



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
INTEGRADORA DE SERVICIOS PARA MASCOTAS
(SISTEMA INTEGRADO DE SERVICIOS PARA MASCOTAS)**

**Carlos Felipe Moreno
Nathalia Andrea Cortés Parrado**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2022

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
INTEGRE SERVICIOS PARA MASCOTAS
(SISTEMA INTEGRADO DE SERVICIOS PARA MASCOTAS)**

Carlos Felipe Moreno

Nathalia Andrea Cortés Parrado

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Darío Mauricio Reyes Gutiérrez

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Bogotá D.C. 01 – 03 – 2022

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Dedicatoria o frase.

A mis padres, abuelos, pareja, hermanos, tíos, amigos y todas esas personas que de una forma u otra nos han alentado a seguir, a no desfallecer, el crecimiento personal tiene sus momentos difíciles, pero también tiene sus grandes recompensas, esto es para todos ustedes que con grandes o pequeños aportes nos han traído a este instante de nuestras vidas, un instante de felicidad que esperamos se repita muchas veces más.

Resumen

Para nadie es un secreto que en la época actual las mascotas son tratadas como si fueran una persona más con todos los beneficios que eso implica, comida, recreación, belleza y todo aquello que pueda conllevar bienestar. Hoy en día se decide de parte de muchas parejas no tener hijos sino mascotas que suplan los espacios de los hijos y es a estos que se les dan todas las prebendas y cuidados como si en realidad fuera un hijo más. Es por eso por lo que se plantea un modelo de negocio como **For Pets**, con el ánimo de crear una plataforma de integración que ofrece servicios para mascotas en conexión con aliados estratégicos. **For Pets** es una idea de la digitalización y facilitación de la adquisición de servicios por los usuarios y sus mascotas, para poder satisfacer las necesidades de belleza, salud y recreación de estas con la tranquilidad de que aliados estratégicos suplan servicios de la suficiente calidad y confianza para el usuario final. En el presente documento se realizará un abordaje desde la parte histórica y estadística de las cifras correspondientes a la población de mascotas de la ciudad de Bogotá (perros y gatos), se abordará el crecimiento que ha presentado este tipo de mercado a nivel nacional. Se abordaran los diferentes análisis del sector de mascotas, se detallara el plan piloto de mercado con el cual se estimará la población objetivo, así como un estudio de riesgos y oportunidades del mercado, se revisaran los aspectos técnicos de cada uno de los planes de servicio, se abordaran aspectos legales para la correcta implementación de la idea de negocio, se detallarán las estrategias para dar a conocer la idea de negocio y se cerrará con el análisis financiero de la propuesta articulado con el enfoque hacia la sostenibilidad en todos sus enfoques.

Palabras clave: mascota, emprendimiento, For Pets, servicios integrados, bienestar, perro, gato, Bogotá.

Abstract

It is no secret that nowadays, pets are treated as if they were another person with all the benefits that this implies, food, recreation, beauty, and everything that can bring welfare. Nowadays, lot of couples decide not to have children but pets to make up for their children's space, and it is to these that they are given all the benefits and care as if they were another child. That is why a business model such as “**For Pets**” is proposed to create an integration platform that offers services for pets in connection with strategic allies. “**For Pets**” is an idea of digitalization and facilitation of the acquisition of services by users and their pets to meet the needs of beauty, health, and recreation of these with the peace of mind that strategic allies provide services of sufficient quality and confidence for the end user. In this document, we will approach the historical and statistical part of the figures corresponding to the pet population of Bogota (dogs and cats). We will address the growth that has presented this type of market nationwide. Pet sector analysis will address; the pilot market plan will be detailed with which the target population will be estimated, as well as a study of risks and opportunities of the market, the technical aspects of each of the service plans will be reviewed, legal aspects for the correct implementation of the business idea will be addressed, the strategies to publicize the business idea will be detailed, and the financial analysis of the proposal articulated with the approach towards sustainability in all its systems will be closed.

Keywords: pet, entrepreneurship, For Pets, integrated services, welfare, dog, cat, Bogota.

PRIMERA PARTE	13
1. Introducción.....	13
1.1 Antecedentes	13
1.2 Estructura de Documento.....	18
1.3 Justificación	20
1.4 Objetivos	21
2. Naturaleza del Proyecto.....	22
2.1 Origen o fuente de la idea de negocio.....	22
2.2 Descripción del modelo de negocio.....	23
2.3 Propuesta de Valor	25
2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo	28
2.5 Estado actual del negocio.....	28
2.6 Descripción de productos o servicios	28
2.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	29
2.8 Potencial del mercado en cifras	29
2.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio	30
2.10 Resumen de las inversiones requeridas.....	32
2.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad	32
2.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	33
2.13 Equipo de trabajo	34
3. Análisis del sector.....	34
3.1 Características del Sector.....	34
3.2 PESTEL	36
3.3 Análisis de oportunidades y amenazas	43
4. Validación e Investigación de Mercado	46

4.1 Tendencias del mercado.....	46
4.2 Segmentación del mercado objetivo	47
4.3 Descripción del consumidor	48
4.4 Tamaño del mercado.....	48
4.5 Riesgos y Oportunidades del Mercado	49
4.6 Diseño de las herramientas de investigación	50
4.7 Objetivos de la investigación.....	50
4.8 Calculo de la muestra.....	51
4.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.....	51
4.10 Metodología de análisis de los competidores	51
4.11 Resultados	52
SEGUNDA PARTE	60
5. Estrategia y plan de introducción de mercado.....	60
5.1 Objetivos de mercadeo.....	60
5.2 Estrategias de mercadeo.....	60
6 Presupuesto de Mercadeo	62
6. Aspectos técnicos	63
6.1 Objetivos de producción o de prestación de servicio.....	63
6.2 Ficha técnica del servicio.....	64
6.3 Descripción del proceso.....	72
6.4 Necesidades y requerimientos.....	76
6.5 Personal requerido para la prestación del servicio.....	78
6.6 Capacidad Instalada	78
6.7 Modelo de Gestión Integral	79
6.8 Presupuesto de infraestructura	81

TERCERA PARTE.....	82
7. Aspectos organizacionales y legales:	82
7.1 Análisis estratégico	82
7.2 Estructura Organizacional.....	82
7.3 Perfiles y Funciones.....	84
7.4 Organigrama	87
7.5 Factores clave de la gestión del talento Humano.....	87
7.6 Gobierno Corporativo	88
7.7 Aspectos Legales	89
7.8 Estructura Jurídica	92
7.9 Tipo de Sociedad.....	92
7.10 Regímenes Especiales	92
7.11 Presupuesto de personal administrativo.....	92
8. Aspectos financieros	93
8.1 Objetivos financieros	93
8.2 Supuestos económicos para la simulación.....	94
8.3 Proyección de ventas.....	94
8.4 Proyección de gastos de mercadeo	96
8.5 Proyección de gastos administrativos	96
8.6 Presupuesto de inversión.....	97
8.7 Estados financieros (escenario probable).....	98
8.8 Indicadores financieros de rentabilidad	100
8.9 Fuentes de financiación.....	102
8.10 Evaluación financiera.....	103
9. Enfoque hacia la sostenibilidad.....	104

9.1 Económico 104

9.2 Social..... 104

9.3 Ambiental..... 105

9.4 Gobernanza 105

10. Conclusiones..... 106

11. Referencias. 107

12. Anexos 116

Anexo 1 – Fuerzas de Porter..... 116

Anexo 2 – Encuesta For Pets - Sistema Integrado de Servicios para Mascotas..... 117

Anexo 3 – Comparación y caracterización de las suscripciones 119

Lista de Figuras

Figura 1 - Concentración de comercios por localidades. CIU 4759 - CIU 9609 16

Figura 2 - Tipo de animales en los hogares bogotanos 17

Figura 3 - Modelo de Negocio For Pets 24

Figura 4 - System Mapping For Pets..... 27

Figura 5 - Crecimiento del Valor del mercado de mascotas 30

Figura 6 - Mapa de Competitividad 31

Figura 7 - Resumen Inversión Inicial 32

Figura 8 - Ventas proyectadas a 5 años en millones de pesos divididas por membresía 33

Figura 9 - Mercado de Mascotas en Colombia 38

Figura 10 - Evolución de número de personas por Familia 2005-2018..... 39

Figura 11 – Diamante o fuerzas de Porter..... 45

Figura 12 - Tipo de Mascota 54

Figura 13 - Cantidad de Mascotas..... 54

Figura 14 – Nivel Socioeconómico..... 55

Figura 15 - Costos de Mercadeo 62

Figura 16 - 8 Principios de la Gestión de Calidad..... 72

Figura 17 - Proceso Prestación del Servicio..... 73

Figura 18 - Gestión Integral For Pets 81

Figura 19 - Estructura Organizacional	82
Figura 20 - Estructura Organizacional	87
Figura 21 - Gobierno Corporativo.....	88
Lista de Tablas	
Tabla 1 - Canvas Sostenible For Pets.....	26
Tabla 2 - Membresías For Pets.....	29
Tabla 3 - Cifras del Mercado de Mascotas en Colombia	29
Tabla 4 - Resumen Indicadores Financieros	33
Tabla 5 - Leyes Regulatorios Colombianas en el Mercado Mascotas	42
Tabla 6 - Análisis de Oportunidades y Amenazas	43
Tabla 7 - Perfil del consumidor.....	48
Tabla 8 - Riesgos y Oportunidades de mercado For Pets	49
Tabla 9 - Análisis de la Competencia.....	52
Tabla 10 - Características Suscripción Estándar	64
Tabla 11 - Características Suscripción Esmeralda	65
Tabla 12 - Características Suscripción Diamante	67
Tabla 13 - Características Suscripción Platino.....	68
Tabla 14 - Características Suscripción Titanio	70
Tabla 15 - Listado de Requerimientos de Inversión	76
Tabla 16 - Capacidad Operativa.....	79
Tabla 17 - Equipo de Trabajo.....	84
Tabla 18 - Personal Administrativo	92
Tabla 19 - Supuestos Económicos	94
Tabla 20 - Tabla de precios de ventas por suscripción	94
Tabla 21 - Crecimiento y Detracción Anual de Suscripciones	95
Tabla 22 - Proyección de Ventas For Pets	95
Tabla 23 - Proyección de Gastos de Mercadeo	96
Tabla 24 - Proyección de Gastos Administrativos	97
Tabla 25 - Presupuesto de Inversión	98
Tabla 26 - Estado de Resultados	98
Tabla 27 - Balance General.....	99

Tabla 28 - Flujo de Caja.....	100
Tabla 29 - TMAR y VPN.....	101
Tabla 30 - TIR.....	101
Tabla 31 – Periodo de Recuperación.....	101
Tabla 32 - Rentabilidad Bruta, Operacional y Neta	102
Tabla 33 - Distribución de la Inversión.....	102
Tabla 34 - Tabla de Amortización de Préstamo Bancario	102
Tabla 35 - Encuesta For Pets - Validación de mercado objetivo	117
Tabla 36 - Comparación de suscripciones	119

PRIMERA PARTE

1. Introducción

1.1 Antecedentes

En Colombia el sector de mascotas ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años. Según estadísticas, en el año 2016 este mercado equivalía a \$3.1 billones, en el 2021 equivalía a \$4.9 billones y para el 2026 dicho mercado equivaldrá a los \$6.1 billones aproximadamente, lo cual muestra un aumento exponencial respecto al año inicial (Guasca, 2011). Así como se evidencia este crecimiento, existen algunos factores adicionales que se presentan en los tiempos actuales y fortalecen el desarrollo de este sector:

- “El modelo de familia ya no es el mismo de antes y ahora las mascotas tienen un papel más importante en el núcleo familiar” (Gerente.com, 2019)
- Las nuevas generaciones prefieren tener mascotas a tener hijos ya que denotan menos responsabilidad y menores gastos. (Semana, 2019)

En el ámbito mundial se evidenció de acuerdo con cifras de (Euromonitor, 2022) y estudios internacionales, el año 2020 las ventas de comida para perros y gatos superaron los 102 mil millones de dólares lo que representa un aumento de casi 10 mil millones respecto al 2019 y se estima un crecimiento anual entre el 4 a 4.5% anualmente (Veterinaria, 2021), a nivel Latinoamérica teniendo en cuenta el mercado en general de productos para mascotas se calcula un crecimiento de aproximadamente el 6% al 8% y los países que lideran este crecimiento son Brasil, México, Chile y Colombia (Gabrica, 2021); este crecimiento a nivel general se debe en parte a que a causa de la pandemia la gente se dio cuenta que necesitaba una compañía y vieron en las mascotas un gran consorte, en Latinoamérica con más gusto por los perros y en Europa con más gusto por los gatos. Adicional a lo anterior se evidencia una fuerte conexión que existe

entre las personas y sus mascotas no solo a nivel de infantes, sino a nivel de adultos en donde se evidencia la influencia positiva de las mascotas hacia sus dueños (Córdova, Vivanco, Gaona Cueva, & Cando, 2021), lo cual hace cada vez más fuerte la industria dirigida a las mascotas tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

Además, (Gabrica, 2019) expuso los siguientes factores y cifras que soportan el crecimiento de la industria de mascotas y el cambio radical de pensamiento de la sociedad sobre la importancia de una mascota en la familia:

- Según informe de la consultora Brandstrat (Arango, 2021), en el año 2020 existían aproximadamente una población de 5 millones de mascotas, en su mayoría perros, luego gatos y por último otras especies de animales y las ciudades donde estaban la mayor cantidad de mascotas era Bogotá, Medellín y Cali.
- Según una encuesta realizada por Fenalco Antioquia la tenencia de mascotas aumento en aproximadamente un 15 % en la época de pandemia y es una tendencia que se sigue manteniendo (Fenalco, 2021), lo cual podría verse como una tendencia generalizada ya que Antioquia junto con Bogotá y Cali son las ciudades con mayor cantidad de mascotas
- Existe una fuerte conexión emocional entre personas, perros y gatos, al punto que se consideran un miembro más de la familia (Díaz & Rodríguez, 2019),
- La implementación de más lugares “Pet Friendly” habilita la aceptación de las mascotas en la sociedad, facilitando espacios adecuados para ellas, en centros comerciales, restaurantes, entre otros.
- En la actualidad hay una oferta más amplia de servicios y productos para las mascotas, desde cuidados médicos especializados, hasta seguros de vida, paseadores, servicios funerarios y pasatiempos (El Heraldo, 2019),

- Según Euromonitor, Colombia es el cuarto país en Latinoamérica que lidera el sector de mascotas, con un crecimiento anual del 13% y adicionalmente tiene una proyección de crecimiento de gasto en mercado de mascotas de más de \$5 billones para el año 2023 (Durán, 2022).
- Incrementó el nivel de sensibilización de protección y convivencia con mascotas. Gracias a los programas del IDBYPA de Bogotá el año pasado se atendieron a más de 150.000 animales y sensibilizaron a más de 30.000 personas, según indicó a los medios Clara Lucía Sandoval, directora del instituto (Alcaldía de Bogotá, 2019).

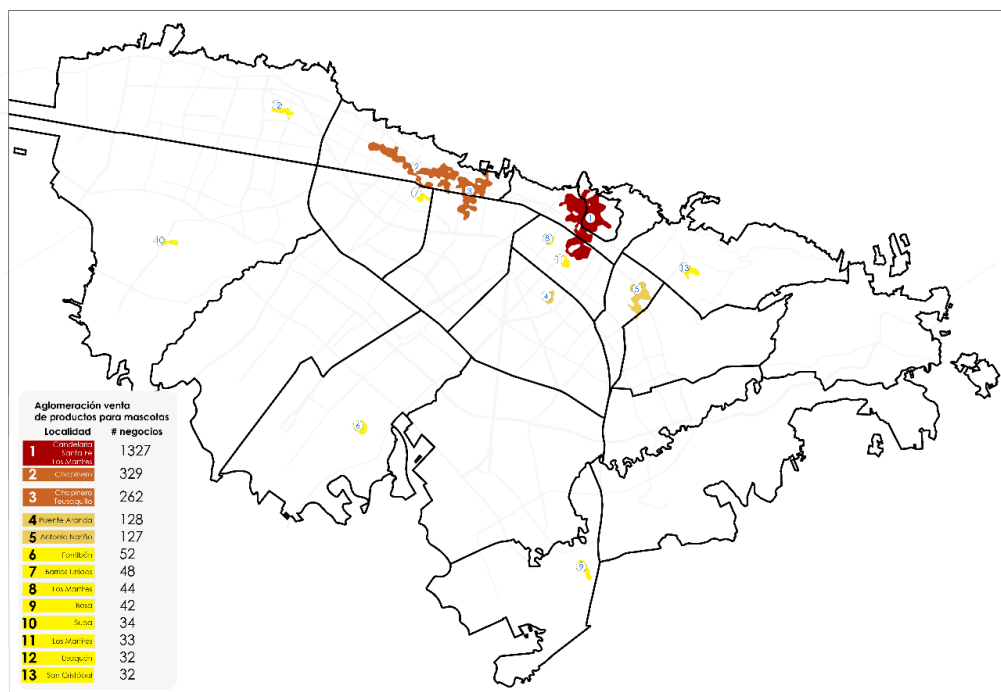
Lo anterior evidencia que no solo a nivel local (Bogotá) se prevé un crecimiento en el sector de mascotas, sino que este crecimiento se está presentando en todo el mundo debido a los múltiples factores mencionados, razón por la cual es un mercado que presenta múltiples opciones que pueden ser exploradas, con el fin de ampliar y mejorar el bienestar de las mascotas.

Ahora bien, si el crecimiento es favorable debido al aumento de mascotas en los últimos años, también se validó que en la ciudad de Bogotá existen diferentes espacios que permiten que el crecimiento sea favorable para establecimientos de comercio enfocados en mascotas y su aceptación social y comercial. Actualmente se evidencia ya sean en centros comerciales que permiten la compañía de mascotas, o locales y ambientes en los que se pueden encontrar servicios conexos con el bienestar y cuidado de los animales domésticos, como la comercialización y adopción controlada de mascotas, servicios de belleza, veterinarios y funerarios, entre otros. La existencia de estos ambientes especializados en el cuidado de las mascotas es una tendencia evidente al desarrollo de este sector al crecimiento continuo. (Diario del Huila, 2019)

Además, en verificación con la base de registro de las actividades económicas de los empresarios de la Cámara de Comercio de Bogotá, se encontró que están registrados 2.182 establecimientos de comercio bajo el código CIIU 4759, relacionados con el comercio al por menor de animales domésticos y alimentos concentrados para los mismos, establecimientos especializados, incluyendo además las actividades propias de las tiendas que comercializan accesorios y servicios para mascotas. Igualmente existen 308 establecimientos de comercio registrados bajo el código CIIU 9609 relacionado con los servicios de cuidado de animales domésticos, como residencias y peluquerías para animales, el aseo, la sesión de formación y adiestramiento de mascotas. (Baquero & SEDB, 2019)

La Figura 1 - Concentración de comercios por localidades. CIIU 4759 - CIIU 9609 muestra que en la ciudad de Bogotá existen dos zonas que concentran los comercios dedicados al negocio de las mascotas.

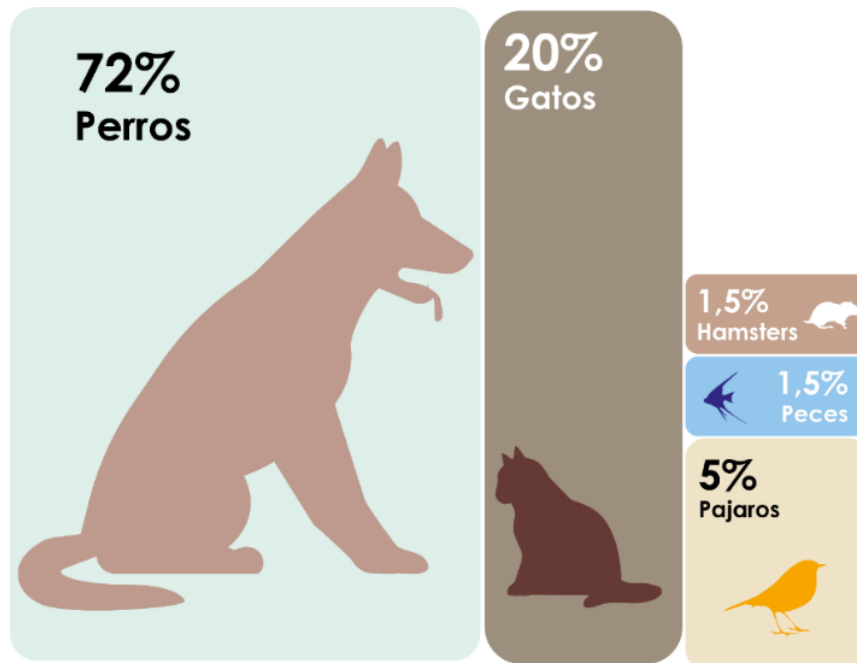
Figura 1 - Concentración de comercios por localidades. CIIU 4759 - CIIU 9609



Fuente: CCB (Baquero & SEDB, 2019)

Adicionalmente la SDDE a través de la Dirección de Estudios de Desarrollo Económico, realizó un trabajo de campo donde se encuestaron propietarios de mascotas y comerciantes de bienes y servicios para este segmento, en la cual realizaron 402 encuestas a propietarios de mascotas en diferentes localidades de la ciudad. En los resultados de la encuesta, se determinó que las mascotas están presentes en los hogares bogotanos en forma continua desde pocos meses hasta más de cinco años, lo que indica que tener una mascota es una decisión que toman continuamente los habitantes de la ciudad. Como se puede ver en la Figura 2, la mascota preferida por los bogotanos es el perro, esta elección es muy acentuada con un 72% de los encuestados, seguido de los gatos con un 20%, las aves están presentes en el 5% de los hogares, y el 1,5% tienen peces y hámsteres (Baquero & SEDB, 2019).

Figura 2 - Tipo de animales en los hogares bogotanos



Fuente: (Baquero & SEDB, 2019)

Luego de indicar las atractivas cifras del mercado de mascotas lo que hace tentador pensar en

una idea de negocio referente a este , indicaremos como se desarrolla el trabajo y las fases presentes lo cual hará mas facil su entendimiento a las personas que requieran realizar su revision o si es requerido como documento de consulta para conocer de manera detallada como esta el mercado de mascotas en la actualidad y sus proyecciones de crecimiento en los años venideros.

1.2 Estructura de Documento

Este documento se compone de 3 fases:

La FASE 1 del trabajo comprende los objetivos tanto general como especificos del trabajo y el porque se decidio incursionar en esta idea de negocio, asi mismo hace una descripcion clara del modelo de negocio el cual se trata de una intermediacion entre los oferentes de servicios para mascotas y las personas dueñas de mascotas que requieren servicios de belleza, salud y recreacion para estos, asi mismo detalla de manera clara:

1. Estudios de factibilidad vistos desde la parte de mercadeo con el analisis del potencial del mercado en cifras.
2. Las ventajas competitivas frente a otros oferentes de servicios para mascotas.
3. Inversiones requeridas y proyecciones de ventas.
4. Los Analisis del sector tanto PESTEL, PORTER, OA, los cuales nos indican las posibles oportunidades y amenazas frente a posibles competidores y al entorno socioeconómico, ambiental y legal.
5. Articulando el estudio de factibilidad de mercados se realiza una segmentacion de clientes para saber exactamente a quien se le va ofrecer la idea de negocio planteada, se detalla de igual manera cuales seran las herramientas de investigacion y se realiza

un analisis de los competidores existentes en el mercado.

Lo anterior da certeza solo con revisar la primera parte del documento que la idea de negocio es una idea rentable para el mercado actual de mascotas actual y venidero.

La FASE 2 del trabajo muestra la estrategia de introduccion al mercado, los presupuestos de mercadeo que seran necesarios para dar a conocer la idea de negocio, lo cual se complementa con:

- Las fichas tecnicas de los servicios a ofrecer en el cual se entendera la diferencia según el tipo de membresia.
- Se detalla el proceso y como funciona por medio de la realizacion de un flujograma la ruta de atencion de los clientes.
- Las necesidades y requerimientos de personal y equipos para iniciar con la idea de negocio y dar claridad acerca de los gastos contemplados.
- Se detalla el modelo de gestion con el que se trabajara inicialmente y como sera la gobernanza de la compañía lo cual mostrara la direccion inicial que tendra el proyecto.

La FASE 3 del trabajo da a conocer los aspectos organizacionales y legales de la idea de negocio, asi mismo da claridad acerca de cuales seran las funciones del personal contratado lo cual sigue articulandose con el detalle de costos para claridad y tranquilidad de los posibles nuevos inversionistas. Esta ultima fase del trabajo se complementa dicionalmente con:

- 1.** Objetivos financieros de la compañía lo cual se articula con los indicadores financieros para dar muestra de la viabilidad de la idea de negocio.
- 2.** Proyecciones de ventas y gastos a lo largo de una ventana de tiempo para evidenciar el

análisis no solo actual sino a futuro.

El trabajo se cierra con conclusiones a la luz del enfoque de sostenibilidad y conclusiones generales, por lo anterior lo invitamos a leer el presente documento el cual dará pleno convencimiento de la idea de negocio a desarrollar.

