



Plan de Negocios para crear un centro de medicina integrativa

-Uyito-

Dol Momphotez

Universidad EAN

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá, Colombia

2024

Plan de Negocios para crear un centro de medicina integrativa

-Uyito-

Dol Momphotez

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

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Leon Darío Parra Bernal

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2024

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

*A quienes han sido mis pilares y
cómplices en esta travesía:*

*A la Dra. Natalia, por ser mi aliada
incansable en la creación de Uyito y por
compartir conmigo la visión de un
cuidado integral para nuestras mascotas.*

*A mi esposo Alex, por su apoyo
incondicional, por alentarme a seguir
adelante en cada paso de este camino y
por creer en mí incluso cuando dudaba
de mí misma.*

*Pero, sobre todo, quiero dedicar este
proyecto a mí misma, por mi tenacidad,
mi perseverancia y mi amor propio, que
me han impulsado a superar obstáculos
y a hacer realidad este sueño que ahora
se materializa en Uyito.*

Resumen

Este documento desarrollara un plan de negocios que permita que Uyito se presente como un innovador centro de medicina veterinaria integrativa en la zona norte-oriental de Bogotá, buscando ofrecer una atención integral y de calidad a las mascotas de la ciudad.

La singularidad de Uyito radica en potencializar el concepto de medicina integrativa mediante un enfoque colaborativo con la atención médica primaria existente. Uno de los problemas que se busca solucionar es el de eliminar la existencia de tratamientos médicos que nos están alineados al mismo objetivo clínico, es decir, la ausencia en la articulación entre el doctor veterinario principal y los tratamientos de rehabilitación por un doctor veterinario secundario. Uyito se posiciona como un complemento vital para los veterinarios primarios por medio de sus servicios de terapias integrativas y homeopáticas que están diseñados para trabajar en armonía con los tratamientos convencionales, promoviendo una comunicación fluida entre ambos profesionales.

Además de su enfoque en la salud animal, Uyito se preocupa por la comodidad de los propietarios de mascotas. Su ubicación estratégica cerca de clínicas veterinarias destacadas refuerza su compromiso de brindar un servicio accesible y conveniente.

Con miras a la excelencia, Uyito tiene previsto equiparse con tecnología de vanguardia y dispositivos especializados para terapias alternativas, además, se compromete a cumplir con todos los requisitos legales y regulatorios en Colombia, garantizando una operación ética y legal.

A lo largo del documento, se desarrollarán los siguientes aspectos: la naturaleza del proyecto, el análisis del sector y del entorno, el estudio piloto de mercado, los aspectos técnicos y organizacionales, la evaluación financiera, el enfoque hacia la sostenibilidad y las conclusiones

En resumen, Uyito se presenta como un líder en medicina veterinaria integrativa en Bogotá, fusionando una ubicación estratégica, un enfoque colaborativo visionario y tecnología avanzada para brindar un cuidado excepcional a las mascotas de la ciudad.

Palabras clave: Uyito, medicina veterinaria integrativa, Bogotá, mascotas, enfoque colaborativo, tecnología avanzada, sostenibilidad.

Abstract

'Uyito' emerges as a center for integrative medicine, uniquely positioned to collaborate with existing medical care and enhance traditional treatments through alternative therapies, aiming for patient mitigation or recovery. Distinguishing itself from other alternative medicine centers in Bogotá, 'Uyito' exclusively admits patients referred by trusted veterinarians, eliminating the necessity for new medical records. Furthermore, 'Uyito' establishes continuous communication with the primary physician, ensuring therapy alignment as a complementary aspect.

In Colombia, where pet-owning households reach 3 million, the market has experienced an 84.9% growth in the last 5 years, evident in increased expenditures on accessories, supplements, and services for animals. 'Uyito' strategically addresses this growing demand by providing comprehensive and collaborative care in the realm of pet health. The integrative medicine approach integrates conventional treatments seamlessly with alternative therapies, promoting the holistic well-being of pets.

The genesis of the integrative medicine center arises from the surge in demand for comprehensive and alternative pet care, coupled with the necessity for collaboration within the field. 'Uyito' aims to fill a market gap by offering comprehensive therapeutic and emotional support options, especially in the terminal stages of serious illnesses.

A key differentiator for 'Uyito' lies in its unique approach of admitting patients exclusively through referrals from trusted veterinarians, streamlining processes without the need for additional medical records. The center harmoniously integrates alternative therapies with traditional treatments, facilitating patient mitigation or recovery without interfering with ongoing medical protocols. In contrast to other alternative medicine centers in Bogotá, such as Cevemi and QUIROVETS, 'Uyito' emphasizes collaboration

with existing medical care. While the city boasts two centers offering integrative and homeopathic therapies, both necessitate an initial diagnostic consultation, distinguishing 'Uyito' by requiring referrals from primary veterinarians, ensuring therapy alignment as a complement, and maintaining constant communication with the primary physician.

In conclusion, 'Uyito' stands as a beacon in integrative medicine, prioritizing collaboration with existing medical care and seamlessly integrating alternative therapies to enhance traditional treatments for the mitigation or recovery of patients. Admission through trusted veterinarian referrals, avoidance of additional medical records, and consistent communication with primary physicians characterize 'Uyito's commitment to providing holistic and complementary care in the realm of pet health.

Keywords: Uyito, integrative medicine, collaborative care, pet health, alternative therapies, referral-based admissions, veterinary collaboration, holistic well-being.

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen	V
1. Introducción.....	16
1.1 Descripción general de la idea de negocio	16
1.2 Descripción del problema o necesidad del mercado identificada.....	16
1.3 Justificación	17
1.4 Antecedentes	19
1.4.1 Antecedentes Empíricos.....	19
1.4.2 Antecedentes Bibliográficos	19
1.5 Objetivos	20
1.5.1 Objetivo general:	20
1.5.2 Objetivos específicos:	20
2. Naturaleza del Proyecto.....	21
2.1. Origen o fuente de la idea de negocio.....	21
2.2. Descripción del modelo de negocio.....	22
2.3. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo:.....	22
2.3.1. Objetivo a Corto Plazo:.....	23
2.3.2. Objetivos a Mediano Plazo:.....	23
2.3.3. Objetivo a Largo Plazo:	23
2.4. Estado actual del negocio:	24
2.5 Descripción del servicio:.....	24
2.5.1 Propuesta de Valor:.....	25
2.5.2 Mapa del sistema de negocio:.....	28
2.5.3 Diseño y descripción del modelo de negocio sostenible	30
2.6. Razón social, tamaño y ubicación de la empresa:.....	31
2.7. Potencial del mercado en cifras:	32
3. Análisis del sector	40
3.1 Características del sector	40
3.1.1 Industria Veterinaria y de Cuidado de Mascotas:	42
3.1.2 Medicina Veterinaria Integrativa:	42
3.1.3 Colaboración con Atención Médica Existente:.....	43

3.1.4 Mercado de Cuidado de Mascotas en Bogotá, Colombia:	43
3.1.5 Ubicación Estratégica:	43
3.1.6 Innovación y Diferenciación:	43
3.2 PESTEL.....	44
3.2.1 Ámbito Político:	45
3.2.2 Ámbito Económico:	47
3.2.3 Ámbito Sociedad:.....	50
3.2.4 Ámbito Environment o Medio Ambiente:	53
3.2.5 Ámbito de Ley:.....	55
3.3 Análisis de fuerzas que impactan el negocio	57
3.3.1 Poder de negociación con proveedores:	59
3.3.2 Poder de Negociación de los compradores:.....	60
3.3.3 Poder de amenaza de nuevos competidores:	61
3.3.4 Amenaza de productos sustitutos:	62
3.3.5 Rivalidad entre los competidores:	62
3.4 Estrategia del Océano Azul	63
3.4.1 Ubicación:.....	63
3.4.2 Análisis del Mercado:.....	64
3.4.3 Equipamiento y Tecnología:.....	68
3.4.4 Requisitos Legales y Regulatorios:	69
3.4.5 Estrategia del Océano Azul:.....	69
3.4.6 Conclusiones y Próximos Pasos:	70
4. Estudio piloto de mercado	70
4.1 Análisis y estudio de mercado:	70
4.2 Perfil de Cliente:	71
4.3 Tendencias de Mercado	74
4.3.1 Tendencia: Medicina Veterinaria Integrativa	74
4.3.2 Megatendencia: Humanización de las Mascotas	74
4.4 Segmentación de mercado objetivo.	75
4.4.1 Mapa de Empatía:.....	75
4.4.2 Descripción de los consumidores.....	76
4.5 Pre-validación.....	77
4.5.1 Entrevistas:.....	77
4.5.2 Grupo Experto Técnico/Empresario:	78
4.5.3 Grupo Proveedores:.....	79

4.5.4 Grupo Cliente Potencial:.....	80
4.6 Tamaño del mercado	92
4.6.1 Segmento de Mercado	94
4.6.2 Tendencia de Crecimiento del Mercado	95
4.7 Riesgos y oportunidades de mercado.	95
4.7.1 Oportunidades de Mercado:	95
4.8 Riesgos de Mercado:	97
4.9 Análisis de Producto, Precio, Plaza y Promoción para UYITO:	103
4.9.1 Análisis de Producto:.....	103
4.9.2 Análisis del Precio:.....	105
4.9.3 Análisis de la Plaza:	106
4.9.4 Análisis de la Promoción:	107
5 Estrategia y Plan de Introducción de Mercado	109
6. Aspectos técnicos	115
6.1 Ficha técnica del producto o servicio.....	115
6.2 Descripción de la prestación del servicio:.....	119
6.3 Capacidad de Prestación de Servicios Mensual.....	123
6.4 Distribución de la Planta.....	125
6.5 Descripción de los activos fijos requeridos:	129
6.6 Requerimientos de Personal	131
7. Aspectos organizacionales y legales.....	132
7.1 Misión	132
7.2 Visión.....	132
7.3 Normatividad empresarial (constitución empresa).....	132
7.4 Normatividad tributaria	133
7.5 Normatividad técnica (Permisos, Licencias de funcionamiento, registros, reglamentos).....	133
7.6 Normatividad laboral	133
8. Análisis Estratégico	134
8.1 Hallazgos en el Análisis del Enfoque Estratégico:	136
8.2 Hallazgos en el Análisis del Enfoque de Clientes y Usuario Final:	137
8.3 Hallazgos en el Análisis de Procesos y Personas:	138
8.4 Hallazgos Enfoque de Productos y Servicios:	139
9. Análisis Financiero	140
9.1 Período de arranque del proyecto (meses).....	140
9.2 Período improductivo (meses) que exige el primer ciclo de producción.....	140

9.3 Dimensionamiento de los ingresos	140
9.4 Definición de los costos del servicio.....	143
9.5 Dimensionamiento de la inversión requerida para la puesta en marcha.....	145
9.6 Interpretación de los indicadores de evaluación financiera: VPN, periodo de recuperación de la inversión, TIR y punto de equilibrio.....	147
9.7 Fuentes de financiación	148
9.8 Evaluación Financiera:.....	148
9.9 Plan de salida de la inversión (escenario pesimista)	151
9.10 Plan de salida de la inversión (escenario optimista).....	151
10. Enfoque hacia la sostenibilidad.....	151
10.1. Dimensión Social:	152
10.2. Dimensión Ambiental:	156
10.3. Dimensión Económica:	158
10.4. Dimensión de Gobernanza.....	159
11. Conclusiones	162
12. Referencias	166
Anexo 1. 5 fuerzas de Porter	169
Anexo 2. Análisis Financiero.....	179
Anexo 3: Entrevista al Doctor Henry Benavidez.....	182
Anexo 4: Listado de Entrevistados en el proceso de validación.....	184

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 Propuesta de Valor.....	27
Figura 2 Mapa de Sistema de Negocio Parte 1	29
Figura 3 Mapa de Sistema de Negocio Parte 2	30
Figura 4 Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible.....	31
Figura 5 Análisis de ROI para los primeros 3 años.....	36
Figura 6 Características del Sector.....	42
Figura 7. Análisis PESTEL	44
Figura 8. Ámbito Político	45
Figura 9 Ámbito Económico.....	47
Figura 10. Ámbito Social	50
Figura 11. Ámbito Tecnológico	51
Figura 12 Ámbito Environment o Medio Ambiente.....	53
Figura 13 Ámbito de Ley	55
Figura 14.Análisis del Micro y Macroentorno, 5 Fuerzas de PORTER.....	58
Figura 15 Océano Azul.....	63
Figura 16. Evolución del número de personas por familia, censo 2005 – 2018	65
Figura 17 %Población de Mascotas por Ciudad	65
Figura 18 % Población de Mascotas en Latinoamérica	66
Figura 19. Pet Care Market and Expenditure Growth by Region	67
Figura 20 Proyecciones de Crecimiento de Población de Mascotas.....	70
Figura 21 Perfil del Cliente	73
Figura 22. Mapa de Empatía	76
Figura 23 Diseño de encuesta de validación	83
Figura 24 Resultados Obtenidos Pregunta 1	84
Figura 25 Resultados Obtenidos Pregunta 2.....	85
Figura 26 Resultados Obtenidos Pregunta 3.....	86
Figura 27 Resultados Obtenidos Pregunta 4.....	87
Figura 28 Resultados Obtenidos Pregunta 5.....	89
Figura 29 Resultados Obtenidos Pregunta 6.....	90
Figura 30 Proyección de Crecimiento de Mascotas en Colombia	93
Figura 31 Porcentaje mascotas por género y estrato en Bogotá	95
Figura 32 Análisis de las 4 P	103
Figura 33 Ficha Técnica: Consulta General.....	115
Figura 34 Ficha Técnica: Terapia General.....	117
Figura 35 Flujo de Operación	119
Figura 36 Distribución de planta	128
Figura 37 PES Estratégico	135
Figura 38 Enfoque Estratégico	136
Figura 39 Enfoque Clientes/B2B/B2C.....	137

Figura 40 Enfoque Procesos & Personas.....	138
Figura 41 Enfoque Productos & Servicios	139
Figura 42 Participación de Inversión	142
Figura 43 Proyección de Costos fijos, Ingresos y Punto de Equilibrio	142
Figura 44 Utilidad Bruta Proyectada.....	143
Figura 45 Estimación de costos del servicio.....	143
Figura 46 Insumos necesarios para la prestación del servicio.....	144
Figura 47 Participación de la Inversión	145
Figura 48 Muebles y Enseres.....	145
Figura 49 Propiedad, Planta y Equipo.....	146
Figura 50 Equipamiento de Oficina	146
Figura 51 Costos de Operación	146
Figura 52 Proyecciones financieras	149
Figura 53 Utilidad Operativa.....	149
Figura 54 Análisis de CDTs.....	150
Figura 55 Enfoque de sostenibilidad	152
Figura 56 Dimensión Social: Acciones en el tiempo	153
Figura 57 Dimensión Ambiental: Acciones en el tiempo.....	156
Figura 58 Dimensión Económica: Acciones en el tiempo	158
Figura 59 Acciones de corto, mediano y largo plazo.	160

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 Tamaño población de Mascotas en Bogotá del 2004 al 2024.	32
Tabla 2 Porcentaje mascotas por género y estrato en Bogotá	33
Tabla 3. Inversiones Iniciales	35
Tabla 4 Equipamento.....	68
Tabla 5 Listado de Entrevistados en el proceso de validación	77
Tabla 6 Análisis de Competidores.....	100
Tabla 7 Capacidad de Prestación de Servicio.....	124
Tabla 8 Activos Fijos.....	129
Tabla 9 Capacidad de Prestación de Servicio.....	141

1. Introducción

En este apartado, se describirá la idea de negocio, descripción del problema y justificación, los cuales servirán para desarrollar el plan de negocio de Uyito

1.1 Descripción general de la idea de negocio

Uyito se dedicará a ofrecer servicios de medicina veterinaria integrativa, proporcionando tratamientos que combinan terapias tradicionales y alternativas para el cuidado de las mascotas. El centro se enfocará en colaborar con los veterinarios primarios, complementando los tratamientos convencionales con terapias holísticas para promover la salud y el bienestar integral de las mascotas. Se proporcionará un enfoque personalizado y compasivo para cada paciente, priorizando su comodidad y bienestar en todo momento. Con un equipo de profesionales capacitados y un enfoque centrado en la colaboración y la innovación, Uyito buscará convertirse en un referente en el campo de la medicina veterinaria integrativa, brindando soluciones efectivas y compasivas para las necesidades de salud de las mascotas.

1.2 Descripción del problema o necesidad del mercado identificada

El mercado de la medicina veterinaria ha experimentado un cambio en la demanda de servicios, con una mayor conciencia sobre la importancia del bienestar holístico de las mascotas. Las opciones tradicionales de tratamiento, aunque efectivas en muchos casos, pueden agotar el organismo y generar efectos secundarios no deseados. Las enfermedades crónicas e incurables no desaparecen, y es necesario brindar un

tratamiento que no solo alivie los síntomas, sino que también proporcione una buena calidad de vida a las mascotas.

La medicina integrativa se presenta como una solución al combinar enfoques terapéuticos tradicionales con terapias alternativas, permitiendo un equilibrio en el organismo de las mascotas y atenuando los efectos secundarios asociados con los medicamentos convencionales (Scanlan, 2011). Además, la medicina integrativa promueve la colaboración y la integración de los veterinarios tradicionales de cabecera del paciente, trabajando en equipo para minimizar el impacto de las enfermedades y amplificar la calidad de vida de las mascotas. Esta sinergia entre enfoques terapéuticos complementarios brinda una oportunidad única para satisfacer la necesidad de opciones terapéuticas más comprensivas y respetuosas con el bienestar de las mascotas, considerando tanto los aspectos físicos como los emocionales de la salud animal. (Suan G. Wynn DVM, 2006). Esta sinergia es la base que utiliza Uyito para su creación en la ciudad de Bogotá.

1.3 Justificación

La creación de 'Uyito' encuentra su justificación en la creciente demanda de cuidado integral y terapias alternativas para mascotas, así como en la necesidad de colaboración entre profesionales en este campo. Existe una brecha en el mercado relacionada con la falta de opciones integrales de apoyo terapéutico y emocional, especialmente en las etapas terminales de enfermedades graves, la cual 'Uyito' busca abordar de manera significativa. Esto basado en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a una población de una club de raza, se seleccionó este club, porque los miembros de este club cumplen con el perfil de clientes identificado para

Uyito. Los resultados de la encuesta mencionada se detallarán más adelante en el numeral 4.5 Pre-validación, apartado Sondeo de este documento.

La propuesta única de 'Uyito' se sustenta en su enfoque de admitir exclusivamente pacientes referidos por veterinarios de confianza, eliminando la necesidad de nuevos expedientes médicos. Este enfoque eficiente simplifica los procesos y fortalece la relación de confianza con los dueños de mascotas.

Además, la estrategia de 'Uyito' de colaborar estrechamente con la atención médica existente responde a la evolución del mercado y las expectativas de los propietarios de mascotas. A diferencia de otros centros de medicina alternativa en Bogotá, 'Uyito' se distingue por ofrecer terapias integrativas y homeopáticas como complemento a tratamientos existentes, sin interferir con los protocolos médicos actuales.

La ubicación estratégica de 'Uyito' en la zona norte-oriental de Bogotá responde a la conveniencia para propietarios de vehículos, la accesibilidad al transporte público y la proximidad a áreas comerciales y educativas, reforzando así su compromiso con la seguridad y comodidad de las mascotas y sus dueños.

En resumen, 'Uyito' surge como respuesta a una demanda creciente y a la necesidad de servicios más integrales en el cuidado de mascotas, destacándose por su enfoque eficiente, colaborativo y estratégicamente ubicado. La justificación de 'Uyito' radica en su capacidad para cerrar brechas en el mercado y proporcionar un cuidado integral y diferenciado en el sector de la medicina veterinaria integrativa.

1.4 Antecedentes

En este apartado, se describirán los antecedentes empíricos y bibliográficos, los cuales servirán para dar un contexto sobre la medicina integrativa y construir un marco de referencia sobre la vertiente global de la misma.

1.4.1 Antecedentes Empíricos

Esta iniciativa empresarial surge de la necesidad de ofrecer un enfoque integral en la atención de mascotas, motivada en la experiencia y búsqueda de terapias alternativas que complementen tratamientos tradicionales experimentada por quien desarrolla este documento. La demanda insatisfecha de cuidados terminales y la colaboración entre profesionales en terapias alternativas impulsan este negocio. Uyito se distingue al enfocarse en pacientes remitidos por veterinarios primarios, evitando retrocesos en el tratamiento y respaldando la recuperación. Conversaciones con propietarios de mascotas han revelado la creciente demanda de cuidados integrales y opciones terapéuticas alternativas, especialmente en etapas terminales de enfermedades graves. La identificación de una brecha en la colaboración entre profesionales que practican terapias alternativas resalta la necesidad de servicios integrados y comprensivos en este ámbito, posicionando a Uyito como un modelo innovador y único en el mercado de Bogotá

1.4.2 Antecedentes Bibliográficos

Diversos estudios y publicaciones científicas han destacado los beneficios de enfoques como la homeopatía, la acupuntura, la ozonoterapia, las flores de Bach y la terapia neural en el tratamiento de diversas afecciones en animales, presentando la medicina integrativa como una sombrilla de tratamientos complementarios y/o paralelos a

la medicina veterinaria tradicional o clínica (Schoen, *Complementary and Alternative Veterinary Medicine: Principles and Practice* 1st Edition, 1998). Esta sombrilla de tratamientos ha subrayado la necesidad de un enfoque holístico y completo en el cuidado de la salud animal, reconociendo la importancia de abordar no solo los síntomas físicos, sino también los aspectos emocionales y energéticos de las mascotas. Debido a esto, los enfoques de la medicina integrativa no solo se deben centrar en las diferentes alternativas holísticas (*Acupuntura, Nutrición, Aromaterapia, Terapia Física, Medicina herbal, Cuidado Paliativos, entre otras*) es también un servicio integrado, significando esto que los tratamientos deben ser complementarios y no excluyentes, por lo que los doctores veterinarios clínicos y los doctores veterinarios holísticos trabajen en conjunto para que los tratamientos de los pacientes agreguen valor coordinando sus esfuerzos para trabajar por una meta u objetivo en común (Scanlan, 2011).

1.5 Objetivos

En este capítulo, se desarrolla una visión clara de lo que se espera lograr y cómo se abordará cada objetivo por medio del objetivo general y objetivos específicos.

1.5.1 Objetivo general:

Formular un plan de negocio para la creación de la empresa 'Uyito', un centro de medicina veterinaria integrativa.

1.5.2 Objetivos específicos:

1. Realizar un análisis del mercado local de servicios veterinarios y medicina integrativa.

2. Evaluar la viabilidad técnica y operativa de los requisitos de equipamiento y tecnología necesarios, considerando aspectos como la disponibilidad, calidad, eficacia y costos asociados.
3. Realizar un análisis de los requisitos legales y regulatorios en Colombia para la operación de este centro de medicina integrativa.
4. Desarrollar un plan financiero para el centro de medicina integrativa 'Uyito'.
5. Formular una estrategia de sostenibilidad para Uyito, que permitirá fortalecer su compromiso con el cuidado del entorno y la comunidad local.

2. Naturaleza del Proyecto

El capítulo de Naturaleza del Proyecto es esencial para comprender los fundamentos de Uyito. Aquí se explorarán las características clave que definen a Uyito como: origen de la idea de negocio, descripción del modelo de negocio y los objetivos empresariales (corto, mediano y largo plazo).

2.1. Origen o fuente de la idea de negocio

Todo comenzó como la solución a la problemática que experimenté con una hernia que sufrió Pepa, mi mascota. Exploramos terapias alternativas para su recuperación, tratamientos menos invasivos, y encontramos en la Dra. Natalia Jimenez el concepto de medicina integrativa. Gracias a esto, logramos el éxito en la recuperación de Pepa y, además, identificamos una oportunidad de negocio. Al llevar mi caso al club de raza de Pepa, noté que muchos de los perros del club tenían patologías similares, y sus dueños, al igual que yo, estábamos dispuestos a acceder a la medicina integrativa. Además, en el mercado actual de Bogotá, no existen muchas opciones de doctores veterinarios especializados y certificados en los diferentes tratamientos que puede ofrecer la medicina integrativa, lo cual fue otra motivación para desarrollar el

emprendimiento de Uyito. Los emprendedores somos yo y una Dra. veterinaria con especialización en rehabilitación y medicina homeopática, certificada en diferentes terapias como la acupuntura.

2.2. Descripción del modelo de negocio

El modelo de negocio de Uyito se fundamenta en posicionarse como un centro líder de medicina veterinaria integral y holística en Bogotá, enfocado en brindar tratamientos de alta calidad y personalizados para mascotas. El modelo de negocio se basará en ofrecer una amplia gama de servicios de medicina integrativa, que incluirán terapias alternativas como acupuntura, quiropráctica, terapia de masajes, fitoterapia y medicina homeopática, junto con servicios tradicionales de medicina veterinaria. Se diferenciará por el enfoque centrado en el bienestar integral de las mascotas, combinando terapias complementarias con tratamientos convencionales para ofrecer soluciones holísticas. Además, se destacará por contar con un equipo de profesionales altamente capacitados y certificados en terapias integrativas, así como por tener modernas y acogedoras instalaciones. El objetivo será proporcionar una experiencia excepcional para los clientes y sus mascotas, promoviendo la salud y el bienestar a través de un enfoque integral y personalizado.

2.3. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo:

En este capítulo, se establecen los objetivos empresariales de Uyito a corto, mediano y largo plazo. Estos objetivos son fundamentales para guiar el desarrollo y crecimiento de la empresa en el tiempo, proporcionando una visión clara de las metas a alcanzar en diferentes etapas de su evolución. Los objetivos se han diseñado considerando el contexto del mercado de medicina veterinaria integrativa, las

necesidades de los clientes y las oportunidades de crecimiento identificadas. Su consecución permitirá a Uyito posicionarse como un referente en el sector y alcanzar el éxito empresarial deseado.

2.3.1. Objetivo a Corto Plazo:

Establecer la presencia de Uyito en el mercado local de Bogotá, logrando un reconocimiento inicial entre los propietarios de mascotas de los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6 en un plazo de 6 meses desde el inicio de operaciones. Este objetivo incluye la captación de al menos 50 clientes recurrentes y la generación de una facturación mensual promedio de \$ 37.500.000.

2.3.2. Objetivos a Mediano Plazo:

Expandir la cobertura de Uyito a nivel regional, abarcando también la ciudad de Cali, dentro de los primeros 24 meses de operación. Este objetivo implica el establecimiento de alianzas estratégicas con clínicas veterinarias locales, la formación de una red de referidos y la implementación de campañas de marketing focalizadas. Además, se buscará diversificar los servicios ofrecidos e incrementar la facturación mensual promedio en un 10%.

2.3.3. Objetivo a Largo Plazo:

Consolidar la posición de Uyito como líder en medicina veterinaria integrativa a nivel nacional, expandiendo la presencia a otras ciudades importantes de Colombia como Medellín y Barranquilla en un plazo de 3 a 5 años. Para alcanzar este objetivo, se contempla la apertura de nuevas sedes, la incorporación de tecnologías innovadoras y el fortalecimiento de la marca a través de estrategias de marketing a nivel nacional.

Además, se busca aumentar la participación en el mercado y la facturación anual en un 50% con respecto al quinto año de operaciones.

2.4. Estado actual del negocio:

Dado que Uyito está en la fase de planificación y captando clientes mediante servicios a domicilio antes de abrir oficialmente en 2024, podemos describir el estado actual del negocio de la siguiente manera:

En este momento, Uyito se encuentra en la etapa inicial de desarrollo y preparación para su lanzamiento oficial en 2024. Actualmente, estamos centrados en establecer relaciones con los clientes a través de servicios a domicilio, ofreciendo consultas y tratamientos especializados para mascotas. A medida que nos preparamos para abrir nuestras instalaciones físicas, estamos construyendo una base de clientes sólida y estableciendo nuestra presencia en el mercado local de cuidado de mascotas en Bogotá. Aunque todavía no estamos operando plenamente, estamos trabajando diligentemente para construir una reputación sólida y establecer los cimientos para un crecimiento exitoso en el futuro.

2.5 Descripción del servicio:

Uyito ofrece servicios integrales de salud y bienestar para mascotas, centrándose en la medicina veterinaria integrativa. Nuestros servicios van más allá de la atención convencional, incorporando terapias alternativas y holísticas para proporcionar un enfoque completo y personalizado para el cuidado de las mascotas. Desde consultas médicas hasta tratamientos especializados como acupuntura, terapia de masajes y medicina homeopática, nuestro equipo de veterinarios altamente capacitados y certificados trabaja para mejorar la calidad de vida y promover la salud y el bienestar de

cada mascota que atendemos. Además, nos comprometemos a brindar un servicio cálido y personalizado, centrado en el confort y la comodidad tanto de las mascotas como de sus dueños.

2.5.1 Propuesta de Valor:

Desde el punto de vista del cliente, se ha identificado la importancia de la comunicación clara, la confianza, el diagnóstico adecuado, la relación establecida con el paciente y la integración del dueño en el tratamiento. Se busca ofrecer un servicio que brinde opciones terapéuticas más comprensivas y respetuosas con el bienestar de las mascotas que permitan generar resultados positivos casos de discapacidades neuromusculares, dolor y enfermedades crónicas, brindando una alternativa efectiva a los enfoques tradicionales y generando una mejor calidad de vida para las mascotas.

El centro de medicina integrativa se centra en atender las necesidades de los propietarios de mascotas que buscan un enfoque integral para el cuidado de la salud de sus animales de compañía. Estos propietarios valoran el bienestar holístico de sus mascotas y buscan opciones de tratamiento que aborden tanto los aspectos físicos como los emocionales y energéticos de sus animales.

Las necesidades de estos usuarios incluyen:

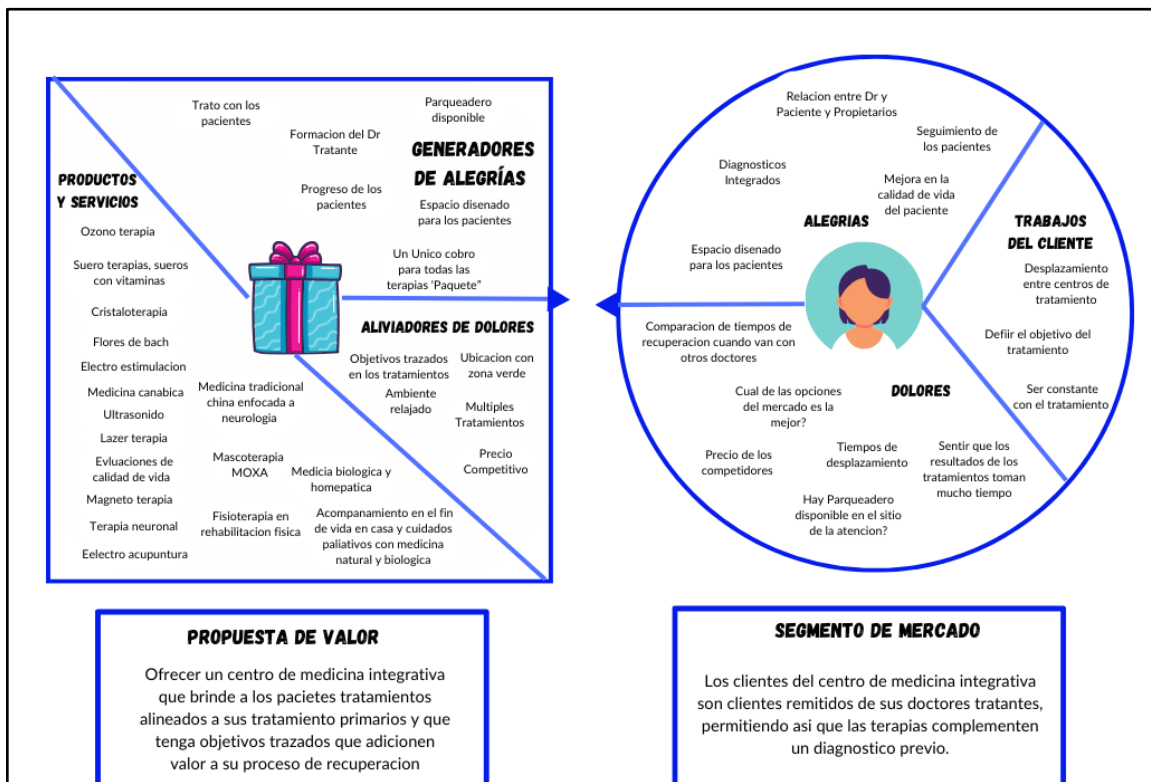
- a. Manejo del dolor: Buscan soluciones terapéuticas que alivien el dolor de sus mascotas de manera efectiva y compasiva.
- b. Flexibilidad de horarios: Desean contar con opciones de tratamiento que se ajusten a sus horarios ocupados y les permitan acceder a los servicios de bienestar canino de manera conveniente.

- c. Flexibilidad de tratamientos: Buscan variedad en las opciones terapéuticas disponibles, incluyendo terapias integrativas como la homeopatía, la acupuntura, la ozonoterapia, las flores de Bach y la terapia neural, para adaptarse a las necesidades específicas de sus mascotas.
- d. Conocimientos: Valorizan el acceso a información y educación sobre las terapias integrativas utilizadas en el centro de bienestar canino, para comprender mejor los tratamientos y tomar decisiones informadas.
- e. Experiencia: Buscan una experiencia positiva y profesional en el centro, donde se brinde un trato amable y respetuoso tanto a ellos como a sus mascotas.
- f. Explicación del tratamiento: Esperan una explicación clara y comprensible de los tratamientos propuestos, junto con la comunicación de las expectativas positivas y negativas asociadas.
- g. Integración del dueño al tratamiento: Desean participar activamente en el proceso de tratamiento, estableciendo una relación de confianza y colaboración con los profesionales del centro.
- h. Claridad en las expectativas del tratamiento y objetivos de acción: Esperan que se establezcan metas claras y realistas en la planificación del tratamiento, asegurando un enfoque centrado en el bienestar y la calidad de vida de las mascotas.

En conclusión, y como se observa en la Figura 1, la propuesta de valor del centro se fundamenta en el concepto de medicina integrativa, donde los pacientes son referidos por sus médicos primarios, partiendo de un diagnóstico clínico sólido

El enfoque se centra en ofrecer un centro de medicina integrativa que proporcione a los pacientes tratamientos complementarios a sus terapias primarias, con metas específicas que enriquezcan su proceso de recuperación. Esto implica que los propietarios de mascotas no tendrán que incurrir en costos adicionales para obtener nuevos diagnósticos, ya que trabajaremos en estrecha colaboración con los médicos primarios para optimizar la atención médica. Esta estrategia representa una ventaja competitiva respecto a otros centros existentes en el mercado

Figura 1 Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración Propia con el software Canva

2.5.2 Mapa del sistema de negocio:

El mapa del sistema de negocio de Uyito refleja un panorama integral de las interacciones clave que impulsan el funcionamiento de nuestra clínica de medicina integrativa para mascotas. En el corazón del propósito, se encuentra la misión de proporcionar terapias holísticas y complementarias a los pacientes peludos mejorando así su calidad de vida y bienestar.

El segmento de clientes se compone principalmente de propietarios de mascotas que llegaron a través de remisiones de médicos veterinarios clínicos, lo que subraya la confianza que han depositado en este enfoque de medicina integrativa. Pero la relación no termina aquí. Se valoró la experiencia de servicio que se ofrece y cómo esta puede desencadenar opiniones que impactan tanto en los clientes actuales como en futuros.

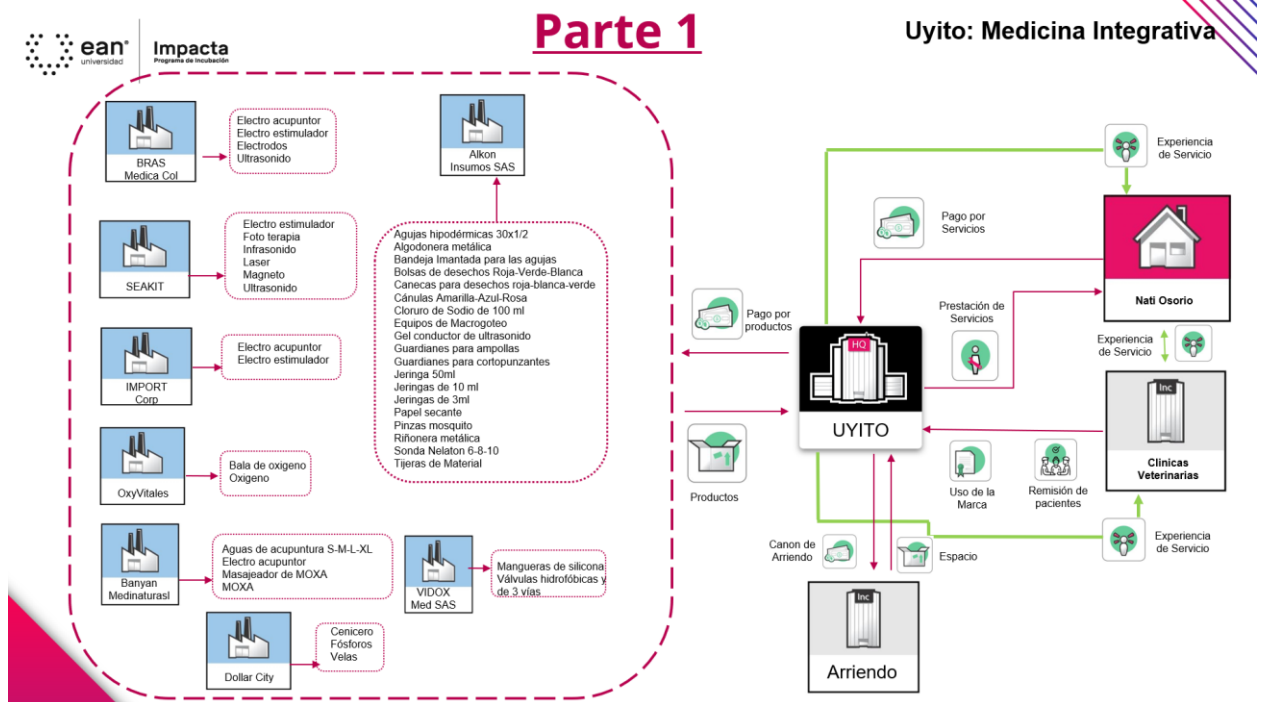
Además, se colabora estrechamente con las clínicas veterinarias que remiten pacientes, fomentando relaciones de trabajo sólidas y de confianza. Asimismo, se mantienen relaciones de intercambio con propietarios de inmuebles que alquilan los espacios donde se opera, una relación de simbiosis en la que se paga el canon de arrendamiento y se utiliza el espacio para proporcionar los servicios.

Por último, para llevar a cabo las terapias, se cuenta con una amplia red de proveedores que suministran los productos necesarios. Con más de 15 proveedores, la gestión de estas relaciones se vuelve esencial para garantizar la continuidad de los tratamientos.

