through a digital platform, established as a prepaid healthcare service specifically for pets. This project falls into this category as it operates under the same dynamics as a prepaid healthcare service for humans. Its objective is to affiliate with different veterinary clinics and pet stores to become a mediator between the demands of individuals and families responsible for a companion animal, and the services provided by these establishments.

Therefore, the idea is to structure a platform where people can enroll, with a minimum one-year commitment through a contract, if they own pets and have the intention of ensuring certain medical attention and care conditions for them. There are no age limitations, specific needs, or background requirements for the animal, allowing the pet owner to enroll them in the plan that best suits their needs and expectations. This idea arose from a market study that shows a significant growth of the pet market in Colombia, along with related goods and services. However, there is currently no comparable offer that addresses these needs, and accessing this market is ambiguous and costly. Therefore, a prepaid healthcare system similar to human healthcare can provide this assurance and facilitate the financial burden associated with these processes.

Keywords: *Pets, Prepaid Healthcare, Insurance, Veterinary Services.*

Síntesis del documento

Petty es una empresa en proceso de establecimiento que se enfoca en resolver el problema de la falta de una solución completa e integrada para el cuidado de la salud de las mascotas en Colombia. Su solución consiste en ofrecer un servicio de medicina prepagada exclusivo para mascotas, que brinda acceso fácil y asequible a atención médica veterinaria de calidad.

Los emprendedores detrás de Petty son Adrian y Mateo. Adrian es un administrador de empresas con experiencia en estrategia financiera, mientras que Mateo es un economista con habilidades destacadas en análisis estratégico. Su combinación de conocimientos en administración, finanzas y economía les brinda una ventaja competitiva para desarrollar una empresa sólida y exitosa.

Las metas en ingresos de Petty son ambiciosas pero realistas. La empresa proyecta ventas superiores a los 9.000 millones de pesos en el cuarto año de operación, respaldadas por un plan de crecimiento acelerado. Para lograrlo, implementará estrategias de marketing efectivas y establecerá alianzas estratégicas con clínicas veterinarias y proveedores de servicios para expandir su base de clientes y aumentar su participación en el mercado.

Para llevar a cabo la empresa, se requieren diversos recursos. Petty necesitará una inversión inicial de 1.600 millones de pesos, que se destinarán a la adquisición de tecnología avanzada, contratación de personal especializado, desarrollo de una plataforma de suscripción en línea y estrategias de marketing. Además, establecerá relaciones sólidas con clínicas veterinarias

y proveedores de servicios para garantizar una atención médica integral y de calidad para las mascotas aseguradas.

Aunque aún en la etapa inicial, Petty ha logrado resultados significativos hasta ahora. La empresa ha generado un gran interés y reconocimiento en el mercado, demostrando la demanda existente para su servicio. Además, ha establecido relaciones estratégicas con socios comerciales clave, sentando las bases para un crecimiento sólido y sostenible en el futuro.

En resumen, Petty ofrece una solución integral para el cuidado de la salud de las mascotas en Colombia a través de su servicio de medicina prepagada. Los emprendedores Adrian y Mateo, con su experiencia y habilidades complementarias, lideran la empresa. Sus metas financieras ambiciosas, los recursos necesarios para el éxito y los resultados prometedores obtenidos hasta ahora posicionan a Petty como una empresa en crecimiento y con un impacto positivo en la comunidad de dueños de mascotas.

1. Análisis de Mercado

1.1 Definición del Problema

Si nos ubicamos geográfica y socioculturalmente en Colombia, es posible observar que las mascotas cumplen roles distintos a los que eran asignados antes. Esto quiere decir que existe un cambio de paradigma respecto al tipo de relacionamiento, los límites y las expectativas alrededor del acto voluntario de poseer una mascota y ejercer sobre ella un tipo de domesticación, es decir, asumir en términos afectivos, legales y de cuidado, la tenencia de un animal de compañía. Estos cambios pueden verse desde diferentes formas de pensamiento, pero pueden sobre todo resaltarse las condiciones en las cuales se hace cargo un individuo o sujetos de una mascota, y las acciones que se le asignan, así como lo que desde un punto de vista científico puede considerarse beneficioso y necesario para tal responsabilidad. Esto quiere decir que además de variar la cantidad y los tipos de mascotas que hacen parte de un hogar, también se han transformado los mecanismos de educación y cuidado, además de las acciones hacia las cuales se dispone su comportamiento a través de los diferentes métodos de crianza e introyección de las dinámicas humanas.

En primer lugar, antes existía una mayor presencia de mascotas caninas, sobre todo de perros de razas grandes, y que además eran considerados aptos para pelear y defender terrenos y parcelas. Esto se debía a que la infraestructura en Colombia, y específicamente en Cali, se constituía principalmente de terrenos baldíos, grandes extensiones de propiedad familiar perteneciente a una misma Hacienda o a un mismo hacendado, construcciones de herencia colonial tanto en zonas urbanas como rurales, y una predominancia de espacios dedicados a economías familiares o a la improductividad. Esto se debía a que no existía, en los siglos

XVIII y XIX, realmente un sistema económico que obedeciera a mecanismos y dinámicas de mercado o de intercambio monetario, además de la falta de producción industrial y las políticas sociales esclavistas y limitantes que no permitían un verdadero desarrollo de la economía y las relaciones sociales. En esta medida, las mascotas eran parte de una categoría que respondía a la necesidad de los seres humanos de compañía, pero esta no estaba precisamente vinculada al cuidado o al reconocimiento del animal, sino que funcionaba como un mecanismo de beneficio personal para el dueño de la mascota, ya que este, en medio del contexto antes descrito, le otorga una fuente de protección de las tierras para las amenazas y los peligros de la época.

Lo anterior significa que los animales considerados mascotas, que eran especialmente los perros y algunos gatos, tenían como principal propósito “encargarse” de cuestiones como el control de las plagas de insectos y pequeños mamíferos; también se pretendía que fueran animales atentos e intimidantes para que no entraran criminales y ladrones, y que existiera precaución entre las personas externas a los hacendados o miembros de la familia. Además, también se utilizaban como animales de pelea e incluso tortura, ya que aún perduraban las prácticas esclavistas y algunas incluían el ataque directo de las “mascotas” del lugar. Es por esto que puede determinarse que se les asignaba un rol utilitario y no se permitía que estos animales desarrollaran conductas por fuera de las lógicas de las Haciendas de la época. En este mismo sentido, podía verse que existían vínculos con muchas diferencias y limitaciones de los dueños con sus mascotas, pues estas no eran equiparables a la posición de cualquier miembro de su familia, las cuales eran generalmente numerosas, y tampoco podían compartir los mismos espacios afectivos y de recreación.

En la medida en que las ciudades cambian a través del tiempo, también cambia su infraestructura y sus sistemas sociales, políticos y económicos. Después de la abolición de la esclavitud y la llegada de la era republicana a Colombia, así como de la adhesión a las dinámicas capitalistas que predominaban alrededor del mundo, y, asimismo, a las expectativas de industrialización y desarrollo en función del progreso económico y el crecimiento de la nación, cambian las relaciones sociales, los niveles de estratificación y, especialmente, la composición y división de los terrenos que entre los siglos XIX y XX dejaron de ser baldíos e inmensas Haciendas, para convertirse en ciudades, pueblos y diferentes tipos de división geopolítica mediados por nuevas lógicas de mercado laboral, de actividades económicas, de ideas de desarrollo y progreso, de conformación de las familias y, para lo que encierra el proyecto que aquí se plantea, de diferentes tipos de relacionamiento que se construyen entre los seres humanos y los animales considerados mascotas.

A lo que se refiere esta transformación es que los animales dejan de ser considerados como parte de los bienes útiles para el cuidado y la protección de los terrenos rurales y la propiedad familiar, y pasan a ser bienes de orden afectivo y enfocados especialmente al cuidado y la compañía pasiva. Esto quiere decir que no se les asignan las mismas especificidades como el cuidado contra las plagas o agentes externos, ya que las necesidades, amenazas e intereses de las personas también ha cambiado, y la infraestructura de las viviendas ya no exige este tipo de protección. También es importante tener en cuenta que esto responde a la predominancia de la ausencia de las personas en sus hogares, al menos en horas del día, ya que, en todo el contexto laboral, tanto público como privado, se exige una cantidad de tiempo laborado, por lo que se elige mantener a las mascotas dentro de las casas y evitar que tengan contacto con algún tipo de amenaza o situación problemática. También existe un cambio en

la estructura familiar, y su conformación ya no es tan numerosa y diferenciada. Al contrario, es predominante la presencia de familias pequeñas y hogares con pocos o ningún hijo. Por este motivo, muchos de estos hogares se inclinan por hacerse cargo de una mascota y desarrollar un vínculo emocional ligado al apego y a los afectos del amor y del cuidado, similares a lo que corresponden al vínculo paternal.

Así pues, puede decirse que este tipo de relacionamiento obedece a un sentido de familiaridad distinto, y puede ser traducido de la siguiente manera:

Es importante resaltar el profundo vínculo entre personas y animales de compañía, que pese a no haber consanguineidad: la planeación de la llegada, cuidado, tenencia, crianza, educación y convivencia con las mascotas es un ejercicio de maternidad/paternidad para los nuevos dueños. Se dice que la humanización de las mascotas ha venido otorgándoles roles de compañía, terapia, amistad y tratándolos como hijos (Arroyo, 2021, pág. 11).

Es posible hacer esta afirmación respecto a las transformaciones en los vínculos con las mascotas debido a que podemos evidenciar que, en la actualidad, todos los espacios están diseñados para que estas sean tratadas como hijos o, al menos, como compañeros de vida de los seres humanos, y su utilidad ya no se reduce a una dinámica de protección y obediencia, sino que se tiene en cuenta otras disposiciones y necesidades, especialmente de los animales domesticados. Es posible ver en los restaurantes, centros comerciales, plazas de mercado, centros educativos, algunos centros de salud, sectores públicos como parques, plazas, estadios, calles y carreteras, bibliotecas, y todo tipo de establecimiento dentro de la ciudad de Cali, que cada vez existe un mayor nivel de aceptación y tolerancia frente a la presencia de mascotas, e incluso se asignan espacios especiales para estas, en tanto promueven las experiencias de las personas en compañía de sus animales domésticos. Esta permisibilidad

solo ha sido posible en la medida en la que los dueños lo exigen, pues dentro de su panorama moral y afectivo, estas mascotas hacen parte de su vida íntima personal, y su vínculo es una justificación para introducirla en espacios donde antes no era común este fenómeno del “pet friendly”.

Debido al aumento de estas nuevas dinámicas para la tenencia de las mascotas en Colombia, ya que, como arroja una investigación hecha por el Grupo Bancolombia (2022), el mercado de mascotas ha crecido tanto que desde el año 2019 los animales de compañía pasaron a ser una categoría de medición del DANE. Así pues, este es el cuarto país en Latinoamérica que lidera el crecimiento del sector de mascotas, con un crecimiento anual del 13%. Otra evidencia de ese suceso es que el mercado de mascotas en Colombia ha crecido en un 84,9% en los últimos cinco años, y específicamente en la ciudad de Cali un 18%. Por este motivo, ha surgido una importante cantidad de establecimientos orientados a la venta, cuidado y atención de las mascotas, especialmente de perros y gatos, que incluyen categorías como centros veterinarios, spas para mascotas, tiendas de animales de raza, criaderos de diferentes especies de perros y gatos, tiendas de productos para mascotas y medicamentos, guarderías y colegios para el entrenamiento de los animales domésticos, restaurantes y clínicas. En la actualidad se puede evidenciar la presencia de una amplia oferta de productos y servicios relacionados a los animales, y en estas se manejan diferentes dinámicas dependiendo de los bienes que ofrezcan y las intervenciones que están capacitados de ejercer. No puede hacerse una generalización de estas utilidades ya que existen muchos negocios y empresas de distintos tamaños y ubicados en diferentes sectores de la ciudad, pero algunos se enfocan simplemente en la comercialización de medicinas y productos para la manutención de los

animales, mientras otros lugares extienden sus servicios a la atención médica veterinaria y la intervención quirúrgica en ciertas circunstancias.