1.3 Justificación

Lo desarrollado anteriormente demuestra que en el área de Bogotá las necesidades para las mascotas (perros y gatos) son un mercado de gran potencial, por lo tanto, la viabilidad de un modelo de negocio para brindar servicios disponibles integradamente es favorable, permitiendo que los dueños velen por el bienestar de su mascota en un solo lugar con altos estándares de calidad.

Los propietarios buscan una solución para suplir todo tipo de necesidades que presenten su mascota, incluso gastos extraordinarios, como accidentes o enfermedades. Además, con el poco tiempo con el que cuenta el propietario y el presupuesto tan alto que requiere suplir estas necesidades a cabalidad, deben buscar soluciones por su propia cuenta; lo que muchas veces conlleva a gastos más altos de los esperados, o un pésimo servicio, tanto para la mascota como para el propietario.

Ante este desconocimiento de la variedad de servicios en el mercado y las malas experiencias que le suelen tener en algunas ocasiones tanto el propietario como su mascota, surge una oportunidad muy amplia en el mercado.

Adicionalmente las ubicaciones escogidas se tanto a nivel micro y macro corresponden a lo siguiente:

- Bogotá es la ciudad que más está aportando al crecimiento del mercado de mascotas a nivel nacional por lo cual es donde se prevé existe la mayor oportunidad de

negocio en la actualidad.

- Las zonas de la ciudad en las cuales nos vamos a enfocar corresponden a las localidades de Usaquén, Chapinero, Fontibón, Barrios Unidos, Teusaquillo y Suba que corresponden a las zonas donde se tiene la población con importante nivel adquisitivo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios que permita evaluar la factibilidad de un modelo de negocio de prestación de servicios integrados y especializado en mascotas (perros y gatos) ubicados en la ciudad de Bogotá.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar el mercado de las mascotas y el comportamiento del consumidor a través de un estudio piloto basado en tendencias, segmentación, riesgos y oportunidades.
- Establecer estrategias de mercadeo, desde el proceso de promoción del servicio hasta su proceso de venta, distribución, comunicación y atención.
- Establecer todo el plan operativo, procedimental y estructural del funcionamiento del modelo.
- Valorar un plan financiero que permita verificar la viabilidad del negocio desde cada uno de sus componentes organizativos.
- Evaluar las diferentes dimensiones de sostenibilidad y establecer estrategias que aporten a la responsabilidad de la empresa ambiental, social y económica.

2. Naturaleza del Proyecto

2.1 Origen o fuente de la idea de negocio

Esta idea está basada en una situación personal que vivió uno de los integrantes. En el año 2017, la mascota de este integrante tuvo una emergencia médica debido a que su gato ingirió una pita de cometa de 2 metros, situación que obligo a buscar diferentes proveedores de salud para validar la situación y confirmar el estado del gato. Debido a esta particular situación se encontró muchas circunstancias que abrieron a muchas dudas e inseguridades en el proceso, aparte del exceso de dinero que implico la ocasión. Algunas de las dudas que saltaron fueron:

- “Si mi gato está enfermo, ¿a dónde lo llevo?”
- ¿Dónde encuentro un prestador de servicio de salud en mi sector?
- ¿En cualquier veterinaria atienden emergencias?
- ¿Como estoy segura de que tienen los implementos adecuados para la verificación del estado de salud de mi gato?

Además de las incógnitas anteriores, una vez investigado en los primeros establecimientos se llegaron a conclusiones como esta, conclusiones que probablemente muchos de los dueños de mascotas que no han pasado por una actuación similar no conocen:

- No todas las veterinarias ni establecimientos de servicios de mascotas tienen capacidad para atender una emergencia
- Algunos establecimientos de comercio tercerizan servicios de laboratorios y verificación de muestras, lo que retarda el procesamiento de resultados y demora en la atención a la mascota
- En una emergencia si se desea validar precios es imposible, porque no existe un método

de filtrar con facilidad que entidades tienen servicios y no se conocen sus precios.

- No todos los establecimientos tienen veterinarios licenciados para atender legalmente las mascotas
- Al momento que un establecimiento de comercio terceriza los precios aumentan mayormente por el valor de intermediación entre entidades afectando directamente al bolsillo del dueño de mascota.
- Solo algunos establecimientos están avalados para practicar cirugías a animales.
- No todos cuentan con un servicio adecuado y limpio de hospitalización de mascotas.
- Pocos establecimientos cuentan con la facilidad de ambulancia para emergencias.

Así como muchas de estas conclusiones se presentaron en una situación como esta, se observó que existe un gran vacío al momento de atender cualquier situación en especial cuando una persona es principiante o inexperta en el cuidado de una mascota y no se tiene ningún acompañamiento en el proceso de crecimiento y cuidado de salud de esta.

2.2 Descripción del modelo de negocio

For Pets es una empresa de tecnología operada por medio de una aplicación y/o plataforma digital donde los usuarios pueden adquirir servicios para mascotas ya sean en membresías o indíqueles, enfocados en salud, recreación o de belleza, facilitando la localización de socios prestadores de estos servicios. For Pets es un modelo de negocio que consiste en la contratación de empresas especializadas en prestación de servicios varios para mascotas, habilitando al mercado objetivo un portafolio de servicios amplio y de variedad; creando una conexión indirecta entre estas entidades y los propietarios de los animales.

For Pets hace posible que aliados prestadores de servicios puedan tener aún más oportunidades de ganar dinero al conectarlos con usuarios que desean adquirir los mismos, y así mismo los

usuarios amplían sus opciones de elección en el mercado, acorde a su preferencia, ubicación o satisfacción.

Figura 3 - Modelo de Negocio For Pets



Fuente: Elaboración Propia

El sistema de For Pets trabajará de la siguiente forma:

- Se crearán contratos y convenios con diferentes entidades para servicios de recreación, salud y belleza, estos acuerdos contractuales se realizarán para tener un sustento legal que permitan prestar de forma adecuada los servicios ofrecidos; entre estas una aseguradora que soportará toda el área de salud por emergencias y servicios exequiales, el contrato con la aseguradora se realizara de igual forma para tener un respaldo de una entidad reconocida y así darles tranquilidad a los clientes acerca de la inversión de sus recursos.
- De igual forma se crearán contratos con los clientes para la prestación de servicios a través de membresías, establecimiento método y frecuencia de pago (anual o mensual), e informando el alcance de la membresía escogida y el portafolio habilitado para su uso dentro o fuera de la misma.

Una vez establecidos los socios prestadores de servicio, se habilitará a través de la plataforma la red de aliados para la utilización del cliente y gestión de servicios en proveedores por medio de la plataforma.

- Se habilitarán 5 tipos de membresías, con servicios de salud, recreación y belleza, para la elección del cliente, y en función de la capacidad adquisitiva del mismo.
- El afiliado deberá pagar la afiliación mensual o anual del plan escogido, con una duración mínima de 1 año.
- Una vez realizado el pago se habilitará en la plataforma una credencial de inicio y contraseña para la gestión de servicios, se le creará su carné de afiliado digital, se implantará un chip de identificación en la mascota, y se habilitará el plan vinculado en su perfil.
- El afiliado podrá adquirir el servicio requerido en las entidades informadas en la plataforma, y la aplicación hará la validación correspondiente del uso del servicio dentro de la membresía, en caso de que su límite se halla sobrepasado la plataforma tomara el servicio como individual y hará el respectivo cobro.

Este sistema permitirá y facilitará la prestación de estos servicios a los dueños o propietarios de mascotas, a través del pago de una cuota mensual o anual del plan de preferencia. Este sistema garantizará el bienestar económico al propietario como la salud y bienestar de la mascota.

2.3 Propuesta de Valor

Teniendo en cuenta el modelo de negocio presentado en el anterior punto, se presenta a continuación el modelo Canvas sostenible, donde se relacionan los elementos principales del funcionamiento del negocio desde una perspectiva global. A través de este identificamos aspectos claves del modelo de negocio mostrándolo de una manera estructurada con el fin de encontrar factores de decisión relevante, puntos de mejora y posibles alternativas al modelo.

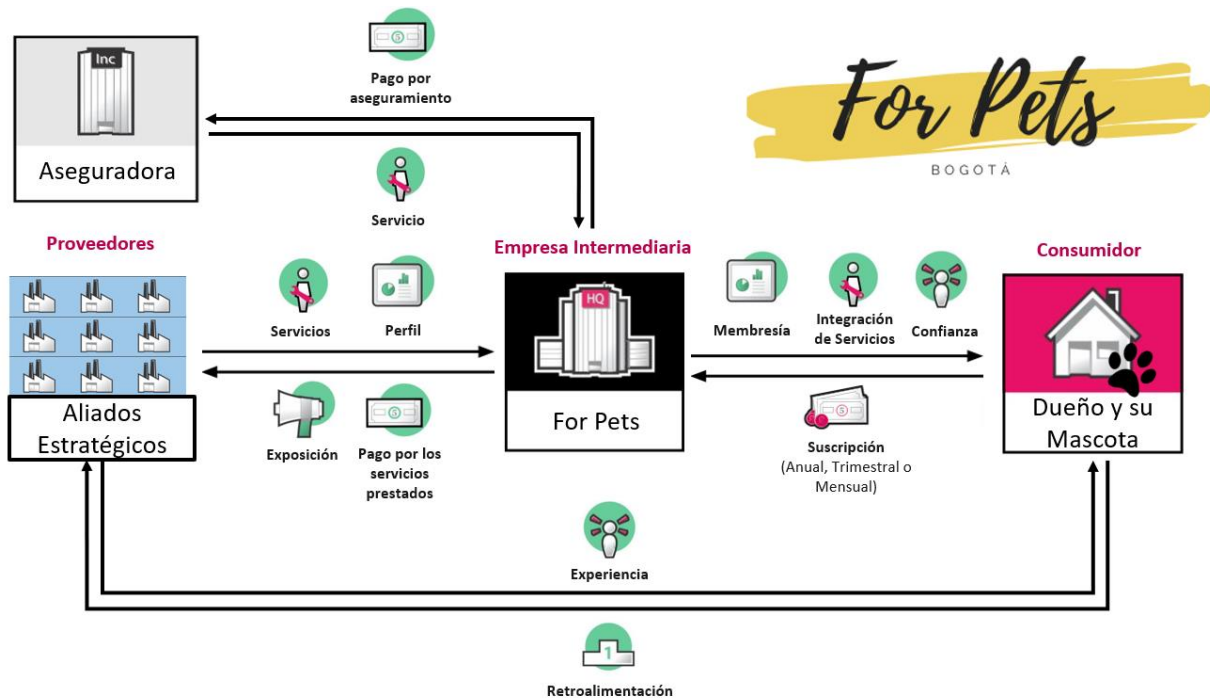
Tabla 1 - Canvas Sostenible For Pets

Costos Socioambientales			Beneficios Socioambientales				
Consumo Energetico	Consumo Equipos Digitales	Desactualizacion digital	- Optimizacion tiempo - Generación de empleo	- Fomentar negocios socialmente responsables - Desarrollo TIC			
Materias Primas y Energia	Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de mercado	Final de Uso	
Electricidad	Prostadores de servicios para mascotas como veterinarias, laboratorios, guarderías, peluquerías, spa para mascotas, compañías de prestadores exequiales, compañías aseguradoras y demas relacionados	Marketing para la venta de servicios	No existe cariño ni amor suficiente para agradecerle a nuestros compañeros peludos, toda la felicidad que nos generan. Es por eso por lo que For Pets se encarga de agradecerle por ti. For Pets busca el bienestar, la salud y la diversión de nuestro caninos y felinos, facilitando opciones de calidad y confianza a través de un amplio portafolio de servicios y proveedores. Tanto tu como ellos merecen las mejores opciones al alcance de la mano. ¡Tu bienestar y el de tus mascotas, ahora son nuestra preocupación!	Relación con interacción indirecta, con validación a través de la valoración de los servicios prestados	Propietarios con perro o gato ubicados en la ciudad de bogota que inviertan en el bienestar, salud y ocio de sus mascotas de estratos 3-4-5 y 6	Equipos digitales serán llevados a centros de acopio cuando cumplan su vida útil (3-4 años)	
Equipos Digitales		Seguimiento a atención de mascotas		Plataforma digital o aplicación con sistema de inicio para la atención personalizada por cliente		Papelería utilizada como reciclaje	
Internet		Atención a quejas y reclamos tanto de usuarios como de proveedores		Recursos Claves			Canales
				Plataforma Digital			Plataforma Digital o aplicación para la atención personalizada
				Almacenamiento en la nube para gestión de datos			Prestadores de Servicio
				Personas con habilidades comerciales para la venta de servicios			Comerciales para la venta de la suscripción
Estructura de Costes			Fuentes de Ingresos				
*Costos Fijos: comerciales, arriendo oficina virtual, pagina web, servicio telefonico, software contable basico y software plataforma *Costos Variables: Pago servicios aliados, publicidad, comerciales por temporadas o eventos , valor financiero por cobros con tarjeta de credito *Impuestos: IVA, ICA, RETEICA			*Ingresos Variables de acuerdo con la cantidad de planes adquiridos por los clientes, tipo de plan y servicios adicionales prestados, así como los servicios realmente usados por el cliente final				

Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, una vez establecido los elementos claves del modelo de negocio, se establece el mapeo del sistema, con el fin de resaltar los participantes del entorno y los elementos de valor que se generan a través de cada uno de ellos en doble vía. En la siguiente imagen se muestra el System Mapping de For Pets, con el detalle de los elementos de intercambio y los generadores de valor consecuentes.

Figura 4 - System Mapping For Pets



Fuente: Elaboración Propia

Una vez analizado la manera de como For Pets, crea, captura y entrega valor, identificando oportunidades de innovación y portando a la sostenibilidad a través del modelo de negocio, se establece la siguiente propuesta de valor:

“No existe cariño ni amor suficiente para agradecerle a nuestros compañeros peludos toda la felicidad que nos generan. Es por eso por lo que For Pets se encarga de agradecerle por ti. For Pets busca el bienestar, la salud y la diversión de nuestro caninos y felinos, facilitando las mejores opciones de calidad y confianza del mercado a través de un amplio portafolio de servicios y proveedores. Tanto tu como ellos merecen las mejores opciones al alcance de la mano. ¡Tu bienestar y el de tus mascotas, ahora son nuestra preocupación!” – Equipo For Pets -

A través de esta propuesta queremos transmitir el beneficio que tienen los dueños de mascotas al suscribirse a For Pets, combinando la exclusividad del servicio con el valor que tiene una mascota para su dueño.

2.4 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

- Corto Plazo: En 6 meses se estima tener afiliados un mínimo de 250 clientes a través de membresías. Además de una ampliación de un 10% adicional de aliados estratégicos y una estrategia efectiva de mercadeo para ganar reconocimiento.
- Mediano Plazo: Alcanzar un 10% de mercado objetivo en el plazo de 2 años. Inversión en la plataforma de prestación de servicios mejorada, facilitando el uso al cliente y al proveedor y aumentando la productividad y eficiencia. Incremento del personal en función de la operación del momento.
- Largo Plazo: En 2025 posicionarse a nivel distrital como la mayor empresa promotora de servicios de salud, belleza y recreación para mascotas. En 2027 se estima la apertura del servicio en la ciudad de Medellín.

2.5 Estado actual del negocio

El negocio actualmente se encuentra en etapa de estudio de viabilidad tanto técnica como financiera, validando el mercado objetivo, como las oportunidades y riesgos de este. A través de este documento se evaluará el modelo de negocio y en caso de ser técnica y financieramente viable, se estima materializar la misma con los ajustes necesarios para hacer factible la misma.

2.6 Descripción de productos o servicios

Se ofrecerán diferentes membresías para los dueños de mascotas, las cuales presentarán variación en precio según el tipo de servicios, las suscripciones ofertadas serán las siguientes:

Tabla 2 - Membresías For Pets

TIPO DE SUSCRIPCIÓN	PRECIO VENTA/MES
Estándar	\$ 75.000
Esmeralda	\$ 105.000
Diamante	\$ 135.000
Platino	\$ 195.000
Titanio	\$ 285.000

Fuente: Propia

El detalle de cada una de las suscripciones (servicios incluidos, límites y demás) se evidencian en los aspectos técnicos detallados en la segunda parte.

2.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

La empresa se llama **For Pets** es una pequeña empresa enfocada en prestación de servicios para el cuidado y bienestar de las mascotas (perros y gatos), inicialmente constituida con 10 funcionarios y con domicilio inicial en la Carrera 68a # 23 – 47. Este domicilio será temporal ya que, según lo proyectado en 5 años, se optará por abrir las oficinas correspondientes para la plena atención de clientes, proveedores y demás.

2.8 Potencial del mercado en cifras

El potencial del mercado en cifras se analiza inicialmente desde la perspectiva nacional lo cual soporta el crecimiento actual del mercado de mascotas y da una visión acerca de las posibilidades de inversión en este sector.

Tabla 3 - Cifras del Mercado de Mascotas en Colombia

MERCADO MASCOTAS COLOMBIA			
ITEM	CIFRAS 2015	CIFRAS 2020	TASA DE VARIACION
CUIDADO DE MASCOTAS	\$726,20	\$1.184,50	↑ 63,1%
COMIDA PARA MASCOTAS	\$654,20	\$1.065,10	↑ 62,8%
PRODUCTOS PARA MASCOTAS	\$72,00	\$119,30	↑ 65,7%

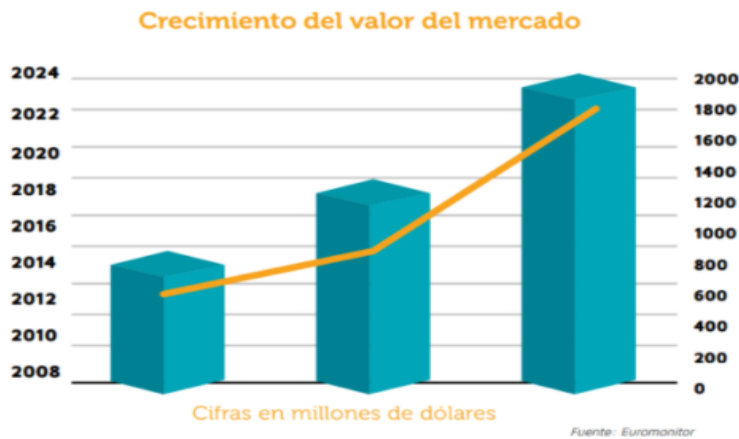
Fuente: Euromonitor

La tabla anterior evidencia que el mercado para mascotas en cuanto a los conceptos de cuidado, alimentos y productos está en crecimiento con tasas de variación mayores a 60%.

Adicionalmente (Bancolombia, 2021) realizó una investigación en el mercado de mascotas evidenciando el crecimiento del mercado para mascotas, algunas de sus conclusiones fueron:

- Colombia es el 4 país (mercado de mascotas) en Latinoamérica y quien actualmente lidera el crecimiento de este sector con un 13%
- 63% ha crecido el gasto en productos para el cuidado animal en Colombia
- El mercado en Colombia ha crecido en los últimos 5 años 89.4%

Figura 5 - Crecimiento del Valor del mercado de mascotas



Fuente: Euromonitor

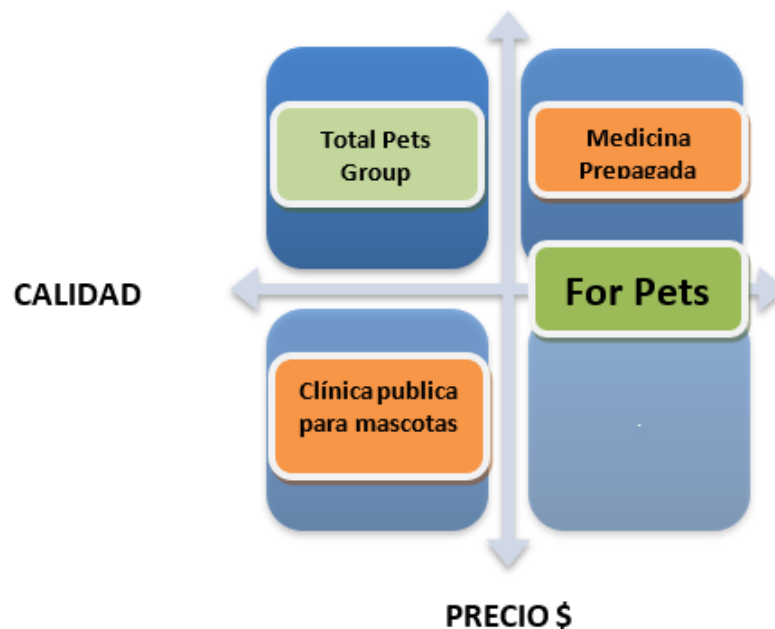
La grafica anterior demuestra el crecimiento sostenido del mercado para mascotas no solo a nivel Colombia sino también a nivel Latinoamérica lo cual habilita la oportunidad de poder tener una idea de negocio no solo nacional sino internacional a largo plazo.

2.9 Ventajas competitivas del producto y/o servicio

En el mercado actual los principales competidores para la idea de negocio planteada son escasos, se encuentran las empresas que ya poseen un plan prepago de salud como competencia

en la línea de prestación de servicio de salud, y en segundo punto se encuentra la clínica pública para animales como entidad estatal que entrará a atender animales principalmente de la calle y población de bajos recursos. No obstante, actualmente en la atención de mascotas aún no se ve un mercado saturado en la línea de negocios escogida y los competidores directos como lo podrían ser *Seguro Peludo*, *Movet*, *Laika* y *Pet Plus* presentan algunos vacíos en su modelo de atención el cual podría verse como una oportunidad para este modelo de negocio.

Figura 6 - Mapa de Competitividad



La idea de negocio a trabajar tendría por lo tanto las siguientes ventajas competitivas:

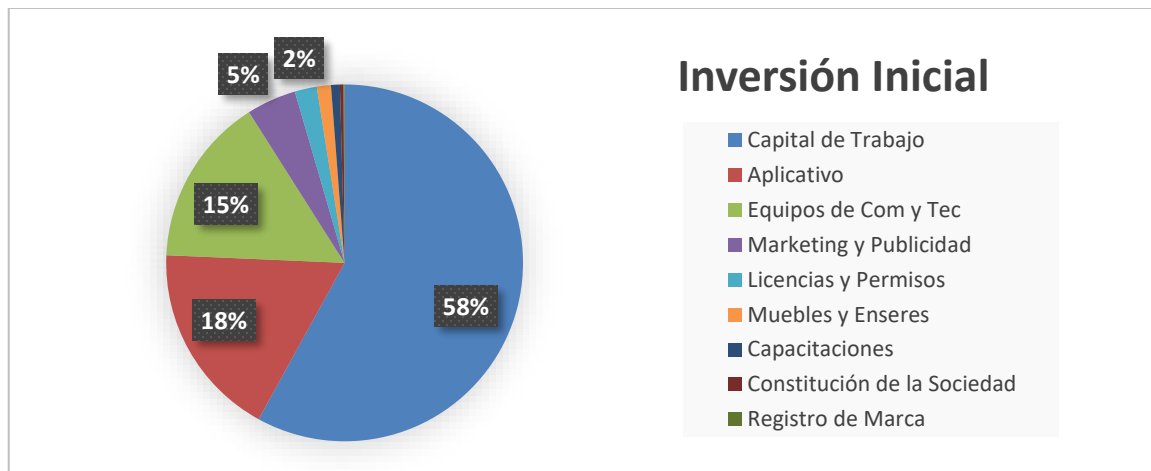
- Unificación de servicios de salud, recreación y belleza para mascotas.
- Manejo de un portafolio más amplio de clínicas y sitios de atención a disposición del cliente final.
- Posibilidad de calificación de servicios y comentarios para así crear una red de atención de calidad, creada y recomendada por los mismos clientes.
- Red de datos de sitios de atención para así escoger la mejor opción de atención para las

mascotas.

2.10 Resumen de las inversiones requeridas

La inversión inicial requerida para el inicio operacional del negocio se estima en un valor de \$512.000.000, dinero para la adquisición de equipos de cómputo, capital de trabajo de 1 año, software para el funcionamiento de la plataforma, sitio web, registro de marca, mercadeo y publicidad de lanzamiento, capacitaciones a empleados, licencias, permisos y gastos de constitución de la empresa.