Las figuras 2 y 3 representan el mapa del sistema de negocio explicado en párrafos anteriores, adicional, estas figuras permiten visualizar la complejidad y la interconexión de todos los elementos, brindando una visión global de cómo se operará y

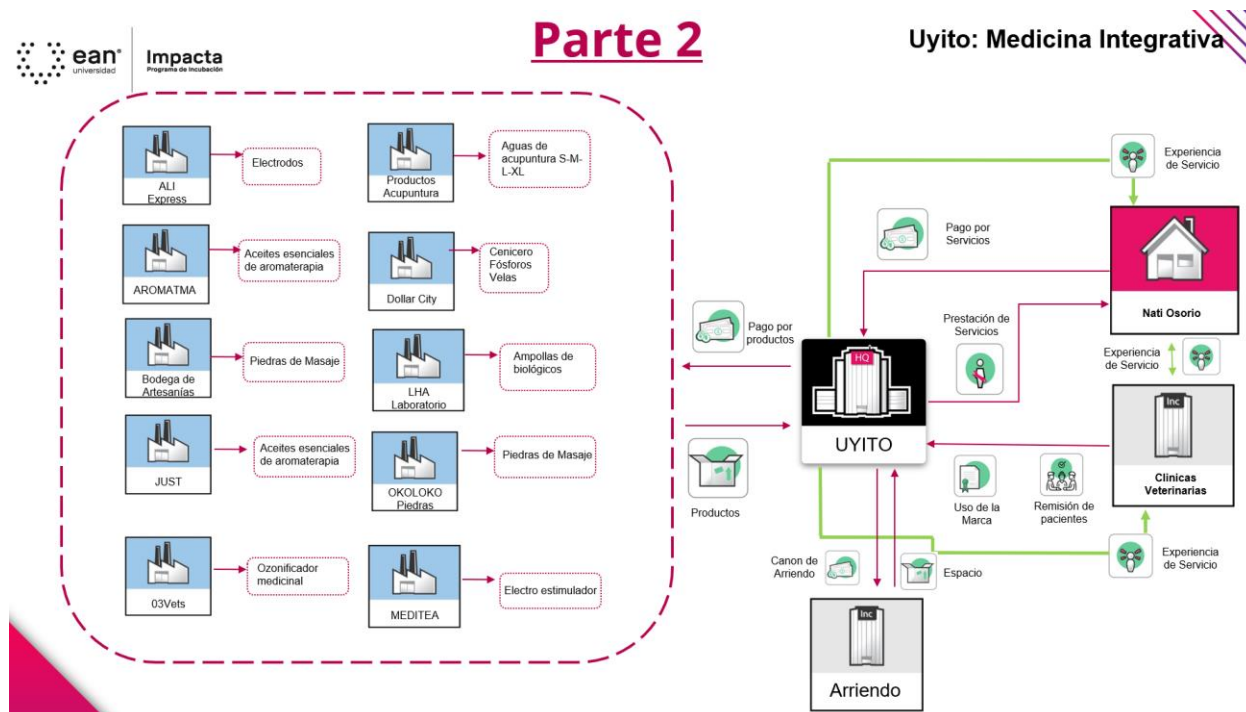
de cómo se impactará en la vida de las mascotas. Estas relaciones y conexiones son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de Uyito.

Figura 2 Mapa de Sistema de Negocio Parte 1



Fuente: Elaboración Propia con el software Canva

Figura 3 Mapa de Sistema de Negocio Parte 2

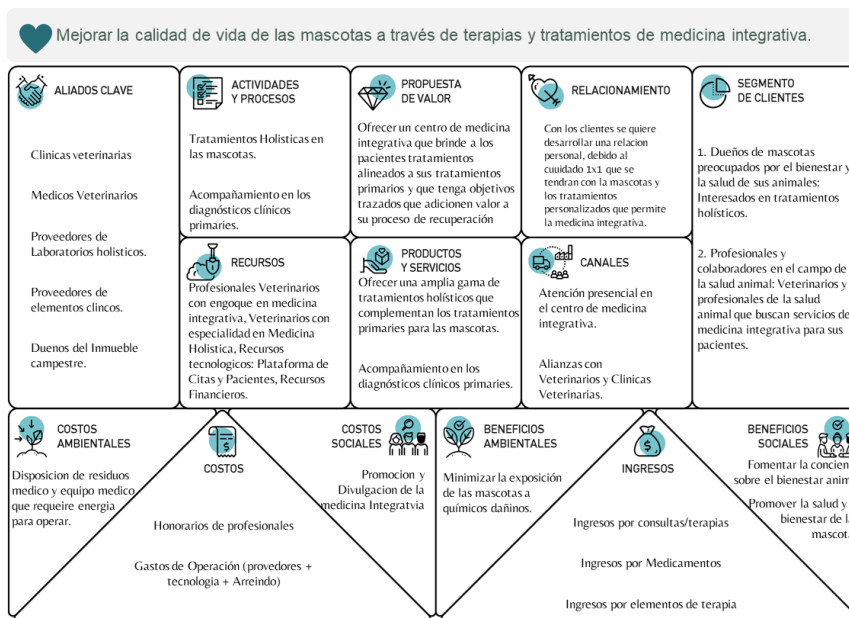


Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

2.5.3 Diseño y descripción del modelo de negocio sostenible

El lienzo del modelo de negocio sostenible de Uyito: Medicina Integrativa, es una representación de la estrategia para proporcionar tratamientos holísticos alineados con la medicina clínica para perros y gatos. En este lienzo, no solo se aborda la salud de las mascotas, sino que también se considera cuidadosamente las dimensiones ambientales y sociales que rodean el negocio. Aquí se presenta una descripción completa del esfuerzo por equilibrar la atención integral con el respeto por el planeta y la comunidad. El lienzo está representado en la siguiente gráfica:

Figura 4 Lienzo de Modelo de Negocio Sostenible



LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Fuente: Elaboración Propia con el software MS Power Point.

El lienzo del modelo de negocio sostenible de Uyito ejemplifica la filosofía de ofrecer atención integral a las mascotas mientras se cuida del entorno y la sociedad. A través de estas actividades, alianzas y recursos, se busca minimizar el impacto ambiental, fomentar la conciencia sobre el bienestar animal y promover la salud de las mascotas. Este enfoque estratégico es el pilar de la visión de Uyito y demuestra el compromiso con el cuidado de las mascotas y la sostenibilidad. Los aprendizajes de validación e iteraciones de este modelo de negocio se desarrollarán más adelante en este documento en la sección de Validación.

2.6. Razón social, tamaño y ubicación de la empresa:

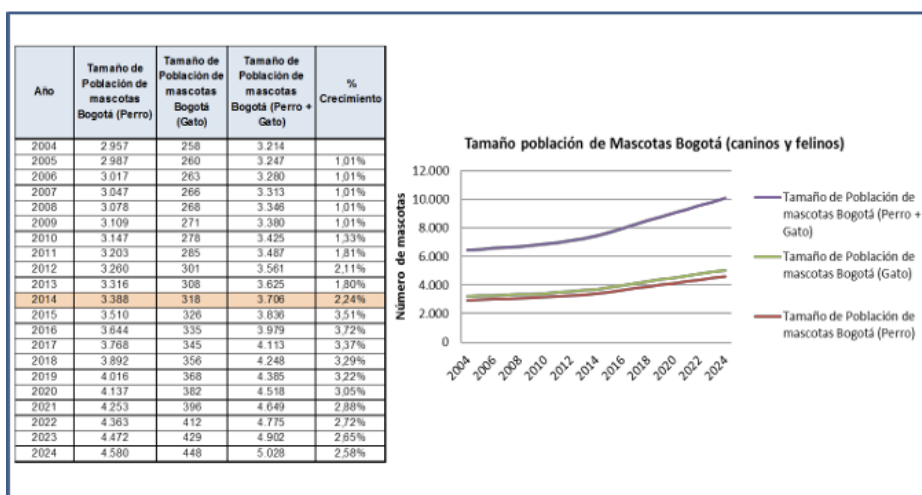
En el momento en que se haga el registro de Uyito ante la cámara y comercio local de la ciudad de Bogotá utilizará como razón social Uyito: Medicina Integrativa Veterinaria y tendrá un tamaño de personas inferior a 10 durante sus dos primeros años

de operación, lo que categoriza a Uyito como una microempresa y esta estará ubicada en la carrera 22 # 132-45 localidad de Usaquéen.

2.7. Potencial del mercado en cifras:

El estudio publicado por Seguros Bolívar sobre la "Caracterización de las Mascotas en Colombia con Cifras Bogotá" (*Euromonitor, 2016*) revela un crecimiento sostenido en la población de mascotas en los hogares colombianos durante la última década. Se destaca un aumento significativo del 10% en el transcurso de los últimos diez años, y específicamente un 11% en los últimos cinco años para perros y gatos. Estos datos son fundamentales al evaluar el potencial del mercado para Uyito en la ciudad.

Tabla 1 Tamaño población de Mascotas en Bogotá del 2004 al 2024.



Fuente: 1 Caracterización de las mascotas en Colombia con cifras Bogotá, seguros bolívar

Es relevante destacar que, de acuerdo con el mismo estudio, el segmento de mercado al que Uyito apunta se encuentra en uno de los sectores de mayor crecimiento.

Las familias de clase alta, representadas principalmente en los estratos 4, 5 y 6,

constituyen el 47% de los hogares con mascotas, siendo el estrato 4 el de mayor participación con un 21% de la población que tiene mascotas. Este análisis demuestra la oportunidad que Uyito tiene para penetrar y expandirse en este segmento en crecimiento.

Tabla 2 Porcentaje mascotas por género y estrato en Bogotá

Genero/Estrato	1	2	3	4	5	6	Total
Femenino	53%	44%	50%	53%	9%	58%	46%
Masculino	47%	56%	50%	47%	91%	42%	54%
Total general	19%	20%	13%	21%	12%	13%	100%

Fuente: 1 Caracterización de las mascotas en Colombia con cifras Bogotá

Tomando este crecimiento de la población de mascotas y analizando el fenómeno de la megatendencia de humanización de las mascotas, logro identificar que la relación y cuidado de las mascotas es cada vez más profundo, la relación que tienen las personas con sus mascotas ha generado un mercado creciente para tratamientos complementarios y orgánicos, dirigidos a potenciar la calidad de vida de estos animales (MITA, 2020). Este contexto refuerza la relevancia y la razón de ser de Uyito en el mercado, ofreciendo productos y servicios que se alinean con las necesidades y deseos de los dueños de mascotas preocupados por el bienestar de sus compañeros peludos.

2.8. Ventajas competitivas del producto y/o servicio:

Uyito se distinguirá en el mercado por su enfoque en el concepto de medicina integrativa, ofreciendo paquetes de terapias que complementan los diagnósticos clínicos tradicionales. La ventaja competitiva radica en la capacidad de coordinar una comunicación constante entre los doctores tratantes, asegurando que los esfuerzos estén alineados hacia una dirección común y contribuyan a mejorar la calidad de vida de las

mascotas. Se contará con veterinarios especializados y certificados en diversas terapias, lo que garantiza un servicio de alta calidad y transmite seguridad a los clientes.

Además, se invertirá en equipamiento médico actualizado para respaldar nuestras operaciones y proporcionar tratamientos eficaces y de vanguardia. La ubicación geográfica privilegiada permitirá operar como un Hub de conexión con las clínicas del norte de la ciudad, facilitando que los clientes se trasladen con mayor facilidad entre sus citas médicas.

Otra ventaja competitiva clave de Uyito es el modelo de tarifas basado en una bolsa de servicios. En lugar de cobrar por terapia individual, se ofrecerá una tarifa única por sesión que puede incluir múltiples terapias, lo que brinda a los clientes mayor flexibilidad y un mejor valor por su dinero.

Estas ventajas competitivas posicionaran a UYITO como un referente en el mercado de servicios integrativos para mascotas, reforzando el compromiso con la salud y el bienestar de las mascotas.

2.9. Resumen de las inversiones requeridas:

La siguiente tabla, detalla los activos fijos considerados esenciales para el funcionamiento efectivo de Uyito. Se otorga especial importancia a los dispositivos médicos que se emplearán para proporcionar servicios de terapia, y la cantidad especificada está diseñada para respaldar las operaciones durante los dos primeros años de Uyito. Estos activos desempeñan un papel fundamental en la entrega de servicios de alta calidad y en la garantía de la salud y el bienestar de las mascotas que serán atendidas.

Tabla 3. Inversiones Iniciales

Activo	V/Unitario	Cantidad	Valor total
Bandeja Imantada para las agujas	\$ 12,000.00	2	\$ 24,000.00
Canecas para desechos roja-blanca-verde	\$ 26,100.00	2	\$ 52,200.00
Pinzas mosquito	\$ 3,500.00	2	\$ 7,000.00
Masajeador de MOXA	\$ 120,000.00	1	\$ 120,000.00
Cenicero	\$ 6,000.00	1	\$ 6,000.00
Ozonificador medicinal	\$ 7,740,000.00	1	\$ 7,740,000.00
Electro estimulador	\$ 2,500,000.00	2	\$ 5,000,000.00
Laser	\$ 12,000,000.00	1	\$ 12,000,000.00
Magneto	\$ 2,500,000.00	1	\$ 2,500,000.00
Ultrasonido	\$ 2,500,000.00	1	\$ 2,500,000.00
Electro acupuntor	\$ 1,000,000.00	2	\$ 2,000,000.00
Foto terapia	\$ 4,500,000.00	1	\$ 4,500,000.00
Infrasonido	\$ 4,225,000.00	1	\$ 4,225,000.00
Colchonetas	\$ 120,000.00	2	\$ 240,000.00
Sofa	\$ 1,500,000.00	1	\$ 1,500,000.00
Mesa	\$ 400,000.00	2	\$ 800,000.00
Separador	\$ 1,800,000.00	2	\$ 3,600,000.00
PC	\$ 2,000,000.00	1	\$ 2,000,000.00
Mesas de apoyo	\$ 160,000.00	2	\$ 320,000.00
Bozu	\$ 50,000.00	1	\$ 50,000.00
Bola de Yoga	\$ 300,000.00	1	\$ 300,000.00
Silla	\$ 150,000.00	2	\$ 300,000.00
Piso	\$ 1,540,000.00	1	\$ 1,540,000.00
Vitrina de dispensacion tipo 1	\$ 400,000.00	1	\$ 400,000.00
Vitrina de dispensacion tipo 2	\$ 500,000.00	1	\$ 500,000.00
Nevera pequena	\$ 1,000,000.00	1	\$ 1,000,000.00
Total Inversion			\$53,224,200.00

Fuente:3 Elaboración Propia.

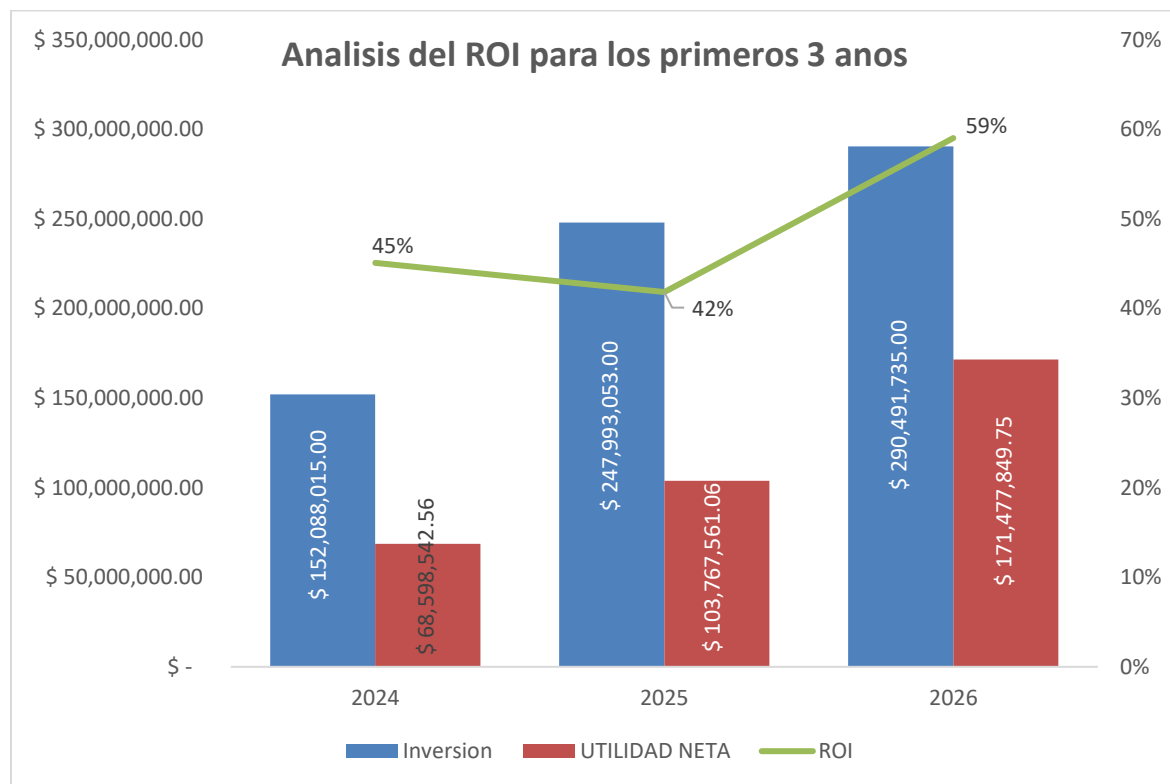
2.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad:

La proyección de ventas de Uyito refleja un crecimiento sustancial y sostenido en los próximos años. Se anticipa que las ventas alcancen los \$450.000.000 en el primer año, \$ 512,325,000 en el segundo año y \$ 686,003,175.0 en el tercer año. Estas cifras

destacan el potencial de crecimiento significativo que posee nuestro negocio en el mercado de productos y servicios para mascotas.

En cuanto a la rentabilidad del proyecto, El ROI calculado para el primer año de operación es del 45% y durante los siguientes tres años, este ROI presenta un comportamiento interesante, esto debido a que si bien la inversión inicial es de \$152.088.000 millones, esta no para allí, ya que se tiene proyectado que cada año se realice inversión hasta lograr llegar al punto de tener la capacidad financiera para adquirir el local y expandirlo; ahora bien, las utilidades también tienen un crecimiento proyectado, tal como se puede observar en la siguiente gráfica:

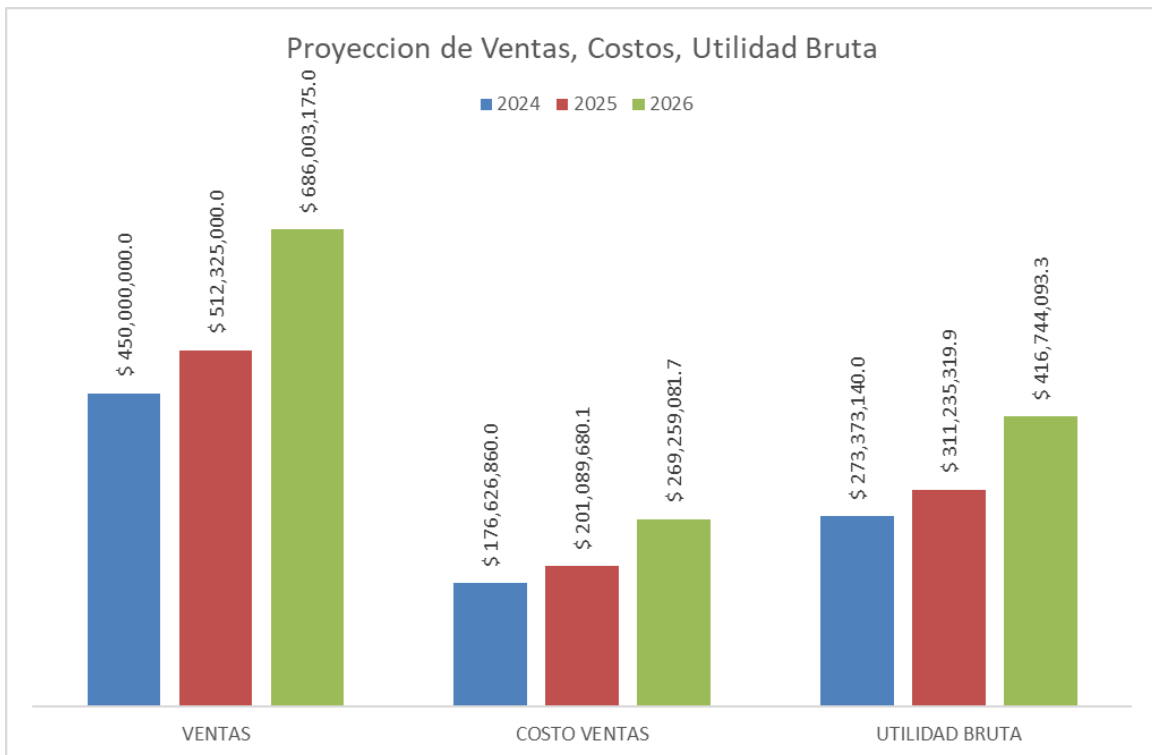
Figura 5 Análisis de ROI para los primeros 3 años



Fuente:3 Elaboración Propia con el software MS Excel.

El comportamiento estimado del ROI para los primeros 3 años, indica que la inversión inicial de \$ 152.088.00 millones de pesos generará un retorno atractivo a lo largo de los dos primeros años, esto combinado con un VPN de \$189.363.342 millones de pesos. La combinación del ROI y el VPN, sugieren que Uyito es un proyecto rentable y ofrece una sólida perspectiva de rendimiento financiero. Ahora bien, las proyecciones de costos muestran un aumento gradual en los costos de ventas a lo largo de los tres años, lo que es consistente con el crecimiento en las ventas y pesar del aumento en los costos de ventas, las proyecciones también muestran un aumento en la utilidad bruta a lo largo de los tres años. Esto indica que Uyito está generando suficiente margen bruto para cubrir los costos y generar ganancias adicionales y está representado en el siguiente grafica.

Gráfica 1 Proyección de Ventas, Costos, Utilidad Bruta



Fuente: 2 Elaboración Propia con el software MS Excel.

En conjunto, el ROI, el crecimiento de las ventas y la capacidad para controlar los costos sugieren que Uyito tiene una sólida viabilidad financiera a largo plazo.

Esta proyección sólida y ascendente no solo contribuye a la construcción del éxito de Uyito, sino que también lo convierte en una oportunidad atractiva para los inversores potenciales. La perspectiva de un retorno de la inversión sólido y continuo, respaldado por cifras de ventas robustas, ofrece una considerable garantía de rentabilidad y atrae la atención de aquellos interesados en respaldar un negocio con un futuro prometedor y una trayectoria de crecimiento estable. Además, se detallará el análisis financiero completo de estas proyecciones en el capítulo de evaluación financiera más adelante en el documento.

2.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad:

Basándose en el análisis financiero detallado y el ROI del primer año 45%, junto con las proyecciones de ventas que muestran un crecimiento constante y significativo durante los primeros tres años, se puede concluir que Uyito es financieramente sólido y altamente viable como negocio. El ROI demuestra la rentabilidad excepcional de la inversión inicial, lo que sugiere que Uyito tiene el potencial de generar rendimientos significativos para los inversores. Además, el crecimiento proyectado en las ventas respalda la fortaleza del modelo de negocio y la capacidad de Uyito para capturar una parte significativa del mercado de productos y servicios para mascotas. En resumen, Uyito muestra un alto potencial de éxito financiero y comercial, lo que lo convierte en una

inversión atractiva y una empresa con una sólida perspectiva de crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

Con respecto a la evaluación de viabilidad, se concluye que es altamente positiva basada en varios factores clave:

1. Rentabilidad financiera: El ROI del 45% para el primer año, indica que Uyito es una inversión rentable, lo que sugiere que la inversión inicial generará retornos en un corto período de tiempo.

2. Crecimiento proyectado: Las proyecciones de ventas muestran un crecimiento constante y significativo durante los primeros tres años, lo que indica una demanda sólida de los productos y servicios de Uyito en el mercado.

3. Control de costos: A pesar del crecimiento en las ventas, las proyecciones también indican un control efectivo de los costos, lo que sugiere una gestión financiera sólida y eficiente.

4. Posicionamiento en el mercado: Uyito tiene el potencial de capturar una parte significativa del mercado de productos y servicios para mascotas, especialmente con su enfoque en la medicina integrativa y la atención personalizada.

En conjunto, estos factores respaldan la viabilidad financiera y comercial de Uyito como negocio. La empresa muestra un alto potencial de éxito y rentabilidad a largo plazo, lo que la convierte en una inversión atractiva y una empresa con una sólida perspectiva de crecimiento en el mercado de productos y servicios para mascotas.

2.12. Equipo de trabajo:

Este proyecto, será desarrollado con el siguiente equipo de trabajo:

- (1) Director de Clínica: Médica Veterinario con especialización en fisioterapia animal y maestría en neurología animal, certificado en acupuntura y medicina veterinaria holística.
- (1) Director Administrativo y Financiero: Ingeniera de Sistemas y Telecomunicaciones, con especialización en Gerencia de Proyectos y MBA.
- (2) Médico Veterinario General
- (1) Auxiliar Veterinario
- (1) Contador
- (1) Diseñador Gráfico (freelance)

En un numeral más delante de este documento, se desarrollará la explicación de los perfiles y su capacidad de operación.

3. Análisis del sector

El análisis de las características del sector es esencial para comprender el contexto en el que se desarrolla Uyito. En este capítulo, se explorarán los aspectos clave que definen la industria o área específica en la que se encuentra el proyecto. Desde la dinámica del mercado hasta las tendencias emergentes, se examinará cómo estas características influyen en la toma de decisiones y en la estrategia general del proyecto.

3.1 Características del sector

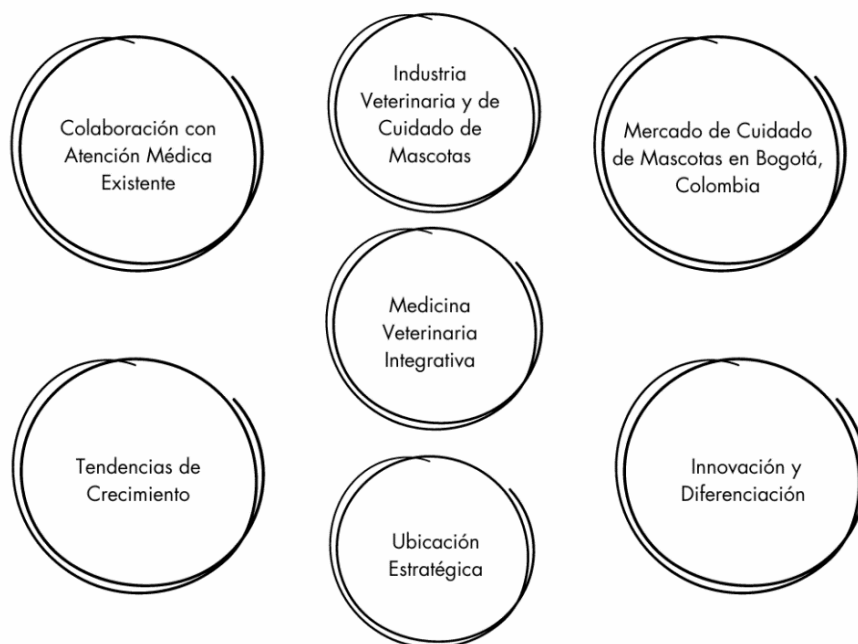
Considerando la evolución reciente del sector en Colombia y Latinoamérica, se observa un crecimiento significativo en la población de mascotas, especialmente en los últimos tres años, como lo revela un informe reciente de El Espectador (Hernandez &

Delgado, Revelan el número de mascotas que hay en Colombia: son más perros que gatos, 2024). Se ha observado un aumento constante en el número de hogares que tienen mascotas, con un incremento de hasta ocho puntos porcentuales. En 2022, el 56% de los hogares colombianos tenían mascotas, y para los años 2023 y 2024, esta cifra aumentó al 57% (Hernandez & Delgado, Revelan el número de mascotas que hay en Colombia: son más perros que gatos, 2024). Estos datos reflejan un panorama positivo para el mercado de cuidado de mascotas en la región, indicando una creciente demanda de servicios y productos relacionados con el bienestar animal.

Además, según proyecciones de World Market Global (WMG, 2022), se estima un crecimiento del 9% en el mercado de cuidado de mascotas para el período 2017-2022, con un 45% de ese crecimiento proveniente de Latinoamérica. Estas proyecciones respaldan la tendencia observada en Colombia y destacan el potencial del mercado en la región. La combinación de un aumento en la población de mascotas y un mayor compromiso de los propietarios con el cuidado y bienestar de sus animales sugiere una creciente demanda de servicios veterinarios y productos relacionados. Considerando lo anterior, 'Uyito' se encuentra bien posicionado para capitalizar estas oportunidades, especialmente con su enfoque innovador en medicina veterinaria integrativa, que responde a las necesidades cambiantes del mercado y refleja una oferta atractiva para los propietarios de mascotas preocupados por la salud y el bienestar de sus compañeros peludos.

En este contexto, exploraremos la contribución única de 'Uyito' en un mercado en expansión, analizando tendencias y desafíos que definen su destacada posición en la industria.

Figura 6 Características del Sector



Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

La caracterización del sector de 'Uyito', el centro de medicina veterinaria integrativa se puede describir de la siguiente manera:

3.1.1 Industria Veterinaria y de Cuidado de Mascotas:

'Uyito' opera en el sector de servicios veterinarios y cuidado integral de mascotas, abordando las necesidades de atención médica más allá de los servicios tradicionales.

3.1.2 Medicina Veterinaria Integrativa:

'Uyito' se posiciona como líder en el emergente campo de la medicina veterinaria integrativa, que combina enfoques convencionales y terapias alternativas para mejorar la salud y el bienestar de las mascotas.

3.1.3 Colaboración con Atención Médica Existente:

Se destaca por su enfoque colaborativo al trabajar estrechamente con veterinarios primarios, ofreciendo terapias integrativas y homeopáticas como complemento a los tratamientos existentes.

3.1.4 Mercado de Cuidado de Mascotas en Bogotá, Colombia:

'Uyito' se sitúa en el contexto del creciente mercado de cuidado de mascotas en Bogotá, donde se evidencia un aumento significativo en el gasto en accesorios, suplementos y servicios para animales de compañía.

3.1.5 Tendencias de Crecimiento:

La demanda creciente de servicios integrales y alternativos para el cuidado de mascotas, así como la necesidad de colaboración efectiva entre profesionales del sector, definen las tendencias de crecimiento en el sector de 'Uyito'.

3.1.5 Ubicación Estratégica:

La elección de la ubicación en la zona norte-oriental de Bogotá refleja la consideración estratégica para atender a propietarios de mascotas, garantizando accesibilidad, seguridad y comodidad.

3.1.6 Innovación y Diferenciación:

'Uyito' se destaca por su enfoque innovador al ofrecer servicios diferenciados, evitando la necesidad de nuevos expedientes médicos y fomentando la colaboración entre profesionales de la salud animal.

La caracterización del sector de 'Uyito' revela su posición distintiva en el mercado, abordando las demandas emergentes y proveyendo soluciones integrales en el cuidado de mascotas mediante la medicina veterinaria integrativa.

3.2 PESTEL

El análisis PESTEL, está estructurado de la siguiente manera: primero se presenta una visión global que está representada en la siguiente figura, seguido de esto se hace una desagregación por ámbito acompañado de sus conclusiones.

Figura 7. Análisis PESTEL

POLITICO	ECONOMICO	SOCIEDAD	TECNOLOGIA	ENVIRONMENT	LEY
P	E	S	T	E	L
Proteccion Animal	Gasto en Cuidado Animal	Bienestar Animal	Equipamiento Medico	Productos ECO FRIENDLY	Regulaciones VEPA
Seguridad Alimentaria	Situacion Economica de los Propietarios	Estructura Familiar Multiespecie	Canales de Comunicacion	Respeto con el medio ambiente	Camara y Comercio de Bogota
Regulaciones VEPA	Inflacion	Acceso a Redes Sociales	Investigacion		

PESTEL ANALISIS PARA UYITO: MEDICINA INTEGRATIVA

Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

A continuación, se explica cada por separado cada uno de los ámbitos del análisis PESTEL, acompañados de una conclusión antes de pasar al siguiente ámbito.

3.2.1 Ámbito Político:

El marco legal considerado en el análisis de este ámbito se muestra en la siguiente figura, donde se puede apreciar por cada aspecto su explicación, porcentaje de ocurrencia e impacto, lo que da partida a desarrollar en este numeral mas adelante el detalle de este ámbito.

Figura 8. Ámbito Político

ANÁLISIS PARA UYITO: MEDICINA INTEGRATIVA	EXPLICACION	% OCURRENCIA	IMPACTO	
	E	%	I	
PESTEL	POLITICO			
	Proteccion Animal	Bajo el amparo de la Ley 84 de 1989, se cumple con uno de sus objetivos, que es la prevención y el tratamiento del dolor y el sufrimiento de los animales. Esta alineación con la ley respalda la propuesta de valor de Uyito, que se centra en ofrecer tratamientos que agregan valor a los diagnósticos clínicos, cuidando la calidad de vida de las mascotas.	50	Alto - Si el gobierno colombiano desmantela esta política, podría promover una tenencia irresponsable de mascotas, lo que tendría un impacto negativo en la misión de Uyito de mejorar la calidad de vida de los animales y podría afectar su modelo de negocio.
	Seguridad Alimentaria	Uno de los cinco derechos/libertades de las mascotas definidos en la Declaración Universal para el Bienestar Animal (DUBA) en 1977 se refiere a la necesidad de no sufrir hambre o sed, lo cual es fundamental en los tratamientos ofrecidos por Uyito. La alimentación adecuada se convierte en un complemento esencial para las terapias que Uyito proporciona.	50	Alto - El cumplimiento de esta libertad es crucial para el bienestar y la calidad de vida de las mascotas. Si los propietarios no garantizan una alimentación adecuada como parte de los tratamientos, podría afectar negativamente los resultados terapéuticos y, en última instancia, la salud y felicidad de los animales.
Regulaciones VEPA	Los profesionales de Veterinaria deberían estar amparados por la Asociación Veterinaria para garantizar que poseen los conocimientos necesarios para proporcionar servicios médicos adecuados. Esto es esencial para evitar que personas inescrupulosas ofrezcan servicios veterinarios sin la formación ni la competencia necesaria.	80	Alto - Actualmente, en el mercado existen centros que brindan servicios de medicina integrativa con personal que no tiene la formación adecuada en el campo veterinario. Esto plantea un riesgo significativo para el bienestar y la vida de las mascotas, ya que los tratamientos inadecuados pueden tener consecuencias graves. El cumplimiento de regulaciones VEPA podría ayudar a garantizar la calidad y la seguridad de los servicios veterinarios.	

Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

Protección Animal: En el año 2020, se modificó la Ley 1801 de 2016, decretando así varios artículos (El Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020): - Artículo 119: en todos los municipios, de acuerdo con la capacidad financiera de estos, se deberá establecer un lugar donde se puedan llevar animales domésticos a centros de bienestar

animal, albergues u hogares de paso. Adicionalmente, se concretó que animales que no hayan sido buscados o reclamados por sus propietarios, se promoverá su adopción al público (El Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

- Artículo 3º: Los municipios deberán velar en cualquier momento asistencia veterinaria para todos los animales que se encuentren bajo su cuidado, esto se podrá cumplir de la mano de facultades de zootecnia y veterinaria ya previamente establecidos (El Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

- Parágrafo 2º: Los centros establecidos, deberán garantizar y velar por el bienestar de los animales, incluyendo con su protección, esterilización y castración (El Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020).

En conclusión, el análisis político revela que Uyito opera en un entorno donde los propietarios de mascotas han desarrollado una gran conciencia sobre la tenencia responsable. Sin embargo, las leyes colombianas aún tienen un impacto significativo en el sector veterinario. Aunque la legislación actual respalda en gran medida el enfoque de Uyito en el bienestar animal y la calidad de los tratamientos, existen desafíos, como la necesidad de asegurar que los profesionales tengan la formación adecuada y cumplan con regulaciones VEPA. Además, la seguridad alimentaria emerge como un componente vital en la atención integral de las mascotas. La cooperación con las políticas y regulaciones actuales es crucial para el éxito de Uyito, ya que cualquier cambio en estas áreas podría tener un impacto alto en la misión y la calidad de sus servicios.

3.2.2 Ámbito Económico:

El análisis del ámbito económico es fundamental para comprender el contexto en el que se desarrolla Uyito, la siguiente figura presenta aspectos como porcentajes de ocurrencia e impacto, proporcionando una base sólida para explorar en detalle este ámbito en secciones posteriores.

Figura 9 Ámbito Económico

		EXPLICACION	% OCURRENCIA	IMPACTO
ANÁLISIS PARA UYITO: MEDICINA INTEGRATIVA	ECONOMICO	E	%	I
	Gasto en Cuidado Animal	Si bien el perfil de clientes de UYITO no ve el cuidado de sus mascotas como un gasto, sino como una inversión en la calidad de vida de sus animales, es esencial considerar que el comportamiento de la economía colombiana afecta a todos los estratos sociales. Las mascotas pueden convertirse en una opción fácil de reducir gastos en tiempos de incertidumbre económica.	40	Medio - A pesar de que los clientes de Uyito provienen de estratos sociales que les permiten un flujo de caja diferente, la economía cambiante del país puede afectar de manera significativa a aquellos que son empresarios. En momentos de inestabilidad económica, las mascotas podrían ser consideradas como un área donde recortar gastos, lo que podría impactar las inversiones en tratamientos médicos y terapias, influenciando potencialmente el negocio de Uyito.
	Situación Económica de los Propietarios	Con la economía cambiante de Colombia y las continuas reformas tributarias, los flujos de caja individuales están siendo impactados, lo que lleva a la toma de decisiones para reducir gastos.	50	Alto - Dado que si los propietarios deben realizar ajustes a sus presupuestos, es probable que los gastos médicos de sus mascotas se consideren en una baja prioridad en comparación con los gastos relacionados con sus hijos o su propia salud. Sin embargo, es importante destacar que una parte significativa de los propietarios de Uyito considera a sus mascotas como parte integral de su núcleo familiar.
	Inflación	La fluctuación de la inflación en Colombia, junto con las restricciones de importación que afectan al país, está generando un aumento en los precios de diversos productos y servicios, incluyendo el cuidado de mascotas. Esta situación está empezando a presionar los presupuestos de los hogares, incluyendo aquellos pertenecientes al estrato de clientes de UYITO. Aunque hasta el momento no han experimentado un impacto significativo, están comenzando a considerar ajustes en sus presupuestos familiares.	50	Medio - Para el estrato de clientes de UYITO, la inflación y las restricciones de importación han comenzado a ejercer presión sobre sus presupuestos. Aunque no han enfrentado un impacto mayor hasta ahora, ya están evaluando la necesidad de hacer ajustes en sus gastos familiares.

Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

La economía colombiana presenta una fluctuación constante en la inflación, lo que, en conjunto con las restricciones en las importaciones, ha llevado a un aumento en los precios de productos y servicios relacionados con las mascotas. Aunque nuestros

clientes, que se ubican en un estrato socioeconómico relativamente alto, no han experimentado un impacto significativo hasta ahora, ya están considerando ajustes en sus presupuestos familiares. La variación mensual del IPC en Colombia, según datos del DANE (Estadística-, 2023), muestra que la asignación de recursos para el cuidado de mascotas puede verse afectada en los hogares colombianos, dependiendo de sus ingresos.

Además, un estudio global realizado en agosto de 2023 por CM Research (CM, 2023) reveló que tanto los propietarios de mascotas como los veterinarios están preocupados por el costo de los alimentos para animales. Esto indica que el costo de la alimentación de las mascotas es una preocupación creciente tanto para los propietarios como para los profesionales de la salud animal.

Este panorama puede comenzar a impactar a centros como UYITO que ofrecen medicina integrativa para mascotas. Sin embargo, es importante destacar que estos desafíos económicos no son exclusivos de UYITO, sino que afectan a todo el sector veterinario. La economía en constante cambio está llevando a los propietarios, sin importar su estrato social, a tomar decisiones en sus presupuestos personales. En este sentido, el futuro de los centros de medicina integrativa dependerá en gran medida de cómo se desarrollen los cambios económicos en Colombia. Aunque la contrapartida de esto es el crecimiento proyectado del sector y como este podría ser impactado por los siguientes aspectos de la macroeconomía en Colombia:

- **Crecimiento económico:** El crecimiento proyectado del 2.91% (Euromonitor, 2016) en el sector de mascotas indica un entorno económico en expansión, lo que puede significar un aumento en la demanda de servicios relacionados con mascotas, incluyendo la medicina veterinaria integrativa ofrecida por Uyito.

- **Ingresos disponibles y poder adquisitivo:** Las variaciones de la inflación proyectada en Colombia para el 2024 pueden tener un impacto significativo en los ingresos disponibles y el poder adquisitivo de los hogares. Si la inflación se mantiene dentro de rangos controlados, es posible que los ingresos reales aumenten, lo que podría impulsar el gasto en cuidado de mascotas y servicios veterinarios. Sin embargo, si la inflación supera las expectativas, podría erosionar el poder adquisitivo de los consumidores, lo que podría llevar a una disminución en el gasto en servicios no esenciales, incluyendo los relacionados con mascotas. Por lo tanto, Uyito debe monitorear de cerca las tendencias inflacionarias y ajustar sus estrategias de precios y marketing en consecuencia para mitigar cualquier impacto negativo en la demanda de sus servicios.
- **Tendencias de consumo:** Un entorno económico en crecimiento también puede influir en las tendencias de consumo de los colombianos, incluyendo una mayor disposición a invertir en el bienestar y la salud de sus mascotas, lo que podría impulsar la demanda de servicios de medicina veterinaria integrativa.
- **Competencia y regulación:** Con un crecimiento económico, es posible que haya un aumento en la competencia en el mercado de servicios veterinarios. Además, Uyito también podría enfrentar cambios en la regulación gubernamental relacionada con la industria de mascotas y servicios veterinarios.

Considerando estos aspectos, Uyito podría beneficiarse del entorno macroeconómico en crecimiento proyectado para Colombia en 2024, pero también debe estar preparado para enfrentar desafíos como una mayor competencia y posibles cambios en la regulación.

3.2.3 Ámbito Sociedad:

La comprensión del contexto en el que se desarrolla Uyito requiere un análisis profundo del ámbito social. En la figura siguiente, se presentan aspectos clave, incluyendo porcentajes de ocurrencia e impacto. Esta información proporciona una base sólida para explorar en detalle este ámbito en las secciones.

Figura 10. Ámbito Social

		EXPLICACION	% OCURRENCIA	IMPACTO
SOCIAL		E	%	I
ANÁLISIS PARA UYITO: MEDICINA INTEGRATIVA	Bienestar Animal	En este ámbito, se reconoce la importancia del bienestar de las mascotas. Una de las cinco libertades fundamentales en la tenencia responsable es la "Necesidad de no sufrir miedo y dolor". Los clientes de Uyito han demostrado una fuerte conciencia en la promoción y cumplimiento de este derecho. Este compromiso elevado de los propietarios con el bienestar animal tiene un impacto significativo en Uyito, ya que se refleja en la demanda creciente de terapias alternativas y cuidados integrales para sus mascotas. Este alto nivel de conciencia y la promoción del bienestar animal por parte de los propietarios se traducen en un alto impacto positivo para Uyito, ya que respalda la propuesta de valor del centro y genera un entorno favorable para su crecimiento.	90	Alto, El impacto de esta fuerte conciencia sobre el bienestar animal se traduce en una demanda creciente de servicios especializados ofrecidos por Uyito. Los propietarios de mascotas que asisten al centro han establecido altos estándares en cuanto al tratamiento y cuidado de sus animales, lo que respalda la propuesta de valor de Uyito centrada en proporcionar terapias alternativas y cuidados integrales. Esto genera un entorno favorable para el crecimiento de Uyito, ya que satisface una necesidad fundamental de los propietarios y se alinea con su compromiso por el bienestar de sus mascotas.
	Estructura Familiar Multiespecie	La transformación en la percepción de las mascotas, que pasan de ser simplemente mascotas a ser consideradas miembros del núcleo familiar, refleja un cambio significativo en la estructura familiar multiespecie. Los propietarios ahora otorgan a sus mascotas un lugar especial en sus vidas y relaciones familiares. Esto se traduce en un mayor compromiso con el bienestar y la atención de sus mascotas, lo que incluye buscar terapias y tratamientos integrales para mejorar la calidad de vida de sus compañeros peludos.	90	Alto, este cambio en la percepción de las mascotas como miembros de la familia ha generado un impacto profundo en la promoción de la tenencia responsable y el bienestar animal. Con las mascotas siendo consideradas miembros del núcleo familiar, se fortalecen los lazos intergeneracionales y entre especies. Esto ha llevado a un mayor compromiso en el cumplimiento de las cinco libertades para los animales y, por lo tanto, a una creciente demanda de servicios y terapias integrales ofrecidos por Uyito. La estructura familiar multiespecie fomenta un entorno propicio para el crecimiento y la expansión de Uyito, ya que refleja la importancia de brindar un cuidado integral y bienestar a las mascotas.
PESTEL	Acceso a Redes Sociales	El acceso generalizado a las redes sociales ha marcado un cambio significativo en cómo las personas buscan información y apoyo para la atención de sus mascotas. Cada vez más, las redes sociales se convierten en el punto de partida para la búsqueda de terapias y tratamientos que puedan preservar la calidad de vida de los animales de compañía. Además, estas plataformas se han convertido en un espacio donde los propietarios comparten sus experiencias y éxitos en los tratamientos de sus mascotas, lo que crea un ambiente de apoyo e intercambio de información en constante crecimiento.	70	Medio, El impacto de las redes sociales en la selección de médicos para tratamientos de mascotas es notable. Los propietarios confían cada vez más en reseñas y testimonios en línea al buscar atención médica para sus animales. Esto puede tener un impacto medio en la elección de profesionales veterinarios. Es esencial que Uyito mantenga una sólida presencia en las redes sociales para atraer y retener a una audiencia diversa interesada en sus servicios.

Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

En resumen, el análisis del ámbito social revela que los propietarios de mascotas han experimentado un cambio significativo en la percepción de sus animales, pasando de ser simples mascotas a miembros importantes de sus familias (Agencia de Noticias Universidad Nacional de Colombia, 2022). Este cambio de percepción ha llevado a una mayor conciencia del bienestar animal y la promoción activa de las cinco libertades para garantizar una vida saludable y libre de sufrimiento para sus compañeros peludos

(Buitrago, 2017). Además, el acceso a las redes sociales ha ampliado el alcance de la búsqueda de tratamientos y terapias para preservar la calidad de vida de las mascotas, lo que puede influir en la elección de profesionales veterinarios.

De acuerdo con el informe de CM Research 2023, a nivel mundial, la tendencia muestra que hay más mascotas que niños en los hogares, y en Colombia, cerca del 40% de los hogares informan tener al menos una mascota. Esto refleja un cambio en la dinámica social y una mayor apertura de las personas para otorgar un mayor valor a los tratamientos y cuidados de sus mascotas, lo que representa una oportunidad importante en el mercado de servicios veterinarios.

3.2.4 Ámbito Tecnología:

En este ámbito, se explorarán las diversas tecnologías e innovaciones que influyen en Uyito, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 11. Ámbito Tecnológico

TECNOLOGIA	EXPLICACION	% OCURENCIA	IMPACTO
	E	%	I
Equipamiento Medico	En el actual mercado de terapias complementarias a los tratamientos clínicos, la incorporación de equipos médicos de vanguardia es esencial. La presencia de tecnologías avanzadas, como los equipos láser y de ozono, no solo aporta eficacia a los tratamientos, sino que también motiva a los propietarios de mascotas a elegir estos servicios. La percepción de vanguardia en medicina y el acceso a tratamientos de alta tecnología son factores determinantes para que los dueños de mascotas opten por estos servicios.	90	Alto. La demanda creciente de tratamientos avanzados respaldados por equipos médicos de vanguardia se traduce en un alto impacto para UYITO. Esta tendencia no solo mejora la calidad de los tratamientos, sino que también posiciona a UYITO como un referente en medicina integrativa y terapias complementarias. La inversión constante en tecnología es crucial para mantenerse a la vanguardia y seguir siendo una opción preferida para aquellos propietarios que buscan lo mejor para sus mascotas.
Canales de Comunicacion	Ofrecer una variedad de canales de comunicación es esencial para proporcionar a los propietarios acceso a información detallada sobre los tratamientos y casos de éxito. Estos canales abarcan desde las redes sociales hasta consultas en línea. Además de brindar información detallada, estas plataformas también contribuyen al posicionamiento de UYITO en el mercado veterinario. Los propietarios de mascotas buscan la reputación de los profesionales de sus animales y desean acceder a casos de éxito para tomar decisiones informadas sobre la atención de sus mascotas.	80	Alto. Los propietarios valoran en gran medida la posibilidad de conocer la reputación de los médicos que atienden a sus mascotas y acceder a casos de éxito. Esto no solo genera confianza en los servicios de UYITO, sino que también fomenta la participación activa de los propietarios en el posicionamiento de los médicos a través de sus opiniones y reseñas. La utilización efectiva de estos canales contribuye a la construcción de una sólida relación entre los médicos y los propietarios, lo que se traduce en una clientela satisfecha y lealtad a largo plazo.
Investigacion	La industria veterinaria, en particular el segmento de terapias complementarias y medicina integrativa, está en constante evolución con el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a los tratamientos. Para mantenerse actualizados y aprovechar estos avances, los veterinarios deben invertir de manera continua en su formación académica. Esto implica la necesidad de estar al tanto de las últimas tendencias y técnicas en el campo de la medicina veterinaria para brindar el mejor cuidado a las mascotas.	80	Alto. Los veterinarios que se mantienen actualizados y adoptan las últimas tendencias en tratamientos pueden brindar un nivel más alto de atención a las mascotas. Esto no solo beneficia a las mascotas al recibir tratamientos de vanguardia, sino que también mejora la reputación y la confianza de UYITO en el mercado. Los propietarios de mascotas buscan profesionales que estén al tanto de las últimas investigaciones y avances, y están dispuestos a confiar en aquellos que demuestran un compromiso constante con la formación continua. Como resultado, la inversión en investigación y formación es esencial para el éxito sostenible de UYITO.

Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

El ámbito tecnológico en la industria de la medicina veterinaria, y específicamente en el enfoque de terapias complementarias y medicina integrativa, desempeña un papel crucial en el éxito de UYITO. La integración de equipos médicos de vanguardia, la disponibilidad de múltiples canales de comunicación y la inversión constante en investigación y formación académica son elementos esenciales para brindar un nivel óptimo de atención a las mascotas.

El impacto de estos factores es alto, ya que la tecnología actualmente está intrínsecamente relacionada con la calidad de los tratamientos y la reputación de los profesionales. Los propietarios de mascotas buscan la excelencia en el cuidado de sus compañeros peludos y están dispuestos a confiar en aquellos que demuestran estar al tanto de las últimas tendencias. Además, la tecnología también juega un papel clave en la comunicación y el posicionamiento de UYITO en el mercado.

En resumen, UYITO se beneficia enormemente de la inversión en tecnología, y este enfoque contribuye a su crecimiento continuo y a la satisfacción de los propietarios de mascotas. La combinación de equipos avanzados, canales de comunicación efectivos y una firme dedicación a la investigación coloca a UYITO en una posición sólida para ofrecer tratamientos de alta calidad y mantener una reputación destacada en la industria veterinaria.

3.2.4 Ámbito Environment o Medio Ambiente:

El ámbito medioambiental es un aspecto crucial para Uyito. La implementación de prácticas respetuosas con el medio ambiente es fundamental para mantener la integridad del entorno en el que se opera. La siguiente figura muestra los aspectos que se identificaron como parte del ámbito medio ambiental de Uyito.

Figura 12 Ámbito Environment o Medio Ambiente

ANÁLISIS PARA UYITO: MEDICINA INTEGRATIVA		EXPLICACION	% OCURRENCIA	IMPACTO
		E	%	I
PESTEL	ENVIRONMENT O MEDIO AMBIENTE			
	Productos ECO FRIENDLY	Los productos utilizados en estas terapias, dada su cantidad y posible impacto ambiental, deberían ser ECO Friendly. Esta consideración se debe a que el volumen y los desechos generados podrían tener un efecto negativo en el medio ambiente, y también es necesario evaluar la posible transferencia de toxinas a las mascotas. Por lo tanto, se valora el aumento en la identificación y uso de productos ECO Friendly como una medida responsable.	40	El impacto en el medio ambiente se considera bajo debido a la dificultad de encontrar productos sustitutos adecuados en la industria actual. Sin embargo, se sigue buscando activamente alternativas respetuosas con el entorno. Esta situación no interrumpe el tratamiento, ya que la prioridad es la salud de las mascotas, pero se mantiene el compromiso de mejorar la sostenibilidad en el futuro.
	Respeto con el medio ambiente	Los hábitos de los propietarios de mascotas están evolucionando hacia un mayor respeto por el medio ambiente. Esto se refleja en la búsqueda de prácticas que estén alineadas con la conservación y el respeto del entorno en Uyito. Un ejemplo de esto es la recolección adecuada de los desechos de las mascotas y su disposición adecuada en las instalaciones. Se promueve el uso de bolsas que no sean de plástico y la utilización de productos de limpieza que no sean perjudiciales ni para las mascotas ni para el medio ambiente.	80	Alto, ya que la cultura del manejo de los desechos de las mascotas requiere un esfuerzo continuo y constante. Esto se convierte en un desafío durante la atención, ya que si los propietarios no generan conciencia sobre la importancia de estas prácticas, contribuiría significativamente a la contaminación del medio ambiente. El respeto por el entorno es fundamental en Uyito, y se trabaja activamente para asegurarse de que las operaciones estén alineadas con la conservación ambiental.

Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

Aunque el impacto de las prácticas ecológicas es alto en cuanto a la conservación del medio ambiente, es un desafío continuo, ya que depende en gran medida de la conciencia y colaboración de los propietarios de mascotas. Sin embargo, en un mundo en el que la conciencia ambiental está en constante aumento, Uyito está comprometido en promover prácticas ecológicas y alentar a los propietarios a ser responsables en el manejo de los desechos de sus mascotas. La conservación del medio ambiente es un

objetivo constante y prioritario para Uyito, y estamos dedicados a seguir trabajando en esta dirección.

Es crucial tener en cuenta los datos sobre la huella de carbono generada por las mascotas. Según un informe de Estados Unidos en 2017, estas produjeron 10.6 millones de desperdicios al finalizar dicho año (Hussmann, 2017). Estos datos nos permiten proyectar las implicaciones para Latinoamérica, considerando el aumento constante de la población de mascotas. Sin una política adecuada de disposición de residuos, existe el riesgo de una mayor propagación de bacterias, un uso inapropiado de bolsas plásticas y un incremento en la huella de carbono, como se señala en el estudio sobre la huella de carbono de los animales de compañía realizado por la Universidad de Alcalá de Henares, España. Este estudio concluye que "en 2020, los casi diez millones de perros y gatos que habitaban España fueron responsables del 1,20 por ciento de las emisiones anuales del país" (Casado Alejandre, 2010).

Al considerar el crecimiento proyectado de mascotas en Latinoamérica, Uyito tiene la oportunidad de diseñar prácticas ecológicas y sostenibles que contribuyan a la reducción de su impacto ambiental. Reconociendo la importancia de abordar este aspecto, Uyito puede implementar medidas como el uso de materiales biodegradables en sus instalaciones, promover opciones de transporte sostenible para los clientes y adoptar tecnologías y equipos energéticamente eficientes. Además, podría fomentar la conciencia ambiental entre sus clientes, ofreciendo información sobre cómo reducir la huella de carbono de sus mascotas mediante prácticas de cuidado responsables y opciones de alimentación sostenible.

3.2.5 Ámbito de Ley:

EL ámbito Legal, permite a través de la exploración de los aspectos mostrados en la siguiente figura, permite explorar la ambigüedad legal en la regulación de centros de medicina integrativa en Colombia.

Figura 13 Ámbito de Ley

ANÁLISIS PARA UYITO: MEDICINA INTEGRATIVA	EXPLICACION	% OCURRENCIA	IMPACTO
	LEY	E	%
Regulaciones VEPA	Los profesionales de Veterinaria deberían estar amparados por la Asociación Veterinaria para garantizar que poseen los conocimientos necesarios para proporcionar servicios médicos adecuados. Esto es esencial para evitar que personas inescrupulosas ofrezcan servicios veterinarios sin la formación ni la competencia necesaria.	80	Alto - Actualmente, en el mercado existen centros que brindan servicios de medicina integrativa con personal que no tiene la formación adecuada en el campo veterinario. Esto plantea un riesgo significativo para el bienestar y la vida de las mascotas, ya que los tratamientos inadecuados pueden tener consecuencias graves. El cumplimiento de regulaciones VEPA podría ayudar a garantizar la calidad y la seguridad de los servicios veterinarios.
Camara y Comercio de Bogota	La Cámara de Comercio de Bogotá, en su regulación vigente, no proporciona pautas específicas para la constitución y operación de centros de medicina integrativa para mascotas. Esta falta de definición clara se debe a la naturaleza interdisciplinaria de estos centros, que no se ajustan a la categoría tradicional de clínicas veterinarias o centros de rehabilitación animal. En consecuencia, existe una zona gris en la regulación que no establece requisitos precisos para la operación de centros como Uyito, lo que podría plantear desafíos legales y regulatorios.	90	Alto, El impacto de esta ambigüedad legal es significativo. La falta de claridad en el marco normativo puede dar lugar a problemas legales, sanciones y desafíos operativos para Uyito. Esta situación podría requerir que el centro se adapte a regulaciones diseñadas para otros tipos de establecimientos, lo que podría no ser apropiado ni beneficioso para la operación de un centro de medicina integrativa. La aclaración y adaptación de las regulaciones a este tipo de centros se vuelve crucial para garantizar una operación legal y efectiva.

Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

La ambigüedad legal en la regulación de centros de medicina integrativa para mascotas en Bogotá plantea desafíos importantes para la operación de Uyito. La falta de definición clara en el marco normativo podría dar lugar a problemas legales y sanciones, lo que afectaría negativamente la prestación de servicios de medicina integrativa. Para garantizar un funcionamiento sin contratiempos y alineado con los principios legales, es esencial que se aborden estas lagunas regulatorias. Se requiere un diálogo constructivo con las autoridades y una posible revisión de las regulaciones actuales para crear un

marco legal adecuado que refleje la naturaleza y el propósito de los centros de medicina integrativa. Esto no solo beneficiará a Uyito sino también a otros centros similares, asegurando una operación legal y efectiva que promueva la salud y el bienestar de las mascotas.

En resumen, el análisis de PESTEL muestra que el impacto a la propuesta de valor el Alto (positivo), esto se basa en los resultados obtenidos en cada ámbito desarrollado, estos resultados se obtuvieron mediante investigaciones y consultas a expertos y bases de datos que sirvieron de fuente de información. En la siguiente tabla se muestra el resumen del análisis PESTEL:

Tabla 4 Resumen Análisis PESTEL

	Factores	Probabilidad de ocurrencia en el primer año (0%-100%)	Impacto propuesta de valor
Politico	Proteccion Animal	60	Alto
	Seguridad Alimentaria		
	Regulaciones VEPA		
Economico	Gasto en Cuidado Animal	47	Medio
	Situacion Economica de los Propietarios		
	Inflacion		
Social	Bienestar Animal	83	Alto
	Estructura Familiar Multiespecie		
	Acceso a Redes Sociales		
Tecnologia	Equipamiento Medico	83	Alto
	Canales de Comunicacion		
	Investigacion		
Environment o Medio Ambiente	Productos ECO FRIENDLY	60	Medio Alto
	Respeto con el medio ambiente		
Ley	Regulaciones VEPA	85	Alto
	Camara y Comercio de Bogota		

Fuente: Elaboración propia con el software MS Excel.

3.3 Análisis de fuerzas que impactan el negocio

La industria veterinaria en la ciudad de Bogotá se encuentra inmersa en un entorno dinámico y en constante evolución, influenciado por una amplia gama de factores que moldean su atractividad y la propuesta de valor ofrecida por sus actores. En este análisis, emplearemos el marco conceptual de las 5 fuerzas de Porter para profundizar en el microentorno de la industria y comprender con mayor claridad los factores críticos que determinan su dinámica competitiva.

Competencia Directa e Indirecta: En Bogotá, los principales competidores directos identificados en la industria veterinaria son CEVEMI y Quirovets, que se distinguen por ofrecer servicios holísticos de veterinaria. Sin embargo, también se observa la presencia de competidores indirectos como Clínica Dover, quienes, a pesar de representar una competencia, pueden convertirse en aliados estratégicos en determinadas circunstancias. Esta diversidad competitiva revela un bajo nivel de concentración en el mercado, con competidores que operan de manera individual y sin una colaboración significativa entre ellos.

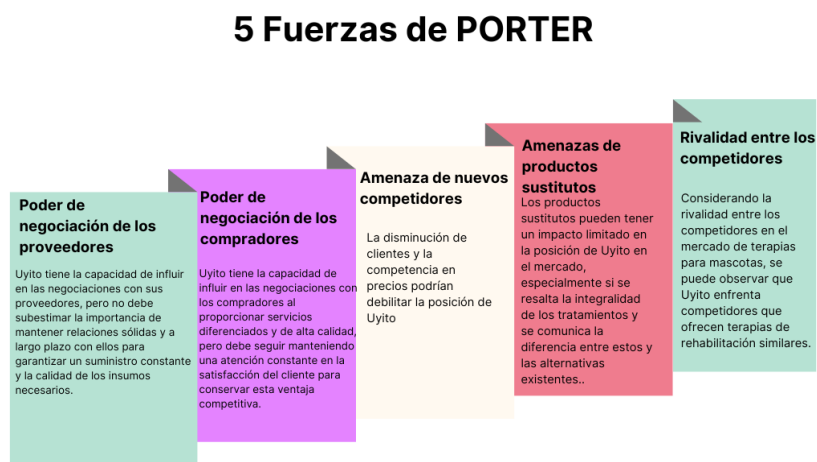
Barreras de Entrada y Poder de Negociación de los Compradores: La industria veterinaria enfrenta diversas barreras de entrada, destacando el desconocimiento del concepto de medicina integrativa y la falta de formación formal en este campo por parte de los veterinarios. Estas barreras pueden obstaculizar la entrada de nuevos competidores al mercado y afectar la competencia existente. Por otro lado, los propietarios de mascotas ejercen un alto poder de negociación, basando su selección de servicios veterinarios en factores como el trato y la infraestructura más que en el precio. Esta tendencia se alimenta de la mega tendencia de Humanización de Mascotas (WMG,

2022) que impulsa una mayor concientización sobre el cuidado de las mascotas y otorga mayor peso a otros criterios más allá del precio al buscar tratamientos para sus animales.

Amenaza de Productos Sustitutos: A pesar de las oportunidades que presenta la humanización de las mascotas, también emerge una amenaza latente de productos sustitutos en la industria veterinaria, particularmente en el ámbito del tratamiento del dolor en las mascotas. La percepción de que ciertos medicamentos pueden reemplazar los tratamientos ofrecidos por los veterinarios podría afectar la demanda de servicios especializados, generando un desafío adicional para los actores del mercado.

Partiendo de esta visión general detallada de los factores clave que influyen en la competitividad de Uyito en la industria veterinaria de Bogotá, a continuación, se presentan las 5 fuerzas de PORTER y en el Anexo 1 de este documento, se encuentran los instrumentos realizados que soportan este capítulo:

Figura 14. Análisis del Micro y Macroentorno, 5 Fuerzas de PORTER



Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

3.3.1 Poder de negociación con proveedores:

El poder de negociación de Uyito con sus proveedores es moderadamente alto, sustentado en una serie de prácticas y estrategias implementadas para fortalecer su posición en las negociaciones. La diversificación de proveedores y la adopción de prácticas como compras anticipadas, pagos al contado y una gestión eficiente de existencias contribuyen significativamente a este aspecto. Estas acciones no solo permiten a Uyito optimizar los costos de adquisición, sino que también le otorgan una mayor flexibilidad y control sobre su cadena de suministros. Por todo lo anterior, se cataloga el impacto de esta fuerza como Alto.

Sin embargo, es crucial tener en cuenta que factores externos, como la disponibilidad de insumos en el mercado y las condiciones económicas del país, pueden impactar la cadena de suministros en el sector de medicamentos, entre otros. La variación de la inflación y la fluctuación del dólar son elementos especialmente relevantes que pueden influir en los costos de adquisición de Uyito y, en última instancia, en el precio final de sus servicios, debido a que los incrementos proyectados para los medicamentos son superiores a la inflación, resaltado el impacto potencial en la cadena de suministros. (Ministerio de la Salud, 2024)

Para mitigar estos riesgos, Uyito debe mantener una vigilancia constante y estar preparado para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Esto implica evaluar constantemente técnicas para minimizar el impacto en el precio final de la consulta, particularmente aquellas dirigidas a influir en las negociaciones con sus proveedores. Sin embargo, es fundamental no subestimar la importancia de mantener relaciones sólidas y a largo plazo con los proveedores. Estas relaciones no solo garantizan un suministro constante de insumos de calidad, sino que también pueden facilitar la colaboración en momentos de incertidumbre económica.

Un aspecto destacado es la oportunidad de ampliar las alianzas con una gama más amplia de proveedores, especialmente en lo que respecta a los medicamentos holísticos para humanos. Esta diversificación de proveedores no solo permite a Uyito amortiguar los impactos generados por la economía cambiante de Colombia y la fluctuación del dólar, sino que también fortalece su posición negociadora al tener acceso a una variedad de opciones y precios competitivos en el mercado de insumos médicos.

3.3.2 Poder de Negociación de los compradores:

El poder de negociación de Uyito con los compradores es moderadamente alto. Estas estrategias, que incluyen tener un espacio diseñado para las mascotas, promover la integridad y transparencia, poseer conocimientos certificados en neurología veterinaria, ofrecer terapias integradas y contar con profesionales veterinarios, contribuyen a fortalecer la relación con los compradores. Por todo lo anterior, se cataloga el impacto de esta fuerza como Alto.

La combinación de servicios integrales y la profesionalidad de Uyito puede generar una lealtad significativa por parte de los clientes, lo que aumenta su poder de negociación. Sin embargo, factores externos como la competencia en el mercado y la percepción de valor por parte de los clientes también influyen en esta fuerza. En general, Uyito tiene la capacidad de influir en las negociaciones con los compradores al proporcionar servicios diferenciados y de alta calidad, pero debe seguir manteniendo una atención constante en la satisfacción del cliente para conservar esta ventaja competitiva.

Como se desarrollará más adelante en este documento, en el capítulo Estudio de Mercado, se mostrarán las cifras potenciales de participación del mercado, de acuerdo con las tendencias de crecimiento de la población de mascotas en Latinoamérica y el perfilamiento de los clientes potenciales de Uyito, los cuales tienen una influencia muy

marcada por la mega tendencia de humanización de mascotas. Todo esto nos lleva a entender y concluir, que Uyito, está en el momento indicado en el mercado, su potencial de negociación con los proveedores y compradores se da debido a la novedad y oportunidad de mercado actual.

3.3.3 Poder de amenaza de nuevos competidores:

El poder de negociación en Uyito se ve influenciado por varias estrategias que fortalecen la relación con los clientes y proveedores. Por un lado, las estrategias orientadas a la fidelización de clientes, como un espacio diseñado para mascotas, transparencia y lealtad con los doctores primarios, y un enfoque en tratamientos integrales, permiten a Uyito mantener un poder de negociación sólido con los clientes. Además, su equipo certificado en neurología veterinaria y la promoción de la integridad y profesionalismo refuerzan esta posición. Por todo lo anterior, se cataloga el impacto de esta fuerza como Medio.

Por otro lado, en lo que respecta a los proveedores, Uyito deberá implementar estrategias que incluyan compras anticipadas, pagos de contado, garantía de existencias y programación de pedidos, lo que le otorgará un cierto grado de poder de negociación.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la amenaza de nuevos competidores podría influir en este poder. La disminución de clientes y la competencia en precios podrían debilitar la posición de Uyito. Ante esta amenaza, Uyito planea aumentar su publicidad, destacando su calidad humana, integralidad de tratamientos y casos de éxito. En resumen, el poder de negociación de Uyito con clientes y proveedores se mantiene sólido, pero está sujeto a la competencia en el mercado y las estrategias de fidelización serán fundamentales para mantener esta posición.

3.3.4 Amenaza de productos sustitutos:

Aunque existen alternativas como medicamentos AINES y medicamentos naturales de fácil acceso, así como proveedores no especializados y sanadores empíricos, estos no pueden igualar la integralidad de los tratamientos ofrecidos por Uyito. La ventaja competitiva de Uyito radica en su enfoque profesional clínico, la sostenibilidad a largo plazo de sus terapias y su capacidad para abordar la causa raíz de las enfermedades de las mascotas. Los productos sustitutos pueden tener un impacto limitado en la posición de Uyito en el mercado, especialmente si se resalta la integralidad de los tratamientos y se comunica la diferencia entre estos y las alternativas existentes. Por todo lo anterior, se cataloga el impacto de esta fuerza como Medio.

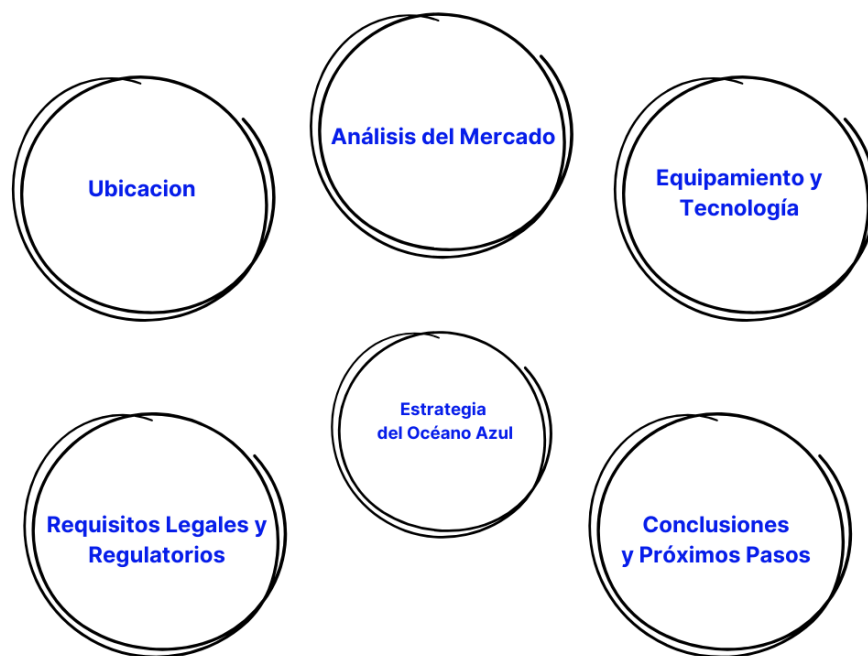
3.3.5 Rivalidad entre los competidores:

Considerando la rivalidad entre los competidores en el mercado de terapias para mascotas, se puede observar que Uyito enfrenta competidores que ofrecen terapias similares. Aunque estos competidores pueden parecer tener precios más bajos al ofrecer sesiones individuales, a largo plazo, los costos para los clientes pueden aumentar significativamente debido a la necesidad de más terapias. Para mitigar esta amenaza, Uyito se enfoca en destacar la integralidad de sus sesiones, ofreciendo múltiples terapias en una sola sesión y promoviendo su enfoque de medicina integrativa, que trabaja en colaboración con los médicos tratantes para asegurar que las terapias sean parte integral del tratamiento clínico. Estas estrategias buscan diferenciar a Uyito y resaltar su enfoque de tratamiento más completo y efectivo. La rivalidad entre competidores es un factor para considerar, Uyito deberá trabajar para posicionarse como una opción superior en términos de calidad y efectividad de los tratamientos ofrecidos. Por todo lo anterior, se cataloga el impacto de esta fuerza como Medio.

3.4 Estrategia del Océano Azul

La siguiente figura muestra la visión completa de lo que se consideró para desarrollar la estrategia de Océano azul para Uyito, sin embargo, los siguientes apartados de este documento se utilizan para desarrollar y detallar cada uno de estos elementos.

Figura 15 Océano Azul



Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

3.4.1 Ubicación:

'Uyito' se posicionará como un centro de medicina veterinaria integrativa en la zona norte-oriental de Bogotá, cercano a la autopista norte (carrera 22 # 132-45). La ubicación estratégica y el enfoque de colaboración con la atención médica existente diferencian a 'Uyito' de los competidores, como Cevemi y QUIROVETS, debido a que por la ubicación operará como un switch de conexión, facilitado a los propietarios el traslado

entre las clínicas de atención veterinaria primaria y Uyito. Al estar situado en un conjunto comercial cerrado, con acceso a áreas verdes privadas y seguridad, el local equidistante refuerza la conveniencia para los propietarios de mascotas.

3.4.2 Análisis del Mercado:

En este apartado se hablará de la macro y micro localización, destacando por cada uno los puntos clave para entender por qué se tomaron las decisiones de ubicación para Uyito.

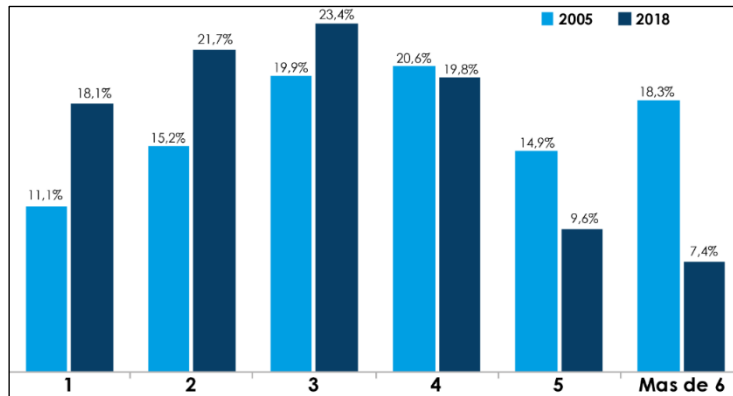
a. Macro-Localización:

Para realizar un análisis de la macro localización para Uyito, es importante resaltar por qué Colombia, y específicamente Bogotá, puede ser un negocio exitoso en el sector veterinario. Para dar respuesta a esto, se destacan varios puntos clave:

I. Tendencia al alza en la adopción de mascotas: Según datos del Dane y su encuesta multipropósito (Martínez, 2019), el número de hogares que acogen animales como miembros de su núcleo familiar está en aumento en Colombia, mostrando que los hogares se redujeron entre 2014 y 2017 de 3,16 a 2,98 personas. Esta tendencia indica una mayor disposición de las personas a tener mascotas, lo que crea un mercado potencialmente lucrativo para servicios veterinarios, debido a que se estima que el gasto que se puede destinar en los hogares para servicios de mascotas podría llegar a ser de 5,43 billones de pesos (Euromonitor, 2016).

Figura 16. Evolución del número de personas por familia, censo

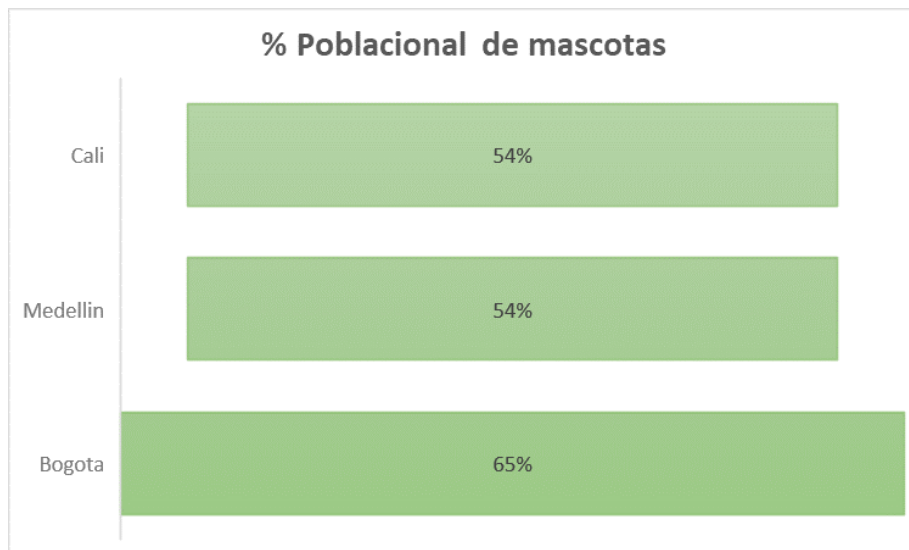
2005 – 2018



Fuente DANE. Censo poblacional 2005-2018

La ciudad de Bogotá destaca por tener una alta proporción de hogares con mascotas en comparación con otras ciudades de Colombia, como Cali y Medellín. Con un 65% de hogares que tienen al menos una mascota (Hernandez & Delgado, Revelan el número de mascotas que hay en Colombia: son más perros que gatos, 2024), Bogotá se posiciona como un mercado clave para la industria veterinaria.