No obstante, este tipo de establecimientos no se constituyen como centros de salud reconocidos a través de alguna política pública o determinación legislativa, sino que son prestadores de servicios y productos como cualquier otro negocio o empresa. Esto responde a que no existe un estándar de regulación y calidad, como sí sucede en los centros de salud, que realmente determine en qué condiciones y bajo que alcances y limitaciones pueden realizarse intervenciones médicas a las mascotas (Abaunza, Jaramillo, & Ojeda, 2009). Es decir, no se ha trazado aún la línea, a través de mecanismos institucionales, en primer lugar, para establecer una diferenciación entre los tipos de bienes y servicios que está capacitado para prestar cada uno de estos lugares orientados al cuidado y atención de las mascotas, y, en segundo lugar, cuáles son los objetivos que deben cumplirse en los que se reconozcan como centros de salud para animales en términos de calidad, atención, facturación, derechos y oportunidades de estos seres. Los principales compromisos de estos establecimientos son en cuestiones fiscales y de competencia dentro del mercado, pero no están vinculados a planes y proyectos de atención integral, y tampoco existe una regulación específica para que esto se ofrezca como un servicio.

De esta manera, se determina que hay una carencia de servicios de salud enfocado únicamente a la atención de mascotas y animales de compañía, que este unida a través de códigos y mecanismos contractuales y que permita a los usuarios tener garantías de calidad y capacidad de los servicios que se están prestando. Además, esto también implica que no existe una regulación de los precios de estos servicios que este centralizada y definido por una política pública de atención en salud, pues cada empresa, dependiendo de su “estatus”

dentro del mercado, la ubicación de sus sedes, la complejidad de su infraestructura, la formación de sus trabajadores, los méritos que hayan conseguido a través de los años, y todos los factores que condicionan su posición dentro del margen de competencia, va a determinar el valor de cada producto y servicio que preste, y esto también va a determinar cuáles serán sus públicos objetivos y los usuarios a los cuales apunta vincular sus intercambios comerciales, evidentemente refiriéndose a los dueños de las mascotas que pueden ser llevadas al sitio.

En este sentido, podemos decir que el acceso a las diferentes formas de atención médica y hospitalaria que ofrecen los diferentes establecimientos con enfoque veterinario está fuertemente condicionado por la capacidad material y económica de los dueños de la mascota, pues estos van a aumentar en la misma medida en que se cambie de un lugar a otro. Es decir, la constitución general del centro de atención al que se lleve va a fijar el costo de esa atención, y si el usuario no puede asumirlo, entonces no existe ninguna garantía que anteceda la situación, es decir, no hay ningún compromiso institucional de orden público o privado que permita solucionar u ofrezca alternativas para que la mascota pueda ser atendida. Las únicas opciones que tiene el usuario es buscar entre todos los centros veterinarios a su alcance, uno que se ajuste a su capacidad financiera y a sus expectativas sobre los resultados y beneficios sobre el animal que se debe intervenir. Para el año 2021 según EMIS University, en Colombia existían 934 establecimientos de atención veterinaria y para el año 2017, la Cámara de Comercio de Cali tenía registrados 272 prestadores de servicios veterinarios, y para el registro de estos, no existía una discriminación entre los que prestaban servicios profesionales de salud y los que eran simples tiendas de mascotas, así que existe un subregistro entre estos componentes (Ariza y Monsalve, 2017).

Por las razones planteadas anteriormente, se identifica la oportunidad de crear una en una red de servicios de primera calidad que le brinde seguridad frente a posibles imprevistos y que pueda sentirse tranquilo con respecto a la cobertura en salud para su mascota.

1.2 Definición de Producto y/o Servicios

Teniendo en cuenta el problema observado anteriormente, se plantea el objetivo de crear una empresa privada que se encargue de administrar la prestación de servicios médicos veterinarios a través de un mecanismo pre-pagado, en tanto esta corresponda al pago de una cuota mensual que cubra cierta gama de atenciones y servicios especialmente para animales domésticos. Se pretende que esta empresa se constituya como una alternativa que garantice el respaldo de diferentes entidades especializadas y profesionales para el cuidado de las mascotas, principalmente las ocasiones de emergencia y atención inmediata, pero también para cuestiones rutinarias y de prevención de enfermedades, de forma muy similar a las Empresas Prestadoras de Servicios de Salud para las personas. Esta función se justifica en la necesidad de tranquilidad y compromiso por parte de los dueños de los animales domésticos para cualquier situación en la que estos puedan incurrir.

Lo que se quiere es romper con la dinámica de que los usuarios deban pagar altas cantidades de dinero en una ocasión inmediata para atender una emergencia veterinaria y las personas tengan la capacidad de enfrentar imprevistos relacionados a la salud de sus mascotas, evitando el pago de costosas facturas, y asumiendo un rol de cuidador más vinculante a través de una mensualidad que garantiza este tipo de atención en el momento de ser necesaria. Esta mensualidad será asignada a partir del tipo de plan que se elija y el margen de cubrimiento

que este tenga, pero también, por hacer parte de una red de servicios de salud y ser financiada por distintos sectores y entidades, estará condicionada por la vulnerabilidad socioeconómica de la familia o el usuario vinculado, lo que implica mecanismos como las tasas preferenciales y subsidios, así como beneficios para centros de rescate y adopción de animales callejeros, personas en estado de mendicidad y también limitadas por alguna discapacidad.

Así pues, esta empresa de Medicina Pre-pagada para mascotas tiene un enfoque esencialmente administrativo, ya que se encargará de recluir, vincular y sistematizar todos los centros de salud y prestadores de servicios que estén interesados en participar de esta dinámica, exponiendo los incentivos y las ganancias de las negociaciones para todas las partes. Este ejercicio será uno de las principales tareas de la empresa, ya que es mediante este que se encarga de asignar los usuarios y clientes a las entidades donde podrán ser atendidas sus mascotas y, en esta medida, podrá conservarse un orden privado que regule la relación entre las personas y los centros veterinarios al momento de asistirlos, lo que incluye la calidad en el servicio prestado, la formación y capacidades del profesional o técnico que atiende a la mascota, las condiciones de infraestructura a las que debe responder el centro de salud, el alcance a medicamentos e instrumentos tecnológicos para la atención a animales domésticos, y las posibilidades de recuperación y prevención que puedan tener.

Así pues, se realizarán conceptos que se sostienen en dos motivos principales:

1. Plan de cobertura de servicios, que el propietario escoge según sus necesidades.
2. Grupo de clínicas que se desea presten el servicio médico a la mascota, seleccionado según las necesidades y preferencias del propietario.

Del mismo modo, es una empresa encargada de garantizar cierta cantidad de especialistas en cada sede, dependiendo de las personas vinculadas a estas y los tipos de mascotas que tengan.

También está a cargo de vincular las entidades farmacéuticas pertinentes a cada una de estas sedes prestadoras de servicios veterinarios, siendo un vehículo para que se mantenga la cantidad de medicamentos e instrumentos necesarios para todo tipo de atención hospitalaria para mascotas y que, por su parte, estos centros sean cumplidos y responsables para responder por los pagos y la compensación necesaria por estos materiales. Esto quiere decir que la empresa debe administrar los ingresos, los servicios prestados y la relación entre los usuarios y los centros de salud, con el fin de que todo se desenvuelva de manera regulada y cada gasto que se haga sea correspondiente con la calidad del servicio que se esté prestando.

Finalmente, la empresa que se propone aquí se sustenta también en la necesidad de prevención de enfermedades para las mascotas, así que debe ser la encargada de generar proyectos y cronogramas de atención preventiva, que también esté incluida en todos los planes de cobertura, y cubra servicios como la vacunación, la esterilización, la limpieza de parásitos e infecciones, programas de adopción y prevención de animales en estado de calle, atención a animales que son abandonados o sus dueños mueren, y programas de educación para el cuidado y preservación de la fauna, tanto doméstica como silvestre.

1.3 Clientes

Los clientes de este proyecto deben estar vinculados a una actividad económica legal, estar a cargo de uno o varios animales de compañía y priorizar ciertos aspectos del cuidado de estos. Pueden segmentarse en un grupo de personas que alcancen un nivel económico suficiente para atender de manera prevista las necesidades de sus mascotas. En términos generales, podría decirse que los compradores potenciales son aquellos que poseen alguna mascota y

deseen garantizar la atención en salud de esta en cualquier momento. Sin embargo, no se reducen únicamente a estas características, ya que debido a los factores que rodean el proyecto, como lo son la capacidad material y económica, las preferencias de las familias, la cantidad de animales domésticos que puedan atenderse, la financiación externa, entre otros, probablemente la población a la que esta empresa vaya dirigida cumpla con otras cualidades específicas que le permitirá acceder al servicio.

En primer lugar, el servicio va dirigido a personas que realicen cualquier actividad económica lícita, ya que estos deben demostrar sus fuentes de ingreso y el monto de este. Pero esta actividad debe ser una que le permita costear los gastos en salud de una o varias mascotas, y permitirle asumir el compromiso contractual de una mensualidad por, al menos, un año seguido. Por este motivo, existe la posibilidad de que estas personas pertenezcan a un estrato socioeconómico entre 4, 5 y 6, ya que este servicio no se constituye como una necesidad humana básica, sino más bien como un privilegio en una ciudad como Cali. La edad a la que se apunta es a cualquier usuario dueño de una mascota que supere la mayoría de edad, es decir, 18 años, y respecto a la edad de las mascotas, esta puede ser admitida en la póliza antes de cumplir los 10 años.

Los factores claves de la compra de este servicio serían, principalmente, el deseo del dueño de mascota de brindarle un alto nivel de bienestar a quien considera parte de su familia, necesario para considerar acceder a un plan de salud prepagada como el que Petty ofrece, también es importante que este motivado por mitigar los impactos negativos que pueden tener los imprevistos en temas de salud de su mascota, recordando lo costoso que podría ser dependiendo del tipo de atención requerida, pero también la capacidad del cliente para sostener el pago de una mensualidad que cubra todos los beneficios que pretenda garantizar

a su mascota. Es por medio de esto que se validó la aceptación en el mercado del proyecto, puesto que existen varias demandas públicas, formales y no formales, que evidencian la inconformidad de las personas que, en caso de existir la opción accederían a un servicio pre-pagado de salud para sus mascotas, deben enfrentar situaciones muy problemáticas en momentos de urgencia, ya que no pueden asumir los altos costos que una enfermedad veterinaria puede implicar al instante. Por estas razones, puede decirse que no ha habido un avance importante en este terreno de la salud, por lo que este proyecto puede considerarse apenas una justificación o parte de un Estado del Arte para llegar a construir una empresa de esta magnitud.