Figura 7 - Resumen Inversión Inicial

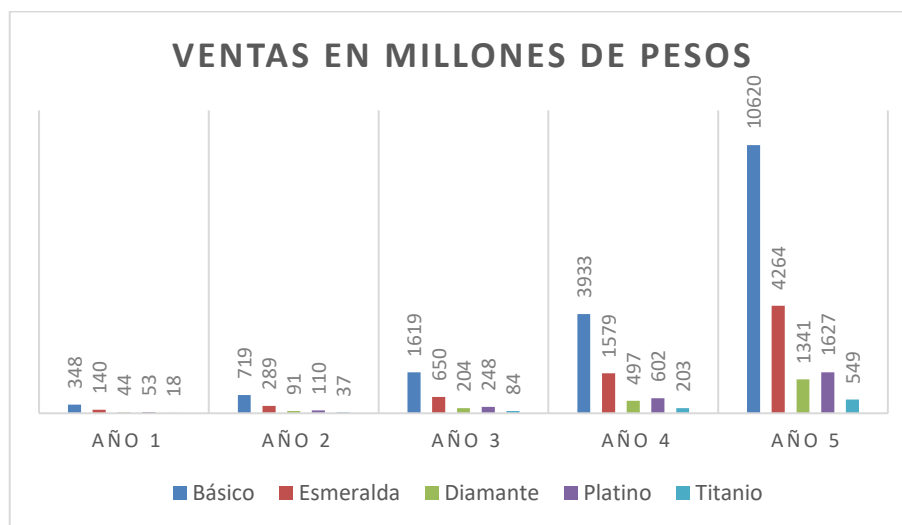


Fuente: Propia

2.11 Proyecciones de ventas y rentabilidad

Las proyecciones de ventas para el primer año se estiman por un valor de \$602.160.000 de pesos, correspondiente a la venta de 971 membresías en el transcurso del año. Este ingreso esta soportado únicamente en la venta de membresías, sin embargo, también puede llegarse a presentar ingresos extraordinarios por uso de servicios adicionales o individuales.

Figura 8 - Ventas proyectadas a 5 años en millones de pesos divididas por membresía



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la rentabilidad esperada para el primer año en promedio se espera sobre el 40%, la rentabilidad esta evaluado por membresía en función del costo aceptado por el mercado, como por su valor agregado.

2.12 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Teniendo en cuenta la validación financiera y verificación de indicadores financieros realizado en el punto 8.7, For Pets es un modelo de negocio totalmente viable, obteniendo una tasa de retorno de 82.78%, con un PAYBACK de tan solo 3.1 años y un VPN de \$2,622,298,309. Su utilidad neta al finalizar el 5 año será del 22% y su solvencia es corriente ya que desde el primer año alcanza a cubrir sus deudas, costos y gastos sin necesidad de comprometer los activos o el patrimonio.

Tabla 4 - Resumen Indicadores Financieros

DECISORIO	VALOR
TIO	15.90%
TIR	82.78%
VPN	\$2,622,298,309
PAYBACK	3.1 años

Fuente: Elaboración Propia

2.13 Equipo de trabajo

Para el inicio de operaciones la empresa contratará 3 comerciales enfocados en la venta de membresías y servicios para mascotas, un auxiliar administrativo de soporte en los procesos administrativos y 2 veterinarios que apoyaran los procesos de ingreso y chequeo de mascotas antes de la adquisición de servicios por parte de los dueños de las mascotas. Se contará con un contador y un abogado los cuales se pagarán por honorarios o requerimientos específicos. El valor total de nómina se evalúa en 22 millones mensualmente incluida la carga prestacional.

3. Análisis del sector

3.1 Características del Sector

El mercado para mascotas se encuentra dentro del sector terciario de la economía colombiana, el cual abarca el 17.6% del PIB en 2021 en comparación con el mismo periodo del año pasado (Portafolio, 2021).

Según cifras dadas por (Portafolio, 2021) el sector terciario de la economía es un sector con una alta dinámica actual y el principal impulsor de la economía colombiana alojando más del 80% de la fuerza laboral del país.

Algunas de las características que presenta el sector de servicios para mascotas en Colombia son:

- Un mercado con gran proyección de crecimiento, ocupando el 4 lugar a nivel Latinoamérica de consumo de productos para mascotas y con un crecimiento anual del 13% (Durán, 2022), con Bogotá, Medellín y Cali como las principales aportadoras del crecimiento.

- Un mercado con gran dinamismo, evidenciando un crecimiento monetario de 60 millones de dólares en el año 2000 a mover 300 millones de dólares en el 2020,
- Un mercado de inversión que estima que la pueda llegar a mover hasta \$6.1 billones de pesos.
- Este mercado con una importante incursión en el mercado digital debido al evolución digital impulsada por la pandemia y las nuevas tendencias en cuanto a forma de comprar tienen los consumidores (El Tiempo, 2021) , en este apartado hacemos especial énfasis ya que acá esta uno de los diferenciadores de la idea de negocio y es la integración que se quiere realizar de los diferentes servicios tanto de salud como de recreación y belleza en solo sitio para facilidad del consumidor, lo anterior será posible gracias a la incursión de las compras digitales ya que gracias a la pandemia a gente no ve esta ya como algo complicado sino como algo que le facilita la vida no solo a ellos sino a sus mascotas, el análisis efectuado da evidencia que los posibles competidores tienen u ofrecen varios servicios, pero no al detalle de ofrecerle PAQUETES a los clientes según sus necesidades lo cual es lo que se pretende con cada una de las diferentes membresías de la idea de negocio.
- Es un mercado que ya no solo se mueve por gusto o pasatiempo, sino que paso a moverse por recomendación médica y terapéutica dados los efectos de la sociedad sobre los animales domésticos, lo cual no solo se trata de un fenómeno mundial sino nacional.
- Se encuentra un análisis de PET INDUSTRY para el año 2022 en el cual se analiza el mercado para mascotas, pero teniendo en cuenta como base el crecimiento del PIB y la tasa de desempleo presente en el país lo cual directamente puede impactar las empresas existentes en el país y la capacidad de adquisición por parte de la población colombiana

(Franco & Peña, 2022), así mismo se hace un análisis de la inflación la cual se puede ver afectada por distintos factores y la cual también impacta la facilidad de las personas de adquirir bienes y servicios respecto un año a otro, la investigación realizada se articula con la necesidad de realizar una segmentación de mercado ya que se establece que no todos los productos son para todas las personas y esto es algo a tener en cuenta también para el tipo de mascotas, adicional a lo anterior se establece que el mercado para mascotas es un nicho en crecimiento y que la tendencia es invertir más en animales que se convirtieron en más que compañía en los hogares colombianos por lo cual el DANE en el 2019 incluyó dentro de la canasta familiar productos para animales de compañía, adicionalmente se evidencia que uno de los competidores directos pasó de tener 25 mil suscriptores a tener 100 mil en el año actual lo que evidencia que el mercado se tiene a la espera de ser abordado.

Por las características mencionadas anteriormente se puede evidenciar que el mercado para mascotas es un mercado en crecimiento constante por lo cual se podría intuir de forma cualitativa que incursionar en este mercado podría ser una gran oportunidad de negocio.

3.2 PESTEL

Como parte de la verificación de entorno y del sector, se evalúa PESTEL con el fin de validar la perspectiva completa desde los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos ecológicos y legales, teniendo en cuenta la integralidad con la cual se deben estudiar los mismos y como podrían influir directamente en la idea de negocio.

3.2.1 Análisis Político

A portas de elecciones de congreso, cámara y presidencia el ambiente político está un poco tenso teniendo en cuenta que se ha evidenciado por los diferentes canales de televisión, charlas en radio y demás que la mayor fortaleza de cada uno de los candidatos propende por una campaña en

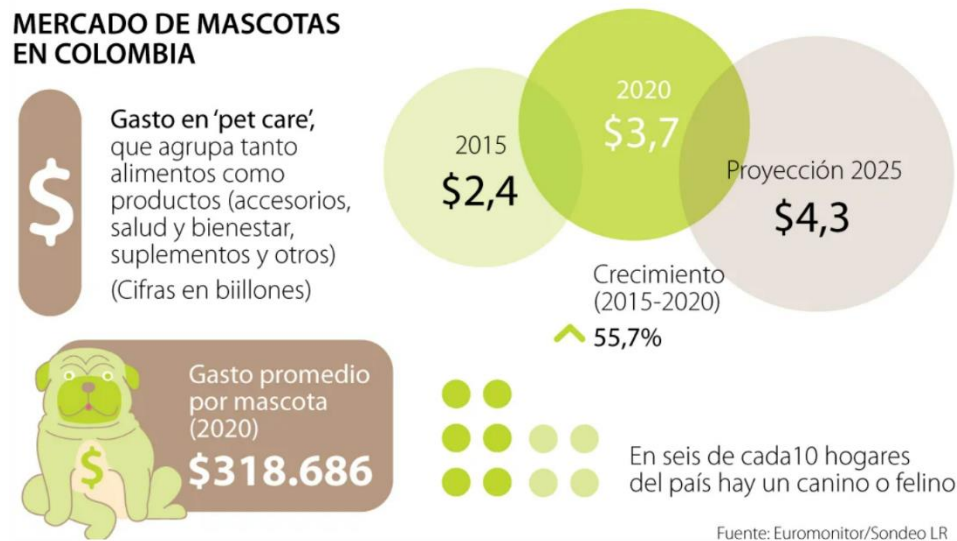
la cual su finalidad es atacar a sus opositores y no enfocarse claramente en las propuestas, en la cual la elección de los parlamentarios se realiza por miedo a que no pase lo que dicen que podría pasar si se elige el candidato “erróneo”. Adicionalmente los candidatos que dan a conocer sus propuestas pueden ser llamados los tradicionales “populistas” los cuales prometen en época electoral propuestas irrealizables, por lo anterior es que el panorama político no es claro y deja un ambiente de incertidumbre, desconociendo aspectos y temas como la protección de los derechos de los animales domésticos y los negocios articulados con este, si bien el análisis inicial de este ítem se hacía en época preelectoral ya ahora con la elección del nuevo presidente y demás integrantes del aparato ejecutivo se sigue manteniendo un ambiente de incertidumbre ante los posibles cambios que en materia económica se puedan tener y las posibles transiciones que se puedan mantener entre un gobierno y el otro, sin embargo en las alocuciones del presidente electo no se han escuchado cambios importantes en cuanto al sector de mascotas por lo cual se supondría no representaría un riesgo negativo el cambio de poder ejecutivo en el país

3.2.2 Análisis Económico

En el aspecto económico se tienen muy buenas proyecciones para la economía colombiana, según (El Pais, 2022) la economía local se encuentra en reactivación postpandemia con un porcentaje de crecimiento en un 10.6% para el año 2021, luego de haber presentado una importante caída en el año 2020.

Enfocado directamente en el mercado para mascotas se estima una proyección de alrededor de \$6.1 billones de pesos en el año 2026, evidenciando un crecimiento a largo plazo, lo cual supone grandes oportunidades para la inversión de negocios enfocados al bienestar de las mascotas (Portafolio, 2021).

Figura 9 - Mercado de Mascotas en Colombia



Fuente: (Gonzáles, 2021)

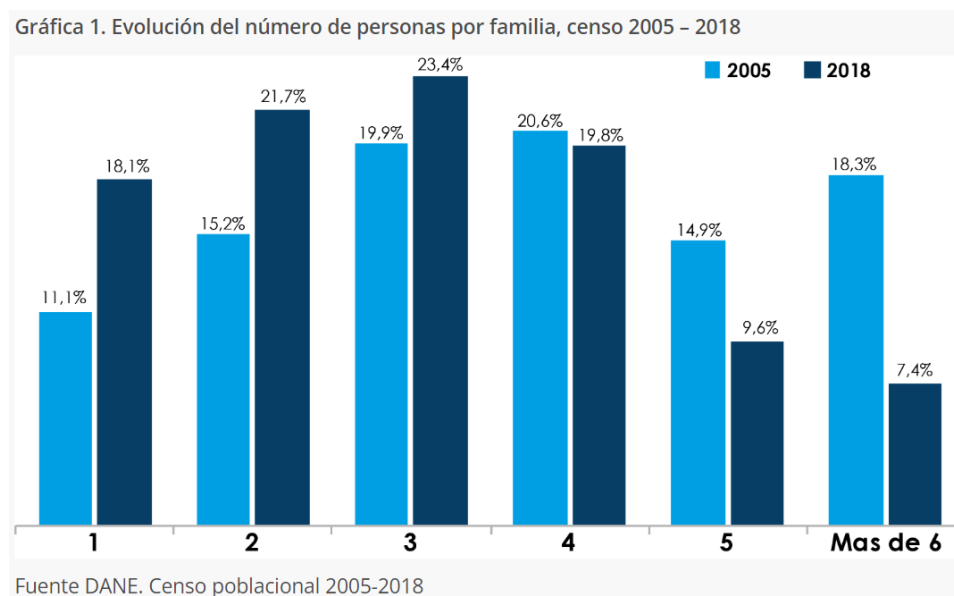
Dado lo anterior y complementado con la gráfica anterior se evidencia una gran oportunidad para cualquier desarrollo que haga referencia al mercado de mascotas, teniendo en cuenta el potencial de crecimiento económico evidenciado lo cual y articulado a lo anteriormente enunciado se trata de un nicho de mercado con importante crecimiento el cual no está atendido al 100% y ante los actuales competidores de tendría un importante margen de maniobrabilidad al ofrecer servicios integrados para las mascotas

3.2.3 Análisis Social

En función del aspecto social se reconoce que el efecto que tienen las mascotas en la sociedad tiene cada día un impacto mayor, la tendencia de una vida con hijos ha sido modificada por el gusto de tener mascota. Los perros y gatos se han convertido en un miembro más de la familia, con el mismo derecho a comida, techo e incluso recreación, entrenamiento y espacio social. La preferencia actual por tener mascotas ha aumentado, ya que no exigen tanta responsabilidad como los hijos y requieren menor demanda de tiempo; reestructurado el antiguo sistema familiar (Díaz Videla & Rodríguez Ceberio, 2019) y cumpliendo un papel de compañía,

que ofrece bienestar y felicidad a sus propietarios.

Figura 10 - Evolución de número de personas por Familia 2005-2018



Fuente: (Pet Industry, 2020)

La grafica anterior nos muestra la disminuci3n en el n3mero de personas por familia entre el 2005 y el 2018, y crecimiento de familias unipersonales o bipersonales en las cuales est3n presentes en gran mayor3a alg3n tipo de mascota a la cual se le dan los cuidados necesarios y se suplen sus necesidades (Observatorio de Desarrollo Economico, 2019). Estas estad3sticas articulan a favor a la propuesta de valor, en la cual representa la posibilidad de acceder f3cilmente a todos los servicios requeridos a los due1os de mascotas.

Por otro lado, es claro que la situaci3n vivida en la pandemia evidencio lo importantes que pueden ser las mascotas no solo como compa1a sino para la salud mental de sus propietarios, por lo tanto, en la actualidad las mascotas son un integrante fundamental de la familia al cual se le invierte en su bienestar y cuidado abriendo oportunidades fundamentadas en la atenci3n de calidad a cada uno de los requerimientos de estas.

3.2.4 Análisis Tecnológico

Con el crecimiento del mercado de mascotas han incrementado los procesos tecnológicos para soluciones médicas y de bienestar para satisfacer las necesidades y los deseos de la industria global de mascotas, ya sea que los dueños de mascotas usen tecnología para monitorear la salud o ver a su mascota en una cámara web, y este tipo de innovaciones está mejorando absolutamente la atención hacia los animales; al fin y al cabo cuanto más sepa el propietario sobre su mascota, mejor podrá comprender sus necesidades.

El poder ofrecer actualmente soluciones remotas, consultas, conferencias y demás para este mercado supone un avance importante, permitiendo la interconexión mundial con acceso a soluciones innovadoras de gran valor agregado. El modelo y la integración de tecnología cobra aún más validez, habilitando la atención remota desde cualquier parte del mundo, gracias al desarrollo presentado en todo el campo de las telecomunicaciones, lo anterior articulado al gran desarrollo en cuanto a herramientas de conexión virtual se refiere por el tema de pandemia donde se evidencio la importancia de estas herramientas y el cómo no es necesaria la presencia física para acceder a algunos servicios de vital importancia, por lo tanto el pensar en desarrollar una aplicación que integre de forma adecuada los servicios para mascotas es un tema sumamente viable debido a los avances tecnológicos actuales y en cuanto a comunicación se refiere.

Adicionalmente y según cifras de (Colombia Productiva, 2021) las empresas colombianas tienen el reto de implementar nuevas formas de tecnología que les permitan aumentar su productividad y es por eso que se están ejecutando programas con diferentes empresas en la cual el comercio electrónico hace parte dentro de la implementación de nuevas tecnologías, lo cual este articulado a la propuesta de valor la cual menciona la integración de servicios a través de una app y lo cual da evidencia que el gobierno de Colombia le está aportando al desarrollo tecnológico,

cabe citar a modo de reseña el ejemplo que dan en la página web citada en la cual gracias al comercio electrónico de una empresa de mascotas esta pudo predecir las demandas de sus clientes y mejorar sus stocks de inventario y experiencia de los clientes, lo anterior da una clara evidencia del momento tan factible que se presenta actualmente y al desarrollo de tecnologías como el big data y data analytics en las empresas de servicios y productos.

3.2.5 Análisis Ecológico

En el tema ecológico el gobierno actual ha intentado sacar nuevas regulaciones al cuidado ambiental (*ley 2111 del 29/07/2021*) y si bien en el texto se establecen las sanciones correspondientes para las personas que incumplan la norma, la realidad actual es que su incumplimiento no genera mayor alboroto. Muchas leyes ecológicas en la ciudad no se cumplen y día a día se siguen contaminando arroyos, ríos, parques, aire, y no hay nadie que responda a cabalidad y haga cumplir las normas; al fin y al cabo, muchas veces los mismos órganos de control son permisivos y ante cualquier dinero se flexibilizan de manera asombrosa.

Es por lo tanto que el tema ecológico debe ser manejado como un tema de conciencia en la cual cada empresa mida el impacto de sus actividades y sea consciente de su entorno. Por esta misma razón se considera que este modelo presenta una oportunidad en este factor como una iniciativa ecológicamente responsable, ya que se busca que los proveedores cumplan a través del contrato con un correcto procedimiento en el manejo del ciclo de vida de sus productos, siendo ecológicamente responsable del entorno en que prestan sus servicios.

3.2.6 Análisis Legal

En este factor hay 2 aspectos de gran importancia: el primero enfocado en la normatividad regulatoria del comercio de los prestadores de servicio o proveedores, con el cual se tendrá la alianza de servicio en el modelo de negocio. Esta regulación será lineamiento obligatorio de

cumplimiento por parte del prestador, como una medida de control que garantice una atención de alta calidad a las mascotas y a sus dueños. Algunas de las regulaciones establecidas en Colombia para los prestadores de servicios en mascotas son:

Tabla 5 - Leyes Regulatorias Colombianas en el Mercado Mascotas

LEYES REGULATORIAS MERCADO MASCOTAS	
NORMA	TEMA
LEY 73 DE 1985	Normas para el ejercicio de las profesiones Veterinarias y Zootecnia
LEY 576 DE 2000	Código de ética para el ejercicio profesional de la medicina veterinaria y zootecnia
LEY 232 DE 1995	Matricula Mercantil
DECRETO 1879 DE 2008	
ALCALDÍAS LOCALES	Cámara de Comercio
LEY 388 DE 1997	Uso del espacio publico
LEY 2981 DE 2013	
DECRETO 3939 DE 2010	Abastecimiento de aguas y vertimientos
DECRETO 351 DE 2014	Manejo de residuos sólidos hospitalarios
DECRETO 948 DE 1995	Calidad del aire
RESOLUCIÓN 1541 DE 2013	Manejo de olores
RESOLUCIÓN 627 DE 2006	Manejo de ruido

Fuente: Elaboración Propia

El segundo aspecto es enfocado en la regulación del *Estatuto Nacional de Protección Animal (Ley 84 de 1989) y su modificación bajo la ley 1774 del 6 de enero de 2016*, la cual tiene como objetivo, prohibir el maltrato contra los animales, y promover su bienestar. Esta normatividad establece leyes y deberes contra el maltrato animal, regulación que será establecida en el contrato de cumplimiento obligatorio por parte de los prestadores de servicios, garantizando un modelo de calidad en el negocio que vela por cada uno de sus actores y su cumplimiento de las obligaciones respectivas.

Adicional a lo anterior también se tiene la “*política pública de bienestar animal*” la cual quedara aprobada dentro de un documento CONPES, con el fin de promover la tenencia responsable, la creación de centros territoriales de bienestar no solo de mascotas sino de animales

silvestres, con el fin de demostrar que el país avanza hacia un escenario de solidaridad con todas las especies (DNP, 2019), lo cual se articula perfectamente con la propuesta de valor mencionada para nuestra idea de negocio la cual pretende formar una comunidad integrada de servicios de calidad para mascotas y así propender a la tenencia responsable de las mismas, prestando no solo los servicios básicos sino teniendo en cuenta los servicios necesarios para las mascotas y así entender que se trata de seres sintientes con necesidades a suplir.

3.3 Análisis de oportunidades y amenazas

3.3.1 Análisis de Oportunidades y Amenazas

Tabla 6 - Análisis de Oportunidades y Amenazas

DEBILIDADES		
	NOMBRE GENERAL	DESCRIPCIÓN
1	Alianzas	No tener las suficientes alianzas estratégicas para cubrir la necesidad de frecuencia en solicitud de los servicios
2	Cumplimiento	Que el cliente no pueda recibir el trato o servicio esperado, en el caso de que el establecimiento aliado, tenga algún problema para prestar el servicio
3	Aplicación o Plataforma	Que por causas externas o de manejo sistemático, la aplicación o plataforma se caiga y no se pueda prestar el servicio de manera completa
4	Capacitación	Falta de formación adecuada del personal
5	Planes de contingencia	En el caso de una mala prestación o algún problema que pueda presentarse, no tener el conocimiento de reaccionar o tomar medidas para evitar nuevamente el inconveniente y poder perder clientes.

OPORTUNIDADES		
	NOMBRE GENERAL	DESCRIPCIÓN
1	Baja competencia	Actualmente solo existe un prestador con una filosofía similar, por lo cual permite abarcar un gran % de mercado que tiene esta necesidad
2	Insatisfacción actual del cliente	Insatisfacción por parte de los usuarios
3	Menos hijos, más mascotas	A través de la nueva era, las parejas han optado por tener más mascotas que hijos
4	Facilidad de alianzas	El crecimiento de costos e indicadores como la inflación y demás, obligan a las entidades prestadoras de servicios para mascotas vender más, con el fin de poder cubrir sus gastos y obtener alguna ganancia; por tal razón, bajo esta necesidad de estas entidades pueden facilitar las alianzas que soportaran la filosofía de For Pets.

5	Protección contra animales	Los cambios legislativos y la importancia sobre la protección animal, obliga a los propietarios tener un mayor cuidado sobre sus mascotas.
---	----------------------------	--

FORTALEZAS		
	NOMBRE GENERAL	DESCRIPCIÓN
1	Plataforma Digital	Facilitación de la prestación del servicio, a través de una plataforma y aplicación que permite programar a la hora deseada.
2	Integración	Prestar todos los servicios que requiera el cliente a través de una sola entidad que pueda abarcarle las necesidades específicas según su requerimiento
3	Personal de Compromiso	Personas comprometidas, con sentido de pertenencia por la empresa y confianza ante los clientes, con una base laboral de servicio al cliente
4	Estándares de Cumplimiento	Políticas de cumplimiento exigida a los prestadores, para asegurar un alto servicio al cliente
5	Responsabilidad Social	Apoyo a practicantes a nivel laboral, y animales en estados críticos.

AMENAZAS		
	NOMBRE GENERAL	DESCRIPCIÓN
1	Indisciplina Aliados	Que los aliados no usen de manera disciplinado la programación y configuración de sus servicios, prestando un mal servicio al cliente
2	Nueva Competencia	Creación de nuevos competidores con la misma filosofía en el mercado
3	Estancamiento del Mercado	Es decir, que pueda llegar al punto de equilibrio y la cantidad de clientes no aumenten a lo esperado para crear una rentabilidad más alta
4	Hospital Público Veterinario	Entidad que presta a mascotas, servicios de veterinaria para mascotas, a costo muy bajo o gratis
5	Alza en precios	En el caso de que los prestadores se vean obligados a subir precios, para cubrir lo necesario sus costos

Fuente - Propia

Si bien se evidencian debilidades y amenazas que pueden ser desafíos de mercado durante la operación del modelo de negocio planteado, también se evidencian oportunidades y fortalezas de gran impacto que, sumado con factores como el comportamiento social actual, en función de la importancia del bienestar de las mascotas, la digitalización y el cambio de la composición familiar en la sociedad actual, fortalecen de manera importante y habilitan la oportunidad en este mercado.

3.4 Análisis de los competidores

El análisis de competidores se analiza desde las Fuerzas de Porter, las cuales nos dan un panorama más amplio en cuanto al mercado y las vías de donde pueden proceder los competidores

o posibles aliados para la idea de negocio, a trabajar:

Figura 11 – Diamante o fuerzas de Porter



Fuente: Propia

La imagen anterior nos muestra los conceptos referentes a las fuerzas de Porter en las cuales se evidencia un mercado adecuado para desarrollar la idea de negocio teniendo en cuenta los siguientes aspectos como:

1. Pocos competidores
2. Mercado actual en crecimiento
3. Alto número de proveedores de servicios
4. Desarrollo tecnológico postpandemia
5. Aumento de lazos familiares con las mascotas

Los conceptos mencionados dan por lo tanto de manera cualitativa la percepción de

favorabilidad para llevar a cabo de manera satisfactoria el proyecto a trabajar.