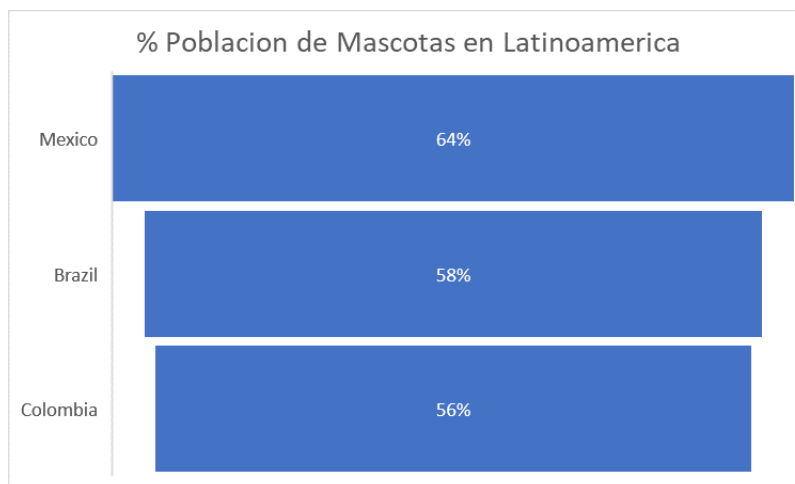
Figura 17 %Población de Mascotas por Ciudad



Fuente: Elaboración Propia con el software MS Excel.

II. Posicionamiento como destino de inversión: Colombia se encuentra en el Tercer lugar en la región en cuanto a la población de mascotas, lo que indica un mercado significativo para servicios veterinarios (Trueba & Salinas, 2024). Además, la tendencia de reducción en el número de personas por hogar y el aumento en la población de mascotas en el segmento socioeconómico objetivo de Uyito hacen que el país sea aún más atractivo para la inversión en este sector.

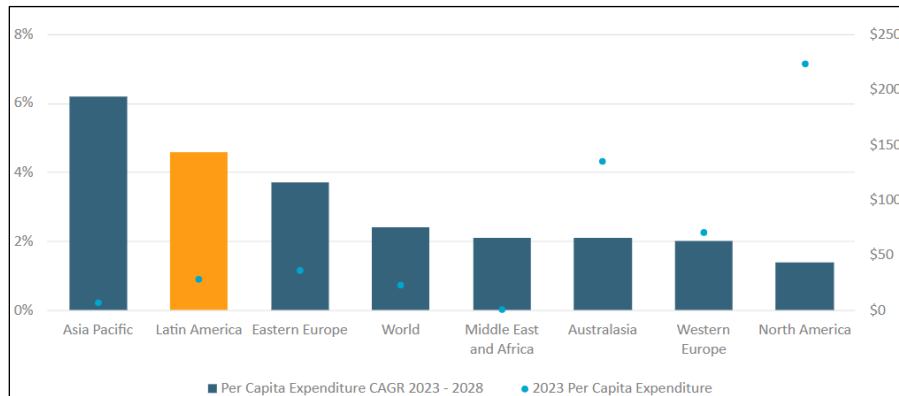
Figura 18 % Población de Mascotas en Latinoamérica



Fuente: Elaboración Propia con el software MS Excel.

Este crecimiento poblacional de mascotas en la región genera que el gasto en este segmento también esté en aumento, permitiendo identificar que el gasto promedio en mascotas para Latinoamérica exceda el 22% de gasto promedio mensual en este mercado. (Trueba & Salinas, 2024).

Figura 19. Pet Care Market and Expenditure Growth by Region



Fuente: Euromonitor Internacional.

III. Potencial de expansión internacional: Si bien Colombia ofrece un mercado prometedor para Uyito, también es importante considerar oportunidades de expansión a nivel internacional. Mexico se destaca como un posible destino de inversión debido a su posición en el ranking de población de mascotas en la región. Esto sugiere que una vez que Uyito haya consolidado su presencia en Colombia, podría explorar oportunidades de crecimiento en otros países de América Latina, como Chile.

b. Micro-Localización: La selección de la ubicación en la zona norte-oriental de Bogotá, cerca de la autopista norte y en la carrera 22 # 132-45, ofrece ventajas estratégicas para Uyito. La presencia de zonas comerciales con áreas verdes satisface las necesidades de las mascotas y proporciona acceso conveniente a parqueaderos, considerando que muchos propietarios se desplazan en vehículos propios. Esta ubicación también facilita el acceso a transporte público, garantizando conveniencia para quienes no utilizan vehículos personales. Además, la proximidad a concesionarios de vehículos y colegios privados contribuye a la seguridad del área. La cercanía a clínicas veterinarias destacadas refuerza la presencia en un hub de servicios relacionados con la salud animal. La elección específica de un local dentro

de un conjunto comercial cerrado y privado presenta ventajas notables para Uyito. Al estar ubicado en un conjunto con solo 5 locales, se beneficia de un valor de arriendo razonable, ya que no se encuentra en una zona comercial convencional. Esta estrategia ayuda a mantener costos operativos controlados. Además, al considerar que la mayoría de los clientes potenciales reside en la zona norte de la ciudad, la ubicación equidistante del local con respecto a las principales clínicas veterinarias refuerza la conveniencia para los propietarios de mascotas. El enfoque en un solo local se basa en la meticulosa evaluación de criterios clave, como ubicación, parqueadero y acceso a áreas verdes privadas con seguridad.

3.4.3 Equipamiento y Tecnología:

La operación de 'Uyito' requerirá equipamiento y tecnología especializada para ofrecer servicios de medicina integrativa. Esto incluye dispositivos para terapias alternativas, sistemas de información para gestionar pacientes y comunicación constante con médicos primarios. A continuación, se mostrará en una tabla la lista de equipamiento identificado:

Tabla 5 Equipamento

Equipamento
Bandeja Imantada para las agujas
Canecas para desechos roja-blanca-verde
Pinzas mosquito
Masajeador de MOXA
Cenicero
Ozonificador medicinal
Electro estimulador
Laser
Magneto
Ultrasonido
Electro acupuntor

Foto terapia
Infrasonido
Colchonetas
sofá
Mesa
Separador
PC
Mesas de apoyo
Bozu
Bola de Yoga
Silla
Piso
Vitrina de dispensación tipo 1
Vitrina de dispensación tipo 2
Nevera pequeña

Fuente: Elaboración Propia con el Software MS Excel.

3.4.4 Requisitos Legales y Regulatorios:

Se cumplirán todos los requisitos legales y normativos en Colombia para la operación de un centro de medicina integrativa. Esto incluirá registros sanitarios, permisos locales y cumplimiento de normativas veterinarias. Sin Embargo, La ambigüedad legal en la regulación de centros de medicina integrativa para mascotas en Bogotá plantea desafíos importantes para la operación de Uyito. La falta de definición clara en el marco normativo podría dar lugar a problemas legales y sanciones, lo que afectaría negativamente la prestación de servicios de medicina integrativa.

3.4.5 Estrategia del Océano Azul:

La combinación de ubicación estratégica, enfoque de colaboración, y diferenciación con respecto a competidores crea un espacio único en el mercado. 'Uyito' se presenta como un socio complementario para la atención médica existente, ofreciendo terapias integrativas y homeopáticas en coordinación con veterinarios primarios.

3.4.6 Conclusiones y Próximos Pasos:

La estrategia del océano azul establece a 'Uyito' como un centro de referencia en medicina veterinaria integrativa. Los próximos pasos incluyen la adquisición de equipamiento, ajustes según requisitos legales, y la implementación de estrategias de marketing para destacar la propuesta única de 'Uyito'.

4. Estudio piloto de mercado

En este capítulo, se muestran las proyecciones de crecimiento de mascotas en América Latina, realizada por el White Mountain Group, estas cifras ayudan a entender la oportunidad de mercado para Uyito.

4.1 Análisis y estudio de mercado:

Las proyecciones de crecimiento para América Latina son las siguientes:

Figura 20 Proyecciones de Crecimiento de Población de Mascotas



Fuente: <https://wmg-pet.com/latinoamerica-lider-en-el-crecimiento-poblacional-de-mascotas/>

“En el 2017 había 670 millones, mientras que para el 2022 se estima que habrá 730 millones, esto sería un crecimiento del 9% (60 millones) el 45% provendrá de Latinoamérica.” (WGM, 2022). Estas proyecciones no solo brindan una perspectiva cuantitativa del crecimiento del mercado de cuidado de mascotas, sino que también

señalan una oportunidad significativa para 'Uyito'. Adicional nos ayudan a entender el segmento y tipo de clientes potenciales, el cual se describirá a continuación.

4.2 Perfil de Cliente:

Para encajar la oferta de valor de Uyito con las necesidades y demandas del cliente, es crucial comprender qué buscan realmente los propietarios de mascotas cuando buscan servicios veterinarios. Basándose en la propuesta de valor de Uyito, que se centra en ofrecer un centro de medicina integrativa que brinde tratamientos alineados con los tratamientos primarios de los pacientes y que agregue valor a su proceso de recuperación, se pueden identificar varios aspectos clave que pueden ser importantes para los propietarios de mascotas:

1. **Tratamientos complementarios:** Los propietarios de mascotas pueden buscar tratamientos que no solo aborden los síntomas o problemas de salud inmediatos de sus mascotas, sino que también complementen los tratamientos primarios que están recibiendo. Esto puede incluir terapias alternativas, como acupuntura, fisioterapia o medicina holística, que ayuden a mejorar el bienestar general de la mascota.

2. **Enfoque centrado en el paciente:** Los propietarios de mascotas valoran un enfoque centrado en el paciente, donde se tenga en cuenta el bienestar y las necesidades individuales de cada animal. Esto puede implicar un trato personalizado y empático por parte del personal de Uyito, así como una comunicación clara y transparente sobre el plan de tratamiento y los objetivos de recuperación.

3. **Resultados medibles y tangibles:** Los propietarios de mascotas pueden estar interesados en ver resultados tangibles y medibles del tratamiento que reciben sus

mascotas. Esto puede incluir mejoras en la salud física, el comportamiento o la calidad de vida de la mascota, así como una mayor longevidad y bienestar general.

4. Educación y apoyo continuo: Los propietarios de mascotas pueden valorar el acceso a recursos educativos y de apoyo que les ayuden a comprender mejor las necesidades de salud de sus mascotas y a tomar decisiones informadas sobre su cuidado. Esto puede incluir información sobre la dieta, el ejercicio, la prevención de enfermedades y el manejo del estrés, entre otros temas relacionados con el bienestar animal.

Teniendo esto en cuenta, el perfil de clientes/usuarios que tendrá Uyito es el siguiente:

Nati Osorio personifica el prototipo de cliente que optaría por los servicios del Centro de Medicina Integrativa Uyito. Nati, con educación universitaria y una fuente de ingresos constante, se encuentra en un estrato social entre el 4 y el 6, lo que refleja un entorno social que valora profundamente la calidad de vida de sus mascotas y está dispuesto a tomar medidas para preservarla. Entre las inquietudes de Nati destaca la ubicación geográfica de los centros veterinarios, ya que, por lo general, estos están separados, lo que requiere una cuidadosa gestión de su agenda para garantizar la continuidad de los tratamientos de sus mascotas.

Tal y como se observa en la Figura 20, bajo este contexto, Nati muestra un interés particular por informarse sobre los diagnósticos y tratamientos que sus mascotas recibirán. No busca cuestionar la opinión médica, sino más bien adquirir un conocimiento más profundo para tener la certeza de que la calidad de vida de sus queridas mascotas no se verá comprometida.

Figura 21 Perfil del Cliente



Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

El segmento de mercado de 'Uyito' se centra en propietarios de mascotas en Bogotá, Colombia, que buscan un enfoque integral y diferenciado en la atención de la salud de sus animales. Este segmento incluiría a aquellos propietarios que valoran la colaboración entre terapias integrativas y tratamientos médicos tradicionales, así como aquellos que buscan opciones personalizadas y de confianza para el cuidado de sus mascotas. 'Uyito' apunta a atender a una audiencia comprometida con la salud y el bienestar de sus animales, ofreciendo servicios innovadores en la zona norte-oriental de Bogotá.

4.3 Tendencias de Mercado

En este capítulo, se explorarán las tendencias de la medicina integrativa en el campo veterinario al igual que su relación con la megatendencia de humanización de mascotas.

4.3.1 Tendencia: Medicina Veterinaria Integrativa

La medicina veterinaria integrativa se centra en la combinación de tratamientos convencionales con terapias alternativas para mejorar la salud de las mascotas (Schoen, 1998). 'Uyito' se beneficia de esta tendencia al ofrecer servicios que van más allá de los tratamientos médicos tradicionales. Su enfoque colaborativo con veterinarios primarios y la incorporación de terapias integrativas y homeopáticas brindan a los propietarios de mascotas opciones más amplias y personalizadas para el cuidado de sus animales. Esto no solo aborda las necesidades médicas, sino que también responde a la creciente demanda de enfoques holísticos en la salud animal: “Euromonitor ha tenido un incremento en los últimos 6 años del 2017 al 2022 del 78% en donde Según (Petindustry, 2019) (Aguirre, 2019) el 43% de hogares colombianos posee algún tipo de mascota en donde el 39% pertenecían a la clase media y el 47% a la clase alta, la mayoría de ellos correspondían a perros con el 63% de los hogares.” (Briceño, Córdoba, Gutiérrez, & Martínez, 2023).

4.3.2 Megatendencia: Humanización de las Mascotas

La megatendencia de la humanización de las mascotas (WGM Group, 2022) refleja la creciente percepción de los animales de compañía como miembros de la familia. Esto impulsa la demanda de servicios de salud más avanzados y orientados al bienestar.

'Uyito' se alinea perfectamente con esta megatendencia al ofrecer una atención

personalizada y colaborativa. Proporcionar terapias integrativas y servicios diferenciados no solo atiende las necesidades médicas, sino que también reconoce la importancia emocional de las mascotas en la vida de sus dueños. Esta conexión emocional entre los propietarios y sus mascotas es un aspecto central de la humanización de las mascotas, y 'Uyito' aborda esta dinámica de manera integral, contribuyendo así a su relevancia y éxito en el mercado.

El aumento en la población de mascotas, tal como se presentó en el numeral 4.1 de este documento, refuerza la mega tendencia de la humanización de las mascotas, donde los propietarios buscan servicios de salud avanzados y orientados al bienestar. Este escenario proporciona a 'Uyito' un terreno fértil para destacarse, ya que no solo satisface la creciente demanda, sino que también contribuye al desarrollo del concepto de tenencia responsable. La conexión entre el aumento de las mascotas y el impulso continuo de la medicina integrativa abre puertas a nuevas oportunidades y fortalece la posición de 'Uyito' en el mercado en evolución.

4.4 Segmentación de mercado objetivo.

Es importante identificar el mercado objetivo al que Uyito apunta, para esto, a través del mapa de empatía y la descripción de los consumidores se lograra navegar sobre las características propias de los cliente de Uyito.

4.4.1 Mapa de Empatía:

Tal y como se observa en la Figura 21, la persona representada en este mapa de empatía se caracteriza por su profundo vínculo con sus mascotas, considerándolas una parte esencial de su vida. Su enfoque principal radica en garantizar la calidad de vida de

sus animales de compañía y, al mismo tiempo, demuestra una preocupación genuina por el medio ambiente.

Es una persona activa en su comunidad y participa en actividades como clubes de raza o grupos de amantes de los animales. Además, invierte considerablemente en la salud y el bienestar de sus mascotas y se destaca por ser una fuente de conocimiento sobre tratamientos para animales. Aunque se enfrenta a desafíos como coordinar sus horarios personales con las citas médicas de sus mascotas y explicar continuamente su elección de servicios médicos, su compromiso influye positivamente en su entorno social, siendo un referente en el cuidado de mascotas y manteniendo una relación cercana con los profesionales de la salud animal.

Figura 22. Mapa de Empatía



Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

4.4.2 Descripción de los consumidores.

Para validar la aceptación en el mercado de nuestro proyecto, se llevó a cabo una encuesta diseñada específicamente para personas que comparten el vínculo especial con sus mascotas. Utilizando Microsoft Forms, se estructuró un conjunto de preguntas que abordan aspectos clave de sus preferencias, necesidades y percepciones en relación con los servicios de salud para sus animales de compañía.

La encuesta estuvo dirigida a personas residentes en la ciudad de Bogotá que tienen al menos una mascota, ya que su perspectiva es esencial para comprender las dinámicas y expectativas dentro de nuestro público objetivo. Esta encuesta busca explorar el interés y la disposición de este grupo demográfico hacia un enfoque innovador en la medicina veterinaria, como el que ofrecerá 'Uyito'.

4.5 Pre-validación

En la etapa de Pre-validación se realizaron encuestas y entrevistas a diferentes segmentos de mercado, es por esto por lo que a continuación se muestra cada una de ellas:

4.5.1 Entrevistas:

Las entrevistas se realizaron por medio de múltiples plataformas tecnológicas, como WebEx, notas de Voz, grabaciones de WhatsApp, todas estas grabaciones estarán disponibles en los enlaces relacionados a continuación:

Tabla 6 Listado de Entrevistados en el proceso de validación

Nombre	Grupo de Interés	Organización/Rol	Enlace de Entrevistas
Dr. Henry Benavides	Experto Técnico/Empresario	Clínica Veterinaria Dover	Anexo C
Juan Carlos Caro	Proveedor	Greenpharmacy	https://aci.webex.com/aci/ldr.php?RCID=41

			b644421557209eb7f55ebf58163f6f
Omar Bermudez	Experto Técnico	Veterinario	<u>Uyito</u>
Andrea Angulo	Cliente Potencial		<u>Uyito</u>
Karina Rodriguez	Cliente Potencial		<u>Uyito</u>
Monica Castro	Cliente Potencial		<u>Uyito</u>

4.5.2 Grupo Experto Técnico/Empresario:

Para este grupo, se entrevistó personas que por sus conocimientos y experiencia en el campo de la medicina veterinaria pudieran dar aportes desde su experiencia. De estas entrevistas se resalta lo siguiente:

- Banderas Verdes:
 - Es un mercado en crecimiento, lo que representa una oportunidad de negocio para los doctores veterinarios que crean en la medicina integrativa.
 - Los propietarios de mascotas cada día tienen acceso a motores de búsqueda y grupos de interés que los lleva a estimular su curiosidad por tratamientos más naturales para sus mascotas.
- Banderas Rojas:
 - Existe una barrera y es la renuencia del médico veterinario a remitir sus pacientes a un centro de medicina integrativa.
 - Conocimiento por parte de los doctores veterinarios de la comunicación necesaria entre colegas para la medicina integrativa.
 - Creencias propias de los doctores veterinarios.

4.5.3 Grupo Proveedores:

Para este grupo, se entrevistó personas que por sus conocimientos y experiencia en el campo de la medicina veterinaria pudieran dar aportes desde su experiencia. De estas entrevistas se resalta lo siguiente:

- Banderas Verdes:
 - Los propietarios de mascotas cada vez buscan alternativas de medicina que tengan menos efectos secundarios pero que sigan agregando valor a sus tratamientos y no desmejore su calidad de vida.
 - Los veterinarios están incrementando su interés hacia las terapias alternativas y la medicina integrativa.
 - Los Veterinarios incrementan su interés por la educación/capacitación sobre la medicina integrativa.
 - Los espacios que se utilicen para el centro de medicina integrativa, debe ser espacios diseñados para las mascotas, para su bienestar y que en lo posible sea campestre.
- Banderas Rojas:
 - Los propietarios relacionan el precio de los medicamentos con el tiempo que toma ver resultados y de alguna forma es muy fácil para ellos concluir que el costo beneficio no es adecuado.
 - Algunos médicos veterinarios no tienen el interés por la medicina integrativa y hacen una promoción negativa entre sus clientes.
 - Existen personas que prestan servicios dentro del marco de la medicina integrativa sin el conocimiento necesario, generando así una mala reputación en el medio.

4.5.4 Grupo Cliente Potencial:

Para este grupo, se entrevistó personas que por su experiencia con el campo de la medicina veterinaria y medicina integrativa pudieran dar aportes desde su experiencia.

De estas entrevistas se resalta lo siguiente:

- Banderas Verdes:
 - Mejora en la calidad de vida de los pacientes.
 - Trazar objetivos que estén relacionados con sus diagnósticos clínicos.
 - Comunicación entre el medico clínico y el medico de medicina integrativa hace atractivo el esquema, ya que reduce los canales y perdidas de comunicación.
 - Establecer programas de prevención y promoción en la medicina integrativa.
 - Dado que la medicina integrativa es adicional a los tratamientos primarios, los costos también son adicionales y se deben incluir en el presupuesto individual.
- Banderas Rojas:
 - Los propietarios acuden a la medicina integrativa de manera reactiva, o en ocasiones cuando las mascotas tienen patologías crónicas.
 - No todos los médicos veterinarios tienen apertura a la medicina integrativa y por ende no la recomiendan a los propietarios de las mascotas.
 - Existen personas que prestan los servicios de la medicina integrativa sin tener la formación ni experiencia necesaria.
 - Algunos de los centros que ofrecen estas terapias no tienen una ubicación geográfica que haga fácil acudir a ellos.

Concluyendo, los tres grupos de personas entrevistadas tuvieron en común la opinión sobre el campo emergente de la medicina integrativa y la necesidad de promoverla, para que se dé a conocer más en el mercado y deje de ser una alternativa solo de última instancia y se pueda posicionar como preventiva. También, es importante incluir en la conclusión, que los propietarios de mascotas tienen más acceso a canales de consulta de información y esto les permite explorar esta área de la medicina y sus beneficios, lo que genera que tengan conversaciones diferentes con sus veterinarios al momento de evaluar los pasos a seguir.

5.5.5 Sondeo de Mercado:

Para validar la aceptación en el mercado del proyecto, se llevó a cabo una exhaustiva encuesta de validación que abordó grupos fundamentales de preguntas, diseñadas para explorar las preferencias y percepciones de los dueños de mascotas en Bogotá. Este enfoque integral se basó en la consideración de aspectos clave: el Perfil de Consumo, las Preferencias de Consumo, la Percepción frente al Competidor, y otros elementos esenciales para comprender la receptividad hacia servicios innovadores en medicina veterinaria, como los que ofrecerá 'Uyito'.

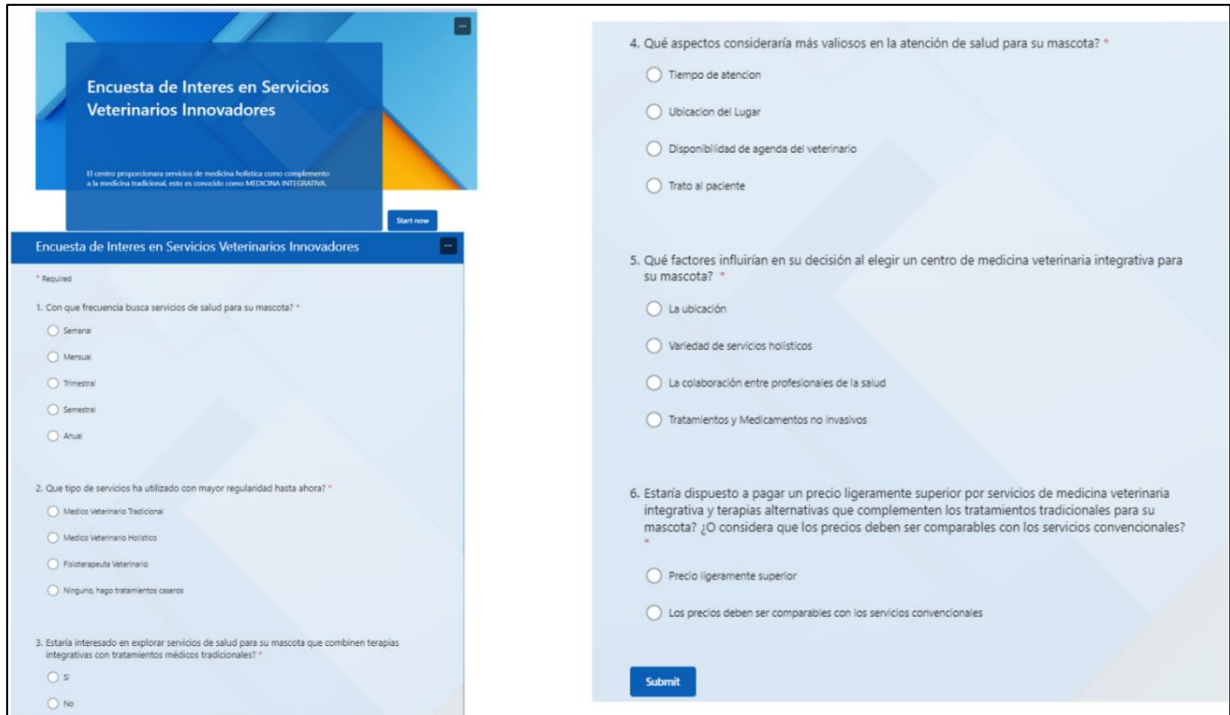
Es crucial destacar que el grupo seleccionado para responder esta encuesta consistió en personas que no solo cumplen con el perfil definido para 'Uyito' sino que también son miembros activos del Shih-Tzu Club Bogotá (SCB, 2023), un club de razas con un total de 4.500 suscriptores online y 150 miembros activos en el grupo de WhatsApp. De este grupo, 91 personas participaron activamente en la encuesta, proporcionando una muestra representativa de personas apasionadas por el cuidado de sus mascotas en Bogotá. Tomando como base esta información, se construyó la siguiente ficha técnica:

Objetivo de la encuesta
Recopilar información relevante y precisa sobre las preferencias, necesidades y percepciones de los posibles clientes de Uyito, buscando entender el interés del público en los servicios ofrecidos.
Tamaño de la muestra
Club de razas con un total de 4.500 suscriptores online y 150 miembros activos o de participación continua en la comunidad de WhatsApp. De este último grupo, 91 personas participaron activamente en la encuesta. Se selecciono este universo para el estudio, debido a que este universo (clubes de raza) cumplen con el perfil de cliente identificado para Uyito, permitiendo esto, que las preguntas tengan un entendimiento más claro para las personas que van a responder el instrumento.
Técnica de recolección
Cuestionario Electrónico con Microsoft Forms
Fecha de recolección de la información
Enero de 2024
Diseño y realización
La encuesta fue diseñada y realizada por la ingeniera Dol Momphotez Especialista en Gerencia de Proyectos, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAN con el objetivo de conocer las preferencias y comportamientos de consumo de servicios veterinarios en la ciudad de Bogotá.
Universo
Miembros de un Club de Raza de la ciudad de Bogotá. La muestra fue de 91 personas de 150 personas que pertenecen al grupo de WhatsApp del club. Tomando como referencia que la muestra es 150, se tiene un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 6.5% aprox.
Preguntas que se formularon
<ol style="list-style-type: none"> 1. Con qué frecuencia busca servicios de salud para su mascota? 2. Que tipo de servicios ha utilizado con mayor regularidad hasta ahora? 3. Estaría interesado en explorar servicios de salud para su mascota que combinen terapias integrativas con tratamientos médicos tradicionales? 4. Qué aspectos consideraría más valiosos en la atención de salud para su mascota? 5. Qué factores influirían en su decisión al elegir un centro de medicina veterinaria integrativa para su mascota? ¿Estaría dispuesto a pagar un precio ligeramente superior por servicios de medicina veterinaria integrativa y terapias alternativas que complementen los tratamientos tradicionales para su mascota? ¿O considera que los precios deben ser comparables con los servicios convencionales?

A continuación, se presentan los resultados y análisis derivados de estas encuestas, ofreciendo una visión en profundidad de la percepción del mercado hacia 'Uyito' y su propuesta innovadora en medicina veterinaria integrativa.

Diseño de la encuesta:

Figura 23 Diseño de encuesta de validación



The image shows a screenshot of a survey form titled "Encuesta de Interés en Servicios Veterinarios Innovadores". The form is designed with a blue and white color scheme. It includes a header with the title and a sub-header: "El centro proporcionará servicios de medicina holística como complemento a la medicina tradicional, esto es conocido como MEDICINA INTEGRATIVA." Below the header, there is a "Start now" button. The main content of the form consists of six questions, each with radio button options. Question 1 asks about the frequency of searching for pet health services. Question 2 asks about the type of services used most frequently. Question 3 asks if the respondent is interested in exploring integrative services. Question 4 asks for the most valuable aspects of pet health care. Question 5 asks for factors that would influence the choice of an integrative center. Question 6 asks if the respondent is willing to pay a slightly higher price for integrative services. A "Submit" button is located at the bottom right of the form.

Encuesta de Interés en Servicios Veterinarios Innovadores

El centro proporcionará servicios de medicina holística como complemento a la medicina tradicional, esto es conocido como MEDICINA INTEGRATIVA.

Start now

Encuesta de Interés en Servicios Veterinarios Innovadores

* Required

1. Con qué frecuencia busca servicios de salud para su mascota? *

Semanal

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

2. Que tipo de servicios ha utilizado con mayor regularidad hasta ahora? *

Medico Veterinario Tradicional

Medico Veterinario Holístico

Fisioterapeuta Veterinario

Ninguno, hago tratamientos caseros

3. Estaría interesado en explorar servicios de salud para su mascota que combinen terapias integrativas con tratamientos médicos tradicionales? *

Si

No

4. Qué aspectos consideraría más valiosos en la atención de salud para su mascota? *

Tiempo de atención

Ubicación del Lugar

Disponibilidad de agenda del veterinario

Trato al paciente

5. Qué factores influirían en su decisión al elegir un centro de medicina veterinaria integrativa para su mascota? *

La ubicación

Variedad de servicios holísticos

La colaboración entre profesionales de la salud

Tratamientos y Medicamentos no invasivos

6. Estaría dispuesto a pagar un precio ligeramente superior por servicios de medicina veterinaria integrativa y terapias alternativas que complementen los tratamientos tradicionales para su mascota? ¿O considera que los precios deben ser comparables con los servicios convencionales? *

Precio ligeramente superior

Los precios deben ser comparables con los servicios convencionales

Submit

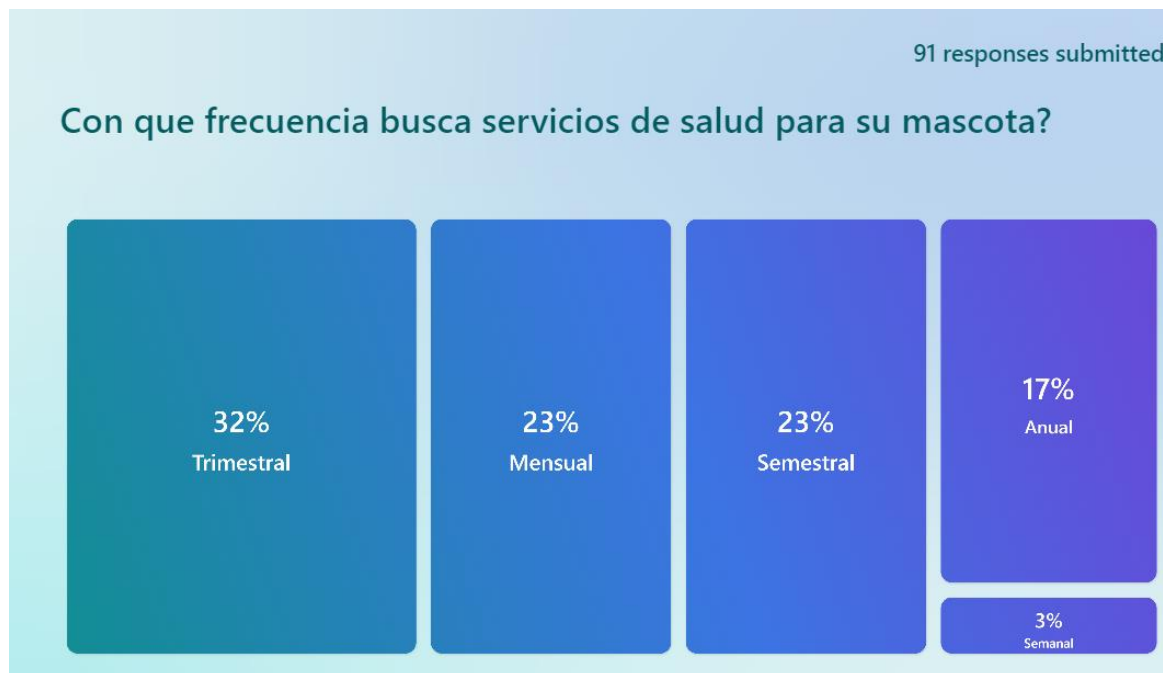
Fuente: Elaboración Propia con MS Forms.

- A esta encuesta se puede acceder por medio del siguiente enlace: <https://forms.office.com/r/ZSfzjEfm0X>
- Número de personas que respondieron a la encuesta: 91 de 150
- Los resultados pueden ser consultados en la siguiente ubicación: [Uyito](#)
- Esta encuesta se realizó con Microsoft Forms.

Los resultados obtenidos fueron:

Pregunta 1: Con qué frecuencia busca servicios de salud para su mascota?

Figura 24 Resultados Obtenidos Pregunta 1



Fuente: Elaboración Propia con MS Forms.

Tenemos los siguientes extremos:

30 de las 91 personas que representan el 32% de las respuestas obtenidas, indican que llevan a su mascota al Veterinario de manera trimestral.

3 de las 91 personas que representan el 2% de las respuestas obtenidas, indican que llevan a su mascota al Veterinario de manera semanal.

Análisis: El análisis de las respuestas revela que la mayoría de los propietarios de mascotas acuden al médico veterinario de manera reactiva, como lo demuestra la alta frecuencia trimestral de visitas. Esta tendencia brinda una oportunidad estratégica para

Uyito, ya que permite diseñar paquetes de tratamientos adaptados al período entre citas con el veterinario primario. Sin embargo, existe el riesgo inherente de incumplimiento de citas, lo cual puede afectar negativamente el flujo de caja proyectado y requiere medidas adicionales de mitigación.

Pregunta 2: Que tipo de servicios ha utilizado con mayor regularidad hasta ahora?

Figura 25 Resultados Obtenidos Pregunta 2



Fuente: Elaboración Propia con MS Forms.

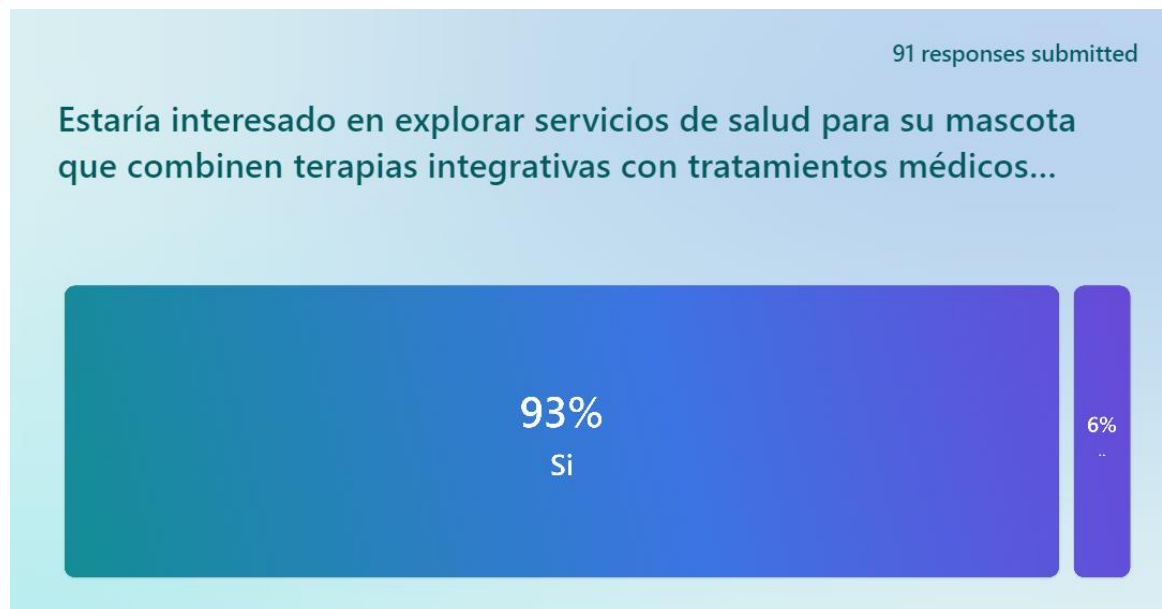
89 de las 91 personas que representan el 97% de las respuestas obtenidas, indican que el servicio que utilizan con mayor regularidad es el de médico veterinario tradicional, y solo el 2% ha utilizado o explorado médicos veterinarios holísticos.

Análisis: Los resultados de la encuesta revelan una oportunidad para Uyito en el mercado de medicina veterinaria holística. A pesar de que el servicio más utilizado por

los encuestados es el veterinario tradicional, el bajo porcentaje de personas que han utilizado un médico veterinario holístico sugiere un potencial subexplotado en este segmento de mercado. Esto ofrece a Uyito la oportunidad de educar y atraer a los propietarios de mascotas sobre los beneficios de la medicina veterinaria holística, así como de diferenciarse de la competencia al ofrecer servicios alternativos y complementarios. Al destacar los aspectos únicos y los resultados positivos de la medicina integrativa, Uyito puede captar la atención de aquellos que buscan enfoques más holísticos y personalizados para el cuidado de sus mascotas.

Pregunta 3: Estaría interesado en explorar servicios de salud para su mascota que combinen terapias integrativas con tratamientos médicos tradicionales?

Figura 26 Resultados Obtenidos Pregunta 3



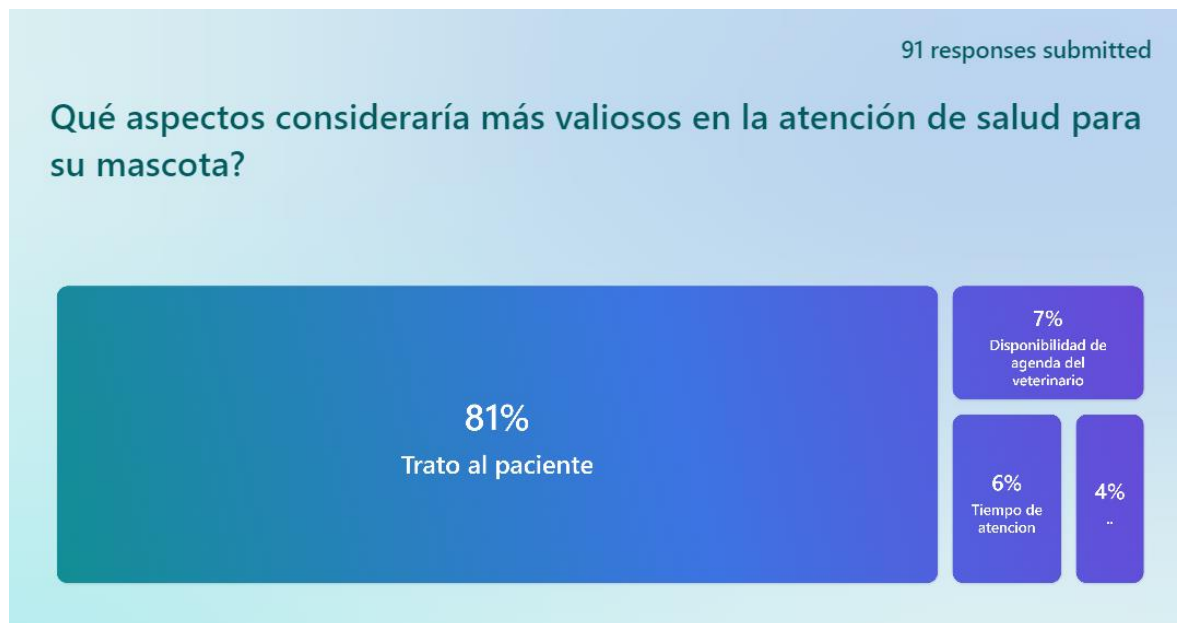
Fuente: Elaboración Propia con MS Forms.