Por otra parte, las clínicas veterinarias son usuarios importantes dentro del modelo, según información de EMIS University, en Colombia se tiene registro de 934 establecimientos de este tipo y en Cali existen aproximadamente 272 según la Cámara de Comercio de Cali, la gran mayoría de estos establecimientos tiene facturaciones pequeñas, que no superan los 100 millones de pesos mensuales, en ese sentido debemos convertirnos en un aliado atractivo, que además de generarles un tráfico de clientes, lo cual podría ser beneficioso, les brinde otras posibilidades, como por ejemplo obtener un aval por parte de un tercero como Petty para operar.

1.4 Análisis de los Competidores

Tabla 1 Análisis de competidores

Competencia		
Descripción	Competidor 1	Competidor 2
Localización	Colombia	Colombia
Productos y servicios (atributos)	Póliza de seguros SURA ofrece un porcentaje monetario dispuesto a la atención de algunas emergencias veterinarias.	Seguros Falabella ofrece un porcentaje monetario dispuesto a la atención de algunas emergencias veterinarias.
Precios	Setenta mil – Cien mil pesos/mes	Cincuenta mil – Ciento veinte mil pesos/mes
Logística de distribución	Asociación con centros de salud veterinarios.	Asociación con centros de salud veterinarios.
Población objetivo	Dueños de animals domésticos.	Dueños de animals domésticos.

Fuente: Elaboración propia

La diferencia entre nuestra idea de mercado, y lo que implica una oportunidad de ganancia frente a estos competidores, es que estos no administran una red de servicios ni garantizan la calidad de estos. Su labor se reduce a girar un dinero correspondiente a una fracción de los costos veterinarios en los centros establecidos. Sin embargo, no existe la gama de oportunidades de atención y prevención que ofrece una empresa enfocada únicamente a ello.

1.5 Tamaño del Mercado y Fracción del Mercado

Teniendo como base las fuentes de información EMIS, EUROMONITOR y una investigación realizada por el DANE, Kantar, Fenalco y Portafolio, se estima que en Colombia existen aproximadamente unos 14 millones de mascotas y sus dueños consumen

productos y servicios por un total de 5.3 billones de pesos. Específicamente en servicios veterinarios, los dueños de las mascotas gastan aproximadamente 360 mil millones de pesos; a continuación presentamos un ejercicio que busca aterrizar las cifras de potencial de mercado de acuerdo con la capacidad adquisitiva de los dueños de mascotas.

Tabla 2 Tamaño de Mercado

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Mascotas (Mill.)	15.0	15.2	15.3	15.5	15.6	15.8
Hogares con mascota (Mill.)	4.00	4.32	4.62	4.90	5.14	5.35
% Estratos 5 y 6	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Hogares potenciales	120,000	129,600	138,672	146,992	154,342	160,516
Penetración Estimada	5.0%	7.0%	9.0%	10.5%	11.5%	12.0%
Usuarios potenciales	6,000	9,072	12,480	15,434	17,749	19,262
Precio promedio anual estimado	\$ 600,000	\$ 618,000	\$ 636,540	\$ 655,636	\$ 675,305	\$ 695,564
Mercado potencial (Mill.)	3,600	5,606	7,944	10,119	11,986	13,398

Fuente: Elaboración propia

Para los siguientes cinco años, se espera que el número de mascotas tenga un crecimiento semejante al crecimiento poblacional. También se presupone que las personas con la capacidad de acceder a este servicio —que actualmente tiene un precio de 600.000 pesos al año— pertenecen al estrato 5 y 6. Esto nos reduce el mercado al 3% de las mascotas, y dentro de estas mascotas, que pertenecen al target, los servicios de medicina prepagada partan de un 5% estimado actualmente, a un 12% con la dinamización generada por los nuevos entrantes como Petty. Esto dejará un mercado potencial que va a desarrollarse en los próximos años. Tendrá inicio en el 2023 con un tamaño de \$3.600 millones y culminará en 2027 con un tamaño en ventas de \$13.398 millones aproximadamente.

Estas cifras nos dejan ver que existe un gran potencial, pero que debe ser empujado el crecimiento del mismo a través de la búsqueda de penetración en los primeros 5 años, sin embargo, deja ver una oportunidad que es atractiva para Petty y sus inversionistas.

1.6 Estrategias de Mercadeo y Plan de Ventas

La estrategia de precio que se asume en este proyecto supone la adaptación de los valores de los servicios de medicina pre-pagada para adultos, a una categoría de costos más bajos, es decir, que sea significativamente más económico porque su desarrollo también implica costos mucho menores. También se tendrá en cuenta los costos de las pólizas de seguros que ofrecen aseguradoras como SURA o Falabella, pero que, a diferencia de este proyecto, no cubre los servicios de salud de las mascotas, sino que únicamente facilita un porcentaje en casos de emergencia. En este sentido, se hará una aproximación con estas dos cifras y, en función de los precios en el mercado actual de los servicios de salud prestados a mascotas en la ciudad de Cali, los costos en medicamentos y en tratamientos específicos, se determinará el valor de cada uno de los planes a los que el usuario puede suscribirse y se hará una proyección de las ganancias según la cantidad de inscritos que se tengan en los primeros seis meses de funcionamiento de la empresa. Se planean ofrecer descuentos en la mensualidad del 10% por cada año que el usuario tenga la intención de extender la póliza de servicios, la cual solo puede romperse con el fallecimiento de la persona dueña o del animal.

Para conseguir los primeros clientes, el plan consiste en hacer una visita a todos los centros veterinarios, de venta de mascotas y de productos y medicamentos para animales que podamos registrar en nuestro estudio de mercado y ofrecer los beneficios que pueden

obtenerse a través de la vinculación a un plan de medicina pre-pagada para sus clientes. A partir de esto, se pretende ofertar el servicio a través de estos centros de salud, es decir, que los veterinarios se encarguen de promover entre los usuarios con mascotas este nuevo proyecto. Estas alianzas serán en principio una manera de facilitar la relación entre los prestadores del servicio de salud y los clientes, y ofrecerá beneficios como la regularización de algunos precios, el acceso a créditos para el mejoramiento de los servicios y también el aumento de la clientela vinculada.

El concepto más importante para la promoción de este servicio vendría siendo el de póliza de aseguramiento y medicina pre-pagada, pues abarca la lógica que pretende manejarse desde la empresa y evidencia el beneficio de garantizar el cubrimiento de los servicios de salud de animales domésticos, sobre todo el casos de emergencias veterinarias, desde un sentido de tranquilidad e intencionalidad hacia el cuidado y la prevención de enfermedades y consecuencias de posibles accidentes a los que pueden verse enfrentadas las mascotas en su vida cotidiana.

El cubrimiento geográfico consiste en toda la zona limítrofe de la ciudad de Cali, pues los usuarios que se vinculen deben residir ahí, así como todos los centros de salud veterinaria que quieran prestar los servicios a los clientes de la empresa de medicina pre-pagada para mascotas. El plan de expansión consiste en crear sedes físicas de la empresa, primero en la ciudad de Cali, pero que esta pueda ir creciendo hacia las principales ciudades como Bogotá, Medellín y Barranquilla.

El logo de la empresa va a ser el siguiente: Salud para tu mascota en cualquier momento, y en cualquier lugar.

El eslogan de la empresa es el siguiente: No existen límites para garantizar el cuidado de tu mejor amigo.

Para llamar la atención de los clientes, en primer lugar, se utilizará como principal medio la comunicación con los centros de salud veterinarios, quienes se encargarán de persuadir a sus usuarios para vincularse a la medicina pre-pagada para mascotas, mostrando sus beneficios y alcances. Después se planea llevar a cabo todo un plan de comunicación a través de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, donde se muestren las bondades del proyecto y los beneficios que este traería, no solo para mejorar las relaciones entre los usuarios y sus mascotas, sino también para que estas tengan una mejor calidad de vida y pueda prevenirse el abandono.

Tabla 3 Resumen de Estrategias

Cliente	
¿Cuáles son los volúmenes y su frecuencia de compra?	El contrato se hace de manera anual con cláusula de permanencia, y el pago debe hacerse de manera previa los primeros días de cada mes. Se debe elegir alguno de los tres planes que se ofrecen, lo cual determinará su valor: Plan 1: Cubre los servicios de urgencia veterinaria en algunos establecimientos, algunos medicamentos y hasta 30 días de hospitalización al año. Plan 2: Cubre los servicios de urgencia veterinaria en todos los establecimientos vinculados, el 80% de todos los medicamentos y hasta 60 días de hospitalización al año. Plan 3: Cubre los servicios de urgencia veterinaria en todos los establecimientos vinculados, revisiones periódicas cada tres meses, el 90% del valor de todos los medicamentos y hasta tres 90 días de hospitalización al año.
¿Qué características se exigen para la compra (Ej: calidades, presentación - empaque)?	Para la compra del servicio, por el mecanismo de financiación y compensatorio que se pretende aplicar, es necesario que el cliente demuestre una fuente de ingresos segura mediante un contrato laboral, ya que la vinculación a la medicina pre-pagada para mascotas debe ser de mínimo un año, para poder cubrir todos los gastos que se generen. Por otra parte, los usuarios deben registrar todas las enfermedades o antecedentes que puedan complicar el estado de salud de su mascota, en caso de tener algún

	<p>diagnóstico que imposibilite su vinculación por el costo que este generaría.</p> <p>Respecto a los centros prestadores de salud veterinaria, deben ser espacios con una infraestructura adecuada para prestar los diferentes servicios médicos que se requieran en esa sede particular. Esto incluye unas construcciones fuerte y amplias, unas condiciones de salubridad y prevención adecuadas, y una división de espacios y tareas particular. También deben tener la cantidad necesaria de especialistas que sean requeridos para los servicios que se pretendan prestar en la sede.</p>
Sitio de compra	<p>El sitio de compra es en línea, ya que aún no se ha proyectado un espacio físico para desarrollar las actividades de la empresa. En este sentido, se creará una página web, lo más organizada y fácil de usar que sea posible programar, en la cual se abrirán dos hipervínculos. El primero está dirigido a los usuarios dueños de animales domésticos que quieran vincularse a alguno de los planes de medicina prepagada que se ofrecen para sus mascotas. Estos varían según los servicios que se ofrecen, los centros a los que se puede acceder y las especialidades que se atenderán. El segundo hipervínculo es para las empresas y centros de salud veterinaria que quieran hacer parte de la red de atención que se ofrece. En este también hay diferentes opciones de vinculación y el tipo de contrato y sus condiciones van a variar respecto a esto.</p>
Forma de pago	<p>Los pagos de los clientes a la empresa de medicina prepagada de mascotas deben hacerse con una periodicidad mensual, bajo una cláusula de permanencia de mínimo un año, que puede extenderse hasta cinco años de ser requerido por el usuario. Esto se hace de manera virtual por distintos medios de pago o directamente se hace una consignación bancaria.</p> <p>Para el pago a los centros prestadores de servicios de salud, este también se hará por parte de la empresa con una periodicidad mensual, a finales de cada mes, y se cubrirá un porcentaje de todos los servicios que se prestaron a los clientes asociados durante ese periodo, que corresponde a lo que no paga el usuario dueño de una mascota como copago al momento de ser atendido en la sede correspondiente.</p>
Precio	<p>El precio varía dependiendo del plan al que quiera adscribirse la mascota, los cuales se categorizan de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan Básico, con un valor de ochenta y cinco mil pesos al mes, que incluye la prestación de servicios básicos y algunas medidas de prevención como vacunas anuales. 2. Plan Intermedio, con un valor de ciento cincuenta mil pesos al menos, que incluye la atención de varios especialistas y muchas más sedes de acceso. 3. Plan Superior, que tiene un valor de ciento noventa y cinco mil pesos al mes, e incluye el