Después de realizar el respectivo análisis con las herramientas indicadas (PESTEL-PORTER-Análisis OA) encontrado en el Anexo 1 se evidencia la viabilidad del sector estudiado concluyendo que:

- Se evidencian 4 fuerzas FAVORABLES, 4 de las 5 fuerzas estudiadas en el análisis de Porter, corroborando aspectos como un mercado factible, competidores que pueden ser aliados de negocio y clientes con alto interés y necesidad de solución a sus requerimientos en función del bienestar de su mascota.
- En la mayoría de los aspectos del análisis PESTEL a excepción del aspecto Político por el nivel de incertidumbre actual; se evidencian escenarios adecuados para implementar la idea de negocio.
- En el análisis de Oportunidades y Amenazas se evidencian conceptos de alta importancia en todo sentido, si bien se tiene fortalezas como modelo de negocio la integración de servicios y la prestación de este a través de medios digitales, también hay debilidades que requieren esfuerzo y compromiso de los proveedores para evitar el impacto directo al nivel de servicio al cliente. Sin embargo, estos puntos podrán ser contrarrestados con cláusulas y contratos que establezcan lineamientos claros en el proceso de prestación del servicio.

Lo anterior mencionado da en el aspecto cualitativo a nivel general un aval para el desarrollo de la idea de negocio, ya que los campos positivos superan los puntos negativos que además pueden ser trabajados para hacerlos puntos favorables también.

4. Validación e Investigación de Mercado

4.1 Tendencias del mercado

Las tendencias en el mercado de mascotas se identifican acorde a los siguientes conceptos:

- **Disminución de los hijos:** Tendencia vista principalmente en la generación de los millennials y los jóvenes adultos, donde su preferencia es tener un animal de compañía antes de hijos.
- **Bienestar para mi mascota:** La mayor preocupación actual del dueño de mascota se enfoca en mejorar la calidad de vida de su mascota, incluso llevando a humanizar e incrementando el consumo de servicios y productos para su bienestar.
- **Pet Friendly:** Una tendencia comercial, donde los establecimientos de comercio habilitan la apertura a los dueños con mascotas, creando una tendencia social.
- **E-commerce:** Tras la pandemia se identificó que el consumo de servicios y productos solicitados a través de internet aumento hasta un 30% en su consumo. Los dueños de mascotas buscan facilitar el proceso de adquisición realizando sus solicitudes de servicios o productos para su mascota a través de internet.
- **Vet Tech:** Los sistemas de información y comunicación tienen un gran impacto en el sector, facilitando la prestación de servicios con visitas virtuales, consultas por teléfono, aplicaciones móviles entre otras que generan comodidad al dueño de mascota.

4.2 Segmentación del mercado objetivo

Los dueños de perros o gatos son el principal mercado objetivo para For Pets, todos aquellos que se preocupan por el bienestar de su mascota, por darle la mejor atención y calidad de vida. El mercado que se analizara está ubicado en la ciudad de Bogotá, para hombres y mujeres, propietarios y económicamente responsables de sus mascotas (perros y gatos) que consumen más de 10.000 pesos de independientemente del gasto de alimentación.

4.3 Descripción del consumidor

En el sector de mascotas se encontró que el 85% de los encuestados considera a su mascota como parte de su familia. El 75% de los encuestados fueron mujeres, con preferencia a tener gatos como mascotas, por otro lado, en cuanto a la edad no hay mayor diferencia, 45% de los encuestados se ubicaron entre los 18 y 30 años mientras que las personas mayores de 30 años fueron el 55%. Los niveles socioeconómicos más dominantes fueron el 3 y el 4, con gasto para sus mascotas superando un gasto de 400.000 mensuales en servicios de bienestar para ellas. En cuanto al estado civil más dominante se destaca las personas solteras siendo el 55% de la población con mayor probabilidad de tener mascotas.

Acorde a lo anteriormente mencionado se realiza a continuación una tabla resumen del cliente objetivo para For Pets.

Tabla 7 - Perfil del consumidor

Perfil del consumidor	
Geográfico	Ciudad de Bogotá
Demográfico	Hombres y mujeres mayores de 18 años responsables económicamente de su(s) mascotas
Conductual	Gasto mensual mayor de 10.000 pesos en servicios de bienestar para su mascota
Psicográfico	Dueños de mascotas que invierten en el bienestar, salud y ocio de sus mascotas
Motivaciones	La principal motivación del propietario es asegurarse que su mascota se encuentre feliz y tranquila a la hora de consentirlos, arreglarlos o mantenerlos
Actitudes	Consideran a su mascota un miembro más de su familia
Percepciones	Protección a los animales indefensos y trato humanizado hacia las mascotas

Fuente: Propia

4.4 Tamaño del mercado

El mercado de mascotas ha tenido un gran avance en los últimos 5 años, según una encuesta realizada por Fenalco (2021) el 43% de los hogares colombianos poseen una mascota, de las cuales 70% de estos tienen perros, 15% gatos y el 15% restantes otros

animales. Por otro lado, según los resultados de una encuesta realizada por Ofertia.com.co el 72% de los dueños de mascotas gastan en servicios de bienestar para sus mascotas. Es decir que en la ciudad de Bogotá se tienen 1.617.798 hogares que son el mercado objetivo inicial de For Pets.

4.5 Riesgos y Oportunidades del Mercado

Tabla 8 - Riesgos y Oportunidades de mercado For Pets

Riesgos	
Integración hacia atrás	El consumidor podría empezar a adquirir los servicios directamente con el proveedor de For Pets. Para contrarrestar este riesgo se ofrecerán valores agregados al servicio generando preferencia por For Pets.
Integración hacia adelante	En este riesgo se evalúa la posibilidad de que el proveedor de servicios quiera hacer el contacto con el cliente directo para así eliminar la intermediación. Par contrarrestarlo se ofrece al proveedor beneficios en pagos y propaganda de su marca a través de For Pets, creando fidelidad por parte de este.
Entrada de nuevos competidores	En este riesgo se evalúa de que ingresen nuevas empresas a ofrecer un producto similar teniendo en cuenta el crecimiento que presenta el mercado para mascotas, este riesgo se pretende trabajar estableciendo una conexión importante con el cliente, con puntos de fidelidad y beneficios por antigüedad en su suscripción.
Servicios de baja calidad	En este riesgo se evalúa la posibilidad de que los proveedores no presten los servicios acordes a los estándares de calidad requeridos afectando la imagen de For Pets frente al cliente. Para contrarrestar este riesgo, se establecerán criterios de calidad para el ingreso de proveedores, penalidades o beneficios por buena calificación emitida por los usuarios y seguimiento de PQRS.
Oportunidades	
Crecimiento del mercado	Esta es una oportunidad muy importante ya que debido a la pandemia el consumo de servicios para mascotas aumento lo cual representaría un mayor número de clientes por atender.
Endurecimiento leyes contra el maltrato animal	La sociedad en general ve a las mascotas como seres sintientes los cuales tienen necesidades similares a las de los humanos, por lo tanto, se promulgan leyes en pro de su cuidado y su bienestar, los servicios que se ofrecen por parte de For Pets apoyan esta gran causa a través de un buen trato a las mascotas.
Aumento de servicios por plataformas tecnológicas	Debido a la pandemia los requerimientos de servicios se hacen cada vez mas de forma virtual, por lo tanto, el servicio articulado que se ofrece por medio de la plataforma tecnológica podría tener muy buena acogida entre los usuarios

<p>Segmentación de clientes por medio de herramientas de inteligencia de negocio</p>	<p>El auge tecnológico actual articulado con el geomarketing permite ofrecer servicios más segmentados y personalizados a cada uno de los clientes, de igual manera permite conocer el comportamiento de los competidores para así anticipar movimientos o afectaciones del mercado</p>
---	---

Fuente: Propia

4.6 Diseño de las herramientas de investigación

El objetivo principal para realizar la encuesta para el modelo de negocio de For Pets es el lograr identificar las necesidades del mercado objetivo, realizar un acercamiento importante y conocer los dolores y peticiones de los actuales dueños de mascotas. Con esta encuesta se incluirá el respectivo análisis de la competencia, las 5 fuerzas de Porter e instrumentos de la metodología cuantitativa.

4.7 Objetivos de la investigación

Los objetivos propuestos para las herramientas de investigación definidas en el punto anterior son las siguientes:

Corto Plazo:

- Validar el mercado objetivo, conociendo más allá de las necesidades del cliente con el fin de establecer estrategias personalizadas, lo anterior aplicando encuestas de servicio y acompañamiento a los clientes para establecer similitudes o diferencias sustanciales entre los clientes que permita abordar de manera pronta nuevas estrategias.

Mediano Plazo

- Explorar el pensamiento del consumidor sobre la competencia y proveedores actuales para establecer estrategias claves de permanencia del modelo de negocio, lo anterior se realizará con estrategias de neuromarketing que nos permitirá conocer más a detalle las decisiones de consumo de cada segmento de clientes.

Largo Plazo

- Recolectar información que permita una mejor elaboración de estrategias de mercado como precio, plaza, producto, promoción, valor agregado entre otras, este objetivo se maneja a largo plazo que es cuando se pretende tener la data lo suficientemente robusta que nos permita realizar predicciones de forma adecuada

4.8 Calculo de la muestra

Se ha empleado la fórmula de cálculo de la muestra para poblaciones finitas con los siguientes valores:

- **Tamaño de la Población:** 1.617.798, tomada del numeral 4.4 correspondiente al tamaño del mercado
- **Nivel de Confianza:** 95%
- **Margen de error:** 5%

Acorde a las variables mencionadas la muestra probabilística seria del tamaño de 208.

4.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

Ver Anexo 2 - Encuesta For Pets

4.10 Metodología de análisis de los competidores

Una vez identificados los competidores, se analizó 3 preguntas de alta importancia para el impacto de los competidores al modelo de negocio:

- Que estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor
- ¿Como afectara este competidor a For Pets?
- ¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?

Esta metodología permite aterrizar con claridad el enfoque de los competidores, con el fin de

establecer estrategias para contrarrestar posibles impactos a corto plazo.

4.11 Resultados

4.11.1 Resultados del análisis de la competencia

Tabla 9 - Análisis de la Competencia

Competidor	Servicios que comercializa	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
Laika	Suscripción de Planes de salud y vacunación para perro y gatos	Diversificación de productos y servicios.	Marca reconocida en el mercado con mayor acceso a usuarios	Posicionamiento de marca en redes sociales y eventos, y seguimiento en la satisfacción y calidad al cliente.
VetPlus	Medicina Prepagada para perros y gatos	Tiene conexión con diferentes proveedores a nivel nacional	Proveedores aliados con otras entidades o con capacidad productiva limitada.	Mejores beneficios a aliados, incentivos en función de su calificación y calidad al cliente.
PetPlan de Clínica Raza	Medicina Prepagada para perros y gatos	Tienen sus propios laboratorios, establecimientos y suministros para una atención inmediata	Comparación y o referencia del cliente en función de los tiempos de atención.	Establecer un portafolio de aliados de servicios de confianza o de priorizaciones
Pets Colombia	Medicina Prepagada para perros y gatos	Precios Bajos para llamar la atención de todo tipo de público	Preferencia del cliente al competidor por precios más bajos	Portafolio amplio de suscripciones acorde a la capacidad de pago del cliente, con incentivos en función de la periodicidad de este.
PetPlus	Medicina Preventiva para perros y gatos	Se focaliza en la medicina preventiva y no la de emergencia	Preferencia del cliente al competidor por enfoque en medicina preventiva y no de riesgo	Hacer enfoque en la medicina preventiva como estrategia complementaria a la suscripción

Fuente: Propia

Una vez identificado todos los detalles de funcionamiento y comportamiento de la competencia de For Pets, se logró verificar que los sistemas comerciales actuales de la competencia no se asemejan al modelo de negocio planteado. Competidores como VetPlus, Clínica Raza, Pets Colombia y PetPlus tienen un enfoque hacia la gestión de salud de mascotas, por lo que servicios de belleza y bienestar no están incluidos y se prestan como servicios individuales o sencillamente no los tienen. En el caso de Laika, este competidor ofrece una suscripción, sin embargo, el enfoque de este es establecer beneficio en entrega de productos y descuentos porcentuales mínimos a algunos servicios. El mercado de Laika está enfocado principalmente es en la venta y abastecimiento de productos para mascotas, pero no directamente en servicios.

Ahora bien en cuanto a prestadores de servicios individuales como veterinarias de barrio, market place o comercios que ya actualmente prestan servicios de mascotas, no son competencia directa de For Pets; por el contrario, prestadores de servicios de salud, belleza, recreación y en general servicios de bienestar para mascotas son aliados estratégicos que al tener un mercado probado, pueden establecer una sistema de calidad y acuerdos contractuales con For Pets para poder obtener mejores ingresos y un crecimiento potenciado.

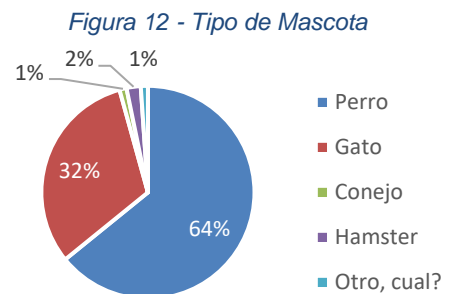
Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado For Pets habilita para el mercado una oportunidad de integralidad en servicios de todo tipo, aspectos de salud, belleza, recreación y bienestar con un amplio portafolio de aliados estratégicos, facilitando el cambio y ofrendando un precio mensual que cubrirá todos los servicios que requiera una mascota para mantener un bienestar de calidad.

4.11.2 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

Para la medición del comportamiento del consumidor se tuvo en cuenta 3 filtros importantes para aplicar la encuesta, el primero es que el usuario tuviera una o más mascotas como perro o gato, luego que fuera responsable económicamente por ellas y finalmente que viviera en la ciudad de Bogotá, debido a que es el mercado de enfoque inicial del modelo de negocios.

Acorde a estos prerrequisitos mínimos para aplicación de la encuesta estas fueron las conclusiones principales de la medición obtenida:

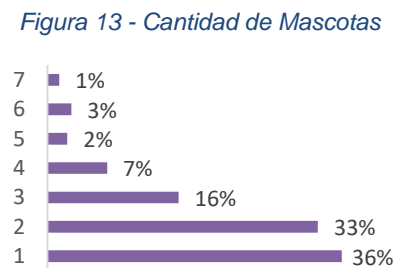
- El 64% de los encuestados tienen 1 o más perros en su hogar, mientras el 32% de ellos son dueños de gatos. El 4% de diferencia tienen alguna otra mascota como hámsteres, Conejos o Loros. Este punto permite a For Pets darle un enfoque correcto,



Fuente: Elaboración Propia

ya que estaría teniendo en cuenta el 96% del mercado de dueños de mascotas.

- El 36% de los dueños de mascotas tienen 1 mascota en su hogar, el 33% 2 mascotas, el 16% 3 mascotas, el 7% 4 mascotas, el 2% 5 mascotas, el 3% 6 mascotas, el 1% 7 mascotas. Cada día es más común ver a los usuarios adoptar o tener más de una mascota en sus hogares, debido al crecimiento poblacional, como el rol de importancia de una mascota



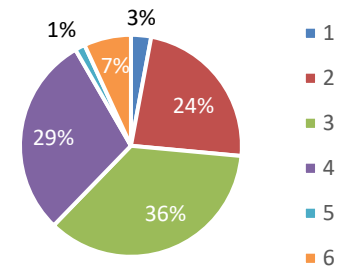
Fuente: Elaboración Propia

en la sociedad. No es un secreto que el número de mascotas por hogar ha venido aumentando como muestran los resultados de esta pregunta; esto permitirá el crecimiento proyectado de For Pets, teniendo en cuenta que habrá más demanda de servicios para

mascotas.

- En cuanto al nivel socioeconómico se halló que el 36% de la población encuestada esta categorizada en estrato 3, el 29% está clasificado en estrato 4, el 24% en estrato 2, el 7% en estrato de 6, el 3% en estrato 1 y finalmente el 1% en estrato 5. Acorde al enfoque del consumidor establecido para el modelo de negocio, esta pregunta puede demostrar que los estratos elegidos concuerdan con la caracterización del consumidor objetivo.

Figura 14 – Nivel Socioeconómico



Fuente: Elaboración Propia

- El 55% de la población encuestada se encuentran en el rango de edad de 30 años en adelante, mientras que el 45% se mantienen en el rango de 18 a 30 años. Es un caso muy similar a las personas casadas y solteras, acorde a los encuestados el 55% de ellos menciona que son solteros mientras el 45% son casados. Es claro que la tendencia de tener y amar mascotas se ha extendido a toda la sociedad, ya sea por factores generacionales, sociales, familiares, etc.; esto establece una oportunidad de mercado habilitada para el funcionamiento del modelo de negocio, debido a que demuestra que independientemente del rango de edad o de la situación sentimental, el bienestar y la tenencia de mascotas es una tendencia social favorable.
- Se halló que el servicio con uso de mayor frecuencia es el servicio de belleza con un 30% de uso común dentro de los encuestados Además se encontró que el 63% gasta más 100.000 en servicios de salud, belleza y recreación para sus mascotas.

Una vez identificado las características poblacionales y conductuales de los usuarios, se les menciona una breve descripción del funcionamiento de este modelo de negocio para verificar la aceptación de primera instancia y sus comentarios al respecto.

- La pregunta inicial a los usuarios encuestados fue si les llamaría la atención este modelo y si lo encontraban viable, a lo que se obtuvo una respuesta favorable ya que el 78% de ellos se encontró interesado en este modelo, 14% de ellos se encontraron indecisos y solo el 8% no le agrado el modelo. Este hallazgo favorece y comprueba que el enfoque de la propuesta de valor es una oportunidad de mercado que For Pets puede usar para acercarse a los usuarios y sus mascotas y prestarles un servicio de confianza unificado.
- Por otro lado, se validó con los usuarios si conocían un negocio, aplicación o sistema parecido, por lo que algunos usuarios mencionaron plataformas y empresas como Laika, Seguros para mascotas, Planes de salud, pero dieron a entender de estas opciones solo cubren parcialmente a diferencia del modelo que presenta For Pets, siendo un factor de viabilidad positiva.
- Adicionalmente se cuestionó con los usuarios cual sería una cuota razonable por la que podrían pagar para obtener una membresía con este modelo de valor, a lo que el 54% de los encuestados contestaron que entre 30.000 a 50.000 pesos mensuales sería su cuota ideal. Por otro lado, el 17% de los encuestados contestaron que entre 51.000 a 70.000, el 19% estuvo de acuerdo entre 71.000 a 90.000 pesos, el 4% entre 90.000 y 130.000 y tan solo el 6% estuvo de acuerdo de pagar más de 130.000 por una membresía como la de For Pets. Si bien más de la mitad de ellos estuvo de acuerdo con un solo rango, es claro que la diferenciación de membresías permite habilitar el portafolio de selección acorde a la capacidad financiera del cliente.
- Por último y más importante, se realizó una pregunta clave: “¿Estaría usted dispuesto a comprar esta membresía?”. Ante esta pregunta el 84% aprobaron su opción de comprarla, el 9% no se encontraron seguros y tan solo el 7% mencionaron que no la comprarían.

Ante los resultados mencionados anteriormente es claro que el mercado muestra un interés verdadero por un modelo de negocio integral que cuida a las mascotas de una generación preocupada por su bienestar y por su felicidad. For Pets como modelo de negocio que resalta la importancia de la mascota en el hogar, puede crear valor agregado suficiente para establecer una comunidad de mascotas e incluso de ayuda, para crear una marca que estará siempre de lado de los seres pequeños y peludos más importantes en la sociedad.

4.11.3 Resultados de la medición de los aliados de negocio

Una vez realizado la evaluación del comportamiento de los posibles aliados de negocio y su reacción ante la oportunidad de acompañar y participar dentro del modelo de negocio, se descubrieron algunas tendencias de mercado, para soportar y desarrollar esta idea a través de un mercado en crecimiento. Así mismo, los resultados permitieron establecer puntos de oportunidad para fortalecer la idea de modo que pueda ser más atractiva para los aliados de negocio y evitar dudas al momento de unirse al sistema.

Los puntos más importantes y conclusiones significativas fueron:

- a.** A pesar de que la modalidad virtual se encuentra en auge, la prestación de servicios a mascotas requiere aun un sistema de atención físico para ofrecer servicios, lo que lleva a pensar en la necesidad de una articulación adecuada con el modelo digital presentado y un sitio de atención físico para brindar más tranquilidad y seguridad a los clientes.
- b.** En algunos comercios informan que se encuentran en un “área de confort” ya que consideran que la forma en la cual están llevando su comercio les da las ventas necesarias. Lo anterior propone un reto desafiante para cambiar los paradigmas presentes y establecer un sistema de confianza y una oportunidad de crecimiento a

estos comercios.

- c. Otro tema que valorar es el aspecto de las redes sociales y aplicaciones para mascotas ya que debe trabajarse para generar una comodidad y sobre todo CONFIANZA de los comerciantes con la marca y la operación diaria, lo anterior es una clave importante para tener en cuenta ya que se evidenciaron experiencias negativas en los comercios evaluados, que podrían generar barreras de aceptación por parte de algunos de los posibles aliados.
- d. Otro de los mayores retos que mencionaron los posibles aliados es su capacidad operacional; los comercios consultados ven la falta de tiempo como un problema significativo al integrarse a una aplicación digital, por lo cual es importante trabajar en una socialización adecuada de la aplicación y correcto uso de la programación y aceptación de servicios, demostrando que la alianza con una aplicación digital no implica dejar a un lado sus ventas físicas, debido a que es en función de su disponibilidad.
- e. Se evidencia a través del acercamiento a los proveedores que la mayoría de los comercios esperan el pago de sus servicios de forma inmediata, por lo que se requiere llegar a un consenso que permita un adecuado equilibrio financiero de ambas partes.
- f. El 68% de los comercios consultados estuvieron interesados en la propuesta de negocio planteada y en la forma como se podrían potenciar sus ventas con la inclusión en el mercado digital.

El acercamiento y evaluación del comportamiento de los aliados de negocios ante el modelo de negocio planteado permitió evidenciar los puntos de mejora de la aplicación y

el cómo se pueden trabajar para así lograr una mayor captación de proveedores de servicios.

SEGUNDA PARTE

5. Estrategia y plan de introducción de mercado

5.1 Objetivos de mercadeo

Los objetivos de mercadeo para el modelo de negocio informado son los siguientes:

Corto Plazo

- Posicionar la marca For Pets en el mercado de soluciones digitales para mascotas.
- Establecer estrategias de acercamiento al cliente potencial que ganen su confianza y continuidad en el uso de la suscripción.

Mediano Plazo

- Fomentar la compra de las suscripciones a través de un buen servicio de calidad.

Largo Plazo

- Obtener tráfico alto en el sitio web con el fin dar a conocer las diferentes soluciones de servicios.
- Captar al menos el 50% del mercado objetivo.

5.2 Estrategias de mercadeo

Una vez obtenidos los resultados del comportamiento del consumidor, las estrategias de mercado que se optarán por usar serán a través de un sistema de recomendación, fidelización, publicidad en redes sociales y merchandising en eventos del sector. El detalle de cada una se establecerá por los diferentes tipos de estrategias planteadas a continuación:

5.2.1 Estrategia de servicio

La primera estrategia de servicio implementada desde la base del modelo de negocio es la variedad de suscripciones, este sistema permite facilitar el pago acorde a la capacidad

financiera del cliente. La segunda estrategia establecida es la de recomendación, un sistema de evaluación y calificación que permite una visualización a nuevos usuarios sobre los aliados de negocio y su desempeño con usuarios previos.

5.2.2 Estrategia de distribución

El sistema de distribución está enfocado en una estrategia indirecta, debido a que se encuentra compuesta de diferentes intermediarios que permiten la prestación del servicio al cliente, pero con un enlace directo a For Pets. Complementario a la misma, se establecerán incentivos a los aliados de negocio en función de la calidad del servicio prestado al cliente, es decir, una mala calificación o una queja impactaran en un retraso de pago o un menor direccionamiento de clientes, mientras que un buen comportamiento continuo permitirá un mejor y más rápido pago entre otros incentivos. Esta estrategia garantizará la calidad prometida al cliente, para crear fidelización y recomendación entre usuarios.

5.2.3 Estrategia de precio

Para esta estrategia se establecerá una estrategia de precios freemium donde se regalará un periodo de prueba antes del inicio de la suscripción seleccionada para la toma de un servicio gratuito de belleza. Con este modelo daremos una pequeña prueba al cliente para instruir su proceso al adquirir su servicio y demostrar la calidad de este.

5.2.4 Estrategia de comunicación y promoción

Para la estrategia de comunicación y promoción se estableció como la estrategia de mayor importancia, principalmente enfocada el posicionamiento de marca de For Pets en el mercado. Los objetivos para desarrollar serán:

1. Merchandising realizado en eventos del sector como Expopet Colombia, Congreso Veterinario de Colombia, Cat in Colombia, Feria Gypsy Market, entre otros.