85 de las 91 personas que representan el 93% de las respuestas obtenidas, indican que Si están interesados en explorar la medicina integrativa.

Análisis: Con base en los resultados de la encuesta, se puede concluir que hay un claro interés y demanda por parte de los encuestados en explorar servicios de salud de medicina integrativa para sus mascotas. Este alto porcentaje de interés sugiere una oportunidad prometedora para Uyito en el mercado. Al ofrecer servicios de medicina integrativa, Uyito puede satisfacer las necesidades y preferencias de un gran segmento del mercado que busca enfoques más holísticos y complementarios para el cuidado de sus mascotas. Esto destaca la viabilidad y el potencial éxito de Uyito al capitalizar este interés y proporcionar servicios innovadores y demandados en el campo de la salud veterinaria.

Pregunta 4: Qué aspectos consideraría más valiosos en la atención de salud para su mascota?

Figura 27 Resultados Obtenidos Pregunta 4



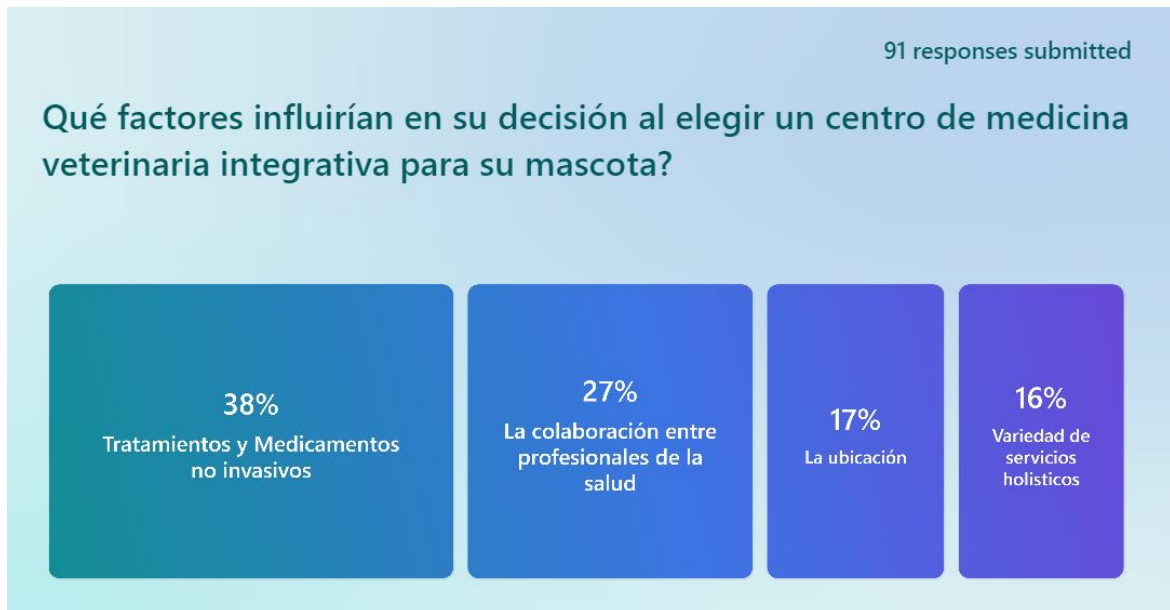
Fuente: Elaboración Propia con MS Forms.

74 personas que representan el 81% de las respuestas obtenidas, indican que el aspecto que más valoran en la atención de su mascota es el trato que les dan, y en el otro extremo del espectro de las respuestas, el 4% de las personas indicaron que el aspecto que menos les preocupa es la ubicación del lugar.

Análisis: Basados en los resultados de la encuesta, se destaca que un alto porcentaje (81%) de los encuestados valora principalmente el trato y cuidado que reciben sus mascotas durante la atención médica, por encima incluso de la conveniencia de la ubicación del lugar. Esta percepción resalta la importancia que los propietarios asignan al bienestar y confort de sus mascotas en el proceso de atención médica. Para Uyito, esto representa una oportunidad clave para diferenciarse en el mercado al enfocarse en brindar un servicio excepcionalmente cuidadoso y personalizado para cada paciente, lo que puede generar lealtad del cliente y una reputación sólida en el sector. Al priorizar el trato compasivo y respetuoso hacia las mascotas, Uyito puede establecerse como un centro de referencia que se preocupa genuinamente por el bienestar de los animales, lo que a su vez puede atraer a más clientes y fomentar relaciones duraderas con ellos.

Pregunta 5: Qué factores influirían en su decisión al elegir un centro de medicina veterinaria integrativa para su mascota?

Figura 28 Resultados Obtenidos Pregunta 5



Fuente: Elaboración Propia con MS Forms.

35 personas que representan el 48% de las respuestas obtenidas, indican que el factor que más influencia tendría al momento de elegir un centro de medicina integrativa sería los tratamientos y medicamentos no invasivos.

Análisis: Basándonos en los resultados de la encuesta, se evidencia que un porcentaje significativo (48%) de los encuestados considera que los tratamientos y medicamentos no invasivos son el factor más influyente al momento de elegir un centro de medicina integrativa para sus mascotas. Esta preferencia resalta la importancia que los propietarios otorgan a enfoques terapéuticos que sean suaves y respetuosos con sus mascotas, minimizando así el estrés y el malestar asociado con

procedimientos invasivos. Para Uyito, esto representa una oportunidad estratégica para destacarse en el mercado al ofrecer una amplia gama de tratamientos y terapias no invasivos que satisfagan las necesidades y preferencias de estos clientes potenciales. Al centrarse en proporcionar opciones de tratamiento que sean seguras, efectivas y confortables para las mascotas, Uyito puede diferenciarse como un centro de medicina integrativa que se preocupa por el bienestar y la comodidad de los animales, lo que puede atraer a más clientes y fortalecer su posición en el mercado.

Pregunta 6: ¿Estaría dispuesto a pagar un precio ligeramente superior por servicios de medicina veterinaria integrativa y terapias alternativas que complementen los tratamientos tradicionales para su mascota? ¿O considera que los precios deben ser comparables con los servicios convencionales?

Figura 29 Resultados Obtenidos Pregunta 6



Fuente: Elaboración Propia con MS Forms.

50 personas que representan el 54% de las respuestas obtenidas, indican que los precios de los servicios en una clínica de medicina integrativa deberían tener precios comparables con los que se ofertan en una clínica de medicina veterinaria tradicional.

Análisis: Los resultados de la encuesta muestran que una parte significativa (54%) de los encuestados considera que los precios de los servicios en una clínica de medicina integrativa deberían ser comparables con los de una clínica de medicina veterinaria tradicional. Esta preferencia indica que los propietarios de mascotas valoran la accesibilidad económica al elegir servicios de atención médica para sus animales. Para Uyito, esto sugiere una oportunidad para diseñar estrategias de precios competitivas que atraigan a un segmento más amplio de clientes potenciales. Al ofrecer servicios de medicina integrativa a precios comparables con los de las clínicas veterinarias tradicionales, Uyito puede eliminar posibles barreras económicas y ampliar su base de clientes. Esta estrategia no solo puede aumentar la participación en el mercado, sino también mejorar la percepción de Uyito como un centro de atención médica asequible y centrado en el cliente.

En Conclusión:

1. Demanda de Medicina Integrativa:

El 92% de los encuestados expresó interés en explorar la medicina integrativa para sus mascotas. Esta alta demanda sugiere una oportunidad significativa para 'Uyito' en ofrecer servicios que combinen terapias integrativas con tratamientos médicos tradicionales. La aceptación de esta modalidad refleja un cambio en la preferencia del consumidor hacia enfoques más holísticos en el cuidado de sus mascotas.

2. Valoración del Trato y Preferencia por Tratamientos No Invasivos:

Un 80% de los encuestados destacó que el aspecto más valioso en la atención de salud para sus mascotas es el trato recibido. Además, el 41% indicó que los tratamientos y medicamentos no invasivos son un factor crucial en la elección de un centro de medicina veterinaria integrativa. Estos resultados resaltan la importancia de proporcionar un servicio centrado en el cliente y enfocado en métodos de tratamiento menos invasivos, fortaleciendo la propuesta de valor de 'Uyito' en la atención de salud para mascotas.

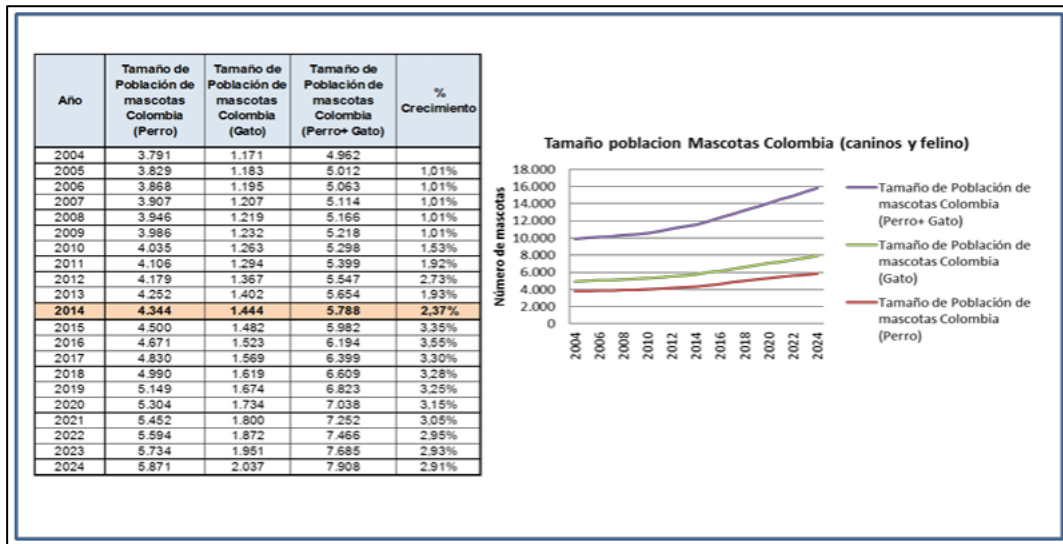
4.6 Tamaño del mercado

El mercado en el que 'Uyito' se sitúa exhibe un crecimiento constante y una creciente demanda dentro del sector de cuidado de mascotas en Bogotá. Datos recopilados en 2014 indican que la población de mascotas en Colombia alcanzó aproximadamente 9.7 millones, con un notable 75% de esta población concentrada en Bogotá, representando alrededor de 7.27 millones de mascotas (Euromonitor, 2016). Estas cifras reflejan una tendencia de crecimiento sostenido en el mercado de cuidado de mascotas.

Proyecciones realizadas por Seguros Bolívar, respaldadas por Euromonitor, Fenalco, Raddar, DANE, Planeación Nacional, Policía Nacional, Secretaría de Salud, y Defensoría del Pueblo, estiman un crecimiento del 2.91% para el año 2024 en comparación con 2014 (Euromonitor, 2016). Este crecimiento representa una oportunidad estratégica para 'Uyito', ya que la expansión de la población de mascotas conlleva el desarrollo de la tenencia responsable y la creciente adopción de la medicina integrativa.

A continuación, se presenta el gráfico extraído del estudio de caracterización de la población de mascotas en Colombia realizado por la entidad Seguros Bolívar (Euromonitor, 2016) el cual ilustra el crecimiento proyectado de las mascotas hasta 2024.

Figura 30 Proyección de Crecimiento de Mascotas en Colombia



Fuente: (Euromonitor, 2016)

La información contenida en este gráfico, permite identificar la oportunidad de explotación del mercado de las mascotas en Colombia para Uyito, esto debido a que en la medida que aumenta esta población, las necesidades a cubrir crecen y van de la mano con el desarrollo de la tenencia responsable, lo que hace que los propietarios están más abiertos a invertir en el bienestar de sus mascotas y es allí donde Uyito toma la ventaja dado que la medicina integrativa es un campo que se está comenzando a explorar en la medicina veterinaria colombiana. De acuerdo a la información contenida en la figura 19 de este documento y cuya fuente es Euromonitor, se estima para el 2024 la población de mascotas estará casi sobre los

8.000 gatos y perros, combinando esto con las cifras que se mencionaran mas adelante en la figura 30 de este documento, el tamaño del mercado objetivo de Uyito es de 1.200 mascotas (15% de la población de mascotas estimada para 2024), esta población puede pertenecer a hogares entre los estratos 4,5 y 6.

4.6.1 Segmento de Mercado

'Uyito' se posiciona en un segmento de mercado único, centrado en propietarios de mascotas que buscan un enfoque integral para el cuidado de la salud de sus animales. Este segmento incluye a aquellos que valoran la medicina veterinaria integrativa, la colaboración con veterinarios primarios y la humanización de las mascotas. La propuesta de 'Uyito' se alinea especialmente con las tendencias emergentes donde los propietarios buscan opciones más avanzadas y orientadas al bienestar para sus mascotas.

El segmento socioeconómico al que 'Uyito' prestará servicios (estratos 4,5,6) y como se explicó en el perfil del cliente, este se destaca por su interés en tratamientos avanzados para mascotas, así como por su conciencia de las tendencias internacionales. Esta población demuestra no solo curiosidad por ofrecer mejores cuidados a sus mascotas, sino también un deseo de participar activamente en las prácticas de cuidado de mascotas a nivel global. Y en este segmento en específico se puede ver que estará la mayor población de mascotas, de acuerdo con las proyecciones de Seguros Bolívar.

A continuación, se presenta un gráfico extraído del estudio de Seguros Bolívar (Bolívar, 2016) ilustrando la participación de los diferentes segmentos socioeconómicos en dicha proyección.

Figura 31 Porcentaje mascotas por género y estrato en Bogotá

Genero/Estrato	1	2	3	4	5	6	Total
Femenino	53%	44%	50%	53%	9%	58%	46%
Masculino	47%	56%	50%	47%	91%	42%	54%
Total general	19%	20%	13%	21%	12%	13%	100%

Nota. Datos obtenidos de (Raddar, 2014)

Fuente: (Bolívar, 2016)

4.6.2 Tendencia de Crecimiento del Mercado

La tendencia de crecimiento del mercado muestra una mayor conciencia y compromiso con el bienestar de las mascotas. El aumento en el número de hogares con mascotas y la búsqueda de servicios más avanzados sugieren un mercado en evolución. 'Uyito' capitaliza esta tendencia al ofrecer servicios de medicina veterinaria integrativa, contribuyendo a la expansión de opciones de cuidado de mascotas y posicionándose en un segmento en crecimiento dentro del mercado bogotano.

4.7 Riesgos y oportunidades de mercado.

4.7.1 Oportunidades de Mercado:

- **Crecimiento Sostenido:** En el contexto actual, Colombia se posiciona como el cuarto país de la región con el mayor crecimiento en el mercado de mascotas, exhibiendo un impresionante crecimiento anual del 13%. Esta tendencia, superada solo por Brasil, México y Chile, destaca la creciente importancia que los colombianos otorgan al cuidado de sus mascotas (Duran, 2022). Bogotá, Cali y Medellín lideran este fenómeno, destacándose como las ciudades con mayor tenencia de mascotas en el país. Según reportes del Dane, Bogotá, en particular, lidera con un asombroso 25% de la población que comparte su hogar con una mascota, seguida de Cali con un 18% y Medellín con un 17% (Duran, 2022). Estas cifras no solo subrayan la importancia

cultural de las mascotas en la vida de los colombianos, sino que también revelan áreas geográficas específicas donde la demanda de servicios de cuidado de mascotas está en alza.

Para 'Uyito', este escenario no solo representa un crecimiento general en la conciencia y dedicación hacia las mascotas, sino que también se traduce en una oportunidad estratégica única. La posibilidad de expandir su presencia en una ciudad como Bogotá, donde el 25% de los hogares ya tiene una mascota, significa que 'Uyito' puede captar una parte sustancial de este mercado en expansión. La creciente disposición de los propietarios de mascotas a invertir en servicios avanzados ofrece a 'Uyito' una plataforma propicia para posicionarse como líder en medicina veterinaria integrativa en la capital colombiana. La expansión planificada de 'Uyito' no solo se alinea con la creciente demanda, sino que también contribuye activamente a la evolución del mercado de cuidado de mascotas en Bogotá.

Demanda de Servicios Innovadores: La encuesta revela de manera contundente que existe una creciente demanda de servicios innovadores en medicina veterinaria entre los propietarios de mascotas en Bogotá. 'Uyito', al comprender a fondo las necesidades del mercado, se encuentra estratégicamente posicionado para satisfacer esta creciente necesidad con su enfoque único en medicina veterinaria integrativa.

Con un 92% de los encuestados expresando interés en explorar la medicina integrativa para sus mascotas, 'Uyito' se coloca como un actor clave para responder a esta demanda emergente. Esta preferencia por enfoques holísticos sugiere una evolución en la mentalidad de los propietarios de mascotas, quienes buscan tratamientos más allá de los convencionales. El enfoque integrador de 'Uyito', que combina terapias alternativas con tratamientos médicos tradicionales, se alinea de manera precisa con estas nuevas expectativas del mercado. Además, la encuesta destaca la importancia que los

propietarios otorgan al trato recibido y a la preferencia por tratamientos no invasivos. El 80% valora el aspecto del trato, mientras que el 41% considera que los tratamientos y medicamentos no invasivos son determinantes en la elección de un centro de medicina veterinaria integrativa. Estos hallazgos respaldan la propuesta distintiva de 'Uyito', centrada en ofrecer atención personalizada y métodos de tratamiento que minimizan la invasión, reforzando su posición como líder en servicios de salud animal innovadores y adaptados a las necesidades cambiantes de los propietarios de mascotas en Bogotá.

4.8 Riesgos de Mercado:

- **Competencia:** A medida que la demanda crece, la competencia en el mercado de cuidado de mascotas también podría intensificarse. 'Uyito' debe estar preparado para enfrentar la competencia de otros actores que buscan aprovechar el crecimiento del mercado.
- **Sensibilidad Económica y Variación de la Inflación:** La situación económica actual, tanto a nivel nacional como mundial, introduce riesgos significativos para 'Uyito'. La variación de la inflación en Colombia impacta directamente la canasta familiar, reduciendo los presupuestos familiares y afectando la disposición de los propietarios de mascotas a invertir en servicios de salud avanzados. Además, la situación económica puede generar aumentos en los precios de los productos y elementos necesarios para operar, influyendo directamente en el costo de los servicios ofrecidos por 'Uyito'. Este análisis detallado se aborda en el apartado del documento que contiene el análisis PESTEL.
- **Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes:** Este análisis del sondeo de mercado fue realizado en dos fases, una fase de Pre-validación y una fase de validación, en ambas fases se realizaron encuestas estructuradas.

4.8.1 Fase de Pre-validación: En esta fase se realizaron entrevistas a 3 grupos de interés: Experto Técnico/Empresario, Proveedor y Cliente Potencial, estas entrevistas se realizaron por medio de múltiples plataformas tecnológicas, como WebEx, notas de Voz, grabaciones de WhatsApp, todas estas grabaciones estarán disponibles en los enlaces relacionados en la sección de anexos de este documento. En el numeral 4.5 Pre-validación de este documento, se encuentra la descripción detallada de los grupos que fueron parte de la etapa de Pre-validación.

4.8.2 Fase de Validación: en esta fase se realizó una encuesta estructurada, la cual corresponde a la ficha técnica citada en este documento en un aparte anterior a este y tuvo una muestra de 91 personas encuestadas.

Metodologías de análisis de los competidores: El análisis de la competencia se realizó mediante la estrategia de benchmarking que permitió identificar los principales competidores de Uyito (directo, indirecto y potencial), las variables que se tuvieron en cuenta fueron: Localización, tipo de terapias ofrecidas, Uso y promoción de la Medicina Veterinaria Integrativa.

4.8.3 Análisis de la Competencia: A continuación, se realizará un análisis de competidores, categorizados en Directo, Indirecto y Potencial, por cada uno de los competidores, se analizarán los mismos aspectos, los cuales son los siguientes:

- Localización
- Productos y servicios (atributos)
- Precios
- Plaza
- Logística de distribución
- Practicas

- Otros: Segmento y Marketing/ Estrategia Comercial

En la Tabla de Análisis de Competidores, se muestra el detalle de los desarrollado por cada competidor, lo cual llevo a las siguientes conclusiones:

1. Competidor Directo (Cevemi): Cevemi ofrece una amplia gama de servicios de medicina integrativa, pero su enfoque tradicional y la falta de seguimiento a los pacientes representan una oportunidad para Uyito, ya que puede diferenciarse mediante un enfoque más holístico y un seguimiento más personalizado de los pacientes.

2. Competidor Indirecto (Quirovets): Aunque Quirovets combina la medicina tradicional con terapias holísticas, aún no explora completamente la medicina integrativa. Esta situación abre una oportunidad para Uyito, que puede destacarse ofreciendo una variedad más amplia de terapias alternativas y promoviendo una cultura de bienestar integral para las mascotas.

3. Competidor Potencial (Clínica Dover): Clínica Dover cuenta con una sólida presencia en el mercado, gozando de reconocimiento y respeto en el medio. Si bien actualmente no ofrece servicios de medicina integrativa, su poder y músculo financiero podrían convertirse en una oportunidad para Uyito, potencialmente como un aliado estratégico en el futuro. Sin embargo, también existe el riesgo de que Clínica Dover decida establecer su propio centro de medicina integrativa, lo que podría representar una competencia directa en el futuro.

En resumen, la competencia presenta diversas oportunidades y riesgos para Uyito, que deberán considerarse al desarrollar su estrategia de mercado y establecer alianzas estratégicas para maximizar su éxito en el mercado de servicios veterinarios integrativos.

Tabla 7 Análisis de Competidores

Competidores			
Descripción	Competidor Directo: Cevemi	Competidor Indirecto: Quirovets	Competidor Potencial: Clínica Dover
Localización	Calle 95 No 14-09, Local 104 Bogotá.	Cra. 7a #121-61 a 121-1, Bogotá	Cl. 126a #7 – 98 Bogotá
Productos y servicios (atributos)	Consulta Medicina Integrativa, Cuántica, Terapia Biofeedback, Sueroterapia, Radiestesia, Biopuntura, Reiki, Aromaterapia, Toma de muestras de Laboratorio, Certificados para viajes, Vacunación.	Quiropráctica Animal	Servicios de Medicina General y diferentes Especialidades entre ellas la ortopedia
Precios	\$150.000 consulta inicial, cada terapia y/o servicio se factura independiente dependiendo de las necesidades del paciente.	\$130.000 consulta inicial y las terapias se cotizan de acuerdo con la necesidad del paciente y la frecuencia, sin embargo, un valor promedio de 1 terapia es de \$80.000	\$100.000 consulta general, si bien no ofrecen tratamientos holísticos a sus pacientes, son una fuente potencial de referidos, debido a la complejidad de casos que manejan en ortopedia y neurología.

Plaza	Mercado masivo de mascotas en la ciudad de Bogotá	Mercado masivo de mascotas en la ciudad de Bogotá y Cali	Mercado masivo de mascotas en Colombia, pero sus dos sedes están ubicadas en la ciudad de Bogotá.
Logística de distribución	Los servicios se prestan todos en el lugar de la consulta (Consultorio), no tienen servicio de domicilio y/o distribución.	Los servicios se prestan todos en el lugar de la consulta (Consultorio), no tienen servicio de domicilio y/o distribución.	Tienen dos sedes: Santa Barbara (Ortopedia y medicina general) sede chico (neurología)
Practicas	<p>Buenas: Promoción por internet, su página web está bien diseñada y posicionada en Google. La ubicación del lugar es de fácil acceso. Tienen productos alimenticios para la venta.</p> <p>Malas: No hacen seguimiento a sus pacientes. No hay disponibilidad de 7x24. No tiene zonas verdes</p>	<p>Buenas: Combinación de medicina tradicional con terapias holísticas. Tienen servicio de guardería. Poseen cámara hiperbárica. Comenzado a explorar la medicina integrativa.</p> <p>Mala: El cobro individual de los servicios es muy alto. No genera credibilidad. No tiene zonas verdes</p>	<p>Buenas: Pagina adicional para publicar casos médicos críticos, sus hallazgos y tratamiento. Diversidad de especialistas disponibles en un mismo lugar. Entregan al paciente toda la documentación de los estudios realizados en cada consulta.</p> <p>Malas: Los costos son elevados y solo son comunicados al final. Las disponibilidades de agendas de los especialistas no es la mejor, por lo que acuden a médicos intermediarios en la misma clínica o interconsultas. Los tiempos de espera en consulta son prolongados</p>

<p>Otros, ¿cuál?</p>	<p>Segmento: está enfocado en pacientes nuevos de la ciudad de Bogotá, los propietarios de las mascotas pertenecen a los niveles socioeconómicos de los estratos 4,5 y 6.</p> <p>Marketing/ Estrategia Comercial: La captura de pacientes tiene como núcleo sus historias publicadas en la cuenta de IG, allí muestra los casos exitosos, desde el punto de vista clínico.</p> <p>No tiene sistema de referidos por clínicas veterinarias tradicionales.</p>	<p>Segmento: está enfocado en pacientes nuevos de la ciudad de Bogotá, No tiene un foco para los propietarios de las mascotas.</p> <p>Marketing/ Estrategia Comercial: La captura de pacientes tiene como núcleo sus historias publicadas en la cuenta de IG, allí muestra los casos exitosos, desde el punto de vista clínico.</p> <p>No tiene sistema de referidos por clínicas veterinarias tradicionales.</p>	<p>Segmento: está enfocado en pacientes de diferentes especies y especialidades del país, también son una clínica de enseñanza ya que allí múltiples estudiantes hacen sus prácticas de últimos semestres de medicina veterinaria. Los propietarios de las mascotas pertenecen a los niveles socioeconómicos de los estratos 4,5 y 6.</p> <p>Marketing/ Estrategia Comercial: Su estrategia más fuerte es el tiempo que llevan en el mercado y el voz a voz, muchos de los doctores son presidentes de asociaciones veterinarias y/o docentes universitarios.</p>
----------------------	--	---	---

4.9 Análisis de Producto, Precio, Plaza y Promoción para UYITO:

En la siguiente figura, se muestra la visión global del análisis de las 4P, esta figura será descrita en cada dimensión en los siguientes numerales de este apartado.

Figura 32 Análisis de las 4 P



Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

4.9.1 Análisis de Producto:

- **Características y Beneficios:** Las características distintivas de los servicios de 'Uyito' incluyen la atención personalizada, la combinación de terapias tradicionales y alternativas, y la colaboración continua con los veterinarios primarios. Los beneficios para los clientes incluyen una mayor variedad de

opciones de tratamiento, una aproximación holística a la salud de las mascotas y una mayor comunicación entre los profesionales de la salud animal.

- **Calidad y Diferenciación:** 'Uyito' se esfuerza por ofrecer servicios de alta calidad, respaldados por profesionales en medicina veterinaria con especialización en medicina integrativa. La diferenciación radica en su enfoque colaborativo con el médico tratante primario, diseño de tratamientos alineados al diagnóstico clínico que incluyen una amplia gama de terapias, lo que permite adaptar el tratamiento a las necesidades individuales de cada mascota. Además, la atención personalizada y la atención centrada en el cliente son aspectos que destacan la calidad de los servicios de 'Uyito'.

- **Embalaje y Presentación:** Aunque los servicios de 'Uyito' no se ofrecen en un producto físico, la presentación y el embalaje se reflejan en la experiencia del cliente en el centro diseñado para la comodidad de las mascotas, con un área verde para que ellos puedan explorar y un ambiente que invite limpio, la comodidad del entorno de consulta y la disponibilidad de información clara y comprensible sobre los servicios ofrecidos, adicional a que en una sola sesión se empaquetan diferentes técnicas en un solo espacio.

- **Estrategias de Desarrollo de Productos:** 'Uyito' podría considerar la expansión de su oferta de servicios para incluir programas de bienestar específicos, como planes de alimentación personalizados, clases de ejercicio para mascotas, entre otros. Estas estrategias ayudarían a diversificar aún más su cartera de productos y a satisfacer las necesidades cambiantes de los propietarios de mascotas, en una etapa futura.

4.9.2 Análisis del Precio:

- **Estrategia de Precios:** La estrategia de precios de 'Uyito' debe considerar varios factores, incluyendo el valor percibido por los clientes, dado que de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta de Pre-validación Un 80% de los encuestados destacó que el aspecto más valioso en la atención de salud para sus mascotas es el trato recibido, 'Uyito' modelara el precio de manera tal que el usuario perciba que el pago que da por las sesiones corresponda al empaquetamiento de varias técnicas en una sola terapia y que la atención personalizada y respetuosa a la mascota sea el soporte final para el precio diseñado.

- **Valor Percibido:** 'Uyito' debe comunicar claramente el valor percibido de sus servicios a los clientes. Esto incluye resaltar los beneficios de la medicina veterinaria integrativa durante las sesiones, comunicación constante con el médico tratante primario, como una aproximación holística a la salud de las mascotas y una mayor variedad de opciones de tratamiento. Además, 'Uyito' puede destacar su enfoque colaborativo con los veterinarios primarios como un valor agregado para los propietarios de mascotas. Adicional a que estas terapias ofrecidas ayudaran a que las mascotas tengan una menor exposición a medicamentos menos invasivos.

- **Segmentación de Precios:** 'Uyito' puede considerar la segmentación de precios para adaptarse a diferentes segmentos de clientes. Por ejemplo, podría programas de membresía para clientes recurrentes que ofrezcan descuentos exclusivos o beneficios adicionales. Pero esto es un tema para explorar en una siguiente etapa.

- **Promociones y Descuentos:** 'Uyito' puede utilizar promociones y descuentos estratégicos para incentivar la prueba de sus servicios y fomentar la

lealtad de los clientes. Esto podría incluir ofertas especiales para clientes nuevos, descuentos por referidos o programas de fidelización que recompensen a los clientes por su continuo apoyo.

- **Transparencia de Precios:** Es importante que 'Uyito' sea transparente en cuanto a su estructura de precios y políticas de facturación. Esto incluye proporcionar una lista clara de precios para sus servicios, así como explicar cualquier costo adicional que pueda aplicarse antes de iniciar un tratamiento con las mascotas. La transparencia en los precios ayuda a generar confianza y credibilidad entre los clientes.

4.9.3 Análisis de la Plaza:

- **Ubicación del Centro:** La ubicación del centro de 'Uyito' es un factor crítico para su éxito. Estará convenientemente ubicado en una zona accesible del norte de Bogotá y visible para los propietarios de mascotas, con parqueadero propio y una zona verde. El parqueadero propio es una necesidad debido a que muchos de los pacientes que serán remitidos a Uyito, son pacientes que tienen problemas de movilidad y para los propietarios no es cómodo usar transporte público, además, por su proximidad a otras clínicas veterinarias destacadas puede operar como un hub de conexión para que sea más fácil para los propietarios desplazarse entre las clínicas veterinarias y Uyito.

- **Accesibilidad y Estacionamiento:** 'Uyito' debe garantizar que su centro sea fácilmente accesible tanto para los propietarios de mascotas como para los veterinarios primarios que remiten pacientes. Además, es importante contar con suficiente espacio de estacionamiento para clientes y empleados, lo que facilita el acceso al centro. debido a que muchos de los pacientes que serán remitidos a

Uyito, son pacientes que tienen problemas de movilidad y sus propietarios utilizan sus propios vehículos para poderlos transportar.

- **Diseño y Ambiente del Centro:** El diseño y el ambiente del centro de 'Uyito' deben ser acogedores y profesionales, creando una experiencia positiva para los clientes y sus mascotas. Esto puede incluir áreas de espera cómodas y bien decoradas, consultorios limpios y bien equipados, y espacios tranquilos para las terapias alternativas.

- **Alianzas Estratégicas:** 'Uyito' puede en una etapa futura considerar establecer alianzas estratégicas con otras empresas o profesionales del sector, como clínicas veterinarias primarias, tiendas de mascotas o servicios de transporte de mascotas. Estas alianzas pueden ayudar a aumentar la visibilidad y el alcance del centro, así como a generar referencias de clientes.

- **Canal de Distribución de Productos:** Si 'Uyito' ofrece productos complementarios, como alimentos especializados o suplementos para mascotas, debe establecer un canal de distribución efectivo. Esto puede incluir la venta directa en el centro, así como la venta en línea o a través de asociaciones con tiendas de mascotas locales.

4.9.4 Análisis de la Promoción:

- **Comunicación de Marca:** 'Uyito' debe desarrollar una estrategia de comunicación de marca clara y consistente para construir conciencia y reconocimiento de su centro de medicina veterinaria integrativa. Esto incluye el desarrollo de un mensaje de marca único que resalte los valores y beneficios de 'Uyito', así como la creación de materiales de marketing coherentes, como logotipos, folletos y redes sociales.

- **Publicidad y Campañas Promocionales:** 'Uyito' puede utilizar una variedad de canales publicitarios para llegar a su público objetivo, como casos clínicos en sus redes sociales, publicidad impresa, y charlas educativas con los clubes de raza de la ciudad. Además, puede desarrollar campañas promocionales específicas para promover servicios particulares o eventos especiales, como días de puertas abiertas o descuentos por tiempo limitado.

- **Relaciones Públicas y Eventos:** 'Uyito' puede aprovechar las relaciones públicas y los eventos de los clubes de raza de la ciudad para aumentar su visibilidad y establecerse como un líder de opinión en el campo de la medicina veterinaria integrativa. También se puede explorar la participación en ferias de mascotas y colaboraciones con organizaciones benéficas locales.

- **Marketing de Contenidos y Redes Sociales:** 'Uyito' puede crear y compartir contenido relevante y útil en sus plataformas de redes sociales y sitio web, como consejos de salud para mascotas, historias de éxito de pacientes y testimonios de clientes satisfechos. Además, puede utilizar estrategias de marketing de contenidos, como blogs y boletines informativos, para mantenerse en contacto con su audiencia y proporcionar valor agregado.

- **Programas de Referidos y Fidelización:** 'Uyito' puede implementar programas de referidos y fidelización para recompensar a los clientes existentes por recomendar sus servicios a otros propietarios de mascotas. Esto puede incluir descuentos o bonificaciones para clientes que refieran nuevos pacientes, así como programas de puntos o membresías para fomentar la lealtad a largo plazo.

- **Alianzas Estratégicas y Colaboraciones:** 'Uyito' puede establecer alianzas estratégicas con otras clínicas veterinarias o profesionales del sector para ampliar su alcance y generar referencias de clientes. Esto puede incluir asociaciones

con clínicas veterinarias primarias, tiendas de mascotas o clínicas veterinarias que compartan los valores y la misión de 'Uyito'.

En conclusión, se destaca la ventaja competitiva de Uyito gracias a su enfoque único en medicina integrativa para mascotas, ofreciendo tratamientos holísticos complementarios a la medicina tradicional. Esta combinación diversificada y personalizada de servicios responde a las necesidades crecientes de los propietarios de mascotas en busca de alternativas integrales y efectivas para el cuidado de sus animales. Como resultado, Uyito se posiciona como un centro innovador y líder en el mercado, diferenciándose de sus competidores al ofrecer soluciones completas y centradas en el bienestar animal.

5 Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

En este capítulo, se analizó la estrategia y el plan detallado que guiará la introducción de Uyito al mercado. Con un enfoque en la promoción y comunicación efectivas, mi objetivo es establecer una presencia sólida y reconocible en la comunidad de propietarios de mascotas de Bogotá. A través de una cuidadosa planificación y ejecución, buscaré aumentar la visibilidad de Uyito, generar conciencia sobre nuestros servicios y valores, y establecer conexiones significativas con nuestro público objetivo. Exploraré en detalle mi estrategia de promoción, diseñada para captar la atención y el interés del mercado, así como mi estrategia de comunicación integrada, que se enfocará en educar, involucrar a la comunidad a través de eventos y establecer relaciones sólidas a largo plazo. Con estos enfoques combinados, estoy preparado para lanzar Uyito con confianza y éxito en el competitivo mercado de servicios veterinarios de Bogotá. En este capítulo, me sumergiré en la estrategia y el plan detallado que guiará la introducción de

Uyito al mercado. Con un enfoque en la promoción y comunicación efectivas, mi objetivo es establecer una presencia sólida y reconocible en la comunidad de propietarios de mascotas de Bogotá. A través de una cuidadosa planificación y ejecución, buscaré aumentar la visibilidad de Uyito, generar conciencia sobre nuestros servicios y valores, y establecer conexiones significativas con nuestro público objetivo. Exploraré en detalle mi estrategia de promoción, diseñada para captar la atención y el interés del mercado, así como mi estrategia de comunicación integrada, que se enfocará en educar, involucrar a la comunidad a través de eventos y establecer relaciones sólidas a largo plazo. Con estos enfoques combinados, estoy preparado para lanzar Uyito con confianza y éxito en el competitivo mercado de servicios veterinarios de Bogotá.