	acceso a casi el 100% de los centros de salud en la ciudad de Cali y también a todos los especialistas que la mascota requiera.
Requisitos post-venta	Los requisitos post-venta para los clientes es una cláusula de permanencia de mínimo un año, que puede extenderse a petición del cliente y esto se traduce en beneficios en el valor de la mensualidad. También tiene implicaciones de cuidado y prevención, por lo que deben seguirse las recomendaciones de los especialistas que atiendan a la mascota, porque de lo contrario, no se cubrirán los gastos que se generen posteriormente a la atención y sean resultado de la negligencia de los dueños del animal. Respecto a los centros que prestan el servicio de salud veterinaria, los requisitos posteriores a su vinculación con la empresa de medicina pre-pagada para mascotas en mantener el cumplimiento de los requisitos de calidad y garantizar la atención integral a todos los usuarios que lo requieran y puedan hacerlo.
Garantías	La garantía que ofrece el servicio de medicina pre-pagada para mascotas está vinculada especialmente al acceso a todos los servicios de salud para animales, principalmente en casos de emergencia donde, a raíz de los costos que normalmente se generan, existe una gran incertidumbre y falta de capacidades. También se garantiza medidas de prevención para que las mascotas puedan acceder espacios y beneficios para prevenir enfermedades futuras, el contagio a otros animales. Del mismo modo, también se plantean garantías de manutención y cuidado en caso de que el dueño se ausente permanentemente además de asegurar una alta calidad en todos los servicios ofrecidos por los criterios que se asignan en los filtros de elección.

Fuente: Elaboración propia

1.7 Plan de Ventas

En línea con las proyecciones que se tienen del mercado, del cual se esperan crecimientos importantes, en los próximos 5 años, las proyecciones de venta se han basado en una participación de mercado del potencial de usuarios que tendría el mercado. En la siguiente tabla se detalla el crecimiento de esa participación y la venta esperada para cada uno de los siguientes años.

Tabla 4 Mercado Potencial y Proyección de Ventas

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Mascotas (Mill.)	15.0	15.2	15.3	15.5	15.6	15.8
Hogares con mascota (Mill.)	4.00	4.32	4.62	4.90	5.14	5.35
% Estratos 5 y 6	18%	18%	18%	18%	18%	18%
Hogares potenciales	720,000	777,600	832,032	881,954	926,052	963,094
Penetración Estimada	5.0%	7.0%	9.0%	10.5%	11.5%	12.0%
Usuarios potenciales	36,000	54,432	74,883	92,605	106,496	115,571
Precio promedio anual estimado	\$ -	\$ -	\$ 700,000	\$ 721,000	\$ 742,630	\$ 764,909
Mercado potencial (Mill.)	-	-	582,422	66,768	79,087	88,401
Share of Market	0.0%	0.0%	0.8%	4.5%	7.9%	10.9%
Proyección ventas	-	-	4,459	2,979	6,257	9,667

Fuente: Elaboración propia

2. Análisis técnico

2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

Para el funcionamiento del servicio de medicina prepagada para mascotas, es fundamental tener en cuenta diversos factores técnicos. En primer lugar, es importante destacar que la capacidad de la infraestructura no se limita únicamente a un espacio físico donde se presta el servicio. Por el contrario, la infraestructura operacional que se desarrolla a través de las redes de comunicación (internet o telefonía) también es clave en este tipo de servicios. Por tanto, se requiere un centro de atención físico ubicado en un lugar comercial, en óptimas condiciones materiales y que permita la conectividad entre todas las instancias de la empresa dentro del mismo edificio. Asimismo, es necesario contar con una plataforma virtual y telefónica de primer nivel que permita una comunicación ágil y eficiente con los clientes y socios, así como una base de datos organizada y segura que incluya información sobre los centros veterinarios asociados, médicos, gerentes de tiendas para mascotas y los clientes que pagan por el servicio.

En segundo lugar, es importante señalar que el nivel de organización y estabilidad del sistema de clientes y prestadores de servicios también es clave en este tipo de empresas. Por tanto, se requiere un sistema operativo de alta calidad que permita un acceso fácil y rápido, así como una comunicación efectiva con los clientes y socios, y que garantice la seguridad y protección de los datos personales. Todo esto debe ser configurado de manera organizada y con todas las garantías necesarias, para lo cual se necesitará el trabajo de ingenieros y programadores expertos en el área. En resumen, estos factores técnicos son esenciales para asegurar la

correcta operación del servicio de medicina prepagada para mascotas que se propone en este taller.

¿Cuál es el proceso que se debe seguir para la producción del bien o prestación del servicio?.

Describa el proceso a través del siguiente esquema y elabore un cuadro general por línea de producto/servicio ofrecido:

Tabla 5 Línea de Producto/Servicio

Línea de Producto / Servicio: Medicina Prepagada para mascotas				
Actividad del proceso	Tiempo estimado de realización (minutos / horas)	Cargos que participan en la actividad	Número de personas que intervienen por cargo	Equipos y máquinas que se utilizan. Capacidad de producción por máquina (Cantidad de producto/ unidad de tiempo)
Adecuación y sistematización de toda la plataforma con la cual se trabajará de manera eficiente y segura	8 horas al día (Solo se hará una vez, durante uno a tres meses)	Ingeniero de sistemas / Programador	Ingeniero de sistemas / Programador: 1	Computador (Permite a las personas encargadas llevar a cabo esta actividad)
Actualización y mantenimiento de la plataforma	8 horas al día	Ingeniero de sistemas / Programador	Ingeniero de sistemas / Programador: 3	Computador (Permite a las personas encargadas llevar a cabo esta actividad)
Recolección de datos de centros veterinarios y tiendas de mascotas en toda la ciudad de Cali	3 horas al día	Auxiliar administrativo Investigador Visitadores	Auxiliar administrativo: 5 Investigador: 1 Visitadores: 3	Automóvil (Permite hasta diez visitas al día) Computador (Permite una gran cantidad de mensajes y correos intercambiados al día) Teléfono (Permite una gran cantidad de llamadas intercambiadas al día)
Registro de datos de centros veterinarios y tiendas de mascotas interesadas en asociarse a la empresa	5 horas al día	Auxiliar administrativo Visitadores Investigador	Auxiliar administrativo: 5 Investigador: 1 Visitadores: 3	Computador (Permite registrar en la base de datos de la empresa toda esta información)
Inserción de la marca en el mercado	8 horas al día	Profesional en mercadeo Publicista	Profesional en mercadeo: 1 Publicista: 1	Computador (Permite hacer varias piezas publicitarias al día) Impresora (Permite distribuir la información a través de piezas materiales)
Inscripción de los propietarios de mascotas al sistema	8 horas al día	Auxiliar administrativo	Auxiliar administrativo: 1	Computador (Permite al secretario hacer la

				inscripción a la base de datos de forma inmediata y confiable) Teléfono (Permite la comunicación entre clientes y la empresa para que estos realicen su inscripción de forma más cómoda)
Subscripción de los centros veterinarios y tiendas de mascotas	8 horas al día	Auxiliar administrativo	Auxiliar administrativo: 1	Computador (Permite al secretario hacer la inscripción a la base de datos de forma inmediata y confiable) Teléfono (Permite la comunicación entre clientes y la empresa para que estos realicen su inscripción de forma más cómoda)
Total	8 horas al día		14 trabajadores	

Fuente: Elaboración propia

La capacidad productiva de la empresa consiste en la cantidad de servicios veterinarios que puedan prestarse en un mismo periodo. Al ser esta una empresa intermediaria con aliados, y no la instancia que ofrece el servicio directamente, no existe una medida establecida de cuántos requerimientos o necesidades tengan los clientes en cierto periodo, y esto cambia dependiendo de las circunstancias. En este sentido, deben sistematizarse todos los procesos y mensualmente hacer un mapa estadístico que permita evaluar qué áreas y servicios particulares necesitan más inversión, o aumentar la oferta y el seguimiento.

2.2 Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

Para poner en marcha nuestra empresa, se requieren varios pasos y recursos para asegurar su éxito. En primer lugar, debemos considerar los costos notariales para la creación y el

reconocimiento legal de la empresa, lo que incluye todos los aspectos necesarios para cumplir con los requisitos legales y normativos. Además, se deben contemplar los gastos por asesores especializados en el campo de las ciencias veterinarias, que nos ayudarán a conocer más sobre su funcionamiento y las dinámicas del sector.

Otro punto importante es el proceso de contratación del personal, ya que se deben incluir actividades y herramientas para la preparación y selección adecuadas de los trabajadores, lo que puede generar costos adicionales como la realización de pruebas y evaluaciones para garantizar que se contraten a los candidatos más adecuados y capacitados para el trabajo.

Finalmente, también debemos considerar los gastos de investigación de mercado, lo que nos permitirá evaluar las oportunidades y posibilidades dentro del mercado específico al que nos dirigimos. Esto nos ayudará a estructurar la empresa de manera efectiva y estratégica para asegurar su viabilidad a largo plazo. Por lo tanto, todos estos requerimientos pre-operativos son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de nuestra empresa de servicios de medicina prepagada para mascotas.

La estructura de la empresa se basa en la implementación de tecnología de última generación para garantizar la calidad y eficiencia en sus operaciones. En este sentido, se han contemplado equipos de computación de alta y media gama para satisfacer las necesidades de los profesionales en su trabajo diario. Además, se han previsto teléfonos fijos y móviles, siendo estos últimos especialmente necesarios para la atención al cliente, la cual se realizará a larga distancia, y para que los operadores puedan realizar sus tareas desde la comodidad de sus hogares.

Sobre la arquitectura de la plataforma virtual, esta se construirá con base en cinco áreas. El primero es el sistema de información, que permitan áreas de back office operativas como

ERP y sistemas centrales. También la experiencia al cliente, en medio de la cual se construyen los objetivos dirigidos al cliente como los portales, canales de comercio y aplicaciones móviles. También los datos y análisis, que admitan la gestión de la información y el análisis de los algoritmos, lo que permite automatizar el descubrimiento y la acción y promover la toma de decisiones derivadas de los datos. El internet de las cosas (IoT) que conecte los activos físicos de los sistemas centrales y operativos, para promover la conectividad, el análisis y la integración mediante el monitoreo, la optimización, el control y la monetización. Finalmente, los ecosistemas que está vinculado a la relación con cualquier ecosistema, mercado o comunidad externa de la empresa, como la seguridad y la gestión de API (BlueMara Solutions, 2018).

En cuanto a la oficina física, se han considerado elementos básicos de mobiliario y equipamiento para el bienestar de los trabajadores, tales como escritorios para los computadores, sillas ergonómicas de alta calidad, muebles de almacenamiento y una pequeña nevera y cafetera para su uso diario. Todo ello, garantizando la comodidad y eficiencia en las operaciones de la empresa.

Es importante destacar que la elección de los proveedores adecuados es crucial para el éxito de la empresa. En este sentido, se debe llevar a cabo una investigación exhaustiva de los posibles proveedores para seleccionar aquellos que mejor se adapten a nuestras necesidades. Es importante considerar la magnitud y ubicación de los centros de atención veterinaria y tiendas de mascotas, ya que esto puede tener un impacto en la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda de los clientes.