2. Publicidad en redes sociales, una estrategia de publicidad con nuevos usuarios, videos en eventos con los clientes y sus mascotas.
3. Uso de especialistas y entrenadores de perros y gatos como atracción a los clientes potenciales y además como sistema de convencimiento para establecer una marca responsable, educativa y conocedora, estableciendo tranquilidad desde el inicio.
4. Desarrollo web llamativo, responsivo y comprensible, con facilidad de acceso en diferentes dispositivos y fácil uso.
5. Apoyo de herramientas digitales como Google AdWords y Facebook Insights para el posicionamiento de la marca en los buscadores web.

6 Presupuesto de Mercadeo

Figura 15 - Costos de Mercadeo

<u>Objetivo</u>	<u>Estrategia</u>	<u>Conversión</u>
Continua validación de mercado para implementación de estrategias	Mercadeo de Competidores	\$ 250,000.00
Reconocimiento de marca en redes sociales	Marketing Inbound - Redes Sociales	\$ 1,225,000.00
Sitio Web llamativo acorde a estrategias de mercadeo	Estrategia Inbound Desarrollo Web	\$ 7,000,000.00
Reconocimiento de marca	Especialistas en perros y gatos	\$ 1,275,000.00
Feria de Inauguración	Stands y recursos para feria de inauguración del modelo de negocio y de la marca	\$ 1,487,000.00
		\$ 11,237,000.00

Fuente: Propia

La anterior figura hace referencia al presupuesto establecido para costos de mercadeo, donde se incluye los costos den resumen de las estrategias mencionadas en el anterior punto.

6. Aspectos técnicos

6.1 Objetivos de producción o de prestación de servicio

Los objetivos principales de la prestación del servicio de For Pets son:

Corto Plazo

- Atender y controlar la capacidad operacional en ambos sentidos de cliente y de proveedor, lo anterior se medirá con el número de servicios prestados, ofertados y declinados con el fin de medir adicionalmente experiencia y satisfacción del cliente

Mediano Plazo

- Evaluar periódicamente la puntuación y la calidad de proveedores y tomar las medidas respectivas en función de penalidades o beneficios a proveedores en función de su desempeño.
- Control de costos y eficiencia operacional en función de los servicios prestados, esto se logrará con el control mensual que se realizará de operación para medir posibles desviaciones o costos adicionales que se puedan tener.
- Control de procesos, recursos y material de mercadeo

Largo Plazo

- Establecer KPI's de cumplimiento tanto en procesos internos como en procesos externos y controlar su estabilidad, lo anterior para tener el control de los números de la empresa.
- Establecer OKR los cuales pueden llevarnos a lograr resultados más ambiciosos en la compañía.
- Llevar un balance scorecard de toda la compañía articulado con una adecuada planeación estratégica

6.2 Ficha técnica del servicio

For Pets establece 5 tipos de suscripciones con características y precios acorde a la necesidad o capacidad financiera del cliente final, las suscripciones establecidas esta distribuidas en:

- Suscripción Estándar

Tabla 10 - Características Suscripción Estándar

Ítem	Descripción General
Producto Especifico	Suscripción Integrada de Servicios de recreación, salud y bienestar Anual
Nombre Comercial	Suscripción Estándar For Pets
Unidad de Medida	Suscripción

Categoría	Asistencias	Límites (Por Evento)	Eventos (Por Año)
-----------	-------------	----------------------	-------------------

Responsabilidad Civil	Responsabilidad Civil Extracontractual	\$10.000.000	2
------------------------------	--	--------------	---

Asistencia Mascota	Orientación Médica Veterinaria Telefónica	Sin Limite	Sin Limite
	Consulta Médica Veterinaria A Domicilio Y/O Red De Veterinarias Por Emergencia	14 SMDLV	2
	Asistencia En Caso De Accidente O Enfermedad (Consulta Veterinaria Toma De Rx)	32 SMDLV	2
	Vacunación En La Red Veterinaria	8 SMDLV	1
	Traslado De La Mascota Por Emergencia: Accidente O Enfermedad	14 SMDLV	2
	Traslado De La Mascota Por Necesidad Del Afiliado	1 SMDLV	1
	Medicamentos A Domicilio	5 SMDLV	1
	Asistencia Médica Veterinario Por Ingestión De Cuerpos Extraños	Sin Limite	Sin Limite
	Orientación Telefónica Para El Transporte De Mascotas	14 SMDLV	2
	Coordinación Y Auxilio Para La Esterilización De Las Mascotas	2 SMDLV	1
	Coordinación Radiográficas, Ecográficas Y Cirugía	Conexión Sin Limite	Conexión Sin Limite
	Servicio Paseo De Caninos En Caso De Hospitalización Del Afiliado	30 SMDLV	2 evento / 5 Días Al Año
	Servicio De Guardería Para Mascotas En Caso De Hospitalización Del Afiliado	30 SMDLV	2 evento / 5 Días Al Año

	Asistencia Legal Telefónica Por Daño A Terceros	Sin Limite	2 evento/Max 20 Minutos
--	---	------------	-------------------------

Asistencia Legal Y De Ayuda	Ayuda En Localización Por Hurto O Extravió De La Mascota: Publicación De Un Aviso, Afiches, Folletos, Fotos, Etc.	2 SMDLV	1
------------------------------------	---	---------	---

Asistencia Referencia Infomascota	Referencia Y Coordinación De Adiestrador De Perros Y Clínicas Veterinarias	Sin Limite	Sin Limite
	Referencia De Caminatas Eco Recreativas Caninas	Sin Limite	Sin Limite
	Información Sobre Veterinarias, Guarderías Y Demás Servicios De Mascotas.	Sin Limite	Sin Limite

Aplicativo	Acceso a la aplicación total para la coordinación de servicios adquiridos	Sin Limite	Sin Limite
	Estado de suscripción, upgrades de suscripciones o administración de esta	Sin Limite	Sin Limite
	Historial clínico y de servicios usados	Sin Limite	Sin Limite
	Listado de prestadores de servicios con calificación y detalles de ubicación	Sin Limite	Sin Limite
	Perfil de la mascota (edad, cumpleaños, nombre, contacto de emergencia, raza, datos importantes)	Sin Limite	Sin Limite
	Calendario de actividades y fechas importantes (desparasitación, vacunaciones, cumpleaños)	Sin Limite	Sin Limite

Servicios adicionales	Baño y Peluqueada	Sin Limite	6
	Chequeo Veterinario	Sin Limite	6
	Participación en eventos de recreación	Sin Limite	Sin Limite

Condiciones Especiales	Perros y gatos de (3) meses y máximo, hasta los 12 años edad Los servicios se prestarán hasta el monto límite de cobertura. Información detallada en el Anexo B. Clausulado Seguro Mascotas AON		
-------------------------------	---	--	--

Fuente: Propia

- Suscripción Esmeralda

Tabla 11 - Características Suscripción Esmeralda

Ítem	Descripción
Producto Especifico	Suscripción Integrada de Servicios de recreación, salud y bienestar Anual
Nombre Comercial	Suscripción Esmeralda For Pets
Unidad de Medida	Suscripción

Categoría	Asistencias	Límites (Por Evento)	Eventos (Por Año)
-----------	-------------	----------------------	-------------------

Responsabilidad Civil Extracontractual	Responsabilidad Civil Extracontractual	\$10.000.000	2
---	--	--------------	---

	Orientación Médica Veterinaria Telefónica	Sin Limite	Sin Limite
--	---	------------	------------

Asistencia Mascota	Consulta Médica Veterinaria A Domicilio Y/O Red De Veterinarias Por Emergencia	14 SMDLV	2
	Asistencia En Caso De Accidente O Enfermedad (Consulta Veterinaria Toma De Rx)	32 SMDLV	2
	Vacunación En La Red Veterinaria	8 SMDLV	1
	Traslado De La Mascota Por Emergencia: Accidente O Enfermedad	14 SMDLV	2
	Traslado De La Mascota Por Necesidad Del Afiliado	1 SMDLV	1
	Medicamentos A Domicilio	5 SMDLV	1
	Asistencia Médica Veterinario Por Ingestión De Cuerpos Extraños	Sin Limite	Sin Limite
	Orientación Telefónica Para El Transporte De Mascotas	14 SMDLV	2
	Coordinación Y Auxilio Para La Esterilización De Las Mascotas	2 SMDLV	1
	Coordinación Radiográficas, Ecográficas Y Cirugía	Conexión Sin Limite	Conexión Sin Limite
	Servicio Paseo De Caninos En Caso De Hospitalización Del Afiliado	30 SMDLV	2 evento / 5 Días Al Año
	Servicio De Guardería Para Mascotas En Caso De Hospitalización Del Afiliado	30 SMDLV	2 evento / 5 Días Al Año

Asistencia Exequial Mascotas	Servicio De Eutanasia Por Enfermedad O Accidente Grave	14 SMDLV	1
	Servicio De Cremación Por Enfermedad O Accidente	21 SMDLV	1
	Referencia Y Coordinación Con Cementerios De Mascotas	Sin Limite	Sin Limite

Asistencia Legal Y De Ayuda	Asistencia Legal Telefónica Por Daño A Terceros	Sin Limite	2 evento/Max 20 Minutos
	Ayuda En Localización Por Hurto O Extravió De La Mascota: Publicación De Un Aviso, Afiches, Folletos, Fotos, Etc.	2 SMDLV	1

Asistencia Referencia Infomascota	Referencia Y Coordinación De Adiestrador De Perros Y Clínicas Veterinarias	Sin Limite	Sin Limite
	Referencia De Caminatas Eco Recreativas Caninas	Sin Limite	Sin Limite
	Información Sobre Veterinarias, Guarderías Y Demás Servicios De Mascotas.	Sin Limite	Sin Limite

Aplicativo	Acceso a la aplicación total para la coordinación de servicios adquiridos	Sin Limite	Sin Limite
	Estado de suscripción, upgrades de suscripciones o administración de esta	Sin Limite	Sin Limite
	Historial clínico y de servicios usados	Sin Limite	Sin Limite
	Listado de prestadores de servicios con calificación y detalles de ubicación	Sin Limite	Sin Limite
	Perfil de la mascota (edad, cumpleaños, nombre, contacto de emergencia, raza, datos importantes)	Sin Limite	Sin Limite
	Calendario de actividades y fechas importantes (desparasitación, vacunaciones, cumpleaños)	Sin Limite	Sin Limite

Servicios adicionales	Baño y Peluqueada	Sin Limite	8
	Chequeo Veterinario	Sin Limite	8
	Vacuna Anual	2 SMDLV	1
	Participación en eventos de recreación	Sin Limite	Sin Limite

Condiciones Especiales	Perros y gatos de (3) meses y máximo, hasta los 12 años edad Los servicios se prestarán hasta el monto límite de cobertura.
-------------------------------	--

Información detallada en el Anexo B. Clausulado Seguro Mascotas AON

Fuente: Propia

- Suscripción Diamante

Tabla 12 - Características Suscripción Diamante

Ítem	Descripción
Producto Especifico	Suscripción Integrada de Servicios de recreación, salud y bienestar Anual
Nombre Comercial	Suscripción Diamante For Pets
Unidad de Medida	Suscripción

Categoría	Asistencias	Límites (Por Evento)	Eventos (Por Año)
-----------	-------------	----------------------	-------------------

Responsabilidad Civil Extracontractual	Responsabilidad Civil Extracontractual	\$10.000.000	2
---	--	--------------	---

Asistencia Mascota	Orientación Médica Veterinaria Telefónica	Sin Limite	Sin Limite
	Consulta Médica Veterinaria A Domicilio Y/O Red De Veterinarias Por Emergencia	14 SMDLV	2
	Asistencia En Caso De Accidente O Enfermedad (Consulta Veterinaria Toma De Rx)	32 SMDLV	2
	Vacunación En La Red Veterinaria	8 SMDLV	1
	Traslado De La Mascota Por Emergencia: Accidente O Enfermedad	14 SMDLV	2
	Traslado De La Mascota Por Necesidad Del Afiliado	1 SMDLV	1
	Medicamentos A Domicilio	5 SMDLV	1
	Asistencia Médica Veterinario Por Ingestión De Cuerpos Extraños	Sin Limite	Sin Limite
	Orientación Telefónica Para El Transporte De Mascotas	14 SMDLV	2
	Coordinación Y Auxilio Para La Esterilización De Las Mascotas	2 SMDLV	1
	Coordinación Radiográficas, Ecográficas Y Cirugía	Conexión Sin Limite	Conexión Sin Limite
	Servicio Paseo De Caninos En Caso De Hospitalización Del Afiliado	30 SMDLV	2 evento / 5 Días Al Año
	Servicio De Guardería Para Mascotas En Caso De Hospitalización Del Afiliado	30 SMDLV	2 evento / 5 Días Al Año

Asistencia Exequial Mascotas	Servicio De Eutanasia Por Enfermedad O Accidente Grave	14 SMDLV	1
	Servicio De Cremación Por Enfermedad O Accidente	21 SMDLV	1
	Referencia Y Coordinación Con Cementerios De Mascotas	Sin Limite	Sin Limite

Asistencia Estética Y Complementaria	Baño Y Peluquería Canina Después De Accidente	2 SMDLV	1
	Corte De Uñas Limpieza Externa De Oídos Y Limpieza De Dientes Después De Accidentes	2 SMDLV	1
	Referencia Y Coordinación Con Salón De Belleza, Boutiques Y Clínicas Veterinarias	Sin Limite	Sin Limite

Asistencia Legal Y De Ayuda	Asistencia Legal Telefónica Por Daño A Terceros	Sin Limite	2 evento/Max 20 Minutos
	Ayuda En Localización Por Hurto O Extravió De La Mascota: Publicación De Un Aviso, Afiches, Folletos, Fotos, Etc.	2 SMDLV	1

Asistencia Referencia Infomascota	Referencia Y Coordinación De Adiestrador De Perros Y Clínicas Veterinarias	Sin Limite	Sin Limite
	Referencia De Caminatas Eco Recreativas Caninas	Sin Limite	Sin Limite
	Información Sobre Veterinarias, Guarderías Y Demás Servicios De Mascotas.	Sin Limite	Sin Limite

Aplicativo	Acceso a la aplicación total para la coordinación de servicios adquiridos	Sin Limite	Sin Limite
	Estado de suscripción, upgrades de suscripciones o administración de esta	Sin Limite	Sin Limite
	Historial clínico y de servicios usados	Sin Limite	Sin Limite
	Listado de prestadores de servicios con calificación y detalles de ubicación	Sin Limite	Sin Limite
	Perfil de la mascota (edad, cumpleaños, nombre, contacto de emergencia, raza, datos importantes)	Sin Limite	Sin Limite
	Calendario de actividades y fechas importantes (desparasitación, vacunaciones, cumpleaños)	Sin Limite	Sin Limite

Servicios adicionales	Baño y Peluqueada	Sin Limite	12
	Chequeo Veterinario	Sin Limite	12
	Vacuna Anual	2 SMDLV	1
	Desparasitante	2 SMDLV	2
	Participación en eventos de recreación	Sin Limite	Sin Limite

Condiciones Especiales	Perros y gatos de (3) meses y máximo, hasta los 12 años edad
	Los servicios se prestarán hasta el monto límite de cobertura.
	Información detallada en el Anexo B. Clausulado Seguro Mascotas AON

Fuente: Propia

- Suscripción Platino

Tabla 13 - Características Suscripción Platino

Ítem	Descripción
Producto Especifico	Suscripción Integrada de Servicios de recreación, salud y bienestar Anual
Nombre Comercial	Suscripción Platino For Pets
Unidad de Medida	Suscripción

Categoría	Asistencias	Límites (Por Evento)	Eventos (Por Año)
-----------	-------------	----------------------	-------------------

Responsabilidad Civil	Responsabilidad Civil Extracontractual	\$10.000.000	2
------------------------------	--	--------------	---

Extracontractual			
-------------------------	--	--	--

Asistencia Mascota	Orientación Médica Veterinaria Telefónica	Sin Limite	Sin Limite
	Consulta Médica Veterinaria A Domicilio Y/O Red De Veterinarias Por Emergencia	14 SMDLV	2
	Asistencia En Caso De Accidente O Enfermedad (Consulta Veterinaria Toma De Rx)	32 SMDLV	2
	Vacunación En La Red Veterinaria	8 SMDLV	1
	Traslado De La Mascota Por Emergencia: Accidente O Enfermedad	14 SMDLV	2
	Traslado De La Mascota Por Necesidad Del Afiliado	1 SMDLV	1
	Medicamentos A Domicilio	5 SMDLV	1
	Asistencia Médica Veterinario Por Ingestión De Cuerpos Extraños	Sin Limite	Sin Limite
	Orientación Telefónica Para El Transporte De Mascotas	14 SMDLV	2
	Coordinación Y Auxilio Para La Esterilización De Las Mascotas	2 SMDLV	1
	Coordinación Radiográficas, Ecográficas Y Cirugía	Conexión Sin Limite	Conexión Sin Limite
	Servicio Paseo De Caninos En Caso De Hospitalización Del Afiliado	30 SMDLV	2 evento / 5 Días Al Año
	Servicio De Guardería Para Mascotas En Caso De Hospitalización Del Afiliado	30 SMDLV	2 evento / 5 Días Al Año

Asistencia Exequial Mascotas	Servicio De Eutanasia Por Enfermedad O Accidente Grave	14 SMDLV	1
	Servicio De Cremación Por Enfermedad O Accidente	21 SMDLV	1
	Referencia Y Coordinación Con Cementerios De Mascotas	Sin Limite	Sin Limite

Asistencia Estética Y Complementaria	Baño Y Peluquería Canina Después De Accidente	2 SMDLV	1
	Corte De Uñas Limpieza Externa De Oídos Y Limpieza De Dientes Después De Accidentes	2 SMDLV	1
	Referencia Y Coordinación Con Salón De Belleza, Boutiques Y Clínicas Veterinarias	Sin Limite	Sin Limite

Asistencia Legal Y De Ayuda	Asistencia Legal Telefónica Por Daño A Terceros	Sin Limite	2 evento/Max 20 Minutos
	Ayuda En Localización Por Hurto O Extravió De La Mascota: Publicación De Un Aviso, Afiches, Folletos, Fotos, Etc.	2 SMDLV	1

Asistencia Referencia Infomascota	Referencia Y Coordinación De Adiestrador De Perros Y Clínicas Veterinarias	Sin Limite	Sin Limite
	Referencia De Caminatas Eco Recreativas Caninas	Sin Limite	Sin Limite
	Información Sobre Veterinarias, Guarderías Y Demás Servicios De Mascotas.	Sin Limite	Sin Limite

Aplicativo	Acceso a la aplicación total para la coordinación de servicios adquiridos	Sin Limite	Sin Limite
	Estado de suscripción, upgrades de suscripciones o administración de esta	Sin Limite	Sin Limite
	Historial clínico y de servicios usados	Sin Limite	Sin Limite
	Listado de prestadores de servicios con calificación y detalles de ubicación	Sin Limite	Sin Limite
	Perfil de la mascota (edad, cumpleaños, nombre, contacto de emergencia, raza, datos importantes)	Sin Limite	Sin Limite
	Calendario de actividades y fechas importantes (desparasitación, vacunaciones, cumpleaños)	Sin Limite	Sin Limite

Servicios adicionales	Baño y Peluqueada	Sin Limite	12
	Chequeo Veterinario	Sin Limite	12
	Vacuna Anual	2 SMDLV	1
	Desparasitante	2 SMDLV	2
	Participación en eventos de recreación	Sin Limite	Sin Limite
	Colegio	Sin Limite	2 meses

Condiciones Especiales	Perros y gatos de (3) meses y máximo, hasta los 12 años edad
	Los servicios se prestarán hasta el monto límite de cobertura.
	Información detallada en el Anexo B. Clausulado Seguro Mascotas AON

Fuente: Propia

- Suscripción Titanio

Tabla 14 - Características Suscripción Titanio

Ítem	Descripción
Producto Especifico	Suscripción Integrada de Servicios de recreación, salud y bienestar Anual
Nombre Comercial	Suscripción Titanio For Pets
Unidad de Medida	Suscripción

Categoría	Asistencias	Límites (Por Evento)	Eventos (Por Año)
-----------	-------------	----------------------	-------------------

Responsabilidad Civil Extracontractual	Responsabilidad Civil Extracontractual	\$10.000.000	2
---	--	--------------	---

Asistencia Mascota	Orientación Médica Veterinaria Telefónica	Sin Limite	Sin Limite
	Consulta Médica Veterinaria A Domicilio Y/O Red De Veterinarias Por Emergencia	14 SMDLV	2
	Asistencia En Caso De Accidente O Enfermedad (Consulta Veterinaria Toma De Rx)	32 SMDLV	2
	Vacunación En La Red Veterinaria	8 SMDLV	1
	Traslado De La Mascota Por Emergencia: Accidente O Enfermedad	14 SMDLV	2
	Traslado De La Mascota Por Necesidad Del Afiliado	1 SMDLV	1
	Medicamentos A Domicilio	5 SMDLV	1
	Asistencia Médica Veterinario Por Ingestión De Cuerpos Extraños	Sin Limite	Sin Limite
	Orientación Telefónica Para El Transporte De Mascotas	14 SMDLV	2
	Coordinación Y Auxilio Para La Esterilización De Las Mascotas	2 SMDLV	1
	Coordinación Radiográficas, Ecográficas Y Cirugía	Conexión Sin Limite	Conexión Sin Limite
	Servicio Paseo De Caninos En Caso De Hospitalización Del Afiliado	30 SMDLV	2 evento / 5 Días Al Año

	Servicio De Guardería Para Mascotas En Caso De Hospitalización Del Afiliado	30 SMDLV	2 evento / 5 Días Al Año
Asistencia Exequial Mascotas	Servicio De Eutanasia Por Enfermedad O Accidente Grave	14 SMDLV	1
	Servicio De Cremación Por Enfermedad O Accidente	21 SMDLV	1
	Referencia Y Coordinación Con Cementerios De Mascotas	Sin Limite	Sin Limite
Asistencia Estética Y Complementaria	Baño Y Peluquería Canina Después De Accidente	2 SMDLV	1
	Corte De Uñas Limpieza Externa De Oídos Y Limpieza De Dientes Después De Accidentes	2 SMDLV	1
	Referencia Y Coordinación Con Salón De Belleza, Boutiques Y Clínicas Veterinarias	Sin Limite	Sin Limite
Asistencia Legal Y De Ayuda	Asistencia Legal Telefónica Por Daño A Terceros	Sin Limite	2 evento/Max 20 Minutos
	Ayuda En Localización Por Hurto O Extravió De La Mascota: Publicación De Un Aviso, Afiches, Folletos, Fotos, Etc.	2 SMDLV	1
Asistencia Referencia Infomascota	Referencia Y Coordinación De Adiestrador De Perros Y Clínicas Veterinarias	Sin Limite	Sin Limite
	Referencia De Caminatas Eco Recreativas Caninas	Sin Limite	Sin Limite
	Información Sobre Veterinarias, Guarderías Y Demás Servicios De Mascotas.	Sin Limite	Sin Limite
Aplicativo	Acceso a la aplicación total para la coordinación de servicios adquiridos	Sin Limite	Sin Limite
	Estado de suscripción, upgrades de suscripciones o administración de esta	Sin Limite	Sin Limite
	Historial clínico y de servicios usados	Sin Limite	Sin Limite
	Listado de prestadores de servicios con calificación y detalles de ubicación	Sin Limite	Sin Limite
	Perfil de la mascota (edad, cumpleaños, nombre, contacto de emergencia, raza, datos importantes)	Sin Limite	Sin Limite
	Calendario de actividades y fechas importantes (desparasitación, vacunaciones, cumpleaños)	Sin Limite	Sin Limite
Servicios adicionales	Baño y Peluqueada	Sin Limite	12
	Chequeo Veterinario	Sin Limite	12
	Vacuna Anual	2 SMDLV	1
	Desparasitante	2 SMDLV	2
	Participación en eventos de recreación	Sin Limite	Sin Limite
	Colegio	Sin Limite	4 meses
	Profilaxis	5 SMDLV	1
	Guardería	Sin Limite	5 días
Condiciones Especiales	Perros y gatos de (3) meses y máximo, hasta los 12 años edad		
	Los servicios se prestarán hasta el monto límite de cobertura.		
	Información detallada en el Anexo B. Clausulado Seguro Mascotas AON		

Fuente: Propia

Para visualizar el comparativo desde una perspectiva macro y su diferenciación, se

relacionará en el Anexo 3.

Finalmente, la calidad de servicio estará regida bajo los 8 principios de la gestión de calidad transversal mente para todas las suscripciones y para la compañía en general; con el fin garantizar y cumplir la propuesta de valor, asegurar un nivel de competitividad favorable en el mercado, evitar fallos o errores, ahorrar recursos, lograr mayores beneficios financieros, eficiencia en los resultados y satisfacción del cliente.