Estrategia de promoción Uyito: Propósito: Aumentar la visibilidad, generar conciencia y establecer conexiones con la comunidad de propietarios de mascotas de Bogotá.				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Marketing Digital: <ul style="list-style-type: none"> • Crear perfiles en redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn). • Desarrollar un calendario de contenido con publicaciones regulares. • Crear y compartir contenido educativo sobre medicina integrativa para mascotas. • Publicar testimonios de clientes satisfechos. Y promover consejos de bienestar animal. 	Asistente Administrativo	Mes 1	\$1.462.000	Dirección Administrativa
Programas de Fidelización: <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un programa de puntos o recompensas para clientes frecuentes o referidos. • Crear tarjetas de fidelización o membresías. 	Directora de la clínica Dirección Administrativa y Financiera	Mes 1 y 2	\$1.500.000	Dirección Administrativa y Financiera

<p>Alianzas Estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y contactar a veterinarios tradicionales para establecer alianzas. • Negociar acuerdos de referidos con tiendas de mascotas y organizaciones de rescate animal. – • Participar en eventos de la comunidad para establecer contactos y alianzas. 	<p>Directora de la clínica Dirección Administrativa y Financiera Asistente Administrativo</p>	<p>Mes 4 y 6</p>	<p>\$ 3.000.000</p>	<p>Dirección Administrativa y Financiera Directora de la Clínica</p>
<p>Eventos y Talleres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y organizar eventos educativos sobre medicina integrativa para mascotas. • Diseñar material promocional para los eventos (folletos, banners, presentaciones). • Coordinar la logística de los eventos, ya sea presenciales o virtuales. • Invitar a expertos en medicina integrativa para que impartan talleres y charlas. 	<p>Directora de la clínica Dirección Administrativa y Financiera Asistente Administrativo</p>	<p>Mes 3,-6 Mes 11 y 12</p>	<p>\$3.000.000</p>	<p>Dirección Administrativa y Financiera Directora de la Clínica</p>
<p>Costo Total</p>			<p>\$8.962.000</p>	

Estrategia de comunicación: Comunicación Integrada para Uyito: Educación, Eventos y Relaciones					
Propósito: Promover la medicina integrativa para mascotas y establecer relaciones solidas con la comunidad veterinaria y los propietarios de las mascotas					
N	Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
1	Creación de contenido educativo y relevante sobre medicina integrativa para mascotas: - Diseño gráfico para la creación de imágenes y materiales visuales. - Publicación y promoción del contenido en redes sociales y sitio web.	Directora Clínica Diseñador Grafico directora Administrativa y Financiera	Mes 1,4,8,11	\$ 6,000,000.00	Directora Administrativa y Financiera
2	Organización de eventos educativos y talleres en colaboración con veterinarios locales: - Reserva de espacios para eventos. - Elaboración de materiales didácticos y presentaciones. - Promoción del evento a través de redes sociales, correo electrónico y volantes.	Directora de la clínica Dirección Administrativa y Financiera Asistente Administrativo	Mes 3,-6 Mes 11 y 12	\$ 3,000,000.00	Dirección Administrativa y Financiera directora de la Clínica
3	Establecimiento de relaciones con Pet influencers y líderes de opinión: -Identificación y contacto con Pet influencers. -Negociación de acuerdos de colaboración o patrocinio. - Creación de contenido personalizado para los influencers.	Directora clinica Disenador Grafico Directora Administrativa y Financiera	Mes 4,510	\$ 3,000,000.00	Dirección Administrativa y Financiera Directora de la Clínica
4	Implementación de programas de fidelización y referidos: - Desarrollo de un programa de fidelización con incentivos para clientes recurrentes. - Creación de materiales promocionales para el programa de referidos. - Seguimiento y gestión de las referencias recibidas.	Directora de la clínica Dirección Administrativa y Financiera	Mes 1 y 2	\$ 1,500,000.00	Dirección Administrativa y Financiera
Costo Total				\$ 13,500,000.00	
Estrategia de distribución					
Propósito:					

	Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
	Identificar clínicas veterinarias tradicionales con buena reputación y base de clientes.	Dirección Administrativa y Financiera	Mes 3,-6 Mes 11 y 12	\$ 3,000,000.00	Dirección Administrativa y Financiera
	Establecer reuniones con los propietarios de estas clínicas para presentar la colaboración.	Dirección Administrativa y Financiera	Mes 3,-6 Mes 11 y 12		Dirección Administrativa y Financiera
	Crear material promocional para distribuir en las clínicas asociadas.	Directora clinica Diseñador Grafico Directora Administrativa y Financiera	Mes 4,510	\$ 3,000,000.00	Dirección Administrativa y Financiera
	Establecer un sistema de seguimiento para medir la efectividad de la colaboración.	Dirección Administrativa y Financiera	Continuo		Dirección Administrativa y Financiera
	Costo Total			\$ 6,000,000.00	

Nota: Las actividades propuestas en la estrategia de comunicación y promoción serán incluidas como meta para la gestión de mercadeo, indicador requisito para la condonación de recursos.

6. Aspectos técnicos

6.1 Ficha técnica del producto o servicio

En esta sección, se detallan las condiciones particulares que deben considerarse para la prestación del servicio de Consulta General en Uyito. Se proporciona un análisis exhaustivo del proceso necesario para llevar a cabo esta actividad, destacando los puntos críticos que requieren especial atención y los controles establecidos para garantizar la calidad y eficiencia en la atención veterinaria.

Figura 33 Ficha Técnica: Consulta General

Ficha Técnica del Producto o Servicio	
Item	Descripción
Producto Especifico	Consulta General: Perros y/o Gatos
Nombre Comercial	Consulta General: Pequeña Especies
Unidad de Medida	Duración 1 hora
Descripción General	Evaluación del diagnóstico Clínico y su historia clínica, acompañado de una exploración física del paciente con la finalidad de determinar el proceso a seguir con el animal.
Condiciones Especiales:	<ul style="list-style-type: none"> • La mascota debe asistir a la consulta acompañada del propietario y su historia clínica. • La mascota deberá permanecer con el collar y bozal (dependiendo de la raza) durante su permanencia en la clínica. • El propietario debe asistir con 5 minutos de anticipación a la cita con el fin de hacer un registro previo. Si llega después de la hora acordada no será atendido por el personal. • El propietario debe informar al personal de la clínica si el paciente es nervioso, agresivo o manso. • El propietario no debe dejar las instalaciones de la clínica sin el paciente. No se ofrece servicio de guardería ni hospitalización. • El propietario debe hacerse responsable de cancelar el 100% del valor de la consulta y exámenes o medicamentos recetados por el médico veterinario. • El propietario debe pedir la cita en la clínica o comunicarse por teléfono para consultar disponibilidad de días en los que el especialista estará en la sede con mínimo 1 semana de anticipación.

Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

Descripción del proceso:**Consulta General:**

- El paciente entra a consulta junto con el propietario.
- Se toma el motivo de consulta, se revisa y evalúa la historia clínica y se adjunta a la historia clínica del paciente de Uyito.
- Examen físico del paciente acompañado del propietario y auxiliar veterinario (dependiendo del tipo de paciente).
- Determinar posibles causas del problema y comentarlas al propietario.
- Identificar las diferentes terapias que serán parte del tratamiento de la mascota y realizar las recomendaciones al propietario sobre lo que se hará con la mascota mientras se anexa a la historia clínica.
- Formulación del tratamiento según el diagnóstico presuntivo o definitivo.
- Cancelación del servicio junto con la formulación en la caja.

Figura 34 Ficha Técnica: Terapia General

Ficha Técnica del Producto o Servicio

Item	Descripción
Producto Específico	Terapia: Perros y/o Gatos
Nombre Comercial	Terapia General: Pequeña Especies
Unidad de Medida	Duración 1 hora
Descripción General	Aplicación de terapias y aparatos clínicos como parte de su tratamiento y recuperación
Condiciones Especiales:	<ul style="list-style-type: none"> • La mascota debe asistir a la consulta acompañada del propietario. • La mascota deberá permanecer con el collar y bozal (dependiendo de la raza) durante su permanencia en la clínica. • El propietario debe asistir con 5 minutos de anticipación a la cita con el fin de hacer un registro previo. Si llega después de la hora acordada no será atendido por el personal. • El propietario debe informar al personal de la clínica si el paciente es nervioso, agresivo o manso. • El propietario no debe dejar las instalaciones de la clínica sin el paciente. Debe estar presente durante la terapia y tener participación activa en la misma. • No se ofrece servicio de guardería ni hospitalización. • El propietario debe hacerse responsable de cancelar el 100% del valor de la consulta y exámenes o medicamentos recetados por el médico veterinario. • El propietario debe pedir la cita en la clínica o comunicarse por teléfono para consultar disponibilidad de días en los que el especialista estará en la sede con mínimo 1 semana de anticipación.

Fuente: Elaboración Propia con el software Canva

Descripción del proceso:

Terapia General:

- El paciente entra a consulta junto con el propietario.
- Aplicación de las diferentes técnicas que aplican a su tratamiento, cada técnica o terapia se realiza una después de otra durante la hora de la cita.
- Comunicación con el propietario sobre cómo sobrellevar la condición del paciente, se le da recomendaciones de manejo, alimentación y plan sanitario.

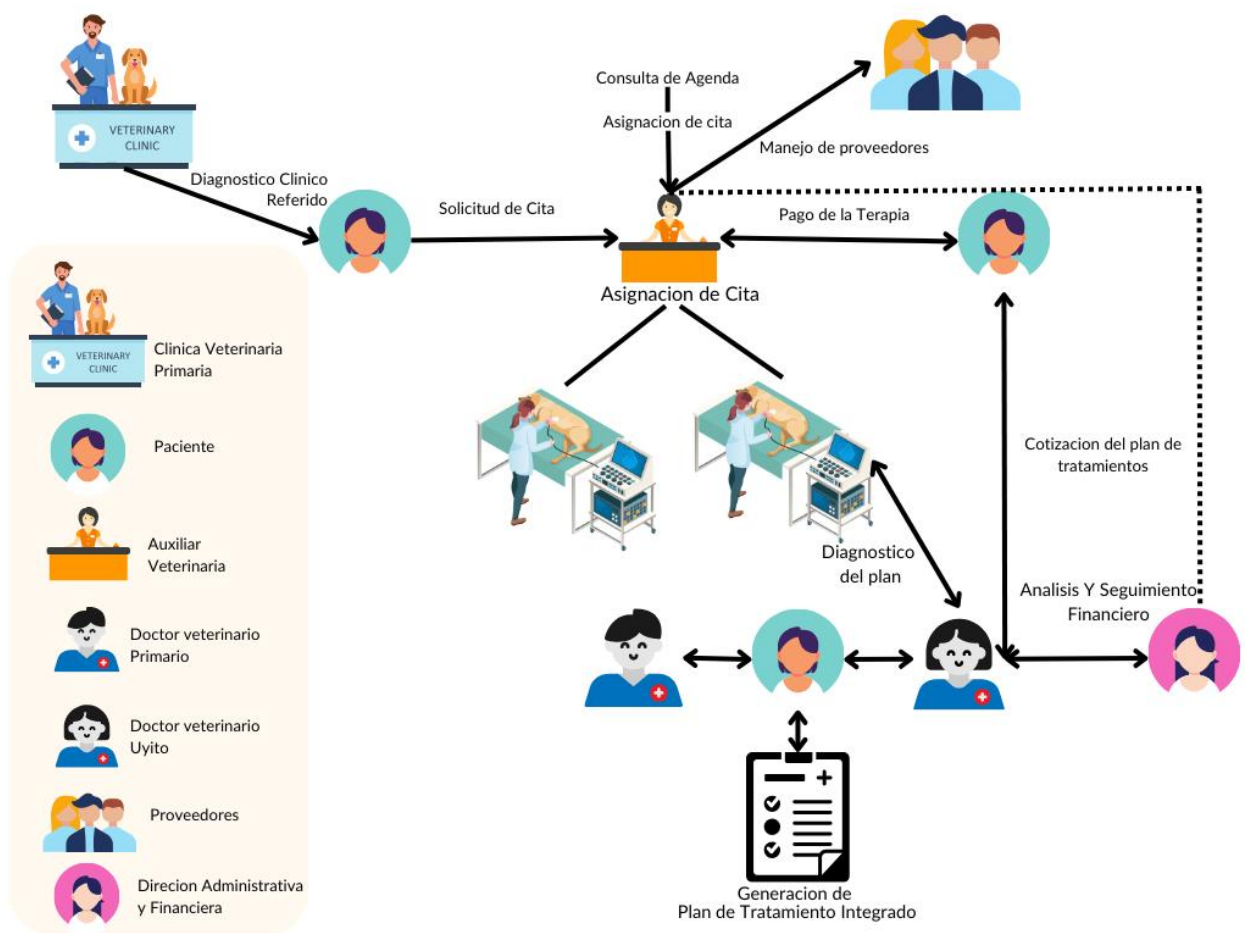
-
- Se da retroalimentación al médico primario sobre las terapias aplicadas a la mascota y se actualiza la historia clínica de Uyito.
 - Se programa la siguiente cita de acuerdo con la periodicidad necesaria para el tratamiento.
 - Cancelación del servicio junto con la formulación en la caja.

En todo momento en Uyito se realiza la manipulación y desecho de elementos clínicos de acuerdo a las normas nacionales establecidas, es por esto por lo que se tendrá a disposición de las personas que visitan Uyito las canecas de desechos por colores y en las noches se procederá a hacer su desecho con el carro de basuras municipal.

6.2 Descripción de la prestación del servicio:

La cadena de valor de Uyito representa en la siguiente figura, muestra el conjunto de actividades clave que permiten ofrecer servicios de alta calidad y valor agregado a los clientes de Uyito en el sector de la medicina veterinaria integrativa.

Figura 35 Flujo de Operación



Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

Estas actividades se organizan en flujos nucleares y secundarios, cada uno desempeñando un papel fundamental en el funcionamiento eficiente y efectivo de nuestro negocio. A través de una gestión cuidadosa de cada etapa de la cadena de valor,

se busca garantizar la excelencia en la atención a las mascotas y la satisfacción de sus propietarios, al tiempo que promovemos la sostenibilidad económica y operativa de Uyito.

La cadena de valor de Uyito identificada es la siguiente:

1. Flujos Nucleares:

Asignación de Citas: Gestión eficiente de las citas para garantizar la disponibilidad de servicios según las necesidades de los clientes.

Terapia General de Pequeñas Especies: Proporcionar tratamientos especializados y personalizados para pequeñas especies, incluyendo terapias integrativas y tradicionales.

Consulta General: Ofrecer consultas veterinarias generales para el diagnóstico y tratamiento de diversas afecciones de las mascotas.

2. Flujos Secundarios:

Manejo de Proveedores: Establecer relaciones sólidas con proveedores de productos y servicios necesarios para la operación de Uyito, garantizando la calidad y la disponibilidad de recursos.

Análisis y Seguimiento Financiero: Realizar análisis continuos y seguimiento financiero para garantizar la sostenibilidad económica del negocio, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas basadas en datos.

En la figura 23 se observa el compilado de todos, sin embargo, a continuación, se presenta la descripción y desagregación de los procesos de operación:

- Flujos Nucleares:
 - Asignación de citas: este se considera un proceso nuclear, debido a que sin citas no se tienen ingresos para soportar la operación de Uyito, y estas citas deben de estar coordinadas para satisfacer las necesidades de disponibilidad de los clientes al igual que la de los doctores veterinarios que brindan las diferentes terapias. Este proceso tiene como base el calendario de Google, allí la asistente veterinaria registra todas las citas y las diferencia por color, cada doctor veterinario tiene un color asignado, que permitirá de manera visual rápidamente identificar la ocupación y evitar sobre lapsos. Esta agenda es actualizada de manera diaria por la asistente veterinaria, quien también se encarga de confirmar las citas.
 - Terapia General- Pequeñas especies: Las terapias se ejecutan en un espacio de 1 hora asignada como cita en la agenda del doctor veterinario. Durante esta hora se le aplicaran diferentes tratamientos y/o terapias a la mascota y se debe contar con la presencia permanente del propietario no solo para que sea parte integral del tratamiento, sino también para que ayude con el temperamento de la mascota.
 - Consulta General: esta se conoce como la primera cita de diagnóstico, tiene una duración de una hora y su objetivo durante este tiempo es que se estudie la historia clínica del paciente remitido y se identifique el tratamiento, se procede a explicar al propietario el tratamiento y objetivos que se pretenden alcanzar y el tiempo y se le entrega una cotización para que el propietario tome sus decisiones. Una vez finalizada la consulta, se procede a hacer apertura de la historia clínica de la mascota y a socializar los resultados del tratamiento identificado con el medico primario para si cumplir con el esquema de medicina

integrativa. Este último momento de la consulta general es importante, porque ambos doctores deben estar alineados en el tratamiento y objetivos trazados. Si el propietario decide dar inicio al tratamiento, se procede con la programación de la primera sesión, también se le aclara al paciente que esta primera consulta no genera costo ni exámenes clínicos adicionales, porque estos últimos están incluidos en la historia clínica primaria y porque esta primera consulta está incluida dentro de la cotización brindada. Si el propietario decide no proceder con el tratamiento, esta consulta si tendrá costo para él.

- Flujos Secundarios:
 - Manejo de Proveedores: este es un flujo que es muy importante para la operación de Uyito, sin embargo, no hace parte de la esencia de él, sin embargo, es un proceso que lo liderara la auxiliar veterinaria, encargándose de contactar a los proveedores para hacer los pedidos de los insumos, inventariarlos y garantizar que los inventarios y existencia permanezcan. Para los pagos, estos son reportados a la dirección administrativa para que allí los realicen.
 - Análisis y Seguimiento Financiero: La directora financiera, será la persona encargada de construir, actualizar y socializar los estados contables y financieros de Uyito, de manera mensual y anual, al igual que el pago de impuestos, nómina y proveedores. Inicialmente solo será 1 persona la encargada de dirigir esta área y para ciertos procesos como lo son los proveedores se apoyará de la auxiliar veterinaria, pero en la medida en que Uyito crezca, se irán integrando más personas con los perfiles adecuados a esta área.

6.3 Capacidad de Prestación de Servicios Mensual

Uyito contará con 3 médicos veterinarios, uno será la directora de la clínica con especialización en fisioterapia animal y Maestría en neurología y otro médico veterinario general.

Los supuestos bajo los cuales se realizó el cálculo de capacidad de Uyito fueron: Horario de Atención de lunes a viernes 8 horas y los sábados 4 horas.

Disponibilidad de los doctores: los doctores estarán disponibles durante esta asignación laboral y atenderán en bloques de 1 hora a las mascotas de manera simultánea. Sin embargo, se debe contar que, entre cada consulta, se debe tener un espacio de 10 min para hacer aseo y organización y potenciales retrasos ya sea en la llegada de las mascotas o en la ejecución de las terapias.

La siguiente tabla muestra la capacidad de prestación de servicio, expresada en horas. La última columna nombrada Capacidad de prestación de servicio (x2 veterinarios) muestra el número de consultas mensuales que ambos doctores veterinarios pueden atender, de acuerdo con su capacidad.

Tabla 8 Capacidad de Prestación de Servicio

Horas de trabajo diario (individual)	# Doc Veterinarios	Total horas de trabajo diario (lun-Vie)	Total horas de trabajo diario (Sab)	Total horas de trabajo semanal	Total horas de trabajo mensual	Capacidad de prestación de servicio (x2 veterinarios)	Servicios al año (x2 veterinarios+ 1 mes de vacaciones)	Capacidad de prestación de servicio (Individual xmes)
8	2	16	8	88	352	235	2581	117

Fuente: Elaboración Propia

Uyito, podrá atender un total de 352 mascotas al mes.

En esta tabla no se incluyeron los otros roles como la auxiliar veterinaria ni la dirección administrativa y financiera, porque estos dos roles no intervienen la ejecución de las terapias a las mascotas, son parte de los flujos y/o procesos de apoyo. En el numeral 6.5 de este documento, se describen los requerimientos de personal para poder operar Uyito.

6.4 Distribución de la Planta

Como se muestra en la siguiente gráfica, para la operación de Uyito, se estima un espacio inicial de 28 mts², los cuales serán distribuidos para soportar dos consultorios. Es indispensable que el sitio tenga zona verde y parqueadero, esto debido a que las mascotas utilizan la zona verde como zona de liberación de excrementos y emociones y el parqueadero es fundamental para los propietarios, debido a que muchos de las mascotas tienen dificultad para desplazarse.

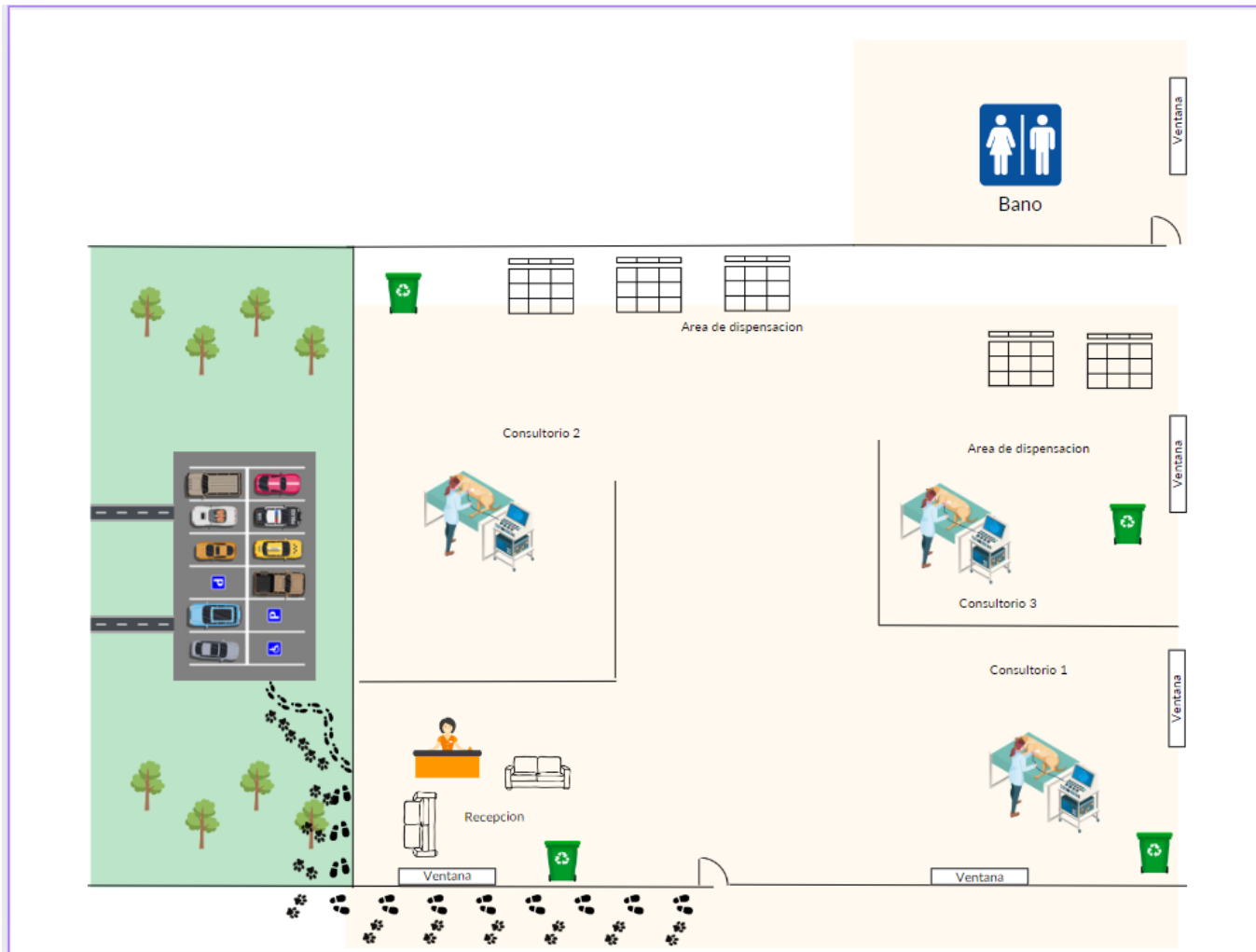
La selección de la ubicación es un aspecto fundamental en el establecimiento y el éxito de cualquier empresa. La decisión de la ubicación no solo afecta la accesibilidad para los clientes y proveedores, sino que también influye en los costos operativos, la competitividad del mercado y la viabilidad a largo plazo del negocio. Para tomar una decisión informada sobre la ubicación de una empresa, es crucial considerar tanto los aspectos micro como macro de la localización.

En esta discusión, exploraremos la importancia de considerar tanto los aspectos micro como macro de la localización al establecer y operar una empresa. Analizaremos cómo estos factores pueden influir en la rentabilidad, la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo de un negocio, y ofreceremos pautas prácticas para tomar decisiones efectivas de localización que impulsen el éxito empresarial.

- a. **Macro-Localización:** La selección de la ubicación en la zona norte-oriente de Bogotá, cerca de la autopista norte y en la carrera 22 # 132-45, ofrece ventajas estratégicas para Uyito. La presencia de zonas comerciales con áreas verdes satisface las necesidades de las mascotas y proporciona acceso conveniente a parqueaderos, considerando que muchos propietarios se desplazan en vehículos propios. Esta ubicación también facilita el acceso a transporte público, garantizando conveniencia para quienes no utilizan vehículos personales. Además, la proximidad a concesionarios de vehículos y colegios privados contribuye a la seguridad del área. La cercanía a clínicas veterinarias destacadas refuerza la presencia en un hub de servicios relacionados con la salud animal.
- b. **Micro-Localización:** La elección específica de un local dentro de un conjunto comercial cerrado y privado presenta ventajas notables para Uyito. Al estar ubicado en un conjunto con solo 5 locales, se beneficia de un valor de

arriendo razonable, ya que no se encuentra en una zona comercial convencional. Esta estrategia ayuda a mantener costos operativos controlados. Además, al considerar que la mayoría de los clientes potenciales reside en la zona norte de la ciudad, la ubicación equidistante del local con respecto a las principales clínicas veterinarias refuerza la conveniencia para los propietarios de mascotas. El enfoque en un solo local se basa en la meticulosa evaluación de criterios clave, como ubicación, parqueadero y acceso a áreas verdes privadas con seguridad.

Figura 36 Distribución de planta



Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

6.5 Descripción de los activos fijos requeridos:

En la tabla a continuación se detallan los activos fijos identificados como esenciales para la operación efectiva de Uyito. Se hace hincapié en los dispositivos médicos que se utilizarán para brindar servicios de terapia, y la cantidad indicada está dimensionada para respaldar las operaciones durante los dos primeros años de Uyito.

Tabla 9 Activos Fijos

Activo	V/Unitario	Cantidad	Valor total
Bandeja Imantada para las agujas	\$ 12,000.00	2	\$ 24,000.00
Canecas para desechos roja-blanca-verde	\$ 26,100.00	2	\$ 52,200.00
Pinzas mosquito	\$ 3,500.00	2	\$ 7,000.00
Masajeador de MOXA	\$ 120,000.00	1	\$ 120,000.00
Cenicero	\$ 6,000.00	1	\$ 6,000.00
Ozonificador medicinal	\$ 7,740,000.00	1	\$ 7,740,000.00
Electro estimulador	\$ 2,500,000.00	2	\$ 5,000,000.00
Laser	\$ 12,000,000.00	1	\$ 12,000,000.00
Magneto	\$ 2,500,000.00	1	\$ 2,500,000.00
Ultrasonido	\$ 2,500,000.00	1	\$ 2,500,000.00
Electro acupuntor	\$ 1,000,000.00	2	\$ 2,000,000.00
Foto terapia	\$ 4,500,000.00	1	\$ 4,500,000.00
Infrasonido	\$ 4,225,000.00	1	\$ 4,225,000.00
Colchonetas	\$ 120,000.00	2	\$ 240,000.00
Sofa	\$ 1,500,000.00	1	\$ 1,500,000.00
Mesa	\$ 400,000.00	2	\$ 800,000.00
Separador	\$ 1,800,000.00	2	\$ 3,600,000.00
PC	\$ 2,000,000.00	1	\$ 2,000,000.00
Mesas de apoyo	\$ 160,000.00	2	\$ 320,000.00
Bozu	\$ 50,000.00	1	\$ 50,000.00
Bola de Yoga	\$ 300,000.00	1	\$ 300,000.00
Silla	\$ 150,000.00	2	\$ 300,000.00
Piso	\$ 1,540,000.00	1	\$ 1,540,000.00
Vitrina de dispensacion tipo 1	\$ 400,000.00	1	\$ 400,000.00
Vitrina de dispensacion tipo 2	\$ 500,000.00	1	\$ 500,000.00

Nevera pequeña	\$ 1,000,000.00	1	\$ 1,000,000.00
Total Activos Fijos			\$53,224,200.00

Fuente: Elaboración Propia

Estos activos juegan un papel crucial en la prestación de servicios de calidad y en la garantía de la salud y el bienestar de las mascotas que se atenderán.

6.6 Requerimientos de Personal

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil requerido			Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo /tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración*	Mes de vinculación
		Formación	Experiencia General	Experiencia específica (años)					
Auxiliar Veterinario	Flujos Secundarios	Técnico o Tecnólogo en Veterinaria	6 meses	6 meses	Prestación de Servicios	Tiempo completo	1	\$ 1,460,000.00	1
Director de Clínica	Flujos Nucleares	Médico Veterinario con Especialización en fisioterapia animal y Maestría en neurología	15 años	15 años	Nomina	Tiempo completo	1	\$ 3,000,000.00	1
Diseñador Grafico	Asistir a las necesidades de las campañas de promoción y marketing	Diseñador Grafico	6 meses	6 meses	Prestación de Servicios	Tiempo parcial	1	\$ 1,300,000.00	2
Médico Veterinario General	Flujos Nucleares	Médico Veterinario	6 meses	6 meses	Prestación de Servicios	Tiempo completo	2	\$ 6,000,000.00	1
Director Administrativo y Financiero	Flujos Nucleares	Maestría en Administración y Negocios	15 años	15 años	Nomina	Tiempo completo	1	\$ 3,000,000.00	1
Contador	Asistir a la dirección Administrativa y Financiera	Contador Publico	5 años	5 años	Prestación de Servicios	Tiempo parcial	1	\$ 1,300,000.00	4
Totales								\$16,060,000.00	

7. Aspectos organizacionales y legales

En el presente capítulo, se evaluarán los aspectos necesarios para tener una visión sobre los aspectos organizacionales y legales de Uyito, aspectos como la misión y la visión, generan un marco de referencia para tener claridad y alineación con el propósito de Uyito.

7.1 Misión

Brindar servicios de medicina veterinaria integrativa, centrados en el bienestar integral de las mascotas, mediante la combinación de tratamientos tradicionales y terapias alternativas, con un enfoque colaborativo y compasivo.

7.2 Visión

Convertirnos en un centro diferenciado por nuestro excepcional trato a las mascotas, la excelencia en la práctica de medicina integrativa y el conocimiento certificado de nuestros doctores en las terapias ofrecidas, siendo reconocidos por nuestro compromiso con la salud y felicidad de nuestros pacientes y sus familias.

7.3 Normatividad empresarial (constitución empresa)

La empresa se constituirá bajo el marco de establecimiento de comercio (Bogotá C. d., n.d.) de acuerdo a lo encontrado en la asesoría brindada por la cámara de comercio, sin embargo se evalúa la opción de operar el primer año bajo la normatividad de persona natural, dado que esto ayudara a tener un periodo de observación al cumplimiento de las metas proyectadas y una vez se evalué su cumplimiento se podrá realizar el trámite para operar como establecimiento de comercio. Si se decide seguir esta segunda opción, durante su primer año de operación, las personas que trabajen para Uyito, serán contratadas bajo el esquema de prestación de servicios con una asignación salarial de acuerdo con el cargo y para realizar el pago, estas personas

deberán presentar una cuenta de cobro y su planilla de parafiscales pagada para el periodo en mención.

7.4 Normatividad tributaria

Si se decide operar bajo el marco de persona natural, que es la opción más viable para UYITO, la normatividad tributaria estaría enfocada en la presentación de la declaración de renta de la persona que figurara como titular en la matrícula de registro mercantil y de manera proactiva se implementara un control contable que tendrá el esquema necesario para operar como establecimiento de comercio en el futuro, permitiendo esto que desde una etapa cercana se adopten las practicas financieras adecuadas.

7.5 Normatividad técnica (Permisos, Licencias de funcionamiento, registros, reglamentos)

Bajo el marco de operar como persona natural el primer año de Uyito, se realizará el registro de la matricula mercantil ante la cámara y comercio de Bogotá, lo que significará (Bogota C. d., n.d.) que se tendrá que generar el documento RUT, diligenciar los formularios RUES y la caratula única empresarial. De igual manera este es un proceso que se debe renovar cada ano antes de la terminación del primer trimestre del año en curso.

7.6 Normatividad laboral

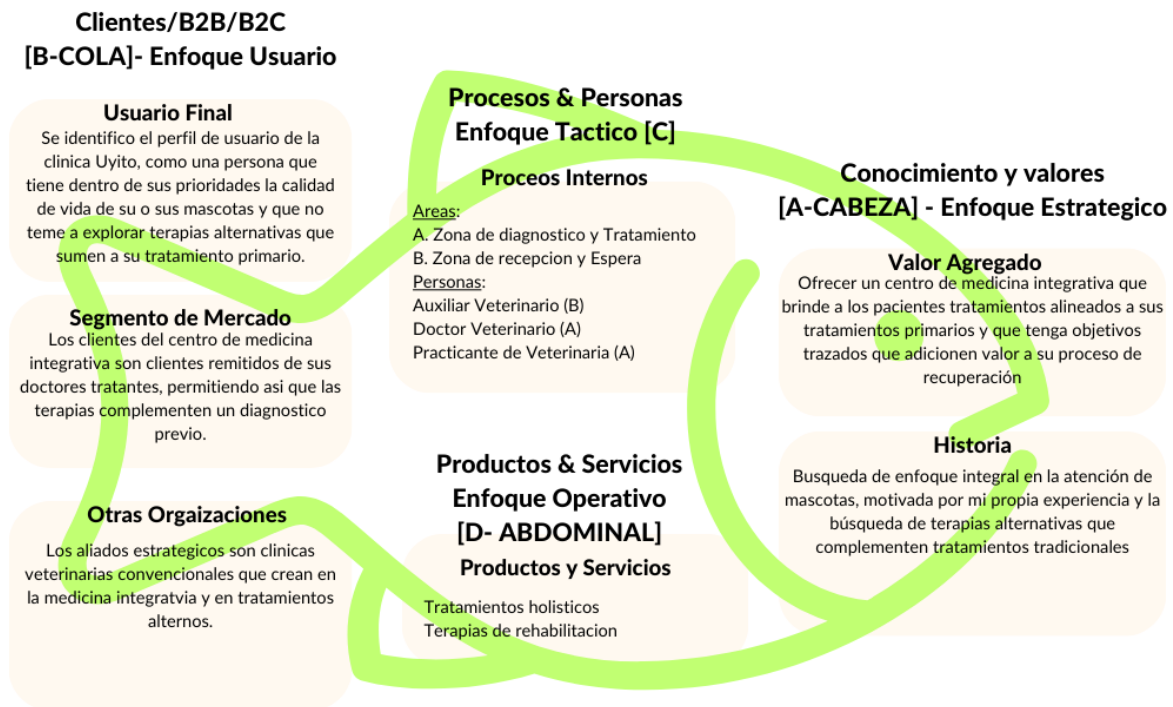
Debido a que el primer año de operación de UYITO se hará bajo la figura de persona natural, esto no significa que para las personas que prestaran sus servicios bajo la modalidad de prestación de servicios, no se cumpla con la normatividad laboral colombiana, lo que significa que se suscribirá contrato escrito y firmado por ambas partes, donde se especifique las funciones a cumplir y la asignación salarial, se resalta que por la naturaleza del contrato los empleados deberán asumir el pago de los parafiscales y presentar una cuenta de cobro y copia del pago de planilla al finalizar el mes de prestación de sus servicios.

Debido a la naturaleza de operación de Uyito (persona natural), no se tiene la necesidad de cumplir con una normatividad ambiental o Registro de marca – Propiedad intelectual, esto será considerado en el momento en que se decida hacer la transición a establecimiento de comercio.

8. Análisis Estratégico

En el presente capítulo, se sumergirá en un análisis estratégico para Uyito, centrando la lupa en sus diferentes enfoques, desde el valor agregado y el cliente hasta los procesos operativos y la oferta de productos y servicios. Este análisis exhaustivo permitirá explorar a fondo las fortalezas y debilidades de Uyito, destacando su posición única en el mercado de la medicina integrativa para mascotas. A través de la identificación de hallazgos significativos, se esbozará un panorama claro y detallado que servirá como base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la formulación de planes futuros. Comencemos entonces con el diagrama del PES Estratégico.

Figura 37 PES Estratégico

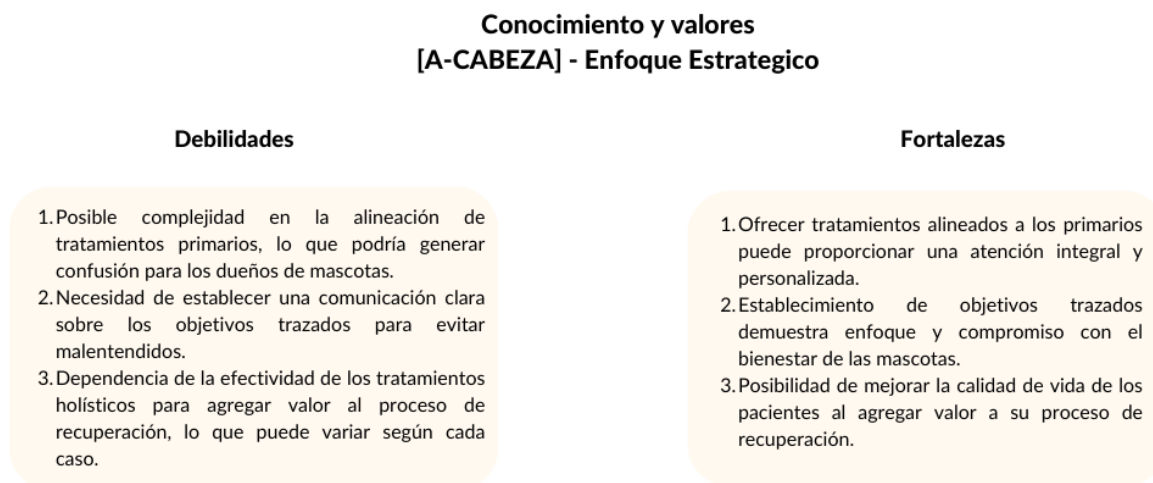


Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

Ahora vamos con el análisis de Debilidades y Fortalezas por cada uno de los enfoques (partes del PES) y sus hallazgos.