Además, se deben buscar proveedores con un amplio recorrido en el mercado y un alto nivel de reconocimiento entre sus usuarios, ya que esto puede generar confianza y credibilidad en

la empresa. Para asegurar relaciones duraderas y beneficiosas, es recomendable establecer reuniones esporádicas con los proveedores para evaluar los resultados y replantear los vínculos con ellos.

Durante estas reuniones, se deben establecer claramente las condiciones de pago, los requerimientos y limitaciones de los servicios prestados, así como los porcentajes que se obtendrán por cada instancia involucrada. De esta manera, se establece una relación comercial clara y justa para ambas partes. En resumen, la elección cuidadosa y la gestión efectiva de los proveedores son esenciales para el éxito de la empresa en el mercado.

Tabla 6 Requerimientos de Infraestructura

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
Infraestructura – Adecuaciones	Escritorio	8	197.000 pesos	Deben ser escritorios nuevos, en perfecto estado material y lo suficientemente amplios para garantizar la comodidad.
	Silla de oficina	8	312.000 pesos	Deben ser sillas nuevas, en perfecto estado material y lo suficientemente amplios para garantizar la comodidad.
Equipo de comunicación y computación	Computadores	10	2'500.000 pesos	Deben tener una buena memoria interna, ser nuevos, estar en perfectas condiciones materiales y estar protegidos por un fuerte antivirus para la protección de datos.
	Teléfonos fijos	10	150.000 pesos	Deben estar en perfecto estado material, tener un buen volumen y buenas características de fábrica.
	Impresora	3	280.000 pesos	Debe ser una impresora láser y con capacidad para imprimir piezas publicitarias en perfecta definición.
	Teléfonos móviles	40	547.000 pesos	Deben estar en perfecto estado material y la única condición es que se puede

				acceder a llamadas con buen volumen y el servicio de WhatsApp.
Muebles y Enseres y otros	Muebles de estar	2	1'000.000 pesos	Deben ser muebles nuevos, en perfecto estado material y lo suficientemente amplios para garantizar la comodidad.
	Cafetera	1	200.000 pesos	Debe estar en perfecto estado material.
	Nevera pequeña	1	1'200.000 pesos	Debe estar en perfecto estado material y tener espacio suficiente para guardar bebidas de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

*El valor debe incluir todos los impuestos y costos asociados a su compra y ubicación en el lugar donde operará el negocio.

2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos

La disponibilidad de una oficina física es esencial para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que allí se llevarán a cabo importantes operaciones internas como la recolección de datos, la implementación de procesos dentro de la plataforma, el trabajo en equipo entre el gerente y los empleados, y la impresión de publicidad para la promoción de la marca. Sin embargo, es importante destacar que la infraestructura más crucial es la de la plataforma virtual en línea y por teléfono, ya que a través de ella se llevarán a cabo la mayoría de las interacciones con los clientes y usuarios.

Es necesario que esta plataforma esté completamente adecuada para garantizar la protección de los datos personales de los clientes, y permitir una suscripción eficiente al servicio. Por lo tanto, se deberán implementar medidas de seguridad y privacidad para asegurar que la información de los usuarios esté protegida de manera adecuada. Asimismo, la plataforma deberá contar con un diseño amigable y fácil de usar para permitir una suscripción eficiente

al servicio y una experiencia agradable para el cliente. Todo esto permitirá que la empresa brinde un servicio de alta calidad, generando confianza y fidelidad en sus clientes.

2.4 Boceto gráfico de website+app móvil

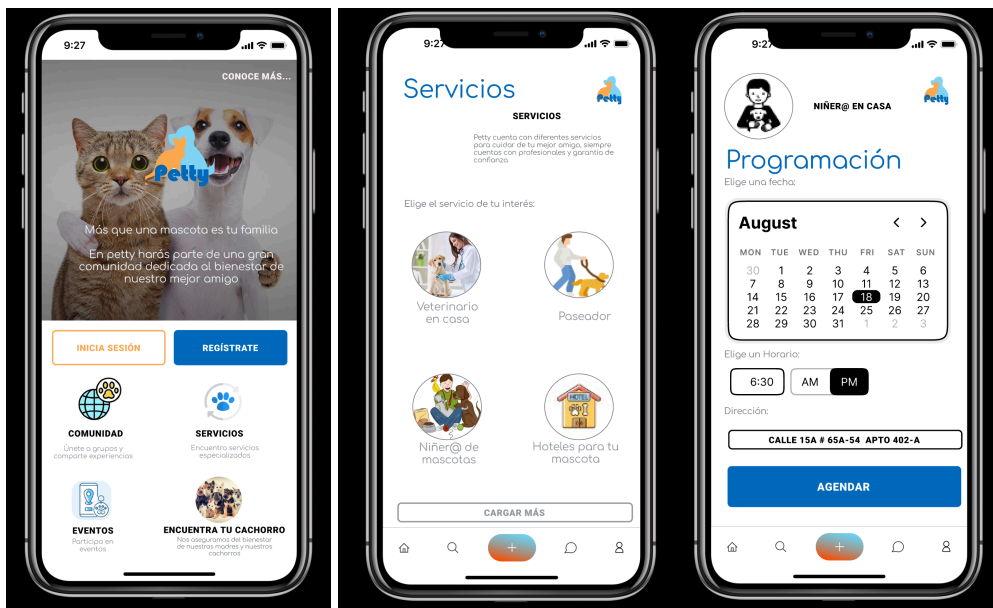


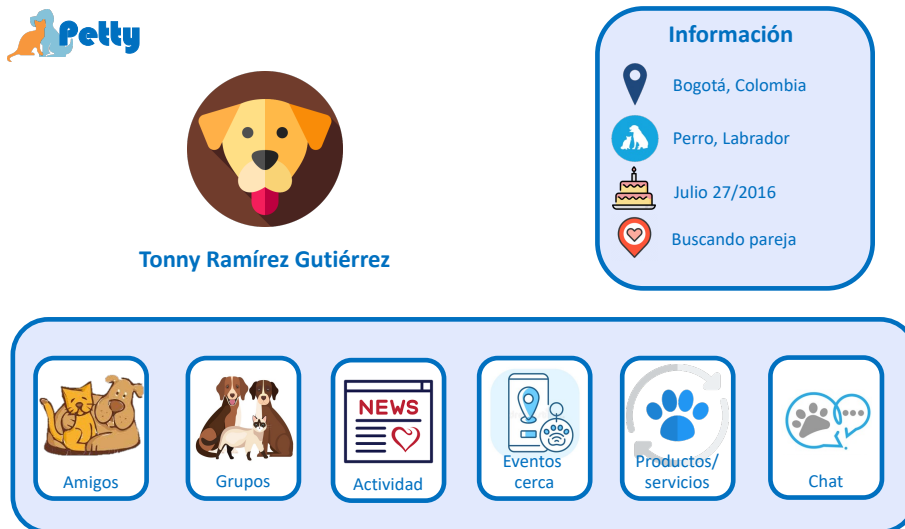
Ilustración 1 Prototipo de App:

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 2 Prototipo programación cita en página web

Fuente: Elaboración propia



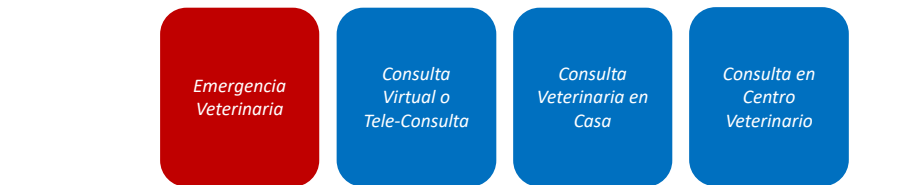
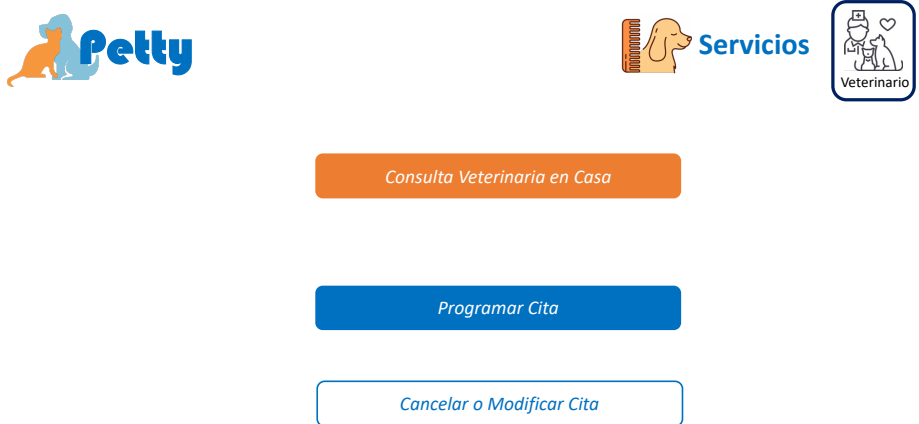


Ilustración 3 Continuación: Prototipo programación cita en página web
Fuente: Elaboración propia





Programación Cita Veterinaria en Casa

Mascota que requiere el servicio:

Tony Ramírez Gutiérrez	Lucas Ramírez Gutiérrez
------------------------	-------------------------

Elige una fecha:

Octubre 10	Octubre 11	Octubre 12	Octubre 13	Octubre 14	Octubre 15
------------	------------	------------	------------	------------	------------

Elige un horario:

Mañana	9:00 am	9:30 am	10:00 am	10:30 am	11:00 am	11:30 am
Tarde						

Dirección de domicilio:

Calle 118 # 25ª - 34 – Apartamento 302-A, Barrio Ciudad Jardín

Confirmar Servicio



¡Su cita ha sido programada con éxito!

Datos de confirmación:

Nombre Mascota: Tony Ramírez Gutiérrez

Fecha: Octubre 13 de 2022

Hora: 10:00 am

Dirección de domicilio: Calle 118 # 25ª - 34 – Apartamento 302-A, Barrio Ciudad Jardín

Ilustración 4 Continuación: Prototipo programación cita en página web

Fuente: Elaboración propia

3. Análisis administrativo

3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.

La capacitación y experticia del personal involucrado son fundamentales para el éxito del proyecto. Por ello, es necesario establecer convocatorias laborales basadas en el mérito y los logros académicos, la experiencia laboral en negocios o actividades afines y el conocimiento en las áreas correspondientes. Estos criterios serán medidos a través de exámenes y pruebas previas a la contratación para garantizar la calidad de los trabajadores.

El emprendedor debe ser una persona profesional en Administración de empresas, Negocios o Finanzas, ya que son los conocimientos técnicos que se requieren para organizar y empezar a montar la empresa de manera adecuada. Esta persona debe tener un evidente sentido de la responsabilidad, saber organizar equipos y asignar tareas, capacidades en áreas como las matemáticas, el álgebra y la estadística y tener unas conductas adecuadas hacia el resto de líderes y trabajadores. Otra característica importante de la persona que ocupe este cargo es que debe tener habilidades en su discurso y su relacionamiento externo, además de complementarlas con un conocimiento profundo de un segundo idioma (inglés) y preferiblemente un tercero.