Figura 16 - 8 Principios de la Gestión de Calidad



Fuente: Propia

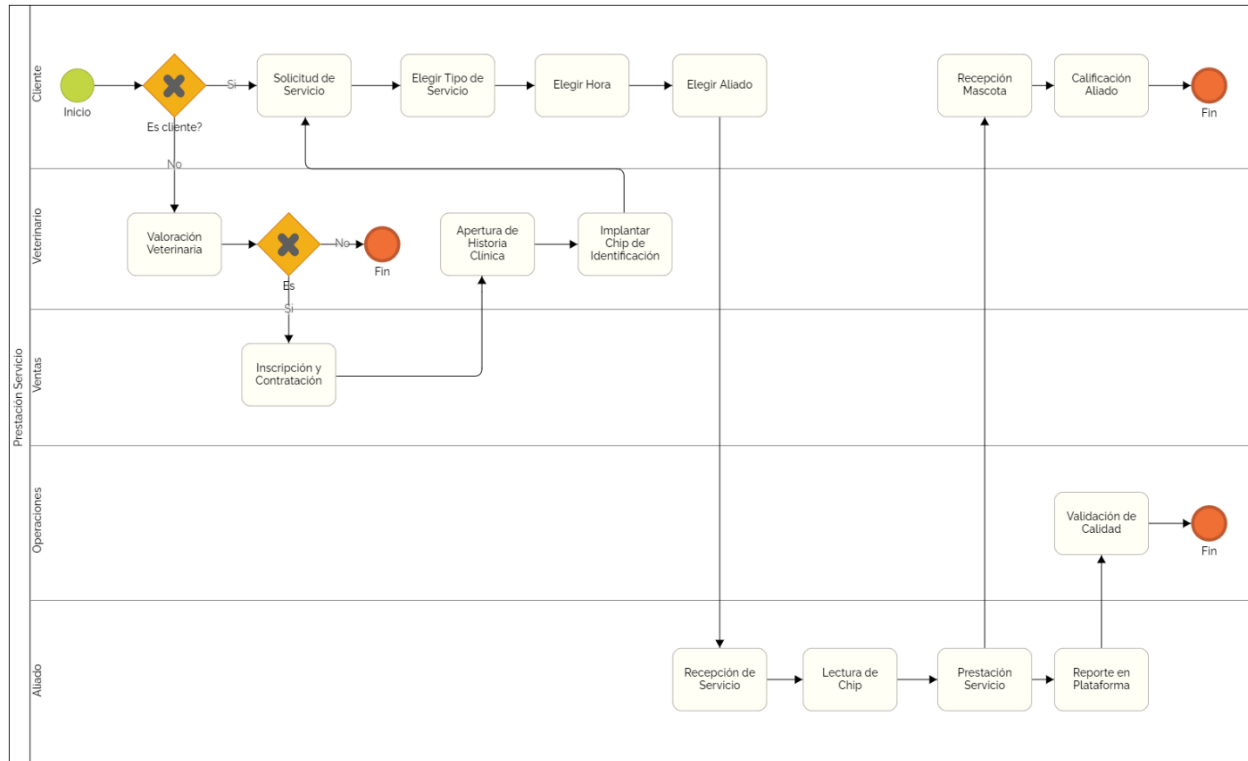
6.3 Descripción del proceso

Para la prestación del servicio es necesario que el cliente realice la compra de alguna las 5 opciones de suscripciones por mascota, la adquisición de esta habilitará el uso de los servicios mencionados en la suscripción como la apertura de su historia clínica e información detallada por mascota. Es de total importancia que la suscripción se encuentre activa, con los pagos al

día y la mascota con el chip de identificación implantado para su validación con el aliado.

Así mismo el sistema validará automáticamente si el suscriptor tiene el servicio disponible acorde a su plan y confirmará el uso del servicio o el cobro correspondiente al servicio adicional a tomar.

Figura 17 - Proceso Prestación del Servicio



Fuente: Propia

- **Ciente Nuevo:** En el proceso de ingreso de un nuevo cliente, se debe tener en cuenta los siguientes pasos:
- **Valoración Veterinaria:** Es mandatorio que el veterinario de planta pueda realizar un chequeo general de la mascota con el fin de evaluar que no tenga enfermedades preexistentes ni crónicas, o enfermedades graves o en fase terminal, que tenga su esquema de vacunación completa y confirmar la edad de la mascota; ya que si la mascota presenta alguna de estas o no cumple con la edad mínima y máxima establecida se dará por rechazado el

aseguramiento de esta.

- **Inscripción y Contratación:** Una vez avalado el chequeo veterinario, se procede con la inscripción del asegurado y su dueño, habilitando el perfil en las plataformas digitales y firmando el contrato de aceptación de términos y condiciones del plan escogido.
- **Apertura de Historia Clínica:** Una vez abierto el perfil de la mascota, el veterinario carga a la historia clínica la información validada en el chequeo realizado, edad, raza, nombre y dueño.
- **Chip de identificación:** Para la validación e identificación tanto de la compañía como de los aliados el usuario debe avalar desde el inicio la aceptación de implantar un chip de identificación en la mascota, con el fin de realizar la lectura de la cedula y corroborar que la mascota sea efectivamente la que fue registrada y cuenta con el plan habilitado. La implantación la hace directamente el veterinario de planta, quien verificara que quede efectivamente habilitado y registrado en la plataforma.

Una vez registrado y avalado el usuario y su mascota podrá hacer uso de los servicios habilitados en su plan; se hace énfasis en que, para la solicitud de cualquier servicio, el mismo debe ser solicitada a través de la plataforma digitales, ya sea aplicación o página web, por lo tanto, es importante instalar la aplicación en el celular o ingresar a través de la URL aprobada. Una vez abierta la plataforma, se deben seguir los siguientes pasos:

- **Ingresar:** Iniciar ingresando con usuario y contraseña entregados al usuario principal, seleccionar la mascota a la cual le va a solicitar el servicio (un mismo usuario puede tener inscrita 1 o varias mascotas con su respectiva suscripción habilitado cada uno).
- **Servicio:** Deberá seleccionar el servicio que desea usar, la plataforma automáticamente

validará si el mismo está incluido dentro de la suscripción adquirida y en el caso de que ya se hayan usado el máximo de veces habilitadas en el plan, podrá contratar el servicio por el mismo medio a un precio favorable con los aliados, con facilidad de pago por medio de la aplicación. Así mismo el usuario tiene a disposición en la plataforma la adquisición de cualquier otro servicio independiente con pago adicional, pero con la facilidad de ubicar un aliado avalado por For Pets.

- **Programación:** Una vez identificado el servicio, la plataforma mostrará los días y fechas disponibles para su selección acorde a la necesidad y facilidad del usuario.
- **Aliado:** Posteriormente seleccionada la programación al gusto del consumidor, la plataforma enlistará los aliados disponibles acorde a ese horario en orden de cercanía a la ubicación actual del usuario. En el caso de que el usuario desee buscar un aliado en específico, la plataforma cuenta con una barra de búsqueda por aliado para la programación a gusto. Adicionalmente como valor agregado el usuario puede entrar a validar la ubicación, comentarios, contactos, empleados y el recorrido laboral del veterinario con su número de licencia para dar confiabilidad y transparencia a gusto del consumidor
- **Cita:** Ya programada la cita con el aliado, el usuario debe presentarse en el lugar acordado en el caso de ser un servicio presencial o esperar en la ubicación indicada en caso de ser un servicio prestado a domicilio. El usuario puede realizar reprogramaciones y cancelaciones a más tardar 2 horas previas a la cita programada. En el caso de que haya incumplimiento en la asistencia de la cita, se tomará con prestado el servicio y se descontará de las veces habilitadas en su plan.
- **Servicio:** El aliado deberá realizar validación del chip de identificación de la mascota para la prestación del servicio, en el caso de que no sea la mascota en relación, la cita se puede

dar por cancelada y tomado el servicio. Al final del servicio el aliado registrará en plataforma el servicio efectivamente prestado y dará por finalizado y prestado el mismo.

- **Historia Clínica:** En caso de que el aliado preste servicios de salud está en su obligación registrar y actualizar la historia clínica de la mascota para conocimiento de los veterinarios que presten sus servicios a futuro.
- **Calificación:** Al final de la prestación del servicio el usuario podrá calificar y comentar la calidad y eficiencia de este, para visualización pública de los demás usuarios, como también para la validación interna de desempeño del aliado de For Pets.

En este apartado los procesos nucleares no solo para la prestación del servicio sino para todo el componente del negocio son los siguientes:

- **Inscripción y contratación:** Este proceso es la puerta de entrada para los nuevos clientes y por ende la columna financiera de la idea de negocio. Por lo mismo se considera un proceso centrado en la captación efectiva del cliente
- **Recepción del servicio:** Este es un proceso nuclear, ya que desde la primera vez que el cliente toma un servicio, puede percibir la calidad en la atención a su mascota y verificar el tiempo de respuesta a sus requerimientos
- **Prestación del servicio:** Acá se evalúa por parte del cliente el sitio y la percepción de calidad por lo cual se puede volver un multiplicador positivo o negativo de los servicios recibidos, estableciendo la permanencia como cliente en For Pets.

6.4 Necesidades y requerimientos

Tabla 15 - Listado de Requerimientos de Inversión

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Requisitos técnicos
----------------	-------------	----------	----------------	---------------------

Maquinaria y Equipo	Lector de Microchip	30	\$ 135.000	Identificación RFID - escáner de microchip para mascotas
	Microchips	5000	\$ 2.300	CMRFID inyectable chips de rastreo NFC implante mascotas
Equipo de comunicación y computación	Computadores Portátiles	7	\$ 2.500.000	15.6"-intel core i7-8 gb ram – 1tb dd two
	Impresoras	3	\$ 600.000	Laser a Color
	Celulares	6	\$ 1.200.000	Smartphones con acceso a correo y mensajería instantánea
Muebles y Enseres y otros	Puesto de Trabajo	6	\$ 400.000	Escritorio y Silla
Gastos Preoperativos	Constitución de la Sociedad	1	\$ 300.000	Tramite de apertura de sociedad ante la Cámara de Comercio
	Licencias y Permisos	1	\$ 5.000.000	
	Aplicativo	1	\$40.000.000	Desarrollo de la aplicación y el portal web tanto de clientes como de proveedores para la gestión de servicios
	Marketing y Publicidad	1	\$ 8.525.000	Gasto inicial de mercado para las estrategias de promoción y comunicación
	Licencias de Software	6	\$ 200.000	Licencias de ERP
	Software Contable	1	\$ 3.000.000	Registro de Contabilidad
	Capacitaciones	1	\$ 2.000.000	Capacitación a comerciales
	Registro de Marca	1	\$ 250.000	"For Pets"
Otros	1	\$ 500.000	Imprevistos	

Fuente: Propia

Las necesidades y requerimientos para el modelo de negocio de “For Pets” está enfocada principalmente en la creación de la aplicación tanto web como móvil, como la plataforma de solución a la identificación, programación, calificación, y en general la gestión de información que obtiene y que puede hacer uso el cliente en la prestación del servicio.

En cuanto a los suministros requeridos para la operación están los lectores de Microchip y microchips de identificación los cuales son implantados una vez la mascota es aceptada y cumple con los requisitos mínimos para la adquisición de la membresía. La cantidad de estos equipos variara anualmente en función del crecimiento de ventas o la

inscripción de nuevos aliados estratégicos para la ampliación del sistema.

Por otro lado, para iniciar se plantea el uso de equipos de cómputo, impresoras, puestos de trabajo y equipos de telecomunicaciones necesarios para atender la operación y servicio al cliente ya sea para uso de empleados ubicados desde los puntos planteados en la estrategia de mercadeo en ferias y eventos o sencillamente desde casa.

Finalmente, para el inicio de la operación se tiene en cuenta gastos de alta importancia como la de la creación de la sociedad ante las entidades pertinentes, los gastos iniciales de mercadeo, el licenciamiento de ERP y contable, la capacitación a los empleados, el registro de marca y finalmente la más importante, la creación del portal digital y móvil como base estructural del funcionamiento del modelo de negocio.

6.5 Personal requerido para la prestación del servicio

El personal requerido para la prestación del servicio para el primer año de operación serán 2 veterinarios evaluadores y verificadores de mascotas para el ingreso de clientes nuevos, 3 comerciales enfocados en la venta y atracción del consumidor potencial, y un asistente administrativo que soportará procesos documentales, y gestiones operativas adicionales.

6.6 Capacidad Instalada

Para la valoración de la capacidad instalada en la operación y atención a clientes se tuvieron en cuenta las siguientes premisas:

- Para el inicio de operación del primer año se estima la alianza con un mínimo de 20 aliados estratégicos para la atención de clientes.
- El acuerdo de atención con los proveedores se establecerá con un mínimo de atención

de 2 horas diarias, es decir un mínimo de 4 citas diarias con una duración máxima de 30 minutos cada una.

- Se establecerá a través del contrato un mínimo de atención de al menos 4 días entre semana y 1 día los fines de semana, seleccionados por el aliado.

Teniendo en cuenta estas premisas la capacidad instalada por mes se establece en una disponibilidad de 1600 citas para uso de los clientes.

Tabla 16 - Capacidad Operativa

Aliados Disponibles		Citas mínimas diarias (cada una de media hora)		Mínimo de días a la semana		Citas disponibles al mes
20	x	4	x	5	=	1600

Fuente: Propia

En validación contra el modelo financiero, el pico más alto de ventas estimado para el primer año se ubica en el mes de diciembre con un aproximado de 753 clientes activos. Lo que quiere decir que, en capacidad instalada para la atención de clientes, y con la premisa de que el 100% de los clientes soliciten al menos 1 cita mensual podrá cubrirse sin ningún inconveniente.

6.7 Modelo de Gestión Integral

En la fase inicial del desarrollo empresarial se trabajará bajo el modelo de **gestión por resultados** teniendo en cuenta que el lanzamiento del modelo inicia con personal limitado, con responsabilidades compartidas e involucradas integralmente en la idea de negocio, por lo anterior se establecerán prácticas de gestión que evaluarán la calidad, la seguridad, la salud, el desarrollo, los reglamentos, los riesgos y la sustentabilidad del modelo. Algunas de las practicas que se realizarán serán:

- Reuniones semanales de validación financiera, con el fin de verificar el ciclo de

efectivo y presupuestos necesarios para el funcionamiento y planeación operativa posterior.

- Reuniones semanales del proyectado de ventas, las ventas reales y los planes de acción para establecer las metas comerciales por asesor de ventas, asegurando estrategias para el cumplimiento mínimo de la cuota.
- Validación de convenios con nuevos proveedores para incrementar la capacidad operativa
- Seguimiento en el cumplimiento de indicadores de calidad tanto internos como externos, con el fin de determinar planes de acción según los hallazgos encontrados.
- Verificación del estado de cartera pendiente y proyección de pagos en función de cumplimiento de indicadores y pago de comisiones.

El objetivo final de estas prácticas es fortalecer el equipo de trabajo, determinar adecuadamente las estrategias y revisar conjuntamente la necesidad de estandarizar el trabajo a realizar con la adecuada implementación de formatos, guías, instructivos, políticas y demás documentos que establezcan de manera clara una cultura organizacional. Lo anterior se trabajará para crecer y poder realizar una Gestión por Procesos en la cual se tengan departamentos integrales que permitan un mayor crecimiento de la compañía, lo anterior articulado adecuadamente con un sistema de calidad que permita un crecimiento para tener mejores convenios y prestar un servicio de calidad no solo a clientes sino proveedores y demás partes interesadas.

Figura 18 - Gestión Integral For Pets



Fuente: Propia

La grafica anterior muestra como es la gestión integral por procesos que se maneja en la empresa en su fase inicial la cual estará encaminada a lograr los resultados esperados que permitan la autosostenibilidad financiera, todo enmarcado dentro de los correspondientes indicadores de seguimiento para medir de manera clara los avances acordes a los objetivos planteados.

6.8 Presupuesto de infraestructura

En función del presupuesto de infraestructura se tiene en cuenta el software soporte del aplicativo digital móvil, avaluado inicialmente en \$51.200.000 incluidas las licencias empresariales y los equipos de cómputo y tecnología avaluados en 31.000.000 millones de pesos. En este presupuesto no se tiene en cuenta las instalaciones físicas ya que no son necesarias para el inicio de las operaciones.

TERCERA PARTE

7. Aspectos organizacionales y legales:

7.1 Análisis estratégico

7.1.1 Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestras mascotas en la ciudad de Bogotá, prestando un excelente servicio de alta calidad, centrado en la satisfacción de las mascotas generando confianza y tranquilidad para los dueños de estas.

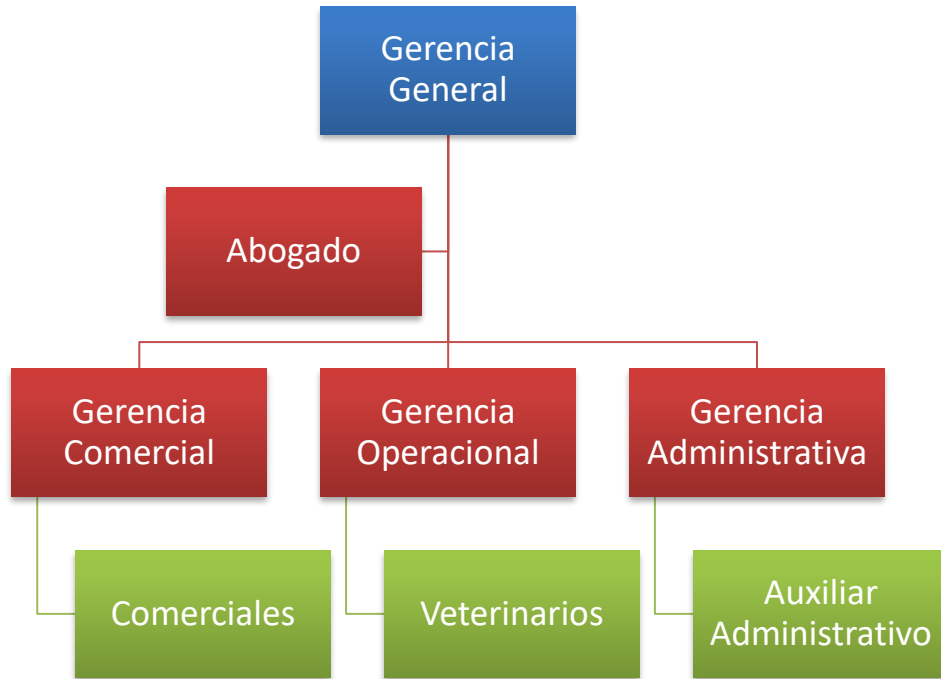
7.1.2 Visión

En 2025 posesionarse a nivel distrital como la mayor empresa promotora de servicios de salud, belleza y recreación para mascotas con excelentes planes de beneficios en pro de la construcción de un sistema de salud que tenga sentido humano para la atención con las mascotas.

7.2 Estructura Organizacional

Estructura organizacional, establecido con propósitos horizontales, enfocados al objetivo de cada área a nivel organizacional.

Figura 19 - Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

La estructura organizativa que se plantea inicialmente en una estructura flexible en la cual cada uno de los funcionarios pueda aportar ideas desde su punto de trabajo, permitiendo un constante crecimiento de la compañía. Una vez la compañía empiece a reflejar un crecimiento económico y operacional se harán los cambios respectivos para establecer una estructura eficiente y visionaria del negocio.

7.3 Perfiles y Funciones

Tabla 17 - Equipo de Trabajo

Nombre del Cargo	Funciones principales	Formación	Experiencia General (años)	Experiencia específica (años)	Tipo de contratación	Dedicación de tiempo	Unidad	Valor remuneración	Mes de vinculación
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. -Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. -Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. -Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. -Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. 	Especialización o Maestría en Gerencia Estratégica de Negocios	12 años	5 años	Nómina	Tiempo Completo	2	7,800,000	1er mes
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> -Conocer el servicio, sus características y prestaciones a ofrecer a cliente - Gestión de cliente y sus requerimientos - Cumplimiento de política de ventas y márgenes - Cumplimiento de presupuestos de ventas 	Veterinario o carreras relacionadas	3 años	2 años	Nómina	Tiempo Completo	3	6,630,000	1er mes

Auxiliar Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Atención de llamadas telefónicas - Recepción, emisión y soporte en documentación - Control de recursos físicos - Manejo y control de información administrativa - Archivar, redactar, revisar documentos y generar reportes. - Realizar reportes de gastos - Llevar control de la agenda general y coordinar reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos, etc. - Llevar control de la agenda general y coordinar reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos, etc. 	Administración de Empresas	1 año	1 año o menos	Nómina	Tiempo Completo	1	1,300,000	1er mes
Veterinario	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza la exploración clínica de los animales y elabora su historial clínico. Recoge y remite todo tipo de muestras con su correspondiente informe. - Aplica técnicas analíticas básicas e interpreta los resultados clínicos, biológicos y químicos. - Diagnostica las enfermedades animales más comunes mediante la utilización de diferentes técnicas generales e instrumentales, incluida la necropsia. - Atiende urgencias y realiza primeros auxilios en veterinaria cuando un animal se hace daño accidentalmente y requiere de atención médica urgente. 	Veterinaria o Zootecnista	2 años	2 años	Nómina	Tiempo Completo	1	3,900,000	1er mes

Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Ordenar las operaciones de la empresa - Establecer procedimientos de información financiera - Obligaciones fiscales - Mantener libros contables actualizados - Elaborar el informe tributario - Calcular los impuestos - Elaborar los estados financieros. - Proporcionar asesoría financiera. - Preparar los presupuestos de una empresa. - Encargarse de la nómina. 	Profesional en Contaduría	10 años o más	8 años	Prestación de Servicios	Por honorario	1	1,000,000	1er mes
Abogado	<ul style="list-style-type: none"> -Garantizar que el negocio cumpla con todas las leyes y normas jurídicas del país y las regulaciones de su respectivo sector comercial. - Representar a la empresa ante las instituciones judiciales de la administración pública. - Asesorar en la constitución, gestión, modificación o disolución de cualquier tipo de sociedad mercantil. - Redactar, revisar y analizar todos los contratos comerciales, ya sea con clientes, proveedores, distribuidores, partners, etc. - Emitir informes jurídicos de las distintas áreas de la empresa. 	Profesional en Derecho	10 años o más	8 años	Prestación de Servicios	Por honorario	1	3,600,000	Por Requerimiento
Mensajería	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe los productos que debe entregar por parte de la empresa que los envía. - Diseña la ruta que realizará para entregar todos los productos - Elaborar un reporte de todo el producto trasladado y entregado. - Trámites bancarios e institucionales 	No específico	1 año	1 año o menos	Prestación de Servicios	Por Requerimiento		3,600,000	Por Requerimiento

Fuente: Propia

7.4 Organigrama

Figura 20 - Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Se establecerán unos propósitos horizontales en función de la comunicación entre departamentos, combinado con una estructura integral entre áreas estratégicas y operacionales con lineamientos establecidos para el adecuado funcionamiento del negocio.

7.5 Factores clave de la gestión del talento Humano

En la propuesta de negocio a trabajar en la fase inicial, se contratará un número limitado de personal con el cual se puedan cumplir los requerimientos de funcionamiento tanto administrativo como técnico, sin embargo, en este proceso se impulsarán ciertos principios como:

- Brindar a los empleados una adecuada incorporación a la compañía
- Permitir un desarrollo profesional articulado al tema de la innovación lo cual ayudará al crecimiento empresarial y personal.
- Brindar un adecuado plan de reconocimientos para lograr la retención del talento humano
- Participación por parte de los empleados en aspectos de mejoras y crecimiento

empresarial.

7.6 Gobierno Corporativo

Figura 21 - Gobierno Corporativo



Fuente: Propia

El esquema de gobierno corporativo al igual que la estructura organizacional será de forma circular para ubicar los pilares fundamentales que nos permitirán establecer las relaciones y prácticas que nos permitirán cumplir nuestros objetivos tanto financieros como sociales y demás planteados inicialmente.

Inicialmente en el esquema de gobierno corporativo las personas que se encargarán de las decisiones estratégicas del negocio serán los dos socios fundadores los cuales conformaran la junta directiva, posiblemente más adelante y si se tienen nuevos inversionistas se planteara una conformación diferente de junta directiva o modelo de gobernanza.

7.7 Aspectos Legales

7.7.1 Normatividad Empresarial

En función de la normatividad empresarial para la constitución de la sociedad se deberá tener en cuenta la documentación mínima necesaria para crear la sociedad como la documentación que deben tener los aliados para su funcionamiento y prestación del servicio a los clientes.

En cuanto a los requisitos documentales que debe tener For Pets se debe tener en cuenta:

1. Tener todos los documentos de Constitución de sociedad como cámara de comercio, RUT y acta de constitución.
2. Decreto 410 de 1971 por el cual se expidió el Código comercio, capítulo II contrato de seguros y demás capítulos o artículos referentes al funcionamiento comercial.
3. Normatividad general aseguradoras e intermediarios de seguros, conceptos jurídicos, circulares contables, constitución política de Colombia, reglamentación y normas autorizadas para expedir pólizas.
4. Ley 45 De 1990, Título II Capítulos III, IV y V; Título III Capítulo III, por la cual se expiden normas en materia de intermediación financiera, se regula la actividad aseguradora, se conceden unas facultades y se dictan otras disposiciones.
5. Ley No 2121 de agosto de 2021 por medio de la cual se crea el régimen de TRABAJO REMOTO y se establecen normas para promoverlo y regularlo, reglamentación oficial quedo estipulada bajo el decreto 555 del 9 de abril de 2022, haciendo diferenciación entre trabajo remoto, teletrabajo y trabajo en casa.