Conocimiento y Valores [A-CABEZA]- Enfoque Estratégico

Figura 38 Enfoque Estratégico

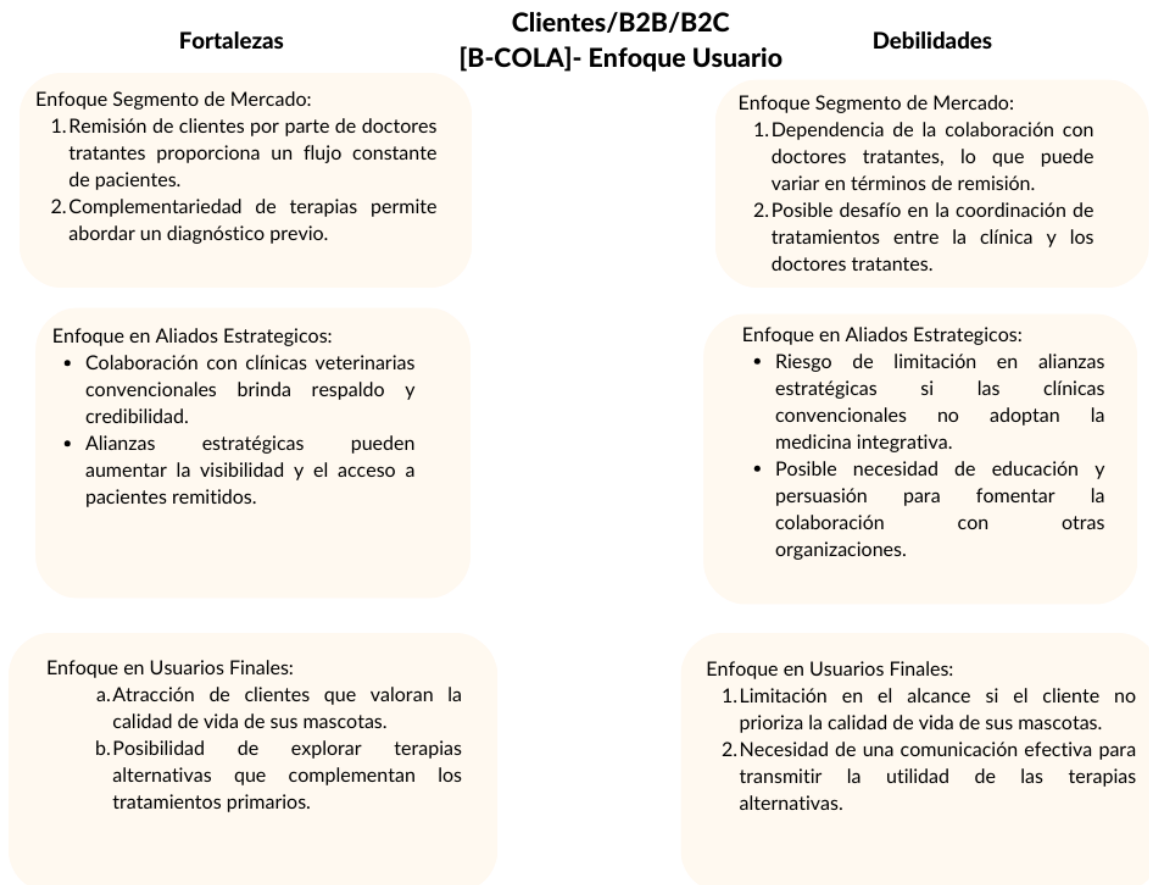


Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

8.1 Hallazgos en el Análisis del Enfoque Estratégico:

El análisis del valor agregado de Uyito revela una propuesta clara y diferenciada en el campo de la medicina integrativa para mascotas. La alineación de tratamientos con los médicos veterinarios tratantes y la incorporación de objetivos específicos refuerzan la atención centrada en mejorar la recuperación de las mascotas. Aunque la propuesta es sólida, se identifica la necesidad de una comunicación efectiva para consolidar la comprensión y aceptación de los propietarios menos familiarizados con tratamientos holísticos. En general, el valor agregado de Uyito se destaca, pero se reconoce la importancia de una narrativa clara para fortalecer su percepción.

Enfoque Clientes/B2B/B2C [B-COLA]- Enfoque Usuario

Figura 39 Enfoque Clientes/B2B/B2C

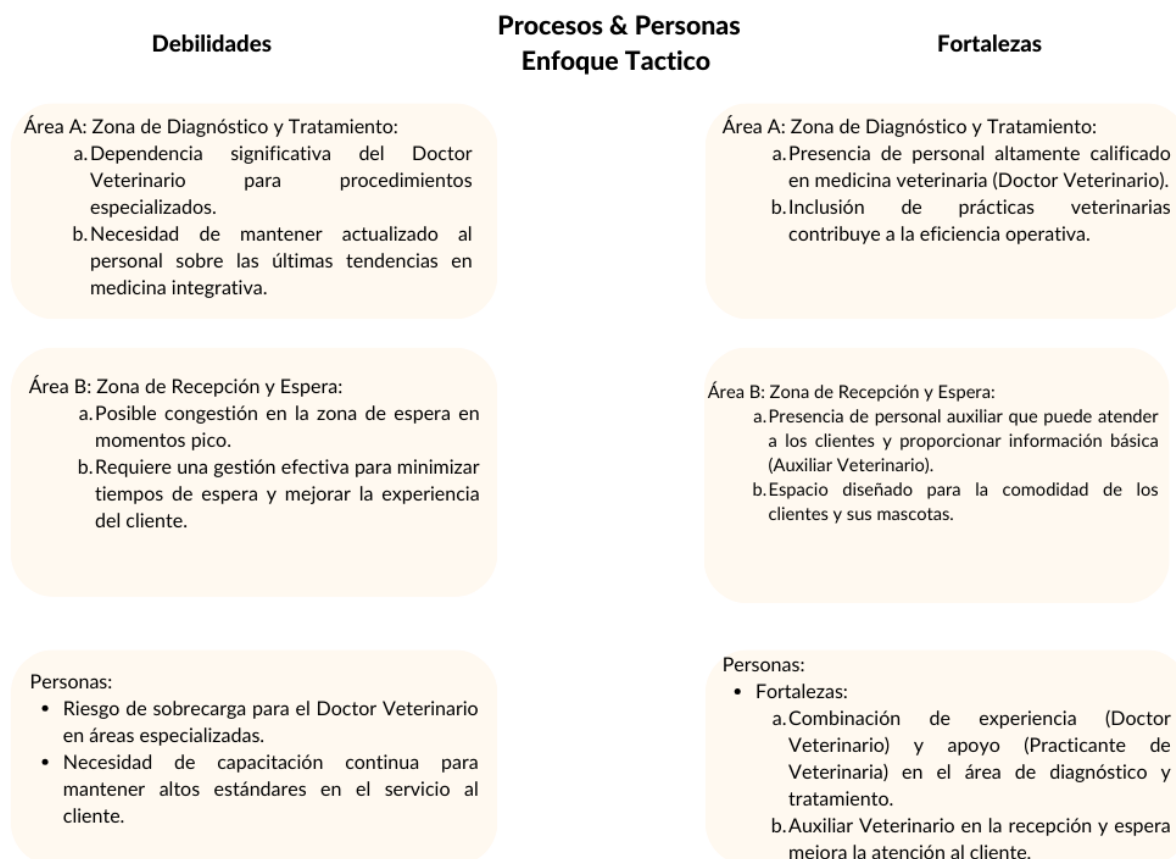
Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

8.2 Hallazgos en el Análisis del Enfoque de Clientes y Usuario Final:

El enfoque de Uyito hacia los clientes se centra en propietarios preocupados por la calidad de vida de sus mascotas, dispuestos a explorar terapias alternativas. La estrategia de recibir pacientes remitidos por médicos tratantes refleja un vínculo estrecho con el segmento de mercado. La fortaleza radica en el alineamiento con el perfil de usuario final, que valora tratamientos alternativos y busca mejorar la calidad de vida de sus mascotas. Sin embargo, existe la oportunidad de expandir la conciencia sobre medicina integrativa, especialmente entre aquellos menos familiarizados con estas terapias.

Enfoque Procesos & Personas -Enfoque Táctico-

Figura 40 Enfoque Procesos & Personas



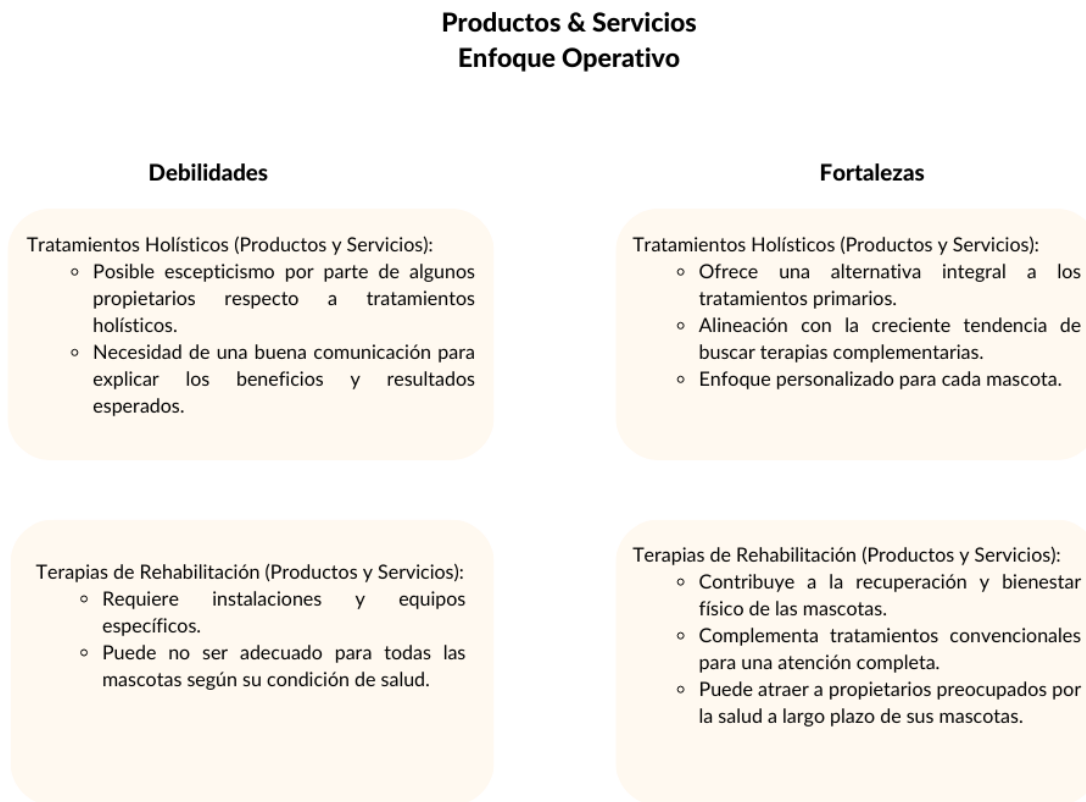
Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

8.3 Hallazgos en el Análisis de Procesos y Personas:

La distribución de las áreas, como la Zona de Diagnóstico y Tratamiento (A) y la Zona de Recepción y Espera (B), refleja un enfoque táctico eficiente. Sin embargo, se observa que el Practicante de Veterinaria (A) podría enfrentar una carga adicional. Esto podría afectar la calidad del servicio si no se aborda adecuadamente. Fortalecer el equipo o redistribuir las responsabilidades podría optimizar el rendimiento en estas áreas clave del proceso.

Enfoque Productos & Servicios -Enfoque Operativo-

Figura 41 Enfoque Productos & Servicios



Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

8.4 Hallazgos Enfoque de Productos y Servicios:

En Uyito, el enfoque de productos y servicios se centra en ofrecer tratamientos holísticos y terapias de rehabilitación. Este enfoque especializado brinda claridad y coherencia a la propuesta de valor, destacando la atención integral para las mascotas. La limitación a estos dos tipos de servicios fortalece la especialización de Uyito en medicina integrativa, proporcionando un enfoque claro y diferenciado en el mercado.

Después de analizar diversos aspectos clave de Uyito, se destacan hallazgos significativos. El valor agregado ofrece claridad y evidencia de su compromiso con tratamientos alineados y objetivos trazados. En cuanto al enfoque de clientes, la identificación precisa del perfil de usuario y el mercado demuestra una comprensión profunda de las necesidades y

preferencias. En procesos y personas, se evidencia una distribución equitativa y eficiente de las responsabilidades, evitando unidades sobrecargadas. Finalmente, el enfoque de productos y servicios muestra una concentración efectiva en tratamientos holísticos y terapias de rehabilitación, simplificando la oferta. Estos hallazgos sugieren una base sólida y una dirección estratégica clara para Uyito.

9. Análisis Financiero

9.1 Período de arranque del proyecto (meses)

El periodo de arranque del proyecto para Uyito se estima en aproximadamente dos meses, teniendo en cuenta la búsqueda del local, que puede tomar más tiempo debido a las condiciones específicas planificadas para Uyito, así como la consecución de documentos y procesos legales, los cuales pueden requerir más tiempo del estimado inicialmente.

9.2 Período improductivo (meses) que exige el primer ciclo de producción

El periodo improductivo en meses que exige el primer ciclo de producción es de aproximadamente 3 meses. Esto incluye el tiempo necesario para la preparación del local, la contratación y formación del personal, la adquisición de equipos y suministros, así como el establecimiento de proveedores y la promoción inicial del negocio.

9.3 Dimensionamiento de los ingresos

La estructura de ingresos de Uyito se fundamenta en la prestación de terapias y consultas de medicina integrativa para mascotas en un periodo de tiempo de 1 hora, incluyendo diferentes tipos de terapias. Con tres veterinarios dedicados, se proyecta una capacidad de 341 consultas por mes por profesional. Cada consulta tiene un costo unitario de \$58.875 pesos, pero se ofrece al público a un precio de \$150.000 pesos, lo que refleja un margen bruto atractivo del 39% con la

capacidad instalada inicial, cabe aclarar que en la medida en que se amplie la capacidad instalada se percibirán aumentos en el margen bruto.

La siguiente tabla muestra la capacidad de prestación de servicio, expresada en horas. La última columna nombrada Capacidad de prestación de servicio (x3 veterinarios) muestra el número de consultas mensuales que ambos doctores veterinarios pueden atender, de acuerdo con su capacidad.

Tabla 10 Capacidad de Prestación de Servicio

Horas de trabajo diario (individual)	# Doc Vet	Total horas de trabajo diario (lun-Vie)	Total horas de trabajo diario (Sab)	Total horas de trabajo semanal	Total horas de trabajo mensual	Capacidad de prestación de servicio (x3 veterinarios)	Servicios al año (x3 veterinario s+ 1 mes de vacaciones)	Capacidad de prestación de servicio (Individual xmes)
8	3	24	8	128	512	341	3755	171

Fuente: Elaboración Propia

La estrategia de fijación de precios busca equilibrar la accesibilidad para los propietarios de mascotas con la sostenibilidad financiera del negocio. Se estiman 3000 consultas en el primer año, respaldadas por un presupuesto de marketing de \$28.462.000 millones de pesos anuales, enfocado principalmente en promoción en redes sociales y el poder del boca a boca. Esta combinación de tarifas competitivas y estrategias de promoción contribuirá al flujo constante de pacientes remitidos y consolidará la posición de Uyito en el mercado de medicina integrativa para mascotas.

Para dimensionar los ingresos de Uyito, se ha modelado un escenario financiero conservador considerando una inversión inicial total de \$152,088,015 millones de pesos para el primer año. De este monto, se espera que el 65% (\$100.00.000) provenga de los aportes de los emprendedores con recursos propios, mientras que el 35% restante (\$52.088.025) se gestionará a través de préstamos bancarios o inversionistas potenciales, minimizando así el riesgo financiero asociado.

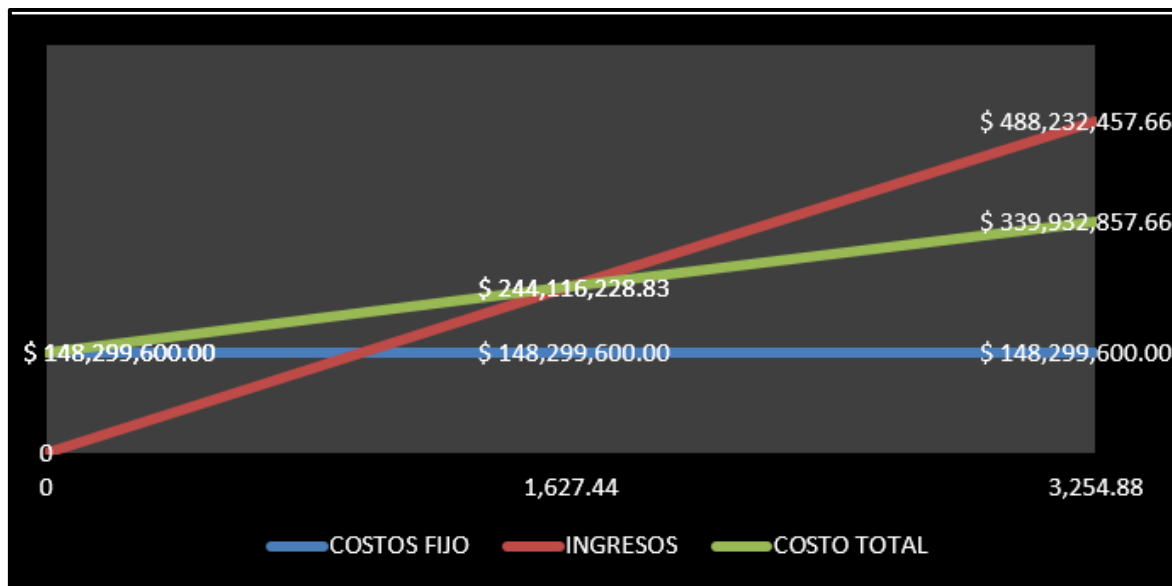
Figura 42 Participación de Inversión

TOTAL INVERSIÓN	\$ 152,088,015.00
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES	\$ 100,000,000.00
PRÉSTAMO A SOLICITAR	\$ 52,088,015.00

Fuente, Elaboración Propia

Se estima que el costo de oportunidad para los inversionistas sea del 20%, con un período de recuperación de la inversión de 2.23 años y un punto de equilibrio de 1627 consultas, las cuales se esperan completar en el primer año de operación.

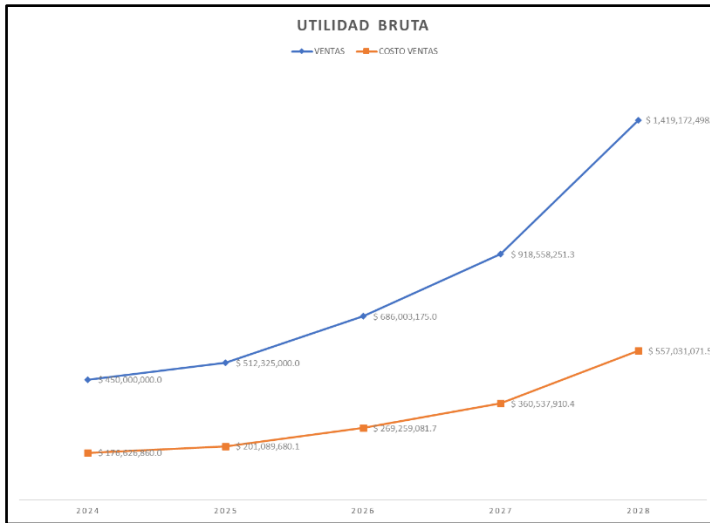
Figura 43 Proyección de Costos fijos, Ingresos y Punto de Equilibrio



Fuente, Simulador Financiero Universidad EAN

Es importante mencionar que la participación del costo de ventas desde el año 1 representa un 39% con respecto a las ventas, lo que permite identificar que este enfoque no solo asegura una oferta atractiva para los propietarios de mascotas preocupados por la salud y bienestar de sus animales, sino que también respalda la sostenibilidad financiera y el crecimiento continuo de Uyito en el mercado, ya que se proyecta rentabilidad sobre las utilidades desde el primer año.

Figura 44 Utilidad Bruta Proyectada



Fuente, Elaboración Propia con MS Excel.

9.4 Definición de los costos del servicio.

En la estructura de costos del servicio para Uyito se han identificado tanto costos fijos como variables. Los costos fijos mensuales comprenden aspectos esenciales como el arriendo del local, servicios públicos y salarios del personal administrativo, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 45 Estimación de costos del servicio

NÓMINAS:		GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1		VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 15,000,000.00	ARRIENDO:	\$ 14,400,000.00
VENTAS:		SERVICIOS PUBLICOS:	\$ 777,600.00
PRODUCCION/SERVICIO:	\$ 86,400,000.00	TELEFONIA CELULAR:	\$ 1,260,000.00
TOTAL NÓMINAS	\$ 101,400,000.00	INTERNET:	\$ -
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX		PAPELERIA:	\$ -
año de INICIO.	\$ 28,462,000.00	SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES		SERVICIOS DE ASEO:	\$ -
2025	\$ 10,000,000.00	polizas de seguro	\$ 2,000,000.00
2026	\$ 10,000,000.00	Outsourcing	\$ -
2027	\$ 10,000,000.00		\$ -
2028	\$ 10,000,000.00		\$ -
		TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 18,437,600.00

Fuente, Simulador Financiero Universidad EAN

Este enfoque permite mantener una previsión clara de los gastos recurrentes. Además, se han considerado costos variables relacionados como insumos necesarios para la prestación de los servicios, ya sea mediante compras periódicas o en función de la demanda. La suma de estos elementos conforma un análisis detallado de los recursos financieros necesarios para mantener y operar Uyito, que se muestran a continuación:

Figura 46 Insumos necesarios para la prestación del servicio

Item	V/Unitario	Cantidad	Valor total	Frecuencia de compra	Descripción
Jeringas de 10 ml	\$ 318.00	117	\$ 37,312.00	mensual	
Jeringas de 3ml	\$ 278.00	117	\$ 32,618.67	mensual	
Agujas hipodérmicas 30x1/2	\$ 11,588.00	2	\$ 27,193.17	mensual	caja x100
Agua de acupuntura S-M-L-XL	\$ 214,200.00	1	\$ 214,200.00	mensual	caja x1000
MOXA	\$ 32,130.00	2	\$ 75,398.40	mensual	caja x100
Piedras de Masaje	\$ 120,000.00	1	\$ 120,000.00	por demanda	
Electrodos	\$ 53,550.00	2	\$ 107,100.00	Unica Compra	1 juego
Gel conductor de ultrasonido	\$ 35,000.00	2	\$ 70,000.00	mensual	1 galon
Cánulas Amarilla-Azul-Rosa	\$ 2,200.00	1	\$ 2,200.00	por demanda	
Equipos de Macrogoiteo	\$ 1,300.00	1	\$ 1,300.00	Unica Compra	
Cloruro de Sodio de 100 ml	\$ 3,000.00	1	\$ 3,000.00	mensual	
Sonda Nelaton 6-8-10	\$ 1,100.00	2	\$ 2,200.00	por demanda	
Jeringa 50ml	\$ 1,000.00	235	\$ 234,666.67	por demanda	
Oxigeno	\$ 10,000.00	1	\$ 10,000.00	mensual	
Mangueras de silicona	\$ 36,000.00	2	\$ 72,000.00	por demanda	
Válvulas hidrofóbicas y de 3 vías	\$ 6,000.00	2	\$ 12,000.00	Unica Compra	
Guardianes para cortopunzantes	\$ 7,140.00	2	\$ 14,280.00	Unica Compra	
Guardianes para ampollas	\$ 7,140.00	2	\$ 14,280.00	Unica Compra	
Papel secante	\$ 46,350.00	2	\$ 92,700.00	mensual	
Algodonera metálica	\$ 20,300.00	2	\$ 40,600.00	Unica Compra	
Riñonera metálica	\$ 20,150.00	2	\$ 40,300.00	Unica Compra	
Tijeras de Material	\$ 12,000.00	2	\$ 24,000.00	Unica Compra	
Bolsas para desechos Roja-Verde-Blanca	\$ 14,000.00	2	\$ 28,000.00	mensual	caja x50
Fósforos	\$ 3,000.00	2	\$ 6,000.00	por demanda	
Velas	\$ 5,000.00	2	\$ 10,000.00	por demanda	
Aceites esenciales de aromaterapia	\$ 30,000.00	30	\$ 900,000.00	por demanda	
Bala de oxigeno	\$ 350,000.00	1	\$ 350,000.00	mensual	
Ampollas de biológicos	\$ 65,000.00	2	\$ 130,000.00	mensual	caja x10
Clorox	\$ 3,000.00	2	\$ 6,000.00	mensual	
Trapeador	\$ 12,000.00	1	\$ 12,000.00	Unica Compra	
escoba	\$ 12,000.00	1	\$ 12,000.00	Unica Compra	
Recojedor	\$ 12,000.00	1	\$ 12,000.00	Unica Compra	
Líquido de piso	\$ 7,000.00	2	\$ 14,000.00	mensual	
Alcohol (Galon)	\$ 53,000.00	2	\$ 106,000.00	mensual	
Arriendo	\$ 1,200,000.00	1	\$ 1,200,000.00	mensual	
Servicios Publicos	\$ 64,800.00	1	\$ 64,800.00	mensual	
Transporte	\$ 240,000.00	1	\$ 240,000.00	mensual	
Salario Director Veterinaria	\$ 3,000,000.00	1	\$ 3,000,000.00	mensual	
Salario Veterinario General	\$ 3,000,000.00	2	\$ 6,000,000.00	mensual	
Salario Auxiliar Veterinaria	\$ 1,200,000.00	1	\$ 1,200,000.00	mensual	
Salario Directos Administrativo	\$ 3,000,000.00	1	\$ 3,000,000.00	mensual	
Salario Contador	\$ 1,200,000.00	1	\$ 1,200,000.00	mensual	

Fuente, Elaboración Propia

Los supuestos que se utilizaron para realizar la recolección de la información mostrada en la gráfica anterior fueron basados en la observación y diálogos directos con proveedores de insumos y/o propietarios de clínicas veterinarias que pueden ser competidores directos o futuros aliados estratégicos. También se realizó un análisis basado en la capacidad instalada

mencionada en el apartado dimensión de la planta de este documento. Esta información mostrada en esta tabla está diseñada para soportar la operación proyectada para el primer año, la cual es de 341 consultas mensuales. Es importante aclarar que estas proyecciones o estimaciones pueden cambiar cada año tomando como base los resultados de la operación.

9.5 Dimensionamiento de la inversión requerida para la puesta en marcha.

En cuanto a la inversión requerida para poner en marcha a Uyito, se contempla una inversión tal como se muestra en la siguiente imagen:

Figura 47 Participación de la Inversión

TOTAL INVERSIÓN	\$ 152,088,015.00
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES	\$ 100,000,000.00
PRÉSTAMO A SOLICITAR	\$ 52,088,015.00

Fuente: Elaboración Propia

Esta inversión se elaboró considerando una inversión inicial total de \$152,088,015 millones de pesos para el primer año. Sobre este monto, se espera que el 65% (\$100.00.000) provenga de los aportes de los emprendedores con recursos propios, mientras que el 35% restante (\$52.088.025) se gestionará a través de préstamos bancarios o inversionistas potenciales, tal como se explicó en el apartado Dimensionamiento de Ingresos de este documento.

La adquisición de muebles y enseres estimada para soportar la operación de Uyito que se encuentra descrita en la siguiente figura, muestra un valor de \$10.333.200 de pesos, para esta categoría:

Figura 48 Muebles y Enseres

Activo	V/Unitario	Cantidad	Valor total	Frecuencia de compra	descripcion1
Bandeja Imantada para las agujas	\$ 12,000.00	2	\$ 24,000.00	Unica Compra	
Canecas para desechos roja-blanca-verde	\$ 26,100.00	2	\$ 52,200.00	Unica Compra	
Cenicero	\$ 6,000.00	1	\$ 6,000.00	Unica Compra	
Colchonetas	\$ 120,000.00	2	\$ 240,000.00	Unica Compra	
Sofa	\$ 1,500,000.00	1	\$ 1,500,000.00	Unica Compra	
Mesa	\$ 400,000.00	2	\$ 800,000.00	Unica Compra	
Separador	\$ 1,800,000.00	2	\$ 3,600,000.00	Unica Compra	
Mesas de apoyo	\$ 160,000.00	2	\$ 320,000.00	Unica Compra	
Bozu	\$ 50,000.00	1	\$ 50,000.00	Unica Compra	
Bola de Yoga	\$ 300,000.00	1	\$ 300,000.00	Unica Compra	
Piso	\$ 1,540,000.00	1	\$ 1,540,000.00	Unica Compra	28mts2
Vitrina de dispensacion tipo 1	\$ 400,000.00	1	\$ 400,000.00	Unica Compra	
Vitrina de dispensacion tipo 2	\$ 500,000.00	1	\$ 500,000.00	Unica Compra	
Nevera pequena	\$ 1,000,000.00	1	\$ 1,000,000.00	Unica Compra	

Fuente: Elaboración Propia

La inversión proyectada para propiedad, planta y equipo asciende a \$40.592.000 pesos.

Figura 49 Propiedad, Planta y Equipo

Activo	V/Unitario	Cantidad	Valor total	Frecuencia de compra	descripcion1
Pinzas mosquito	\$ 3,500.00	2	\$ 7,000.00	Unica Compra	
Masajeador de MOXA	\$ 120,000.00	1	\$ 120,000.00	Unica Compra	
Ozonificador medicinal	\$ 7,740,000.00	1	\$ 7,740,000.00	Unica Compra	1800 USD
Electro estimulador	\$ 2,500,000.00	2	\$ 5,000,000.00	Unica Compra	
Laser	\$ 12,000,000.00	1	\$ 12,000,000.00	Unica Compra	
Magneto	\$ 2,500,000.00	1	\$ 2,500,000.00	Unica Compra	
Ultrasonido	\$ 2,500,000.00	1	\$ 2,500,000.00	Unica Compra	
Electro acupuntor	\$ 1,000,000.00	2	\$ 2,000,000.00	Unica Compra	
Foto terapia	\$ 4,500,000.00	1	\$ 4,500,000.00	Unica Compra	
Infrasonido	\$ 4,225,000.00	1	\$ 4,225,000.00	Unica Compra	

Fuente: Elaboración Propia

Se destinarán \$2.300.000 pesos para equipamiento de oficina y \$2.500.000 pesos para seguros contra terceros.

Figura 50 Equipamiento de Oficina

Activo	V/Unitario	Cantidad	Valor total	Frecuencia de compra	descripcion1
PC	\$ 2,000,000.00	1	\$ 2,000,000.00	Unica Compra	
Silla	\$ 150,000.00	2	\$ 300,000.00	Unica Compra	x2

Fuente: Elaboración Propia

Agrupando la información anterior, se obtiene que la inversión detallada en la siguiente figura:

Figura 51 Costos de Operación

Costos de Operación	Y1
M&E (Muebles y enseres)	\$ 10,332,200.00
PP&E (Propiedad Planta & Equipo)	\$ 40,592,000.00
EO (Equipo de Oficina)	\$ 2,300,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Para asegurar un inicio operativo eficiente, se prevé una inversión adicional de \$10.000.000 pesos destinada a insumos para los primeros 3 meses de operación. Estos elementos conforman la estructura financiera necesaria para iniciar las operaciones de Uyito y ofrecer servicios de medicina integrativa de alta calidad en su primer año. Con base en los resultados obtenidos al

cierre de los siguientes años, se podrá evaluar el incremento en cada uno de estos numerales, lo cual soportará también el aumento de la operación.

9.6 Interpretación de los indicadores de evaluación financiera: VPN, periodo de recuperación de la inversión, TIR y punto de equilibrio.

La evaluación financiera de Uyito se hizo bajo un escenario conservador, reflejando indicadores positivos, con un Valor Presente Neto (VPN) positivo de \$189.363.342 millones de pesos, indicando rendimientos positivos a lo largo del tiempo. El período de recuperación de 2.23 años refleja una rápida amortización de la inversión inicial. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 51.62% es significativamente superior a las tasas de rendimiento convencionales, subrayando la rentabilidad del proyecto. Esta viabilidad financiera del proyecto se sustenta en las diferentes opciones de inversión el mercado actual que pueden ofrecer una TIR similar, después de realizar un sondeo de las opciones de inversión en el mercado, se encontró que el producto que podría ofrecer una rentabilidad atractiva pero no igual a Uyito serían los CDT que ofrece el (Restrepo & Rankia, 2024), estos ofrecen una rentabilidad del 12% EA o las inversiones en préstamos con hipoteca respaldados por inmueble que ofrece (Sureti, 2022) con una tasa del 22.4% EA. Sin embargo, ambas opciones están por debajo de la rentabilidad proyectada de Uyito y ambas opciones presentan riesgos diferentes.

Además, el punto de equilibrio en 1627 terapias o \$ 244.116.228 pesos sugieren una gestión financiera sólida y sostenibilidad del negocio.

En el apartado Evaluación financiera de este documento, se encontrará el análisis del costo de oportunidad de Uyito frente a las diferentes opciones de inversión que actualmente presenta el mercado colombiano, permitiendo concluir que el proyecto de Uyito es una alternativa atractiva de inversión para aquellos que quieran tener alguna participación en el 35% que se ofrece de participación a inversionistas.

9.7 Fuentes de financiación

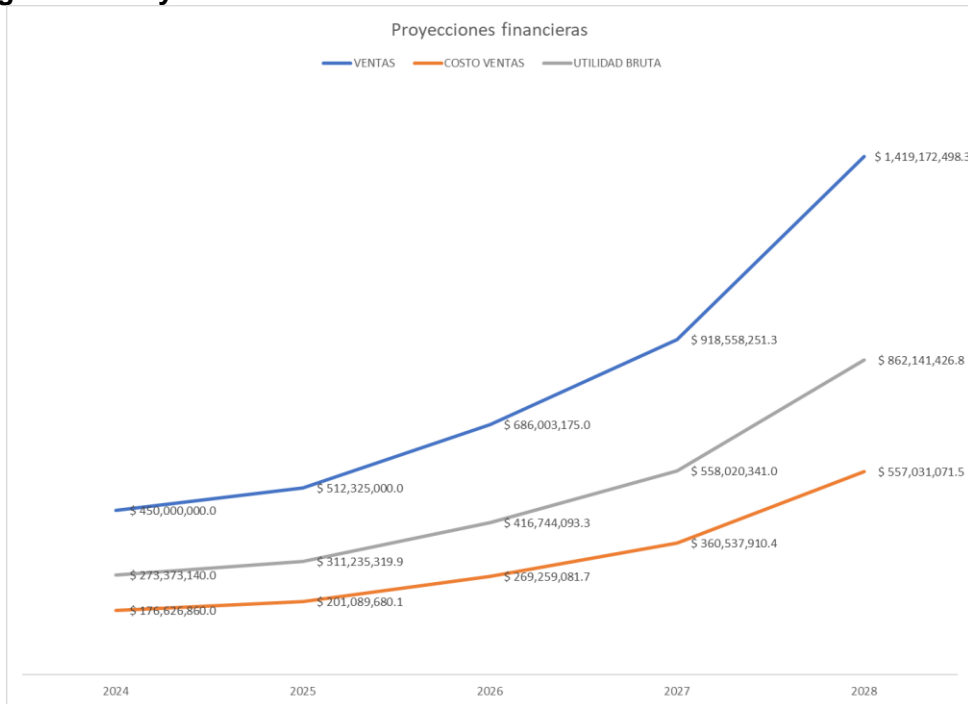
La estrategia de financiación de Uyito se fundamenta en un enfoque equilibrado que combina recursos propios con financiamiento externo para respaldar tanto la fase inicial como el crecimiento proyectado del negocio. Con el 65% de la inversión inicial proviniendo de los aportes de los emprendedores, se demuestra un compromiso sólido con el proyecto y se minimiza la dependencia de fuentes externas. Este capital propio proporciona una base financiera estable y confiable para el lanzamiento exitoso de Uyito, permitiendo la implementación de su modelo de negocio y la captación de clientes en sus primeros meses de operación.

Además, al gestionar el 35% restante a través de préstamos bancarios o inversionistas potenciales, se asegura una adecuada cobertura financiera para cubrir los gastos iniciales y facilitar el crecimiento planificado durante el primer año. Esta combinación de recursos propios y financiamiento externo permite una gestión prudente de los riesgos financieros, al tiempo que proporciona el capital necesario para adquirir equipos, contratar personal y cubrir otros costos operativos esenciales. Con miras al segundo año y el crecimiento proyectado, la posibilidad de involucrar más inversionistas externos permite una expansión más acelerada y sostenible, garantizando así el desarrollo continuo y el éxito a largo plazo de Uyito en el mercado de la medicina veterinaria integrativa.

9.8 Evaluación Financiera:

Con base en las proyecciones financieras obtenidas, Uyito tiene una posición sólida para alcanzar el éxito en el mercado. Con ventas proyectadas de \$450.000.000 para el primer año y \$512.325.000 para el segundo año, junto con una utilidad bruta de \$273.373.140 y \$311.235.319 respectivamente, la empresa está bien posicionada para generar ingresos consistentes y rentables.

Figura 52 Proyecciones financieras



Fuente: Elaboración Propia con MS Excel.

Aunque el periodo de arranque de 2 meses y el periodo improductivo de 3 meses presentan desafíos iniciales, la utilización de financiación propia para el primer año y la intervención de inversionistas para el segundo año proporcionan una base sólida para respaldar el crecimiento planificado y superar cualquier obstáculo inicial.

Con una utilidad operativa proyectada \$ 116,224,680.0 y \$ 168,354,543.9 respectivamente, se evidencia un crecimiento constante en la eficiencia operativa a medida que el negocio avanza.

Figura 53 Utilidad Operativa

	2024	2025	2026	2027	2028
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 116,224,680.0	\$ 168,354,543.9	\$ 270,142,359.9	\$ 407,586,021.3	\$ 707,759,543.3

Fuente: Elaboración Propia

Además, un Valor Presente Neto (VPN) de \$ 189,363,342.51 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 51.62% demuestran la viabilidad financiera del proyecto. Esta viabilidad financiera del proyecto se sustenta en las diferentes opciones de inversión que el mercado actual puede ofrecer con una TIR similar. Después de realizar un sondeo de las opciones de inversión en el mercado,

se encontró que el producto que podría ofrecer una rentabilidad atractiva pero no igual a Uyito serían los CDT que ofrece el banco Itau (Restrepo & Rankia, 2024), este banco ofrece una rentabilidad del 14.21% EA.

Figura 54 Análisis de CDTs

↓		↓	
Entidad	A 90 días	Entidad	A 180 días
Bancoomeva	14.13%	Banco Pichincha	14.63 %
Banco Pichincha	13.92 %	Banco de Bogotá	13.77 %
Banco de Bogotá	13.72 %	Banco Itau	13.62 %
Itaú	13.49 %		

Entidad	A 360 días
Itaú	14.21 %
Banco Pichincha	13.93%
Davienda	13.85 %

Fuente (Restrepo & Rankia, 2024)

Otra alternativa que se encontró fueron las inversiones en préstamos con hipoteca respaldados por inmueble que ofrece (Sureti, 2022) con una tasa del 22.4% EA. Sin embargo, ambas opciones están por debajo de la rentabilidad proyectada de Uyito y ambas opciones presentan riesgos diferentes.

En resumen, las proyecciones financieras respaldan la fortaleza y el potencial de crecimiento de Uyito, lo que indica un costo de oportunidad atractivo para que un inversionista obtenga rendimientos sólidos y sostenibles comparado con las diferentes alternativas de inversión que el mercado colombiano ofrece actualmente, adicional que la inversión que se realice generara un impacto positivo en el mercado de la medicina veterinaria integrativa, dado que las proyecciones de crecimiento de la población de mascotas permiten identificar que la oportunidad de explorar este campo en el mercado son altas.

En el anexo financiero, se encontrarán detallados los estados financieros de Uyito.

9.9 Plan de salida de la inversión (escenario pesimista)

En caso de que la idea no sea exitosa, el plan de salida de la inversión podría incluir la venta de activos, la liquidación ordenada de la empresa o la búsqueda de un comprador para la empresa en su totalidad o en partes. También se podría considerar la opción de disolver la empresa y distribuir los activos remanentes entre los inversionistas. Es importante establecer claramente los términos y condiciones de salida en el acuerdo de inversión inicial para garantizar una transición suave y justa en caso de que sea necesario abandonar la inversión.