El rol que tendría es el de gerente, ya que se encargaría de estructurar el equipo de trabajo, establecer los filtros de subscripción tanto para las clínicas prestadoras de servicios veterinarios, como de los propietarios de las mascotas, también crear los márgenes de contratación y las condiciones adecuadas para el desarrollo del trabajo de los operadores vinculados. También debe ser el que seleccione el estilo y las formas que adquirirá la

plataforma según los objetivos de la empresa, y se encargará de cerrar los tratos con todos nuestros aliados. La dedicación debe ser de ocho horas diarias.

Tabla 7 Perfil del equipo Empresarial

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Valor remuneración*
		Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)			
Gerente	Dirigir las actividades y disposiciones de la empresa y sus empleados	Profesional en Administración o afines	Dos años	Sin experiencia específica	Nómina	8 horas / semana	7'200.000 pesos
Profesional en mercadeo	Crear mecanismos y medios para la publicidad del negocio	Mercadólogo o publicista	Cinco años	Un año	Nómina	8 horas / semana	3'500.000 pesos
Operadores	Atender y acompañar a los usuarios en sus consultas y procesos	Técnico o Tecnólogo	Cinco años	Sin experiencia específica	Nómina	8 horas / semana	2'450.000 pesos
Ingeniero de sistemas / Programador	Crear la plataforma virtual para la atención a los clientes y mantener la seguridad cibernética de la empresa	Ingeniero de Sistemas	Cinco años	Tres años	Nómina	8 horas / semana	5'400.000 pesos

Fuente: Elaboración propia

Nota: Este valor debe incluir los gastos de seguridad social y demás, exigidos por la normatividad vigente de empleo en el país.

3.2 La estructura organizacional

Organigrama

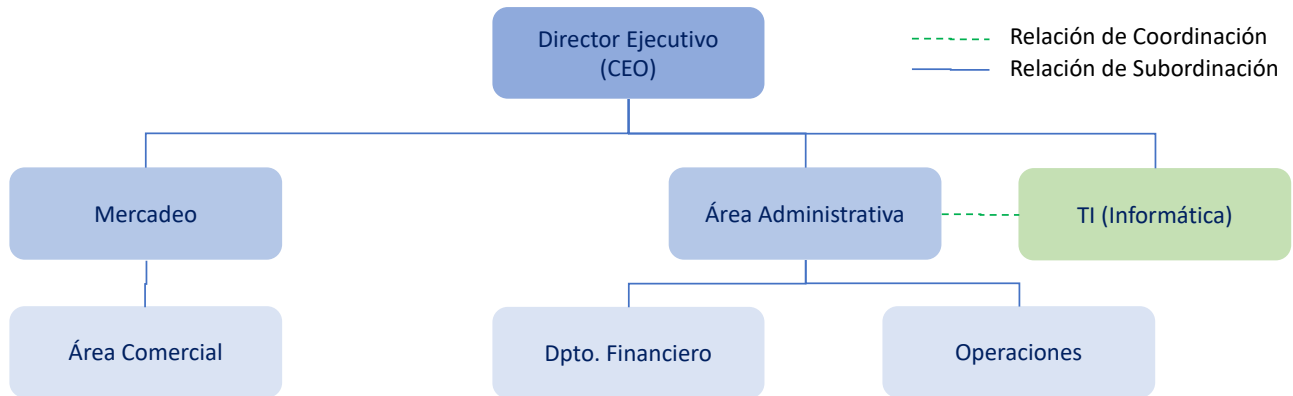


Ilustración 5 Organigrama

Fuente: Elaboración propia

Petty se organizará con un especial énfasis en el área de mercadeo y de TI (informática) que serán sus pilares de operación, crecimiento y generación de equity en el largo plazo, por lo tanto, desde la dirección general se liderarán estas dos áreas y también el área administrativa que, aunque es un área de actividades de soporte, son fundamentales para el correcto desempeño de la compañía.

El área de TI tendrá adicionalmente una relación de coordinación con el área administrativa, pues en los soportes de las operaciones de la compañía es fundamental contar con el soporte de todos los sistemas informáticos requeridos, la subordinación con CEO será de un carácter más estratégico y corresponderá a las decisiones que impliquen un movimiento que afecte la operación del negocio.

Dentro del área de mercadeo estará el área comercial, encargada de realizar el respectivo cierre de ventas con los usuarios de nuestro servicio. Dentro del área administrativa se encontrarán dos áreas, el departamento financiero, encargado no solo de la operación

financiera sino también de los aspectos de planeación financiera y optimización tributaria y el área de operaciones, encargada de la operación 24/7 de la plataforma de servicios.

3.3 Socios clave

En el contexto de esta iniciativa, las clínicas veterinarias son aliados estratégicos para el desarrollo de la empresa, pues son los actores principales en la prestación de servicios para animales de compañía. La disposición de estas organizaciones es crucial para el éxito del proyecto, por lo que se buscará establecer relaciones de confianza y colaboración con ellas. Es importante que se establezcan acuerdos claros en cuanto a los porcentajes que corresponden a cada actividad, de tal manera que se garantice un beneficio justo para todas las partes involucradas. La empresa está dispuesta a escuchar y atender las demandas y necesidades de los prestadores de servicio de salud animal y propietarios de mascotas, para poder construir un modelo de negocio que se adapte a sus requerimientos.

Además, se espera contar con el apoyo de organizaciones de la sociedad civil, quienes pueden contribuir a difundir la iniciativa y fomentar su aceptación en la sociedad. Al ser una problemática que ha sido identificada como relevante en el bienestar de las mascotas y sus dueños, se espera que la sociedad en general vea con buenos ojos esta propuesta y que se sumen al proyecto. Al unir esfuerzos y recursos de diferentes sectores, se puede lograr un mayor impacto y beneficio para la comunidad en general, garantizando una atención de calidad y oportuna para las mascotas.

4. Análisis legal, social y ambiental

Nuestra empresa se enfoca en ofrecer un servicio de mediación entre los propietarios de mascotas y las clínicas veterinarias en Cali, lo que implica cumplir con todos los requisitos y requerimientos de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) y mantener una permanente vigilancia hacia las actividades de la empresa. La protección de los derechos del consumidor es nuestra máxima prioridad, por lo que seguimos la Ley 1480 de 2011, donde se define la protección, promoción y garantías de los derechos de los consumidores y se delegan otras disposiciones.

Además, se garantiza la protección de los datos personales de los usuarios y clínicas veterinarias asociadas, siguiendo el Artículo 15 de la Constitución, que establece el derecho a la intimidad y Habeas Data, así como el Artículo 78 que establece la Delegatura de Protección del Consumidor. Nuestra empresa se compromete a penetrar en políticas y condiciones previas muy específicas para garantizar la seguridad de nuestros usuarios y cumplir con todas las pautas de salubridad, funcionamiento, operacionalidad, legalidad laboral y demás requerimientos que apliquen.

En ese sentido, nuestro equipo de ingenieros mantiene la plataforma en constante mantenimiento para garantizar la seguridad de las bases de datos y prevenir cualquier problema relacionado con la protección de datos personales. Asimismo, se habilita un espacio para solucionar cualquier queja, reclamo o recurso relacionado con la protección de datos personales.

En resumen, nuestra empresa se compromete a ofrecer un servicio de mediación que garantiza la protección de los derechos del consumidor y la seguridad de los datos personales de nuestros usuarios y clínicas veterinarias asociadas

4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual

Se registrará la marca en la Cámara de Comercio y en la Superintendencia de Industria y Comercio para que esta guarde todos sus derechos intelectuales de logo, slogan, nombre e imagen.

4.2 Normatividad Técnica

La plataforma de pagos de los usuarios será PSE, para que puedan realizar el pago pre-pagado y recibir los servicios. Pero también está la posibilidad de asociarnos con gremios bancarios para que esto ocurra. Las normas que se tendrán en cuenta tomarás como base todas las políticas de protección al consumidor.

4.3 Normatividad Tributaria

Esta empresa será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), que como figura jurídica obedece a la Ley 1258 de 2008. Por lo tanto, las obligaciones tributarias que deben asumirse son:

- Retención en la fuente a título de Renta, IVA e ICA (la UVT se fijó en 42412 pesos en el año 2023).
- Contribución al impuesto de renta del régimen ordinario
- Se deben reportar acciones e información de ingresos externos
- Se deben expedir facturas
- Se debe asumir el impuesto de industria y comercio
- Impuesto predial
- Revisión fiscal de ingresos y activos.

4.4 Normatividad Laboral

El código sustantivo del trabajo afirma que “La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”. Por este motivo, solo se generarán contratos de prestación de servicios en el primer momento de creación de la empresa para los trabajadores que solo se requieran para iniciar su producción. Posteriormente, solo se registrará contratación fija a término definido e indefinido, y todos los trabajadores harán parte de la nómina de la empresa.

5. Análisis económico

5.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Debido a que el modelo de negocio es servicios, no se requieren grandes inversiones en activos más allá de los muebles y enseres necesarios para la adecuación de las oficinas donde operará Petty, todos los equipos de tecnología será adquiridos a través de un modelo de arrendamiento. Estos gastos son depreciables a 5 años como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 8 Depreciaciones y amortizaciones

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES EN FORMA LINEAL					
	Año 0	2,024	2,025	2,026	2,027
Activos de depreciables a 5 años					
Valor actual	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Depreciación	0	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
Depreciación acumulada	0	4,000,000	8,000,000	12,000,000	16,000,000
Valor fiscal	20,000,000	16,000,000	12,000,000	8,000,000	4,000,000
Total activos depreciables					
Total valor actual	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Total ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Total depreciación	0	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
Total depreciación acumulada	0	4,000,000	8,000,000	12,000,000	16,000,000
Total valor fiscal	20,000,000	16,000,000	12,000,000	8,000,000	4,000,000
TOTAL ACTIVOS					
Valor actual	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Deducciones tributarias	0	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
Deducciones tributarias acumulada	0	4,000,000	8,000,000	12,000,000	16,000,000
Valor fiscal	20,000,000	16,000,000	12,000,000	8,000,000	4,000,000

Fuente: Elaboración propia

5.2 Los ingresos, costos y gastos

Los ingresos proyectados de la compañía en los primeros cuatro años de operación dan cuenta de la oportunidad que existe actualmente en el mercado pues se proyectan crecimientos de

102% y 50% para los años tres y cuatro respectivamente en las unidades (suscripciones mensuales) lo que representará unas ventas aproximadas de \$9.700 millones de pesos entre los seis diferentes planes que se ofrecerán al público.