En cuanto a los requisitos documentales que debe tener nuestros Aliados:

- Documentos de Constitución y Regulación
- 1. Cámara de comercio renovada anualmente
- 2. Registro Único Tributario
- 3. Toda reglamentación que rija acorde a la actividad económica establecida en su constitución como la de la protección de salud, seguridad y salud en el trabajo como toda documentación y ley que implique el funcionamiento del aliado.

7.7.2 Normatividad Tributaria

Acorde al modelo de negocio planteado, la compañía una vez constituida tiene la obligación de pago de impuestos de IVA por las ventas efectuadas, ICA, retención de la fuente e impuestos sobre la renta, acorde a lo establecido en la OCDE como ente regulatorio de criterios fiscales para la economía digital.

7.7.3 Normatividad Técnica

Teniendo en cuenta la modalidad del negocio se debería tener en cuentas normatividad para el manejo de aplicaciones web y móviles, tales como:

- **Permisos, licencias y condiciones de uso:** permisos que se deben solicitar al usuario para acceder a contactos de su dispositivo, realizar pagos o ceder datos
- **Derechos propios o de terceros:** proteger el contenido para evitar plagios y copias
- Funcionalidades Licitas
- **Privacidad y geolocalización:** la habilitación de la geolocalización por parte del usuario es indispensable para el funcionamiento de la APP.
- **Información y Cookies:** es importante mostrar los datos sobre los creadores y sobre quienes hay detrás de la aplicación, también es necesario que el usuario acepte las

cookies (pequeños fragmentos de texto que los sitios web envían al navegador lo cual permite que los sitios recuerden información sobre las visitas lo cual permite su carga de manera más rápida).

- **Markets (playstore-appstore):** cumplir las condiciones para que se puedan publicar las aplicaciones, revisar la interfaz de manera adecuada para que cumpla con los estándares adecuados

7.7.4 Normatividad laboral

En el caso inicial de la idea a desarrollar se cumplirá con lo establecido en el Código Sustantivo Del Trabajo para los primeros colaboradores que se tendrán, esto con el fin de garantizar sus derechos y ofrecerles una contratación digna y estable.

7.7.5 Normatividad ambiental

Para la implementación del modelo de negocio no se necesitará un permiso ambiental dado que su modalidad es digital, aunque bien tiene que tenerse claro que cualquier actividad realizada genera impacto ambiental o en mayor medida se pretende medir adecuadamente la huella de carbono que se genera por la utilización de equipos electrónicos y demás actividades necesarias para él , adicional lo que se pretende es lograr una articulación con los proveedores para evaluar el ciclo de vida de sus productos y así estimar de manera adecuada el impacto que se está generando, con lo anterior se quiere tener un negocio ambientalmente responsable en el cual no solo se vele por el interés monetario sino por mantener un equilibrio con la parte ambiental la cual impacta a todo el ecosistema circundante a los sitios de operación .

7.7.6 Registro de marca – Propiedad intelectual

El registro de marca se realizará según lo indicado anteriormente “DERECHOS PROPIOS O DE TERCEROS” con lo que se pretende que la aplicación no presente plagios o copias.

7.8 Estructura Jurídica

- **Razón Social:** For Pets
- **Accionistas:** 2
- **Patrimonio:** \$ 250.000.000
- **Actividades Económicas:**
 - a. 6201 - Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas)
 - 6209 - Otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos
 - 6312 - Portales web

7.9 Tipo de Sociedad

For Pets se constituirá como una sociedad anónima simplificada, bajo los supuestos mencionados en el punto 7.8 relacionado con la estructura jurídica.

7.10 Regímenes Especiales

For Pets no debe seguir ningún régimen especial.

7.11 Presupuesto de personal administrativo

El presupuesto establecido para el personal administrativo se basa inicialmente en los cargos categorizados como gastos fijos, a continuación, se establece el valor de salario mensual teniendo en cuenta un 30% adicional de carga prestacional según ley.

Tabla 18 - Personal Administrativo

Gastos de Personal	Unidades	Valor Unitario	Carga
Gerente	2	\$ 3,000,000	1.30
Comercial	3	\$ 1,700,000	1.30

Auxiliar Administrativo	1	\$ 1,000,000	1.30
Veterinario	2	\$ 1,500,000	1.30

Fuente: Propia

Adicionalmente se contratarán por honorarios los cargos de contador y asesoría jurídica con un gasto anual presupuestado en \$15.600.000. Finalmente, labores como la mensajería se pagarán a solicitud del servicio con un presupuesto estimado de \$3.600.000. Finalmente teniendo en cuenta tanto los gastos de personal fijo, los honorarios y los servicios de mensajería, el presupuesto estimado para el primer año de operación se establecerá en 255.000.000 millones de pesos.

8. Aspectos financieros

8.1 Objetivos financieros

Los objetivos financieros establecidos para este modelo de negocio son:

Corto Plazo

- Realizar un análisis de la viabilidad económica del modelo a 5 años
- Proyectar la ganancia de los accionistas y determinar el plazo de recuperación de la inversión inicial
- Garantizar el control financiero con el fin de optimizar a lo largo de la operación los precios de los servicios con aliados estratégicos claves y nuevas alianzas

Mediano Plazo

- Llegar al punto de equilibrio del modelo de negocio en un periodo de 2 años
- Establecer y controlar el apalancamiento financiero requerido en función de la previsión del flujo de caja dentro del primer año de funcionamiento.
- Implementar mejoras de productividad que generen el crecimiento esperado en el segundo año

- Reinvertir las ganancias para la optimización y crecimiento de la operación

Largo Plazo

- Aumentar volúmenes de ventas hasta de un 30% al 3er año con el fin de obtener más ingresos y mayor porcentaje de utilidad.

8.2 Supuestos económicos para la simulación

Los supuestos económicos establecidos para la simulación del modelo financiero de For Pets, fueron los siguientes:

Tabla 19 - Supuestos Económicos

Indicadores	Valor
IPC	4.00%
IBR Mes Vencido	8.90%
DTF Trimestre Anticipado	10.01%
IVA	19%
Renta	32%
Industria y Comercio	0.50%
4x1000	0.40%
Comisión Bancaria	0.50%
Comisión Comercial / Ventas	5.00%

Fuente: Propia

8.3 Proyección de ventas

Las ventas de la empresa For Pets estarán constituidos por la venta de las suscripciones mencionadas en la siguiente tabla:

Tabla 20 - Tabla de precios de ventas por suscripción

Producto	Precio Venta Unitario	Margen de Contribución	% Importancia en Venta
Básico	\$75,000	33%	70%
Esmeralda	\$105,000	39%	20%

Diamante	\$135,000	34%	5%
Platino	\$195,000	35%	4%
Titanio	\$285,000	30%	1%

Fuente: Propia

Los valores de ventas anuales se calcularon teniendo en cuenta el tamaño del mercado, y se puso como objetivo abarcar un 0.06% del mismo para el primer año. Adicionalmente se tuvo en cuenta un 10% de detracción de clientes anualmente y un crecimiento mínimo esperado.

Se debe tener en cuenta que el modelo de negocio planteado tiene un sistema de escala, por lo tanto, el crecimiento evaluado en el simulador del siguiente año será igual a los ingresos de los clientes previamente afiliados, menos el 10% de detracción, más la misma cantidad de clientes adquiridos del año anterior, más un porcentaje de crecimiento adicional.

Tabla 21 - Crecimiento y Detracción Anual de Suscripciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripciones Totales	971	2007	4515	10969	29616
Suscripciones Activas	0	971	2007	4515	10969
10% Detracción	0	-98	-201	-452	-1097
Crecimiento Esperado	0%	30%	50%	70%	100%

Fuente: Propia

Teniendo en cuenta las cifras anteriores las ventas anuales esperadas en los próximos 5 años se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 22 - Proyección de Ventas For Pets

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$602,160,000	\$1,246,471,200	\$2,804,560,200	\$6,815,081,286	\$18,400,719,472

Fuente: Propia

Finalmente, el porcentaje de crecimiento esperado anual se establece basado en la favorabilidad actual del mercado de mascotas, más la recuperación de la clientela en detracción acorde a la proyección de crecimiento en los próximos 5 años mencionado en el punto 2.7 del Potencial del mercado.

Tener en cuenta que, por la modalidad de tercerización del negocio, no hay un límite operacional, por lo que la escalabilidad de este dependerá de la fuerza de ventas, cumplimiento de la meta de crecimiento, fortalecimiento de la marca en el mercado y creación de nuevas alianzas estratégicas con nuevos proveedores.

8.4 Proyección de gastos de mercadeo

Para la proyección de gastos de mercadeo, se tiene en cuenta el presupuesto mencionado en el punto 5.3 por un valor de 11.237.000, incluidos dentro de la inversión inicial como gasto de lanzamiento de la marca.

Por otro lado, y con el objetivo de realizar un posicionamiento de marca adecuado se estableció un gasto fijo mensual de 3.000.000 enfocados exclusivamente a este objetivo. En resumen, la proyección de gastos de mercado para los primeros 5 años se valoró de la siguiente manera:

Tabla 23 - Proyección de Gastos de Mercadeo

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing y Publicidad	\$ 36,000,000	\$ 37,440,000	\$ 38,937,600	\$ 40,495,104	\$ 42,114,908

Fuente: Propia

8.5 Proyección de gastos administrativos

A continuación, se presentan los gastos administrativos proyectados a 5 años incluyendo los valores de nómina, honorarios, servicios y gastos fijos. En este resumen no

se incluye el gasto de mercadeo, debido a que ya fue mencionado en el punto anterior.

Tabla 24 - Proyección de Gastos Administrativos

Gastos de Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	\$ 93,600,000	\$ 97,344,000	\$ 101,237,760	\$ 105,287,270	\$ 109,498,761
Comercial	\$ 79,560,000	\$ 82,742,400	\$ 86,052,096	\$ 89,494,179	\$ 93,073,947
Aux Administra.	\$ 15,600,000	\$ 16,224,000	\$ 16,872,960	\$ 17,547,878	\$ 18,249,794
Veterinario	\$ 46,800,000	\$ 48,672,000	\$ 50,618,880	\$ 52,643,635	\$ 54,749,381
Honorarios					
Contador	\$12,000,000	\$12,480,000	\$12,979,200	\$13,498,368	\$14,038,303
Abogado	\$10,800,000	\$11,232,000	\$11,681,280	\$12,148,531	\$12,634,472
Servicios					
Mensajería	\$6,000,000	\$6,240,000	\$6,489,600	\$6,749,184	\$7,019,151
Otros					
Agua	\$ 1,200,000	\$ 1,248,000	\$ 1,297,920	\$ 1,349,837	\$ 1,403,830
Luz	\$ 2,400,000	\$ 2,496,000	\$ 2,595,840	\$ 2,699,674	\$ 2,807,661
Gas	\$ 960,000	\$ 998,400	\$ 1,038,336	\$ 1,079,869	\$ 1,123,064
Internet/Telefonía	\$13,200,000	\$13,728,000	\$14,277,120	\$14,848,205	\$15,442,133
Servidor y Base de Datos	\$12,000,000	\$12,480,000	\$12,979,200	\$13,498,368	\$14,038,303
Papelería	\$ 4,800,000	\$ 4,992,000	\$ 5,191,680	\$ 5,399,347	\$ 5,615,321
Seguros	\$ 9,600,000	\$ 9,984,000	\$ 10,383,360	\$ 10,798,694	\$ 11,230,642
Otros	\$ 2,400,000	\$ 2,496,000	\$ 2,595,840	\$ 2,699,674	\$ 2,807,661
Gastos Total	\$310,920,000	\$323,356,800	\$336,291,072	\$349,742,715	\$363,732,423

Fuente: Propia

8.6 Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión inicial requerida para el inicio operacional del negocio se estima en un valor de \$512.000.000, dinero valorado para la adquisición de equipos de cómputo, capital de trabajo de 6 meses, software para el funcionamiento de la plataforma, sitio web, registro de marca, mercadeo y publicidad de lanzamiento, capacitaciones a empleados, licencias, permisos y gastos de constitución de la empresa. A continuación, se relaciona el detalle contenido en el presupuesto de inversión.

Tabla 25 - Presupuesto de Inversión

Muebles y Enseres	Unidades	Valor Unitario	Valor Total
Puestos de Trabajos	8	\$ 400,000	\$ 3,200,000
Equipos de Cómputo y Tecnología			
Computadores	8	\$ 2,500,000	\$ 20,000,000
Impresoras	3	\$ 600,000	\$ 1,800,000
Equipos de Telefonía	7	\$ 1,200,000	\$ 8,400,000
Lector de Microchip	60	\$ 135,000	\$ 8,100,000
Gastos Preoperativos			
Constitución de la Sociedad	1	\$ 300,000	\$ 300,000
Licencias y Permisos	1	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Aplicativo	1	\$ 100,000,000	\$ 100,000,000
Marketing y Publicidad	1	\$ 11,237,000	\$ 11,237,000
Licencias de Software	6	\$ 200,000	\$ 1,200,000
Software Contable	1	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000
Capacitaciones	1	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Registro de Marca	1	\$ 250,000	\$ 250,000
Otros	1	\$ 500,000	\$ 500,000
Capital de Trabajo			
Gastos Fijos	1 año		\$ 346,920,000
Inversión Inicial Total			\$ 511,907,000

Fuente: Propia

8.7 Estados financieros (escenario probable)

A continuación, se presenta la proyección del estado de resultados, balance general y flujo de caja del modelo de negocio For Pets, teniendo en cuenta todos los supuestos mencionados en el punto 8.2.

8.7.1 Estado de resultados

Tabla 26 - Estado de Resultados

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$602,160,000	\$1,246,471,200	\$2,804,560,200	\$6,815,081,286	\$18,400,719,472

(-) Costo de Ventas	\$394,030,433	\$815,642,997	\$1,835,196,743	\$4,459,528,086	\$12,040,725,832
(=) Utilidad Bruta	\$208,129,567	\$430,828,203	\$969,363,457	\$2,355,553,200	\$6,359,993,640
(-) Gastos	\$310,920,000	\$323,356,800	\$336,291,072	\$349,742,715	\$363,732,423
(-) Depreciaciones	\$2,554,667	\$4,597,333	\$6,640,000	\$8,682,667	\$10,725,333
(=) Utilidad Operativa	-\$105,345,100	\$102,874,070	\$626,432,385	\$1,997,127,818	\$5,985,535,883
(-) Gastos No Operacionales	\$38,202,937	\$29,791,281	\$21,379,625	\$12,967,969	\$4,556,314
(=) Utilidad antes de Impuestos	-\$143,548,037	\$73,082,789	\$605,052,760	\$1,984,159,849	\$5,980,979,569
(-) Provisión Impuesto de Renta	\$-	\$23,386,492	\$193,616,883	\$634,931,152	\$1,913,913,462
(=) Utilidad Neta	-\$143,548,037	\$49,696,296	\$411,435,876	\$1,349,228,697	\$4,067,066,107

Fuente: Propia

8.7.2 Balance general

Tabla 27 - Balance General

Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Equivalentes	\$189,777,920	\$225,886,727	\$652,349,529	\$2,096,308,167	\$6,500,025,590
Activos Fijos	\$ 30,845,333	\$ 26,248,000	\$ 19,608,000	\$ 10,925,333	\$ 200,000
Costo Activo Fijo	\$ 33,400,000	\$ 33,400,000	\$ 33,400,000	\$ 33,400,000	\$ 33,400,000
Depreciación Acumulada	-\$ 2,554,667	-\$ 7,152,000	-\$ 13,792,000	-\$ 22,474,667	-\$ 33,200,000
Activo Total	\$220,623,253	\$252,134,727	\$671,957,529	\$2,107,233,501	\$6,500,225,590
Pasivo					
Obligaciones Financieras	\$163,810,240	\$122,857,680	\$81,905,120	\$40,952,560	-\$0
Impuestos por Pagar	\$16,703,850	\$39,471,588	\$88,811,073	\$215,810,907	\$582,689,450
Pasivo Total	\$180,514,090	\$162,329,268	\$170,716,193	\$256,763,467	\$582,689,450
Capital Social	\$307,144,200	\$307,144,200	\$307,144,200	\$307,144,200	\$307,144,200
Utilidades	-\$303,035,037	-\$253,338,741	\$158,097,136	\$1,507,325,833	\$5,574,391,940
Patrimonio Total	\$4,109,163	\$53,805,459	\$465,241,336	\$1,814,470,033	\$5,881,536,140

Fuente: Propia

8.7.3 Flujo de caja

Tabla 28 - Flujo de Caja

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO						
RUBROS / AÑOS	0	1	2	3	4	5
+ Ingresos		602,160,000	1,246,471,200	2,804,560,200	6,815,081,286	18,400,719,472
- Costos de Ventas		-394,030,433	-815,642,997	-1,835,196,743	-4,459,528,086	-12,040,725,832
- Gastos fijos		-310,920,000	-323,356,800	-336,291,072	-349,742,715	-363,732,423
- Gastos de intereses		-38,202,937	-29,791,281	-21,379,625	-12,967,969	-4,556,314
- Depreciaciones		-2,554,667	-4,597,333	-6,640,000	-8,682,667	-10,725,333
= Utilidad antes de impuestos		-143,548,037	73,082,789	605,052,760	1,984,159,849	5,980,979,569
- Impuestos		\$0	-23,386,492	-193,616,883	-634,931,152	-1,913,913,462
= Utilidad después de impuestos		-143,548,037	49,696,296	411,435,876	1,349,228,697	4,067,066,107
+ Depreciaciones		2,554,667	4,597,333	6,640,000	8,682,667	10,725,333
- Inversión en Gastos preoperativos	-123,487,000					
- Inversión en activos fijos	-33,400,000					
- Inversión en capital de trabajo	-346,920,000					
+ Recuperación del capital de trabajo						346,920,000
+ Prestamos recibidos	204,762,800					
- Amortización prestamos		-40,952,560	-40,952,560	-40,952,560	-40,952,560	-40,952,560
= FLUJO DE FONDOS PROYECTO	-299,044,200	-181,945,930	13,341,070	377,123,316	1,316,958,804	4,383,758,880
	-299,044,200	-480,990,130	-467,649,061	-90,525,744	1,226,433,060	5,610,191,940

Fuente: Propia

8.8 Indicadores financieros de rentabilidad

8.8.1 VPN

Una vez proyectado los flujos de inversión y de retorno a 5 años del modelo de

negocio, se logra realizar la recuperación de la inversión inicial y adicionalmente se obtiene una ganancia o rentabilidad adicional de \$\$2,622,298,309. Esto quiere decir que el modelo de For Pets es rentable en relación con una tasa mínima de rentabilidad (TMAR) exigida por los inversionistas.

Tabla 29 - TMAR y VPN

TMAR	15.90%
VPN	\$2,622,298,309

Fuente: Propia

8.8.2 TIR

En cuanto a la tasa de retorno se obtiene un porcentaje de 82.78% siendo una tasa más alta a la TMAR, valorando el modelo de negocio como un emprendimiento viable, que genera una rentabilidad mucho más alto respecto a un portafolio de inversión actual.

Tabla 30 - TIR

TIR	82.78%
------------	---------------

Fuente: Propia

8.8.3 Periodo de Recuperación

Se puede determinar que el periodo de recuperación del modelo de For Pets es de 3.1 años. Sin embargo y a pesar de que toma tiempo la recuperación del efectivo, en el 5to año se ve un incremento favorable para los inversionistas.

Tabla 31 – Periodo de Recuperación

PAYBACK	3.1 años
----------------	-----------------

Fuente: Propia

8.8.4 Rentabilidad Bruta, Operacional y Neta

A continuación, se presenta la variación de la rentabilidad, bruta, operacional y neta durante los 5 años evaluados en el modelo financiero.

Tabla 32 - Rentabilidad Bruta, Operacional y Neta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=) Utilidad Bruta	35%	35%	35%	35%	35%
(=) Utilidad Operativa	-17%	8%	22%	29%	33%
(=) Utilidad Neta	-24%	4%	15%	20%	22%

Fuente: Propia

A pesar de que en el año 1 se muestra una utilidad operativa y neta en negativo, se puede identificar que con el transcurso de los años la utilidad aumenta favorablemente, superando la tasa de oportunidad del mercado y mostrando un modelo de negocio viable y rentable.

8.9 Fuentes de financiación

Teniendo en cuenta la “[Tabla 21 – Presupuesto de Inversión](#)”, la inversión requerida para iniciar la operación del modelo de negocio For Pets es de \$511,907,000 pesos. Este valor se distribuyó en 60% de inversión por parte de los emprendedores y el 40% como solicitud de financiamiento a un banco.

Tabla 33 - Distribución de la Inversión

Inversión Inicial	100%	\$ 511,907,000
Equity	60%	\$ 307,144,000
Financiación Bancos	40%	\$ 204,762,800

Fuente: Propia

Para el financiamiento de los \$204,762,800 millones de pesos se ha considerado un préstamo bancario con una tasa de 22.59% a un plazo de 5 años. A continuación, se presenta la amortización del préstamo.

Tabla 34 - Tabla de Amortización de Préstamo Bancario

Valor Préstamo	\$ 204,762,800		Tasa Efectiva Anual		22.59%
Préstamo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	\$204,762,800	\$163,810,240	\$122,857,680	\$81,905,120	\$40,952,560
Capital	\$40,952,560	\$40,952,560	\$40,952,560	\$40,952,560	\$40,952,560

Interés	\$38,202,937	\$29,791,281	\$21,379,625	\$12,967,969	\$4,556,314
Cuota	\$79,155,497	\$70,743,841	\$62,332,185	\$53,920,529	\$45,508,874
Saldo Final	\$163,810,240	\$122,857,680	\$81,905,120	\$40,952,560	\$ -

Fuente: Propia

Para hallar la tasa de préstamo se tuvo en cuenta la tasa interbancaria y la del spread en el mercado actual. Una vez hallados estos datos se sumaron para establecer una tasa promedio de financiamiento en el mercado.

8.10 Evaluación financiera

La evaluación financiera concluye la viabilidad de la creación del modelo de negocios For Pets; acorde a la siguiente tabla se puede determinar con base al crecimiento de la rentabilidad de los próximos 5 años, que el ingreso es suficiente para cubrir todos los costos fijos, costos variables, e impuestos y aun así obtener ganancia suficiente para el crecimiento exponencial de este modelo de negocio en escala.

	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
Ventas	\$602		\$1,246		\$2,805		\$6,815		\$18,401	
(-) Costo de Ventas	\$394		\$816		\$1,835		\$4,460		\$12,041	
(=) Utilidad Bruta	\$208	35%	\$431	35%	\$969	35%	\$2,356	35%	\$6,360	35%
(=) Utilidad Operativa	-\$105	-17%	\$103	8%	\$626	22%	\$1,997	29%	\$5,986	33%
(=) Utilidad Neta	-\$144	-24%	\$50	4%	\$411	15%	\$1,349	20%	\$4,067	22%

*Valores en millones de pesos

Por otro lado, y acorde a las tablas 26, 27 y 28 se puede identificar que los indicadores financieros demuestran una solvencia corriente, permitiendo atender todos los gastos y deudas sin comprometer los activos o el patrimonio.

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

El modelo de negocio estudia la sostenibilidad desde sus 4 ejes de la siguiente manera:

9.1 Económico

En este punto vale tener en cuenta lo citado por (Díaz & Escárcega, 2009) “La dimensión económica del Desarrollo Sostenible se centra en mantener el proceso del desarrollo económico por vías óptimas hacia la maximización del bienestar humano, teniendo en cuenta las restricciones impuestas por la disponibilidad del capital natural”. Es por esto por lo que For Pets se plantea como un negocio virtual haciendo uso más racional con el uso de tecnologías que permitan la interconexión entre las necesidades y los solucionadores de estas necesidades en un modelo al alcance de la mano habilitando un mercado amplio de participación y fluidez económica. Adicionalmente al establecer alianzas con proveedores el modelo de negocio fortalece un sector en crecimiento, generando oportunidades tanto a usuarios como a nuevos aliados unirse a la económica en movimiento, promoviendo una economía equitativa y justa, la propuesta de valor planteada establece unificar los servicios en una sola APP lo cual será más accesible económicamente para los clientes sin tener que manejar tarifas o cotizaciones de diferentes sitios de atención y además se le ofrecerá una solución integrada de servicios lo cual no tiene en estos momentos la competencia más cercana.

9.2 Social

Desde el concepto de sostenibilidad el pilar social el modelo de negocio propone actividades, recomendaciones y manejo de valores éticos entre los diferentes grupos de interés, desde el punto de vista tanto humano como la atención y el respeto hacia los animales que se atenderán y apoyarán. Para eso se establecerá un manual del empleado y los deberes y derechos como empresa, empleado, usuario, o prestador de servicio.

En este apartado realizar una diferenciación frente a los competidores no es tan sencillo teniendo en cuenta que los competidores estudiados no son muy amplios en sus enunciados para poder hacer los comparativos correspondientes, sin embargo, en For Pets el tema social estará encaminado a la búsqueda de una sociedad más protectora de sus mascotas cuidando no solo de quien presten servicios sino también de hacia quienes va dirigido el mismo.