Tabla 9 Mercadeo y ventas

MERCADO Y VENTAS				
ITEM	Total 2,024	Total 2,025	Total 2026	Total 2027
Volumen Estimado de Ventas	7,364	52,049	105,139	157,709
Plan Puppy's	1,105	7,807	15,771	23,656
Plan Vital Dogs	1,473	10,410	21,028	31,542
Plan Senior Dogs	1,105	7,807	15,771	23,656
Plan Kitty's	1,105	7,807	15,771	23,656
Plan Vital Cats	1,473	10,410	21,028	31,542
Plan Senior Cats	1,105	7,807	15,771	23,656
ITEM	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Plan Puppy's	60,751,068	450,876,108	947,200,528	1,463,424,816
Plan Vital Dogs	73,637,658	546,516,495	1,148,121,853	1,773,848,262
Plan Senior Dogs	66,273,892	491,864,845	1,033,309,667	1,596,463,436
Plan Kitty's	60,751,068	450,876,108	947,200,528	1,463,424,816
Plan Vital Cats	73,637,658	546,516,495	1,148,121,853	1,773,848,262
Plan Senior Cats	66,273,892	491,864,845	1,033,309,667	1,596,463,436
Valor total de ventas (\$)	401,325,236	2,978,514,897	6,257,264,097	9,667,473,029
IVA o Impuesto al Consumo	76,251,795	565,917,831	1,188,880,178	1,836,819,876
Anticipo Retefuente	24,079,514	178,710,894	375,435,846	580,048,382
Total ventas con IVA	477,577,031	3,544,432,728	7,446,144,275	11,504,292,905
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	200,662,618	1,489,257,449	3,128,632,048	4,833,736,515
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	200,662,618	1,489,257,449	3,128,632,048	4,833,736,515
Ingresos por ventas de Contado	252,834,899	1,876,464,385	3,942,076,381	6,090,508,008
Recuperación de Cartera	153,704,569	1,343,958,493	3,060,169,715	4,691,644,476
Ingresos Efectivos	406,539,468	3,220,422,879	7,002,246,096	10,782,152,484
Cuentas por Cobrar	46,958,049	192,257,004	260,719,337	402,811,376

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los costos de la compañía, se realizó una estimación de acuerdo a la prevalencia de las principales enfermedades que sufren los perros y los gatos, por otra parte se estableció la probabilidad de que sufrieran de una de estas enfermedades o tuvieran un episodio en un año, teniendo en cuenta una población aproximada de 20 mil mascotas, adicionalmente se estableció el valor promedio del tratamiento de cada una de estas

enfermedades en un año y de esa manera se calculó el costo de la prima anual para perros y para gatos por separado y los valores hallados se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 10 Detalle Costeo Prima de Seguro

Perros

Enfermedad	Probabilidad	Valor Tratamiento (aprox.)	Prima Anual (por enfermedad)
Enfermedad del tracto urinario	10%	\$300,000	\$30,000
Enfermedad dental	8%	\$250,000	\$20,000
Otitis	6%	\$200,000	\$12,000
Dermatitis	5%	\$150,000	\$7,500
Enfermedad gastrointestinal	4%	\$180,000	\$7,200
Enfermedad cardiaca	3%	\$350,000	\$10,500
Cáncer	2%	\$500,000	\$10,000
Artrosis	2%	\$400,000	\$8,000
Alergias	2%	\$200,000	\$4,000
Parvovirus	1%	\$250,000	\$2,500
Citas de rutina (anual)	2	\$40,000	\$60,000
Limpieza dental (anual)	1	\$80,000	\$80,000
Medicamentos (anual)	1	\$60,000	\$60,000
Prima Anual Total (perros)			\$311,700
Prima Mensual Total (perros)			\$25,975

Gatos

Enfermedad	Probabilidad	Valor Tratamiento (aprox.)	Prima Anual (por enfermedad)
Enfermedad renal	12%	\$400,000	\$48,000
Enfermedad dental	10%	\$300,000	\$30,000
Enfermedad respiratoria	8%	\$250,000	\$20,000
Diabetes mellitus	6%	\$350,000	\$21,000
Enfermedad gastrointestinal	3%	\$180,000	\$5,400
Enfermedad cardiaca	3%	\$400,000	\$12,000
Cáncer	2%	\$500,000	\$10,000
Hipertiroidismo	2%	\$300,000	\$6,000
Enfermedad del tracto urinario	2%	\$200,000	\$4,000
Pancreatitis	1%	\$250,000	\$2,500
Citas de rutina (anual)	2	\$40,000	\$60,000
Limpieza dental (anual)	1	\$80,000	\$80,000
Medicamentos (anual)	1	\$40,000	\$40,000
Prima Anual Total (gatos)			\$338,900
Prima Mensual Total (gatos)			\$28,242

Fuente: Elaboración propia

Continuando con el análisis de los costos y gastos, se espera que los costos variables crezcan en la misma medida que los precios, teniendo en cuenta el ajuste por la inflación proyectada en Colombia, adicionalmente se estima que los gastos fijos se diluyan de manera importante a partir del año dos que es cuando las ventas empiezan a crecer de manera significativa.

Tabla 11 Análisis de costos

ANÁLISIS DE COSTOS				
Costos/Gastos Fijos	2,024	2,025	2,026	2,027
Nómina	472,286,752	500,623,957	525,655,155	546,681,361
Gastos de operación	172,210,000	180,620,500	187,687,525	193,202,781
Gastos de Administración y ventas	158,400,000	166,320,000	172,972,800	178,161,984
Gastos preoperativos (Diferidos)	530,000,000	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	1,332,896,752	847,564,457	886,315,480	918,046,126
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	199,619,418	1,481,515,132	3,112,366,989	4,808,606,998
Gastos de Operación	10,019,534	71,376,662	149,429,702	230,613,291
Gastos de Administración	22,353,816	238,281,192	500,581,128	773,397,842
Total costos variables	231,992,767	1,791,172,985	3,762,377,819	5,812,618,131
Costo total	1,564,889,519	2,638,737,443	4,648,693,299	6,730,664,257
Numero productos o servicios	7,364	52,049	105,139	157,709
Costo Promedio producto o servicio promedio	212,512	50,697	44,215	42,678
Costo variable unitario promedio	31,505	34,413	35,785	36,857
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	54,500	57,225	59,514	61,299
Margen Unitario Promedio	22,995	22,812	23,729	24,443
Punto de Equilibrio	57,964	37,155	37,352	37,559
Cumplimiento del punto de equilibrio	13%	140%	281%	428%
Colchon de Efectivo	222,149,459	141,260,743	147,719,247	153,007,688

Fuente: Elaboración propia

Los gastos preoperativos de Petty son elevados debido a la necesidad de desarrollar una plataforma muy robusta en la cual se va a basar la operación de la compañía, en total se estima una necesidad de 550 millones de pesos aproximadamente de los cuales 500 millones corresponden a el desarrollo de la plataforma, 20 millones a la adecuación de las oficinas, 5 millones para el arrendamiento inicial y 5 millones de gastos de constitución.

Tabla 12 Gastos

Gastos preoperativos (diferidos)	GASTOS				
	AÑO 0	2,024	2,025	2,026	2,027
Gastos de Constitución	5,000,000				
Investigación y desarrollo	0				
Desarrollo web	500,000,000				
Adecuación oficina/local	20,000,000				
Arrendamiento	5,000,000				
Total gastos preoperativos	530,000,000				
Total inversión	550,000,000	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los gastos de operación se contempla el arrendamiento, los servicios públicos, el servicio de internet de la oficina principal y el arrendamiento de los equipos de cómputo y de los celulares con los que contará la compañía, adicionalmente los gastos de mantenimiento de la plataforma web y de la pasarela de pagos.

Adicionalmente Petty se caracterizará por ser una compañía que basa su liderazgo en el conocimiento de expertos que nos asesorarán en las diferentes áreas de especialización para poder cumplir con la normatividad legal desde todos los puntos de vista tales como contable, laboral, ambiental, etc. y se contemplan unos gastos de representación que se estima serán atenciones a los decisores en las diferentes entidades donde esperamos tener convenios con el fin de garantizar la correcta operación de Petty como servicio de medicina prepagada.

Tabla 13 Gastos

GASTOS					
GASTOS DE OPERACION	MES	2,024	2,025	2,026	2,027
Arriendo	5,000,000	60,000,000	63,000,000	65,520,000	67,485,600
Servicios Públicos	1,000,000	12,000,000	12,600,000	13,104,000	13,497,120
Mantenimiento plataforma Web	1,000,000	12,000,000	12,600,000	13,104,000	13,497,120
Planes de internet	1,000,000	12,000,000	12,600,000	13,104,000	13,497,120
Pasarela de Pagos	2,000,000	24,000,000	25,200,000	26,208,000	26,994,240
Arrendamiento Computadores (10)	2,000,000	24,000,000	25,200,000	26,208,000	26,994,240
Arrendamiento Celulares (10)	2,000,000	24,000,000	25,200,000	26,208,000	26,994,240
Gasto de operación 7	0	0	0	0	0
Gasto de operación 8	0	0	0	0	0
Gasto de operación 9	0	0	0	0	0
Gasto de operación 10	0	0	0	0	0
Bomberos		210,000	220,500	231,525	243,101
Impuestos Locales	0	1,523,029	11,303,464	23,746,317	36,688,060
Gastos de Mantenimiento		8,026,505	59,570,298	125,145,282	193,349,461
Registro Mercantil	0	470,000	502,900	538,103	575,770
Depreciación Equipos	0	4,000,000	4,000,000	4,000,000	4,000,000
Amortización	0	0	0	0	0
Total gastos de operación		182,229,534	251,997,162	337,117,227	423,816,072
Gastos de operación fijos		172,210,000	180,620,500	187,687,525	193,202,781
Gastos de operación variables		10,019,534	71,376,662	149,429,702	230,613,291
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS					
	MES	2,024	2,025	2,026	2,027
Gastos de Publicidad		20,066,262	148,925,745	312,863,205	483,373,651
Gastos de Comisiones		0	0	0	0
Gastos de Capacitación		2,287,554	89,355,447	187,717,923	290,024,191
Asesoría Contable	3,000,000	36,000,000	37,800,000	39,312,000	40,491,360
Gastos de Representación	3,000,000	36,000,000	37,800,000	39,312,000	40,491,360
Gastos Transporte	0	0	0	0	0
Gastos Papelería	200,000	2,400,000	2,520,000	2,620,800	2,699,424
Asesoría Legal	3,000,000	36,000,000	37,800,000	39,312,000	40,491,360
Asesoría Estratégica	4,000,000	48,000,000	50,400,000	52,416,000	53,988,480
Gastos de administracion y ventas 8	0	0	0	0	0
Gastos de administracion y ventas 9	0	0	0	0	0
Gastos de administracion y ventas 10	0	0	0	0	0
Depreciación Muebles y Enseres		0	0	0	0
Total gastos de admon y vtas		180,753,816	404,601,192	673,553,928	951,559,826
Gastos de administrativos fijos		158,400,000	166,320,000	172,972,800	178,161,984
Gastos administrativos variables		22,353,816	238,281,192	500,581,128	773,397,842

Fuente: Elaboración propia

6. Análisis financiero

6.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja

El estado de resultados muestra una operación bastante saludable que permite tener números positivos a partir del segundo año de operación, diluyendo el costo de la nómina y los gastos operativos y de ventas de manera importante, lo cual es fundamental para llegar a la utilidad esperada del 24% sobre las ventas totales en el año 2027.

Es importante recalcar que los gastos de nómina aunque son bastante elevados, son fundamentales para la correcta conducción de la compañía con personal altamente calificado que permita implementar las estrategias de manera exitosa y adicionalmente estar preparados para diagnosticar de manera asertiva ante las desviaciones de los resultados versus lo esperado.

Tabla 14 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM	2,024	2,025	2,026	2,027	
Ventas netas	401,325,236	2,978,514,897	6,257,264,097	9,667,473,029	
Costos variables	199,619,418	1,481,515,132	3,112,366,989	4,808,606,998	
Costo nomina	472,286,752	500,623,957	525,655,155	546,681,361	
Gastos de Operación	152,209,655	182,119,439	217,050,266	251,809,737	
Gastos de Administración y Ventas	164,801,138	225,890,298	298,118,082	371,511,445	
Gastos preoperativos	530,000,000	0	0	0	
Gastos financieros	0	0	0	0	
Utilidad gravable	-1,117,591,727	588,366,072	2,104,073,605	3,688,863,489	
Impuesto de Renta	0	176,509,822	631,222,082	1,106,659,047	
Utilidad neta	-1,117,591,727	411,856,250	1,472,851,524	2,582,204,442	
Reserva legal	0	41,185,625	147,285,152	258,220,444	
Utilidad del periodo	-1,117,591,727	370,670,625	1,325,566,371	2,323,983,998	
ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Costos variables	49.7%	49.7%	49.7%	49.7%	
Costo nomina	117.7%	16.8%	8.4%	5.7%	
Gastos de Operación	37.9%	6.1%	3.5%	2.6%	
Gastos de Administración y Ventas	41.1%	7.6%	4.8%	3.8%	
Gastos preoperativos	132.1%	0.0%	0.0%	0.0%	
Gastos financieros	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
Utilidad gravable	-278.5%	19.8%	33.6%	38.2%	
Impuesto de Renta	0.0%	5.9%	10.1%	11.4%	
Utilidad neta	-278.5%	13.8%	23.5%	26.7%	
Reserva legal	0.0%	1.4%	2.4%	2.7%	
Utilidad del periodo	-278.5%	12.4%	21.2%	24.0%	

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja muestra un requerimiento de capital inicial de 1.600 millones de pesos los cuales son necesarios para poder mantener la operación durante los primeros años de operación, cumpliendo con las políticas de colchón de efectivo y reserva legal.

Esta inversión inicial será vía equity, los socios fundadores aportarán 400 millones, se espera conseguir los otros 1.200 millones de pesos a través de rondas de inversión.

Tabla 15 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA					
ITEM	Año 0	Total 2,024	Total 2,025	Total 2,026	Total 2,027
Caja Inicial	0	1,050,000,000	452,817,309	839,650,129	2,584,233,301
Ingresos Netos		406,539,468	3,220,422,879	7,002,246,096	10,782,152,484
TOTAL DISPONIBLE		1,456,539,468	3,673,240,187	7,841,896,225	13,366,385,785
Inversiones en activos	20,000,000	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	237,547,107	1,763,003,007	3,703,716,717	5,722,242,327
Egresos por nómina	0	442,270,752	498,822,997	524,064,307	545,345,049
Egresos por gastos de operación		146,686,626	166,815,974	189,303,948	211,121,677
Egresos por gastos de administración y ventas		164,801,138	225,890,298	298,118,082	371,511,445
Egresos por gastos preoperativos diferidos	530,000,000	0	0	0	0
Egresos iva	0	12,416,536	177,534,752	531,156,406	814,633,181
Egresos retefuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	1,523,029	11,303,464	23,746,317
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	229,505,649
TOTAL EGRESOS	550,000,000	1,003,722,159	2,833,590,058	5,257,662,924	7,918,105,645
NETO DISPONIBLE	-550,000,000	452,817,309	839,650,129	2,584,233,301	5,448,280,141
Aporte de Socios	1,600,000,000	0	0	0	0
Prestamo		0	0	0	0
Distribución de Excedentes		0	0	0	0
CAJA FINAL	1,050,000,000	452,817,309	839,650,129	2,584,233,301	5,448,280,141

Fuente: Elaboración propia

6.2 Evaluación de proyecto

En la evaluación del proyecto se logra determinar que, en el año 4 de operación, en este caso el 2027, incluso si no tenemos en cuenta el flujo de la liquidación de la empresa que equivale a 12.950 millones de pesos aproximadamente, el balance del proyecto ya tendría un saldo positivo de más de 200 millones de pesos, lo que significa que la inversión se recupera en el cuarto año.

Por otra parte, evaluado el proyecto desde el valor presente neto (VPN), teniendo en cuenta un valor de liquidación de la empresa de 5 veces EBITDA, lo cual es una valoración conservadora para el sector, refleja un valor de 7.287 millones de pesos aproximadamente lo que significa que la tasa de retorno (TIR) es de un 71.2%, muy superior a la TIR mínima de 16% requerida para realizar la inversión.

Esta información nos permite aprobar el proyecto desde el punto de vista de su evaluación financiera.

Tabla 16 Evaluación Financiera

	Año 0	2,024	2,025	2,026	2,027
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-1,117,591,727	411,856,250	1,472,851,524	2,582,204,442
Total Depreciación	0	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		-1,109,591,727	419,856,250	1,480,851,524	2,590,204,442
1. Flujo de fondos neto del periodo		-1,109,591,727	419,856,250	1,480,851,524	2,590,204,442
Inversiones de socios	1,600,000,000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	1,600,000,000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					12,951,022,212
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-1,600,000,000	-1,109,591,727	419,856,250	1,480,851,524	15,541,226,654
Balance de proyecto	-1,600,000,000	-2,965,591,727	-3,020,230,153	-2,022,615,453	13,194,992,728
Periodo de pago descontado		3.13			
Tasa interna de retorno		71.19%			
Valor presente neto		7,287,477,020			
Tasa mínima de retorno		16.00%			

Fuente: Elaboración propia

6.3 Riesgos

Competencia intensa: Existe una competencia significativa en el mercado de la medicina prepagada para mascotas en Colombia. Será necesario desarrollar estrategias de diferenciación y marketing efectivas para captar clientes y destacarse en un entorno competitivo.

Cambios en la demanda del mercado: Los cambios en las preferencias de los consumidores y las tendencias del mercado pueden afectar la demanda de servicios de medicina prepagada para mascotas. Será importante monitorear de cerca estos cambios y adaptar los servicios y estrategias de marketing en consecuencia.

Barreras regulatorias y legales: Cumplir con las regulaciones y leyes esencial para operar un negocio de medicina prepagada para mascotas en Colombia. Se requerirá obtener licencias específicas, mantener registros precisos y cumplir con los estándares de calidad y protección al consumidor. El incumplimiento de estas regulaciones podría resultar en sanciones y dañar la reputación del negocio.

Riesgos financieros: El emprendimiento de medicina prepagada para mascotas puede implicar costos iniciales y en curso significativos, como alquiler de instalaciones, adquisición de equipos médicos y contratación de personal especializado. La incertidumbre en la adquisición y retención de clientes podría afectar los ingresos. Un plan de negocios sólido y una gestión financiera eficiente serán fundamentales para asegurar la viabilidad financiera a largo plazo.

Gestión de riesgos veterinarios: Como proveedor de servicios veterinarios, existen riesgos inherentes relacionados con errores médicos, complicaciones inesperadas y posibles demandas de los clientes. Se deben implementar protocolos de control de calidad y contar

con un seguro de responsabilidad profesional adecuado para minimizar estos riesgos y proteger al negocio.

Barreras de confianza y educación: Convencer a los propietarios de mascotas sobre los beneficios y la importancia de la medicina prepagada puede ser un desafío. Es necesario desarrollar una estrategia de marketing sólida que eduque al público objetivo, genere confianza y demuestre el valor de los servicios ofrecidos.

Estacionalidad: La demanda de servicios veterinarios puede experimentar variaciones estacionales, lo que podría afectar los ingresos del negocio. Será importante considerar estas fluctuaciones al planificar las operaciones y estrategias de marketing.

7. Road Map del Negocio

El Road Map de Petty iniciará con el desarrollo de la plataforma en la cual se basará el modelo de negocio, esta plataforma tendrá un tiempo de desarrollo de 9 meses para ser lanzada, sin embargo, es una plataforma que constantemente se actualizará para garantizar la mejor experiencia al usuario posible.

Por otra lado, se deben realizar los trámites de formalización documental ante la cámara de comercio y otras entidades para poder operar con todos los permisos, después de tener formalizada la empresa, se iniciará con la adecuación de las oficinas y el reclutamiento del personal de acuerdo con los estándares Petty.

Una vez Petty cuente con el andamiaje básico, se procederá a buscar los proveedores de servicios de salud veterinaria idóneos para firmar los acuerdos con ellos e incluirlos en nuestro modelo de operación.

Como último paso, se realizarán pruebas de la plataforma para garantizar su correcto funcionamiento durante 2 meses y en el mes 12 se lanzará Petty al mercado.

Tabla 17 Road Map Petty

ACTIVIDAD	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inversión y desarrollo Plataforma Petty	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Formalización de la empresa Petty	■											
Adecuación Oficinas Petty		■	■									
Reclutamiento de personal				■	■	■						
Firma de acuerdos con las clinicas y profesionales proveedores de los servicios						■	■	■	■	■	■	
Pruebas de la plataforma										■	■	
Lanzamiento												■

Fuente: Elaboración propia

8. Conclusiones.

Petty es una empresa que trae al mercado Colombiano una nueva propuesta para los dueños de mascotas, principalmente perros y gatos, que consiste en un plan de medicina veterinaria prepagada que se diferencia de los actuales actores que participan en el mercado con sus diferentes propuestas tales como clínicas veterinarias independientes y pólizas de seguro que solo cubren el gasto, lo que busca Petty es ser un aliado que brinde apoyo en todo momento, pero principalmente al momento de una emergencia poder brindar una guía clara de cómo proceder ante cada situación y velar por la salud de las mascotas de manera oportuna.

En Colombia actualmente existe una tendencia a considerar a las mascotas como parte de su familia y cada vez son más las familias que tienen una mascota en su hogar, para estas personas, la salud de sus mascotas es tan importante como su propia salud, lo que representa una gran oportunidad de brindar una propuesta de valor completa que no existe hoy en Colombia.

Para poder lograr convertir a estos dueños de mascota, en clientes, debemos desarrollar estrategias de comunicación muy potentes que apelen a la emocionalidad de las personas y a la responsabilidad que sienten por cuidar de sus mascotas a quienes consideran sus mejores amigos o incluso su familia, razón por la cual la estrategia de mercadeo juega un papel fundamental en el desarrollo del negocio.

Por otro lado, existen múltiples riesgos que se deben mitigar, uno de los principales es que no logremos llegar al número de suscriptores con los cuales se está planteando la proyección, si bien tenemos un colchón para que el negocio siga siendo viable, es imprescindible tener como marco las metas aquí planteadas para generar rentabilidad.

Otro riesgo desde el punto de financiero es no poder levantar el capital suficiente, lo cual imposibilitaría el inicio del negocio y para eso la construcción de un pitch adecuado y un respaldo de algún tipo de entidad, por ejemplo académica, podría generar confianza en el proyecto y esa es la etapa clave en la que nos tenemos que concentrar que es lo próximo que viene para Petty.

Por último, se espera de Petty que con su enfoque en el bienestar de las familias logre posicionarse como la solución preferida de su target de mercado, siendo reconocida como la solución más completa e integral para el cuidado de la salud de sus mascotas.

Bibliografía

- Abaunza, N., Jaramillo, S., & Ojeda, G. (2009). *Salud Veterinaria Pre-Pagada [Tesis de Especialización]*. Universidad del Rosario.
- Arroyo, J. (2021). *Plan de Mercadeo para la creación de una tienda de mascotas en la ciudad de Santiago de Cali [Tesis de Maestría]*. Cali: Universidad del Valle.
- Montiel, M. (2022). *El 'claroscuro' panorama del maltrato animal en Cali*. Obtenido de Periódico El País: <https://www.elpais.com.co/cali/el-claroscuro-panorama-del-maltrato-animal-en.html>
- Ossa, M., & Ossa, M. (2014). *Plan de Negocio para la creación de un sistema de salud prepagado para mascotas [Tesis de Pregrado]*. Escuela de Ingeniería de Antioquia.