9.3 Ambiental

Ecológicamente el desarrollo sostenible supone que la economía sea “circular” es por lo anterior que en el modelo de negocio se propone que los aliados tengan el concepto de “reúso responsable” en sus prácticas. Se operará un modelo responsable a través de políticas ambientales para el uso adecuado y regulado de recursos con el ánimo de generar el menor impacto negativo en el entorno ambiental. Todo esto gestionado a través de las políticas de calidad y cumplimiento por parte del proveedor, lo anterior no es evidenciable en alguna de las competencias evaluadas ya que las mismas se centran en la calidad del servicio para las mascotas, pero no tanto en el impacto que la prestación de estos servicios tienen lo cual será un punto crucial para For Pets.

9.4 Gobernanza

Al crear un modelo de interconexión de prestadores de servicios y usuarios, se facilita a través de políticas inclusivas todo tipo de personas que quieran ofrecer u obtener los servicios de For Pets a través de la plataforma sin importar su etnia, religión, orientación sexual, nacionalidad, etc. For Pets es un modelo que se basará en la calidad de los servicios ofrecidos y en la satisfacción de los clientes para con los servicios adquiridos, de esta forma se darán las oportunidades a toda persona que quiera ser partícipe de este.

Articulado a lo anterior, al establecer un acuerdo con los proveedores de servicios, se solicitará

a los prestadores un adecuado uso del ciclo de vida de los productos o insumos usados en la prestación de los servicios ofrecidos, permitiendo hacer una evaluación de sostenibilidad y de evidencia de responsabilidad social al final de ciertos periodos. Este será un factor importante que permitirá la disminución de la huella de carbono la cual nunca llegara al punto cero, pero si es posible su control y asegurar su mínimo impacto a las próximas generaciones.

Lo anterior articulado a la propuesta de valor en la cual se pretende unificar los servicios para mascotas lo cual no ofrece alguno de los competidores evaluados.

10. Conclusiones

1. Revisando el análisis financiero se determinó la factibilidad del modelo de negocio teniendo en cuenta los resultados obtenidos con la TIR, VPN y el PAYBACK.
2. Si bien el negocio de mascotas es actualmente un sector con alta competencia al tener un plan de negocios establecido con una meta clara de suscripciones por TIPO DE PLAN se evidencia la proyección de ingresos obtenidos de manera clara con lo cual se presume un retorno de inversión de tan solo 3.1 años.
3. El negocio de mascotas tenía un crecimiento continuo el cual puede seguir creciendo en época postpandemia, teniendo en cuenta el vínculo que existe entre los dueños y sus mascotas, vinculo que se afianzo aún más por temas de cuarentena, aislamiento social, manejo médico y manejo terapéutico
4. Las familias actuales a diferencia de las antiguas están optando por tener cada vez menos hijos y en algunos casos estos se reemplazan por mascotas, por lo mismo estas están teniendo cada vez un rol más importante en la familia y en la sociedad, permitiendo priorizar su salud, bienestar y recreación.
5. Debido al crecimiento de aspectos como los mencionados en el punto anterior, el mercado

de servicios de mascotas impulsa el crecimiento y la creación de nuevas entidades prestadoras de servicios, con el objetivo de cubrir una necesidad importante actual y habilitando a este modelo de negocio posible aliados que permitan articularse de manera adecuada con los usuarios finales.

6. El modelo de negocios planteado inicialmente para la ciudad de Bogotá es un modelo que podría ampliarse para otras ciudades del país ya que la “humanización” de las mascotas es un fenómeno no solo local sino nacional el cual podría generar rendimientos importantes si se logra tener una parte importante del mercado.
7. El pretender crear una “comunidad de servicios” en la cual se integren atenciones en salud, recreación y belleza para mascotas es un factor diferenciador en el mercado ya que los competidores directos funcionan a modo de Marketplace, pero no ofrecen un factor integrador como lo tiene For Pets.
8. For Pets frente a los clientes también tiene un diferenciador en cuanto a que hace paquetes de servicios ya establecidos y permite que el cliente escoja el paquete de atención que más se ajusta a las necesidades de sus mascotas.
9. For Pets no tiene un límite de crecimiento clásico ya que al manejar un negocio digital lo que realiza es articular los servicios de una comunidad y cuando el proceso está hecho puede trasladarse a otra comunidad a realizar el mismo proceso, lo cual lo puede llevar a una escalabilidad importante y a un potencial de crecimiento muy amplio.

11. Referencias.

Andrea Rios. (18 de Octubre de 2016). *El mercado de las mascotas en Colombia crece un 13%*. (R. P&M, Productor) Obtenido de <https://revistapym.com.co/mercado-las-mascotas-colombia-crece-13>

Actualicese. (20 de 08 de 2020). *Actualicese*. Obtenido de

<https://actualicese.com/teletrabajo-y-disminucion-salarial-por-covid-19/>

Agronegocios. (11 de 03 de 2020). *Agronegocios*. Obtenido de

<https://www.agronegocios.co/mascotas/el-precio-de-alimentos-de-mascotas-subio-en-un-548-en-el-ultimo-ano-2974830>

Alcaldía de Bogotá. (13 de Enero de 2019). *Más de 150.000 animales fueron atendidos*

por la Alcaldía de Bogotá en 2018. Obtenido de <https://bogota.gov.co/asi-vamos/atencion-de-animales-en-bogota>

Angel, V. N.-M. (20 de 8 de 2020). *Fedesarrollo*. Obtenido de

<https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3436>

Arango, J. H. (21 de Noviembre de 2021). *El Colombiano*. Obtenido de Cada vez hay

más perros y gatos en los hogares colombianos:

<https://www.elcolombiano.com/cultura/mascotas-cada-vez-hay-mas-perros-y-gatos-en-las-casas-AC16054523>

Bancolombia. (21 de Abril de 2021). Obtenido de Mercado de mascotas en Colombia:

crecimiento durante 2021:

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/tendencias/mercado-mascotas-2021>

Baquero, J. A., & SEDB, S. D. (27 de Junio de 2019). *La Economía alrededor de las mascotas en Bogotá*. Obtenido de

<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/comercio-al-por-menor-industria-servicios/la-economia-alrededor-de-las-mascotas-en-bogota>

Castiblanco, C. (20 de Feb de 2020). *¡Ojo! Estas son las sanciones y multas por*

maltrato animal. Obtenido de <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/ambiente/sanciones-y-multas-para-el-maltrato-animal-en-colombia#:~:text=%E2%80%9C%20Los%20animales%20son%20seres%20que,6%20de%20enero%20de%202016>.

Clinica Raza - Pet Plan. (2017). *Plan Complementario de salud para Mascotas*.

Obtenido de <https://www.clinicaraza.com/eps-para-mascotas-nuevo>

Colombia Productiva. (29 de Abril de 2021). *Colombia Productiva*. Obtenido de Con

SofisTICa, 220 empresas implementaron tecnologías :

<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-comunica/noticias/con-sofistica-220-empresas-implementaron-tecnologi>

Córdova, D. J., Vivanco, F. F., Gaona Cueva, L. A., & Cando, D. H. (9 de Junio de

2021). Los canes y la conexión emocional en la infancia. *Polo del Conocimiento*, 6(6), 763 - 776. doi:2550 - 682X

DANE. (2017). *Encuesta multipropósito (EM) 2017*. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-multiproposito/encuesta-multiproposito-2017>

DANE. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda* . Obtenido de

https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/vihope_clase

DANE. (2019). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV)*. Boletín Técnico. Obtenido

de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2018.pdf

Diario del Huila. (5 de Julio de 2019). *Colombianos gastan mensualmente hasta*

170.000 en alimento para mascotas. Obtenido de

<https://diariodelhuila.com/colombianos-gastan-mensualmente-hasta-170-000-en-alimento-para-mascotas>

Díaz Videla, M., & Rodríguez Ceberio, M. (19 de Diciembre de 2019). Las mascotas en el sistema familiar. Legitimidad, formación y dinámicas de la familia humano-animal. *Revista de Psicología*, 18(2), 44–63.

doi:<https://doi.org/10.24215/2422572Xe036>

Díaz, M., & Rodríguez, M. (19 de Diciembre de 2019). Las mascotas en el sistema familiar. (UNLP), *Revista de Psicología*. Obtenido de

<https://revistas.unlp.edu.ar/revpsi/article/view/6441/8315>

Díaz, R., & Escárcega, S. (2009). *Desarrollo Sustentable Oportunidad para la Vida*.

D.F., México: Mc Graw Hill Education.

DNP. (25 de Junio de 2019). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de

Animales domésticos y silvestres tendrán protección del Estado para garantizar su bienestar: <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Animales-domesticos-y-silvestres-tendran-proteccion-del-Estado-para-garantizar-su-bienestar.aspx>

Durán, C. B. (6 de Junio de 2022). *Forbes*. Obtenido de Así se mueve el multimillonario negocio de las mascotas en Colombia: <https://forbes.co/2022/06/11/negocios/asi-se-mueve-el-multimillonario-negocio-de-las-mascotas-en-colombia/>

El Heraldo. (4 de Junio de 2019). *Salud y servicios para mascotas crece 20% en promedio cada año: veterinarios*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/mas-negocios/salud-y-servicios-para-mascotas-crece-20-en-promedio-cada-ano-veterinarios-638619>

- El Pais. (15 de Febrero de 2022). *El Pais*. Obtenido de El PIB de Colombia creció 10,6% en 2021, la mayor subida anual desde que hay registros:
[https://elpais.com/economia/2022-02-15/el-pib-de-colombia-crecio-106-en-2021-la-mayor-subida-anual-desde-que-hay-registros.html#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20colombiana%20ha%20dibujado,DANE\)%2C%20divulgados%20este%20martes.](https://elpais.com/economia/2022-02-15/el-pib-de-colombia-crecio-106-en-2021-la-mayor-subida-anual-desde-que-hay-registros.html#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20colombiana%20ha%20dibujado,DANE)%2C%20divulgados%20este%20martes.)
- El Tiempo. (20 de 08 de 2020). *Asi cambiaron los colombianos sus compras durante la pandemia*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/asi-cambiaron-los-colombianos-sus-compras-durante-la-pandemia-508494>
- El Tiempo. (26 de Octubre de 2021). *El mercado de las mascotas moverá \$ 4,9 billones en Colombia este año*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/mercado-de-las-mascotas-cuanto-mueve-en-colombia-627878>
- Euromonitor. (Mayo de 2022). *World Market for Pet Care*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/world-market-for-pet-care/report>
- Fenalco. (2018). *Inteligencia Latinoamericana de Mercado*. Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/node/1863>
- Fenalco. (15 de Abril de 2021). *Comunicaciones Fenalco Antioquia*. Obtenido de La pandemia incrementó un 15% las mascotas en los hogares antioqueños:
<https://www.fenalcoantioquia.com/blog/la-pandemia-incremento-un-15-las-mascotas-en-los-hogares-antioquenos/>
- Franco, L., & Peña, A. (2 de Marzo de 2022). *Pet Industry*. Obtenido de Proyecciones

Pet Industry 2022: <https://petindustry.co/gerencia/proyecciones-pet-industry-2022/>

Gabrica. (2019). *Proyección de Crecimiento de la Industria de las Mascotas en 2019*.

Obtenido de <https://www.gabrica.co/noticiasesp/noticia-2-esp-destacada/>

Gabrica. (2021). *La Industria Latinoamericana en Mascotas Está en Crecimiento*.

Obtenido de <https://www.gabrica.co/noticiasesp/la-industria-latinoamericana-en-mascotas-esta-en-crecimiento/#proyeccion-en-la-industria-para-el-2022>

Gerente.com. (2019). Obtenido de Mercado de mascotas en Colombia crecerá en 2019:

<https://gerente.com/co/mercado-mascotas-colombia-crecera-2019/>

Gonzáles, X. (27 de Enero de 2021). *Mascotas, un gasto que se debe tener en cuenta en el presupuesto de los hogares*. Obtenido de Agronegocios:

<https://www.agronegocios.co/mascotas/mascotas-un-gasto-que-se-debe-tener-en-cuenta-en-el-presupuesto-de-los-hogares-3116134>

Guasca, C. G. (25 de Octubre de 2011). *Portafolio*. Obtenido de Mercado de mascotas movería \$4,9 billones este año:

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/mayor-mercado-de-mascotas-la-otra-huella-de-la-pandemia-557763>

Héctor Fabio Zamora. (20 de Octubre de 2018). *Las ventas de comida para mascotas superarán las de bebés en 2019*. Obtenido de

<https://www.portafolio.co/tendencias/las-ventas-de-comida-para-mascotas-superaran-las-de-bebes-en-2019-522475>

La Republica. (5 de Abril de 2020). *E-commerce ha crecido más de 300 en Latinoamérica en Medio de la Pandemia*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/e-commerce-ha-crecido-mas-de-300-en-latinoamerica-en-medio-de-la-pandemia-3000424>

Liberarte. (1 de 08 de 2020). *La mascota un miembro más de la familia*. Obtenido de <https://www.liberarte.co/blog/familias-diversas/la-mascota-un-miembro-mas-de-la-familia/>

Libre. (20 de 8 de 2020). Presidente duque sanciona ley contra pruebas cosmeticas en animales. *EL TIEMPO*, pág. 1.

Lucia, B. G. (20 de 8 de 2020). *Universidad de la Sabana*. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/35556>

Merca 2.0. (26 de Febrero de 2018). *Infografía: Alimentos para mascotas, estrellas del retail*. Obtenido de <https://www.merca20.com/infografia-alimentos-para-mascotas-estrellas-del-retail/>

MININTERIOR. (15 de Agosto de 2018). *Guia para Manejo de Denuncias en Casos de Maltrato Animal*. Obtenido de https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/documentos/guia_para_publicacion_v.pdf

Nielsen. (Diciembre de 2018). *Total Consumer Report*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/december-2018-total-consumer-report.pdf>

Observatorio de Desarrollo Economico. (27 de 6 de 2019). *Secretaria de desarrollo economico*. Obtenido de <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/comercio-al-por-menor-industria-servicios/la-economia-alrededor-de-las-mascotas-en-bogota>

Perez-Hoos, G. C., & Romero-Amaya, O. I. (2020). Miradas Cruzadas sobre el enfoque territorial de la responsabilidad social, la gobernanza y la sostenibilidad. *Revista Opera*, 3-14.

Pet Industry. (22 de Enero de 2019). *Proyecciones del Mercado para Mascotas 2019*.
Obtenido de <http://petindustry.co/gerencia/proyecciones-del-mercado-para-mascotas-2019/>

Pet Industry. (16 de Marzo de 2020). Obtenido de Un nuevo hogar Colombiano:
<https://petindustry.co/gerencia/un-nuevo-hogar-colombiano/>

Portafolio. (12 de Diciembre de 2018). *Las mascotas mueven casi un billón de pesos de la economía del país*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/las-mascotas-mueven-casi-un-billon-de-pesos-de-la-economia-del-pais-524357>

Portafolio. (17 de Agosto de 2021). *Los sectores que más aportaron al PIB del segundo trimestre en el país*. Obtenido de
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/pib-segundo-trimestre-del-2021-sectores-que-mas-aportaron-555216>

Portafolio. (25 de Octubre de 2021). *Mercado de mascotas movería \$4,9 billones este año*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/mayor-mercado-de-mascotas-la-otra-huella-de-la-pandemia-557763>

Secretaría Jurídica Distrital. (19 de Julio de 2002). *Régimen Legal de Bogotá D.C.*
Obtenido de Ley 746 de 2002 Nivel Nacional:
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5515>

Semana. (13 de Abril de 2019). *Multiespecie: ¿Otro tipo de familia?* Obtenido de
<https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/familia-multiespecie-que-es-y->

por-que-genera-debate/609199

Silva, K. B.-D. (20 de 08 de 2020). *ResearchGate*. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/327783350_ECOLOGIA_URBANA_Y_CONTROL_POBLACIONAL_DE_ANIMALES_DOMESTICOS

Total Pets Group. (s.f.). Obtenido de <https://totalpetsgroup.wordpress.com/>

Universidad de Granada. (19 de 05 de 2020). *Avances Tecnologicos Pandemia*

Acentuan Brecha Genero. Obtenido de

<https://www.ugr.es/universidad/noticias/avances-tecnologicos-pandemia-acentuan-brecha-genero>

Veterinaria, I. (Noviembre de 2021). *El mercado mundial de Mascotas solo sabe crecer*.

Obtenido de

https://www.imveterinaria.es/uploads/2021/12/mercado_mundial_mascotas_4843_20211227110942.pdf

VetPlus Colombia. (s.f.). Obtenido de <https://www.vetpluscolombia.com/>

Videla, M. D. (11 de Agosto de 2015). *Revista Ciencia Animal*. Obtenido de

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44187531/REVISTA_CIENCIA_ANIMAL_-_El_miembro_no_humano_de_la_familia_-_Las_mascotas_a_traves_del_ciclo_vital_familiar.pdf?1459252783=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44187531/REVISTA_CIENCIA_ANIMAL_-_El_miembro_no_humano_de_la_familia_-_Las_mascotas_a_traves_del_ciclo_vital_familiar.pdf?1459252783=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_miembro_no_humano_de_la_famili)

[disposition=inline%3B+filename%3DEl_miembro_no_humano_de_la_famili](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44187531/REVISTA_CIENCIA_ANIMAL_-_El_miembro_no_humano_de_la_famili)

Zoovida. (s.f.). Obtenido de <https://www.zoovida.com.co/>

12. Anexos

Anexo 1 – Fuerzas de Porter

El análisis a detalle para la calificación de las 5 fuerzas de Porter dentro del mercado de mascotas se caracteriza y desarrolla de la siguiente forma:

- ***Amenaza de nuevos competidores:*** en el mercado actual existen muy pocos competidores con el modelo de negocio planteado, sin embargo, dado el crecimiento del sector de mascotas es posible que se pueda presentar la entrada de nuevos competidores. No obstante, debido al tamaño del mercado la competencia no se presentaría como una amenaza ya que la entrada de nuevos competidores podría verse como alianza para aumentar el portafolio de servicios. (*FUERZA FAVORABLE*)
- ***Poder de negociación de los clientes:*** el poder de negociación de los clientes estaría en una posición media ya que, si bien el cliente tiene la opción de ir a buscar por su cuenta los sitios de atención para mascotas, se ha evidenciado que las personas prefieren escoger desde la comodidad de su casa entre varias opciones el sitio específico que satisfaga sus necesidades. (*FUERZA FAVORABLE*)
- ***Poder de negociación de los proveedores:*** los proveedores son parte fundamental de la idea de negocio por lo cual se debe desarrollar una red lo suficientemente fuerte para cumplir con los requerimientos del cliente, vale la pena aclarar que la idea de negocio depende en gran parte de estos por lo cual tendrían un poder importante de negociación. (*FUERZA DESFAVORABLE*)
- ***Amenaza de productos sustitutos:*** los servicios sustitutos encontrados corresponden a que los clientes busquen directamente los servicios o que los sitios que ofrecen servicios busquen directamente los clientes, lo anterior ha sido siempre un riesgo latente pero como

se mencionaba anteriormente las soluciones digitales que integren varias opciones van a ser las preferidas por los clientes. (FUERZA FAVORABLE)

- **Rivalidad entre competidores actuales:** las proyecciones de crecimiento del sector de mascotas suponen que cada uno de los actores de este busquen ofrecer diferentes servicios que les permitan tener cuotas de mercado cada vez más grandes, lo anterior supone un riesgo importante en el cual se ve que cada día los negocios actuales buscan extender su portafolio de servicios, aunque en la actualidad al no ser un RIESGO MATERIALIZADO se podría tomar como una ventaja o un plus que se tiene y que no tienen los demás comercios de mascotas (FUERZA FAVORABLE).

Anexo 2 – Encuesta For Pets - Sistema Integrado de Servicios para Mascotas

El presente cuestionario tiene por objetivo investigar las tendencias del mercado de mascotas, para evaluar hábitos de consumo en los hogares Bogotanos.

Tabla 35 - Encuesta For Pets - Validación de mercado objetivo

Pregunta	Tipo de Respuesta	Posibles Selecciones
¿Tiene mascota en su hogar?	Única	Si No
¿Qué tipo de mascota tiene?	Múltiple	Perro Gato Conejo Loro Hámster ¿Otro, cuál?
¿Cuántas mascotas tienes en casa?	Numero	#
¿Es usted responsable del mantenimiento de su/s mascota/s en el hogar?	Única	Si No
Ciudad	Única	Bogotá Otra, ¿cuál?
Rango de Edad	Única	De 18 a 30 años De 30 años en adelante
Nivel Socioeconómica	Única	1 2 3 4 5

		6
Género	Única	Femenino Masculino
Estado Civil	Única	Soltero Casado Otro, ¿cuál?
Hijos	Única	Si No
¿Qué servicios utiliza con mayor frecuencia en el cuidado de su mascota?	Múltiple	Guardería/Hotel Belleza Paseo Entrenamiento Vacunación Seguro Exequial Otro seguro Ninguno Otro, ¿cuál?
¿Cuánto gasta mensualmente en el uso de estos servicios?	Única	No gasto nada adicional a comida Entre 10.000 a 49.999 Entre 50.000 a 99.999 Entre 100.000 a 249.999 Entre 250.000 a 399.999 Más de 400.000
¿Tiene un veterinario o establecimiento de confianza actualmente?	Única	Si No
¿Ha tenido algún incidente de salud con su mascota?	Única	Si No
¿Cuánto le costó ese incidente?	Única	Entre 50.000 a 200.000 Entre 200.000 a 500.000 Entre 500.000 a 700.000 Más de 700.000
<p>Si existiera una plataforma digital que le prestará un sistema integrado de servicios para mascotas domesticas como perros o gatos; integrará una EPS con Centros de Recreación para su mascota. Este sistema le permitirá a su mascota disfrutar de servicios desde belleza y recreación, hasta salud y urgencias; todo bajo una cuota fija mensual, que le prestará todos los servicios y que favorecerá su gasto usual. Este servicio le dará una membresía única para hacer uso de todo el paquete, adicionalmente podrá solicitar sus citas con especialistas o planes de recreación, o incluso peluquería desde una plataforma virtual o una aplicación; podrá conocer los perfiles de los veterinarios, como todas las sedes en la ciudad de Bogotá, pendientes de prestarle un servicio de calidad.</p>		
¿Le llama la atención este sistema o membresía?	única	Si No
		Tal vez
¿Le haría usted algún cambio o le agregaría algo adicional? ¿Cuál o qué?	única	Si No
¿Qué le agregaría?	En caso de que antes responda si, Texto	
¿Conoce algo similar? ¿Qué?	única	Si No

¿Qué entidades o plataformas conoce usted que cuenten con un sistema similar al mencionado?	En caso de que antes responda si, múltiple	Laika VetPlan Total Plus Total Pets Seguro Falabella Seguro Colpatria ¿Otro, cuál?
¿Cuánto cree usted que sería una cuota razonable por una membresía de un sistema de este tipo?	única	Entre 30.000 a 50.000 Entre 51.000 a 70.000 Entre 71.000 a 90.000 Entre 90.000 a 130.000 Entre 131.000 a 150.000
Teniendo en cuenta lo anterior mencionado, ¿Estaría usted dispuesto a comprar esta membresía?	única	Definitivamente lo compraría Posiblemente lo compraría No estoy seguro Posiblemente no lo compraría Definitivamente no lo compraría

Fuente: Propia

Anexo 3 – Comparación y caracterización de las suscripciones

Tabla 36 - Comparación de suscripciones

Servicios	Suscripción				
	Basico	Esmeralda	Diamante	Platino	Titanio
Aplicativo	X	X	X	X	X
Eventos de Recreación	X	X	X	X	X
Responsabilidad Civil	X	X	X	X	X
Asistencia Mascota	X	X	X	X	X
Asistencia Legal	X	X	X	X	X
Asistencia Exequial		X	X	X	X
Asis. Complementaria			X	X	X
Baños y Peluquería	6	8	12	12	12
Chequeo Veterinario	6	8	12	12	12
Vacuna		1	1	1	1
Desparasitante			2	2	2
Colegio				2 meses	4 meses
Guardería					5 días
Profilaxis					1

Fuente: Propia

Esta comparación se hace como componente complementario al punto 6.2. En el cuadro se relacionan los elementos aplicables o no para cada suscripción. En el caso de que el servicio o cubrimiento aplique, se relacionará una (x) o un número informando la cantidad de veces permitidas; o por el contrario si el espacio se encuentra vacío, querrá decir que no aplica o no contiene ese servicio a favor de esa suscripción.

Adicionalmente se debe tener en cuenta que dependiendo de la suscripción en la que el usuario se encuentre afiliado, tendrán acceso a beneficios adicionales como:

- Regalos por fechas especiales como cumpleaños de la mascota
- Invitación a eventos especiales de patrocinadores o aliados
- Clubs sociales para compartir con mascotas
- Beneficios o descuentos en caso de requerir servicios adicionales o fuera de la membresía
- Priorización en algunos servicios o aliados de preferencia.

Aspectos como los mencionados anteriormente, crean una diferenciación en el consumidor, permitiendo sentirse especiales y creando marca y valor al cliente.