9.10 Plan de salida de la inversión (escenario optimista)

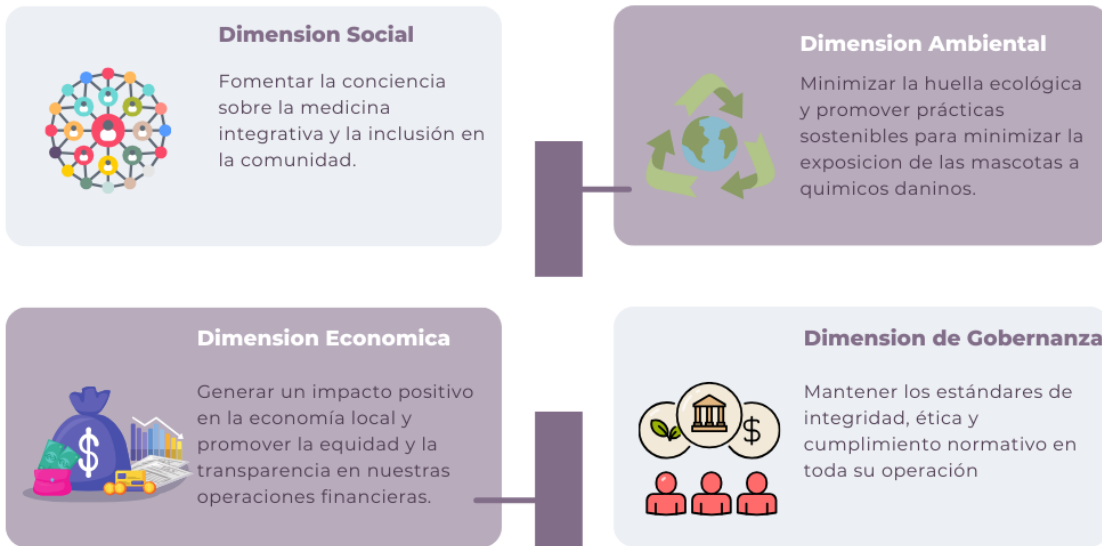
En caso de que la idea sea exitosa, el plan de salida de la inversión podría implicar la venta de participación a nuevos inversionistas interesados en adquirir una parte del negocio o la venta de la empresa en su totalidad a un comprador estratégico o inversor. Otra opción sería buscar una salida parcial a través de dividendos o recompra de acciones por parte de la empresa. Es importante tener en cuenta que el plan de salida debe alinearse con los objetivos financieros y estratégicos a largo plazo de los inversionistas y garantizar un retorno significativo sobre la inversión inicial.

10. Enfoque hacia la sostenibilidad

En Uyito, estaremos comprometidos con la creación de valor no solo para nuestra empresa, sino también para la sociedad y el medio ambiente en el que operaremos. Reconocemos que nuestro éxito a largo plazo dependerá no solo de generar beneficios financieros, sino también de contribuir de manera positiva al bienestar de las mascotas, las personas y el planeta. Por eso, se formula una estrategia de sostenibilidad que guiará las acciones y asegurará que se cumpla con los objetivos de manera responsable y ética, a medida que se inician operaciones.

Figura 55 Enfoque de sostenibilidad

Enfoque de Sostenibilidad para Uyito



Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

10.1. Dimensión Social:

En el futuro, Uyito se comprometerá a fomentar la conciencia sobre la medicina integrativa y la inclusión en la comunidad. Implementando programas de educación y concientización sobre la salud y el cuidado de las mascotas, se colaborará con refugios de animales locales y organizaciones benéficas, y se fomentará una cultura interna de diversidad, equidad e inclusión en el equipo de trabajo. A continuación, en el siguiente grafico se mostrará como se proyectan estas estrategias a corto, mediano y largo plazo:

Figura 56 Dimensión Social: Acciones en el tiempo

Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

A continuación, se presenta un desglose de las actividades detalladas necesarias para cumplir con la implementación de políticas internas para el uso eficiente de recursos:

Acciones a Corto Plazo (1-2 años):

Fomentar una cultura interna de diversidad, equidad e inclusión en el equipo de trabajo:

1. Implementar programas de formación y sensibilización:

- i. Organizar sesiones de capacitación regulares sobre diversidad, equidad e inclusión para todo el personal de Uyito.
- ii. Realizar talleres interactivos para explorar prejuicios inconscientes y promover la empatía entre los miembros del equipo.
- iii. Facilitar sesiones de diálogo abierto donde los empleados puedan compartir experiencias y perspectivas relacionadas con la diversidad.

2. Establecer políticas y prácticas inclusivas:

- i. Revisar y actualizar las políticas de contratación para garantizar procesos justos y equitativos que fomenten la diversidad.
 - ii. Implementar medidas para garantizar la igualdad de oportunidades de desarrollo y promoción para todos los empleados, independientemente de su origen o identidad.
 - iii. Crear un comité de diversidad e inclusión dentro de la empresa para supervisar la implementación de políticas y promover un ambiente de trabajo inclusivo.
3. Celebrar la diversidad y promover la participación activa:
- i. Organizar eventos regulares para conmemorar la diversidad cultural, religiosa y de género en Uyito.
 - ii. Establecer un programa de mentores y mentees que fomente la colaboración entre empleados de diferentes orígenes y niveles jerárquicos.
 - iii. Crear espacios seguros y accesibles para que los empleados puedan expresar sus opiniones y contribuir al desarrollo de la cultura organizacional inclusiva.

Acciones a Mediano Plazo (3-5 años):

Desarrollar programas de educación ambiental para clientes y comunidad:

1. Ofrecer programas de educación y concienciación sobre el cuidado responsable de animales:
 - 1.1. Realizar charlas educativas gratuitas en escuelas locales sobre el bienestar animal y la importancia de la esterilización.
 - 1.2. Organizar talleres prácticos sobre primeros auxilios para mascotas abiertos al público en general.
 - 1.3. Publicar contenido educativo en redes sociales y en el sitio web de Uyito, abordando temas relevantes sobre el cuidado de mascotas.

Acciones a Largo Plazo (5+ años):

Colaboración con refugios de animales locales, clubes de raza y organizaciones benéficas:

1. Colaborar con veterinarios comunitarios para brindar servicios a comunidades vulnerables:
 - 1.1. Organizar jornadas de salud animal gratuitas en barrios desfavorecidos, en colaboración con veterinarios locales.

- 1.2. Ofrecer servicios de esterilización a bajo costo para familias de bajos recursos.
- 1.3. Establecer un programa de voluntariado para veterinarios y estudiantes de veterinaria que deseen contribuir con servicios gratuitos en comunidades necesitadas.
2. Establecer alianzas estratégicas con clubes de raza:
 - 2.1. Identificar y contactar clubes de razas de mascotas relevantes en el área de influencia de Uyito para explorar oportunidades de colaboración.
 - 2.2. Organizar reuniones con representantes de clubes de razas para discutir posibles actividades conjuntas, como eventos de promoción de la salud animal o charlas educativas.
 - 2.3. Negociar acuerdos de colaboración que beneficien tanto a Uyito como a los clubes de razas, como descuentos en servicios veterinarios para los miembros del club o la participación en eventos comunitarios.
3. Participar en eventos y actividades del club:
 - 3.1. Asistir a eventos y exposiciones organizados por los clubes de razas para establecer presencia y familiarizarse con la comunidad de propietarios de mascotas.
 - 3.2. Ofrecer servicios de salud animal gratuitos o con descuento en eventos del club, como revisiones de salud o vacunaciones.
 - 3.3. Patrocinar concursos o actividades especiales dentro de los eventos del club para aumentar la visibilidad de Uyito y fortalecer la relación con la comunidad de propietarios de mascotas.
4. Brindar soporte y educación continua:
 - 4.1. Ofrecer charlas educativas y seminarios sobre temas relevantes para los propietarios de razas específicas, como cuidados de salud preventiva o entrenamiento de obediencia.
 - 4.2. Proporcionar recursos y materiales educativos, como folletos informativos o videos, que aborden las necesidades y preocupaciones particulares de cada raza.

4.3. Establecer un programa de seguimiento post-evento para mantener la comunicación con los miembros del club y ofrecer soporte continuo, como consultas telefónicas o sesiones de preguntas y respuestas en línea.

10.2. Dimensión Ambiental:

En el futuro, Uyito se esforzará por minimizar su huella ecológica y promover prácticas sostenibles. Se implementarán medidas de eficiencia energética y gestión de residuos en nuestras instalaciones, se utilizarán materiales y productos ecológicos siempre que sea posible y se apoyarán iniciativas de conservación y protección de la biodiversidad. A continuación, en el siguiente grafico se mostrará como se proyectan estas estrategias a corto, mediano y largo plazo:

Figura 57 Dimensión Ambiental: Acciones en el tiempo



Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

A continuación, se presenta un desglose de las actividades detalladas necesarias para cumplir con la implementación de políticas internas para el uso eficiente de recursos:

Acciones a Corto Plazo (1-2 años):

1. Instalación de sistemas de recolección de agua de lluvia para reducir el consumo de agua potable en las instalaciones.
2. Implementación de prácticas de eficiencia energética, como el uso de iluminación LED y equipos energéticamente eficientes.
3. Desarrollo de políticas internas para el manejo adecuado de residuos, incluyendo la separación y reciclaje de materiales.

Acciones a Mediano Plazo (3-5 años):

1. Inversión en tecnologías verdes, como sistemas de energía solar y vehículos eléctricos para reducir las emisiones de carbono.
2. Participación en programas de reforestación y conservación de áreas verdes locales en colaboración con organizaciones ambientales.
3. Promoción de una cultura de conservación entre los clientes y la comunidad, ofreciendo educación sobre la importancia de la protección del medio ambiente y la biodiversidad.

Acciones a Largo Plazo (5+ años):

1. Implementación de tecnologías avanzadas de gestión de residuos para minimizar aún más el impacto ambiental de las operaciones.
2. Colaboración con organizaciones ambientales para desarrollar programas de sensibilización sobre la importancia de la conservación del medio ambiente y la protección de la vida silvestre.
3. Participación en proyectos comunitarios de limpieza y conservación de espacios naturales, promoviendo la responsabilidad ambiental entre los propietarios de mascotas y la comunidad en general.

10.3. Dimensión Económica:

En el futuro, Uyito buscará generar un impacto positivo en la economía local y promover la equidad y la transparencia en nuestras operaciones financieras. Se trabajará con proveedores locales y se apoyará el emprendimiento y el desarrollo empresarial en nuestra comunidad. Además, se mantendrán prácticas comerciales éticas y transparentes en todas nuestras interacciones. A continuación, en el siguiente grafico se mostrará como se proyectan estas estrategias a corto, mediano y largo plazo:

Figura 58 Dimensión Económica: Acciones en el tiempo



Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

En el ámbito económico, Uyito se enfocará en maximizar su rentabilidad y contribuir al desarrollo económico sostenible de la región. A continuación, se detallan las acciones planificadas en esta dimensión:

Acciones a Corto Plazo (1-2 años):

1. Implementación de estrategias de marketing para aumentar la visibilidad y captar una base sólida de clientes en el primer año de operaciones.
2. Establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores locales para garantizar el suministro de productos y servicios de alta calidad a precios competitivos.
3. Desarrollo de un sistema de gestión financiera eficiente para monitorear y controlar los ingresos, gastos y flujo de efectivo de manera efectiva.

Acciones a Mediano Plazo (3-5 años):

1. Diversificación de los servicios ofrecidos para satisfacer las necesidades emergentes del mercado y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.
2. Expansión de la infraestructura física y tecnológica para aumentar la capacidad de atención y mejorar la experiencia del cliente.
3. Evaluación continua de los costos operativos y búsqueda de oportunidades de optimización para mejorar la rentabilidad a largo plazo.

Acciones a Largo Plazo (5+ años):

1. Exploración de nuevas fuentes de ingresos, como la oferta de programas de membresía y servicios premium para clientes recurrentes.
2. Evaluación de la viabilidad de la expansión geográfica para llegar a nuevas áreas y mercados.
3. Establecimiento de un fondo de reserva financiera para hacer frente a posibles crisis económicas y garantizar la estabilidad financiera a largo plazo.

10.4. Dimensión de Gobernanza

En el futuro, Uyito se comprometerá a mantener los estándares de integridad, ética y cumplimiento normativo en toda su operación. Se implementarán políticas y procedimientos robustos de gobierno corporativo, se promoverá la transparencia y la rendición de cuentas, y se fomentará una cultura organizacional basada en valores sólidos y principios éticos.

Esta estrategia de sostenibilidad refleja el compromiso con la responsabilidad corporativa y el liderazgo consciente, y servirá como guía para las acciones y decisiones a medida que Uyito comience sus operaciones y se convierta en un actor importante en el sector del cuidado de mascotas.

Para articular las acciones de corto, mediano y largo plazo con el enfoque de gobernanza en la estrategia de sostenibilidad de Uyito, podemos considerar lo siguiente:

Figura 59 Acciones de corto, mediano y largo plazo.



Fuente: Elaboración Propia con el software Canva.

El enfoque de gobernanza en estas acciones implica establecer mecanismos de liderazgo y toma de decisiones transparentes, participativas y éticas, donde se promueva la rendición de cuentas y se fomente la colaboración entre todas las partes interesadas, incluyendo empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general.

A continuación, se presenta un desglose de las actividades detalladas necesarias para cumplir con la implementación de políticas internas para el uso eficiente de recursos:

Acciones a Corto Plazo (1-2 años):

1. Realizar una evaluación de los recursos actuales utilizados en las operaciones de Uyito.
2. Identificar áreas de mejora y oportunidades para reducir el consumo de recursos.
3. Desarrollar políticas internas claras y específicas que promuevan el uso eficiente de recursos, abordando aspectos como el consumo de energía, agua, papel y otros materiales.
4. Capacitar al personal en las nuevas políticas y procedimientos para garantizar su comprensión y adhesión.
5. Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para monitorear y evaluar el cumplimiento de las políticas internas.
6. Designar un equipo o responsable encargado de supervisar la implementación y el cumplimiento de las políticas internas.

Acciones a Mediano Plazo (3-5 años):

1. Realizar auditorías periódicas para evaluar el progreso y la eficacia de las políticas internas implementadas.
2. Actualizar y ajustar las políticas internas según sea necesario en función de los resultados de las auditorías y cambios en las operaciones.
3. Explorar e implementar tecnologías y prácticas más avanzadas para optimizar el uso de recursos, como la automatización de sistemas de iluminación y climatización, la instalación de dispositivos de ahorro de agua, etc.
4. Promover una cultura organizacional que valore y fomente la sostenibilidad, reconociendo y premiando las iniciativas y contribuciones individuales al uso eficiente de recursos.

Acciones a Largo Plazo (5+ años):

1. Establecer alianzas con proveedores y socios comprometidos con la sostenibilidad para garantizar la cadena de suministro responsable.

2. Investigar y adoptar prácticas empresariales circulares que permitan maximizar la eficiencia y minimizar el desperdicio de recursos en todas las etapas del ciclo de vida del producto.
3. Realizar campañas de sensibilización y educación ambiental dirigidas a clientes y la comunidad en general, destacando el compromiso de Uyito con el uso responsable de recursos y la protección del medio ambiente.
4. Establecer objetivos ambiciosos de reducción de huella de carbono y otros impactos ambientales, y desarrollar planes de acción concretos para alcanzar estos objetivos a largo plazo.

11. Conclusiones

Después de un exhaustivo análisis y desarrollo, se concluye que el plan de negocio para la creación de 'Uyito', un centro de medicina veterinaria integrativa presenta una sólida fundamentación estratégica y operativa. La identificación de una necesidad en el mercado y la formulación de un modelo de negocio innovador son elementos clave que respaldan la viabilidad y el potencial de éxito de Uyito en el mercado de la medicina veterinaria.

- **Análisis del mercado local:**
 - El análisis detallado del mercado local de servicios veterinarios y medicina integrativa proporciona una comprensión profunda de las necesidades y oportunidades existentes en el mercado. Esto permite a Uyito diseñar servicios y estrategias adaptadas a las demandas específicas de los propietarios de mascotas en la comunidad. Es por esto por lo que el análisis del crecimiento económico proyectado del 2.91% (Euromonitor, 2016) en el sector de mascotas indica un entorno económico en expansión, lo que significa un aumento en la demanda de servicios relacionados con mascotas, incluyendo la medicina veterinaria integrativa ofrecida por Uyito, soportados en que Colombia se posiciona como el cuarto país de la región con el mayor crecimiento en el

mercado de mascotas, exhibiendo un impresionante crecimiento anual del 13%. Esta tendencia, superada solo por Brasil, México y Chile, destaca la creciente importancia que los colombianos otorgan al cuidado de sus mascotas (Duran, 2022). Bogotá, Cali y Medellín lideran este fenómeno, destacándose como las ciudades con mayor tenencia de mascotas en el país. Según reportes del Dane, Bogotá, en particular, lidera con un asombroso 25% de la población que comparte su hogar con una mascota, seguida de Cali con un 18% y Medellín con un 17% (Duran, 2022). Estas cifras no solo subrayan la importancia cultural de las mascotas en la vida de los colombianos, sino que también revelan áreas geográficas específicas donde la demanda de servicios de cuidado de mascotas está en alza.

- Como resultado del sondeo de mercado realizado y el análisis de los competidores, se pudo identificar el diferencial de Uyito en el mercado de la medicina veterinaria integrativa. Al contrastar la propuesta con la oferta actual, queda patente que Uyito se posiciona como un líder en el sector, ofreciendo una combinación única de terapias integrativas, atención personalizada y un enfoque colaborativo con veterinarios primarios. Este diferencial no solo distingue a Uyito de la competencia, sino que también brinda una ventaja competitiva sólida para captar y retener clientes en el mercado en constante crecimiento de la salud animal en Bogotá. A través del análisis comparativo con competidores como Cevemi y QUIROVETS, se identificó que Uyito se posiciona como una opción superior al eliminar la necesidad de una consulta diagnóstica inicial y enfocarse en la colaboración estrecha con veterinarios primarios. Este enfoque estratégico no solo simplifica el proceso para los propietarios de mascotas, sino que también fomenta una relación de confianza con los profesionales de la salud animal, lo que se traduce en un mayor éxito en el tratamiento y cuidado de las mascotas.

- **Evaluación de viabilidad técnica y operativa:** La evaluación de los requisitos de equipamiento y tecnología garantiza que Uyito esté adecuadamente equipado para ofrecer servicios de alta calidad y eficacia. Esta evaluación también permite una gestión eficiente de recursos y costos, asegurando la viabilidad operativa a largo plazo del centro. Se logró identificar el plantel requerido para operar (Auxiliar Veterinario, Director de Clínica, Diseñador Gráfico, Médico Veterinario General, Director Administrativo y Financiero, Contador) y sus flujos nucleares y secundarios (Flujos Nucleares: Asignación de Citas, Terapia General de Pequeñas Especies, Consulta General y Flujos Secundarios: Manejo de Proveedores, Análisis y Seguimiento Financiero) y los equipos necesarios para la operación de Uyito, adicional a que se logró validar con más de 90 personas mediante una encuesta la viabilidad de interés en la medicina integrativa, las necesidades del local y los factores que influirían en la decisión de ir a Uyito.
- **Análisis de requisitos legales y regulatorios:** El análisis detallado de los requisitos legales y regulatorios en Colombia asegura que Uyito opere en pleno cumplimiento con la normativa vigente. Esto reduce el riesgo de enfrentar problemas legales o regulatorios en el futuro y garantiza la legitimidad y credibilidad del centro ante los clientes y las autoridades. Debido a la naturaleza de operación de Uyito (persona natural) para el primer año, no se tiene la necesidad de cumplir con una normatividad ambiental o Registro de marca – Propiedad intelectual, esto será considerado en el momento en que se decida hacer la transición a establecimiento de comercio
- **Desarrollo de plan financiero:** El desarrollo de un plan financiero sólido proporciona una hoja de ruta clara para la gestión de recursos financieros y la maximización de la rentabilidad de Uyito. Esto incluye la proyección de ingresos y gastos, la estimación de inversiones necesarias y la identificación de fuentes de financiación adecuadas para respaldar el crecimiento y desarrollo del centro. Con

una utilidad operativa proyectada de \$ 116,224,680.0 y \$ 168,354,543.9 respectivamente, se evidencia un crecimiento constante en la eficiencia operativa a medida que el negocio avanza. Además, un Valor Presente Neto (VPN) de \$ 189,363,342.51 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 51.62% demuestran la viabilidad financiera del proyecto. Esta viabilidad financiera del proyecto se sustenta en las diferentes opciones de inversión el mercado actual que pueden ofrecer una TIR similar, después de realizar un sondeo de las opciones de inversión en el mercado, se encontró que el producto que podría ofrecer una rentabilidad atractiva pero no igual a Uyito serían los CDT que ofrece el (Restrepo & Rankia, 2024), estos ofrecen una rentabilidad del 14% EA o las inversiones en préstamos con hipoteca respaldados por inmueble que ofrece (Sureti, 2022) con una tasa del 22.4% EA. Sin embargo, ambas opciones están por debajo de la rentabilidad proyectada de Uyito y ambas opciones presentan riesgos diferentes.

- **Formulación de estrategia de sostenibilidad:** La formulación de una estrategia de sostenibilidad con acciones entre 1 y 5 años, demuestra el compromiso de Uyito con la responsabilidad social y ambiental. Al integrar prácticas sostenibles en sus operaciones, Uyito contribuye al cuidado del entorno y la comunidad local, al tiempo que fortalece su imagen de marca y su relación con los clientes y la sociedad en general.

12. Referencias

- Agencia de Noticias Universidad Nacional de Colombia, f. (2022, Abril 27). Perros, gatos y humanos, la nueva familia multiespecie. *Perros, gatos y humanos, la nueva familia multiespecie*, p. 1. Retrieved from <https://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/perros-gatos-y-humanos-la-nueva-familia-multiespecie>
- Aguirre, S. (2019, Enero). *Proyecciones de Mercado*. Retrieved from PetIndustry: <https://petindustry.co/gerencia/proyecciones-del-mercado-para-mascotas-2019/>
- Bogota, C. d. (n.d.). *Tipo de empresa a constituir*. Retrieved from ccb.org.co: <https://www.ccb.org.co/empresarial/crear-empresa/constituir-empresa/tipo-de-empresa>
- Bolivar, S. (2016). *Caracterizacion de las mascotas en Colombia con cifras Bogota*. Retrieved from segurosbolivarapoyocomercial: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/<https://segurosbolivarapoyocomercial.com/news-downloads/mascotas-presentacion.pdf>
- Briceño, M. G., Córdoba, S., Gutiérrez, L. Y., & Martínez, K. J. (2023). *Análisis del costo de manutención anual de mascotas perros y gatos en la ciudad de Bogotá*. Universidad EAN.
- Buitrago, L. (2017). *Lineamientos para la política de tenencia responsable de animales de compañía y de producción*. Retrieved from Lineamientos para la política de tenencia responsable de animales de compañía y de producción: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SA/lineamientos-tenencia-responsables-acy.pdf>
- Casado Alejandro, M. E. (2010, 02 11). *Biblioteca Digital Universidad de Alcalá*. Retrieved from ebuah.uah.es: <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/41448>
- CM, R. (2023, January). *CM-Research-Core Report*. Retrieved from CM-Research-Cost-of-Living-Tracker-Wave-1-Core-Report.pdf: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/file:///C:/Users/momphotezd/Downloads/CM-Research-Cost-of-Living-Tracker-Wave-1-Core-Report.pdf
- Duran, C. B. (2022, Junio 11). *Así se mueve el multimillonario negocio de las mascotas en Colombia*. Retrieved from Forbes Colombia: <https://forbes.co/2022/06/11/negocios/asi-se-mueve-el-multimillonario-negocio-de-las-mascotas-en-colombia>
- Estadística-, D.-D. A. (2023, September). *Índice de Precios al Consumidor*. Retrieved from IPC Información Técnica: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>
- Euromonitor, F. R. (2016). *Caracterizacion de las mascotas en Colombia con cifras Bogotá*. Retrieved from segurosbolivarapoyocomercial.com: <https://segurosbolivarapoyocomercial.com/news-downloads/mascotas-presentacion.pdf>

- Hernandez, M., & Delgado, J. (2024, Marzo 14). *Revelan el número de mascotas que hay en Colombia: son más perros que gatos*. Retrieved from El Espectador: https://www.elespectador.com/la-red-zoocial/revelan-el-numero-de-mascotas-que-hay-en-colombia-son-mas-perros-que-gatos-noticias-hoy/#google_vignette
- Hernandez, M., & Delgado, J. (2024, Marzo 14). *Revelan el número de mascotas que hay en Colombia: son más perros que gatos*. Retrieved from La red social: <https://www.elespectador.com/la-red-zoocial/revelan-el-numero-de-mascotas-que-hay-en-colombia-son-mas-perros-que-gatos-noticias-hoy/>
- Hussmann, S. &. (2017, December 29). *Pet-Waste-Study*. Retrieved from Int.org: chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://Int.org/wp-content/uploads/2018/10/Pet-Waste-Study.pdf
- Martinez, J. (2019, Junio 27). *Observatorio de Desarrollo Economico*. Retrieved from La Economía alrededor de las mascotas en Bogotá: <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/comercio-al-por-menor-industria-servicios/la-economia-alrededor-de-las-mascotas-en-bogota>
- Ministerio de la Salud. (2024, Abril 20). *12,01% es el incremento de la UPC para el 2024*. Retrieved from minsalud.gov.co: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/incremento-de-la-UPC-para-el-2024.aspx>
- MITA, M. T. (2020). *wmg-pet.com*. Retrieved from La humanizacion de las mascotas en el nicho de los alimentos para animales domesticos: <https://wmg-pet.com/la-humanizacion-de-las-mascotas-en-el-nicho-de-los-alimentos-para-animales-domesticos/>
- Restrepo, M., & Rankia. (2024, 02 28). *Mejores CDT en Colombia para 2024*. Retrieved from mejores-cdts: <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/1866633-mejores-cdt>
- Scanlan, N. (2011). *Complementary Medicine for Veterinary Technicians and Nurses 1st Edition*. Wiley-Blackwell.
- SCB, S. T. (2023). *Shih Tzu Club Bogota*. Retrieved from Shih Tzu Club Bogota: <https://es-la.facebook.com/shihtzuclubbogota/>
- Schoen, A. M. (1998). *Complementary and Alternative Veterinary Medicine: Principles and Practice 1st Edition*. Mosby.
- Schoen, A. M. (1998). *Complementary and Alternative Veterinary Medicine: Principles and Practice 1st Edition*. Mosby.
- Semana. (2022, Noviembre 15). *¿Cuántos colombianos conviven con animales de compañía y cuánto gastan en ellos?* Retrieved from SEMANA: <https://www.semana.com/4patas/perros/articulo/cuantos-colombianos-conviven-con-animales-de-compania-y-cuanto-gastan-en-ellos/202221/>
- Suan G. Wynn DVM, B. F. (2006). *Veterinary Herbal Medicine 1st Edition*. Mosby.
- Sureti. (2022). *Inversiones*. Retrieved from sureti.com: <https://www.sureti.co/inversiones>

-
- Trueba, A., & Salinas, A. (2024, Febrero 2). *Unveiling the Latest Pet Care Trends Sweeping Latin America*. Retrieved from Euromonitor: <https://www.euromonitor.com/article/unveiling-the-latest-pet-care-trends-sweeping-latin-america>
- WMG Group. (2022). *Humanos y Mascotas, tendencias de mercado en espejo*. Retrieved from <https://wmg-pet.com/>: <https://wmg-pet.com/humanos-y-mascotas-tendencias-de-mercado-en-espejo/>
- WMG, G. (2022). *Tendencias Globales en el mercado de las mascotas*. Retrieved from Latinoamerica: Lider en el crecimiento poblacional de mascotas.: <https://wmg-pet.com/latinoamerica-lider-en-el-crecimiento-poblacional-de-mascotas/>

Anexo 1. 5 fuerzas de Porter

Guía para analizar la posición competitiva de la Startup

5 fuerzas de Porter¹

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Proveedores

Este es un cuadro de mando que le ayudara a evaluar la posición de su negocio en el mercado. Lea cada una de las preguntas, con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica la situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá. Si No

2. ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. Si No

3. ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto. Si No

4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. Si No

5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores. Si No

6. ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores.

Si No

¹ Traducido de Ehmke, C; Fulton, J. y Akridge, J (s.f) Industry Analysis: The Five Forces. Purdue Agriculture, recuperado del 20 de diciembre de 2017 en <https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>

Evaluación

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los proveedores afectará a su negocio.

#	Enumere las principales insumos, servicios o materiales necesarios para su negocio	Para cada insumo, servicio o material, enumere los proveedores posibles.	¿Cómo puede usted trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Jeringas de 10 ml	Alkon Insumos SAS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar-Comprar existencias (Compras anticipadas) • Continuar con las Compras de Contado • Garantizar disponibilidad de Existencias • Programar pedidos con tiempo • Recordatorio de compras por parte de los proveedores
2	Jeringas de 3ml	Alkon Insumos SAS	
3	Agujas hipodérmicas 30x1/2	Alkon Insumos SAS	
4	Aguas de acupuntura S-M-L-XL	Banyan Medinaturasl Productos Acupuntura	
5	MOXA	Banyan Medinaturasl Productos Acupuntura	
6	Piedras de Masaje	Bodega de Artesanías OKOLOKO Piedras	
7	Electrodos	BRAS Medica Colombia SA ALI Express	
8	Gel conductor de ultrasonido	Alkon Insumos SAS	
9	Cánulas Amarilla-Azul-Rosa	Alkon Insumos SAS	
10	Equipos de Macrogoteo	Alkon Insumos SAS	
11	Cloruro de Sodio de 100 ml	Alkon Insumos SAS	
12	Sonda Nelaton 6-8-10	Alkon Insumos SAS	
13	Jeringa 50ml	Alkon Insumos SAS	
14	Oxigeno	Oxyvitaes	
15	Mangueras de silicona	VIDOX Med SAS	
16	Válvulas hidrofóbicas y de 3 vías	VIDOX Med SAS	
17	Guardianes para cortopunzantes	Alkon Insumos SAS	
18	Guardianes para ampollas	Alkon Insumos SAS	
19	Papel secante	Alkon Insumos SAS	
20	Bandeja Imantada para las agujas	Alkon Insumos SAS	
21	Canecas para desechos roja-blanca-verde	Alkon Insumos SAS	
22	Algodonera metálica	Alkon Insumos SAS	
23	Riñonera metálica	Alkon Insumos SAS	

24	Pinzas mosquito	Alkon Insumos SAS	
25	Tijeras de Material	Alkon Insumos SAS	
26	Masajeador de MOXA	Banyan Medinaturasl Productos Acupuntura	
27	Bolsas de desechos Roja-Verde-Blanca	Alkon Insumos SAS	
28	Fósforos	Dollar City	
29	Cenicero	Dollar City	
30	Velas	Dollar City	
31	Aceites esenciales de aromaterapia	AROMATMA JUST	
32	Ozonificador medicinal	O3Vets	
33	Bala de oxígeno	OXYVitales	
34	Electro estimulador	MEDITEA SEAKIT BRAS Medica Colombia SA IMPORT CORPORAL MEDICAL	
35	Laser	SEAKIT ECCO Vets	
36	Magneto	SEAKIT	
37	Ultrasonido	SEAKIT BRAS Medical Colombia SA	
38	Electro acupuntor	IMPORT CORPORAL MEDICAL BRAS Medical Colombia SA Banyan Medinaturasl	
39	Foto terapia	SEAKIT	
40	Infrasonido	SEAKIT	
41	Ampollas de biológicos	GREEN PHARMA LHA Laboratorio Homeopático Alemán	
42	TECH University	Maestría en Neurología de pequeños animales	
43	Fundacion Científica LHA	Diplomado en Medicina AntiZootoxica y Homeopatía Veterinaria	

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Compradores

Este es un sencillo cuadro que le ayuda a evaluar la posición del mercado en su negocio. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades? Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos. Si x No

2. ¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gastarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto. Si No x

3. ¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él. Si x No

4. ¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores,

los compradores tienen más poder de negociación. Si No x

5. Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su empresa? . Es menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrás. Si x No

6. ¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes.

Si No x

Evaluación

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo el poder de negociación de los compradores afectará a su negocio.

#	Enumere los tipos de clientes que usted tiene o espera tener.	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	Tipo 1: Nati Osorio	XXX: Promociona algunos de los productos que Uyito ofrece	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio Diseñado para las Mascotas • Integralidad, lealtad, trabajo en equipo y transparencia con los doctores primarios para complementar tratamientos • Conocimientos certificados en Neurología • Plan de trabajo con un objetivo definido • Terapias Integradas (múltiples tratamientos) • Ser Profesional Veterinario+

Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

Este es un cuadro que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada. Si__No_x

2. ¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. Si_x No__

3. ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. Si_x No__

4. ¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla. Si_No_x

5. ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es

aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. Si_x No__

6. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes. Si_No_x

7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. Si_x No__

8. ¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria. Si_x No

Evaluación opcional

Usando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de nuevos competidores podría afectar su negocio.

1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	Disminución de Clientes Reputación de los Doctores Divulgación del negocio (afectación positiva) Competitividad de Precios
2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?	Generar la Inversión en Equipos Evaluar los tratamientos Ofrecidos por sesión (integralidad de tratamientos)
3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?	Incrementar la publicidad de Uyito, haciendo énfasis en los casos de éxito, la calidad humana, el equipo de trabajo, la integralidad de tratamientos en una sesión.

Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. Si_x_No__

2. ¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a otro producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil. Si_x_No__

3. ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos.

Si_x_No__

Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examine con mayor detalle cómo la amenaza de los productos sustitutos afectará a su negocio.

#	Enumere los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	AINES	Super fácil	No trata causa raíz ni se sostiene en tiempo. No hay seguimiento específico del profesional
2	Medicamentos naturales (CBD y homeopáticos)	Super fácil	No trata causa raíz ni se sostiene en tiempo. Se demora en llegar a punto de equilibrio. Seguimiento profesional
3	Colegas no especializados con aparatos	Fácil	Es más costoso No hay un enfoque especializado de fisioterapia e integral
4	Sanadores empíricos no profesionales	Fácil	Resultados. Enfoque profesional clínico no está presente. Manejo y respuesta ante complicaciones es limitado. Integración clínica

Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar/ aprovechar la situación.

1. ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado. Si No

2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado. Si No

3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. Si No

4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos. Si No

5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. Si No

6. ¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad. Si No

7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta. Si No

8. ¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable. Si No

9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente.

Si No

Evaluación opcional

Utilizando un lápiz y una hoja de papel, examinar con mayor detalle cómo la rivalidad entre los competidores afecta a su negocio.

Enumere sus principales competidores.	¿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?
Zoohands	<ul style="list-style-type: none"> • Varios años de experiencia • Terapias de rehabilitación • Enfocados en el círculo del dolor 	<p>Algunas de las terapias de rehabilitación son las mismas que se ofrecen en Uyito, sin embargo, se ofrecen por sesiones individuales, lo que hace que el precio se muestre inferior, pero en una línea de tiempo extendida se incrementarían los costos porque son más terapias las que se necesitarían.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con cada cliente presentar y aclarar el concepto de integralidad en las sesiones (Múltiples terapias en una sesión) • Posicionar el concepto de medicina integrativa, resaltado que se parte del diagnóstico clínico y el trabajo en conjunto con el doctor tratante para que las terapias hagan parte integral del tratamiento clínico.
Movimiento: Medicina Integrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Terapias de rehabilitación • Enfocados en fisioterapia 		
Clinivet	<ul style="list-style-type: none"> • El núcleo de sus servicios es la medicina clínica • Solo se ofrecen ciertas terapias de las que se ofrecen en Uyito y estas terapias se enfocan en la medicina preventiva y no como parte del tratamiento clínico. • Los profesionales que ofrecen las terapias no tienen la formación requerida. 		
Reinvet	<p>Sus servicios están enfocados en la rehabilitación integral veterinaria, sus tratamientos están enfocados a casos clínicos puntuales, pero operan de manera independiente al médico tratante, poseen equipos de hidroterapia y cámaras de oxigenoterapia hiperbárica que no son comunes en el mercado de Bogotá.</p>		

Anexo 2. Análisis Financiero

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS							
Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.							
ESTADO DE RESULTADOS							
		2024	2025	2026	2027	2028	
VENTAS	\$	450,000,000.0	\$ 512,325,000.0	\$ 686,003,175.0	\$ 918,558,251.3	\$ 1,419,172,498.3	
COSTO VENTAS	\$	176,626,860.0	\$ 201,089,680.1	\$ 269,259,081.7	\$ 360,537,910.4	\$ 557,031,071.5	
UTILIDAD BRUTA	\$	273,373,140.0	\$ 311,235,319.9	\$ 416,744,093.3	\$ 558,020,341.0	\$ 862,141,426.8	
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$	101,400,000.0	\$ 104,949,000.0	\$ 108,097,470.0	\$ 111,340,394.1	\$ 114,680,605.9	
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$	18,437,600.0	\$ 19,082,916.0	\$ 19,655,403.5	\$ 20,245,065.6	\$ 20,852,417.6	
OTROS GASTOS	\$	28,462,000.0	\$ 10,000,000.0	\$ 10,000,000.0	\$ 10,000,000.0	\$ 10,000,000.0	
DEPRECIACIÓN	\$	8,848,860.0	\$ 8,848,860.0	\$ 8,848,860.0	\$ 8,848,860.0	\$ 8,848,860.0	
UTILIDAD OPERATIVA	\$	116,224,680.0	\$ 168,354,543.9	\$ 270,142,359.9	\$ 407,586,021.3	\$ 707,759,543.3	
GASTOS FINANCIEROS	\$	10,688,460.7	\$ 8,712,142.3	\$ 6,330,283.3	\$ 3,459,666.9	\$ -	
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$	105,536,219.3	\$ 159,642,401.6	\$ 263,812,076.5	\$ 404,126,354.4	\$ 707,759,543.3	
IMPUESTOS	\$	36,937,676.8	\$ 55,874,840.6	\$ 92,334,226.8	\$ 141,444,224.0	\$ 247,715,840.2	
UTILIDAD NETA	\$	68,598,542.6	\$ 103,767,561.1	\$ 171,477,849.8	\$ 262,682,130.4	\$ 460,043,703.2	
BALANCE							
	AÑO o	2024	2025	2026	2027	2028	
ACTIVO							
CAJA/BANCOS	\$	81,231,615.00	\$ 185,985,512.96	\$ 237,333,055.49	\$ 336,362,231.68	\$ 468,665,394.39	\$ 781,147,443.33
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$	70,856,400.00	\$ 70,856,400.00	\$ 70,856,400.00	\$ 70,856,400.00	\$ 70,856,400.00	\$ 70,856,400.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ 8,848,860.00	\$ 17,697,720.00	\$ 26,546,580.00	\$ 35,395,440.00	\$ 44,244,300.00
ACTIVO FIJO NETO	\$	70,856,400.00	\$ 62,007,540.00	\$ 53,158,680.00	\$ 44,309,820.00	\$ 35,460,960.00	\$ 26,612,100.00
TOTAL ACTIVO	\$	152,088,015.00	\$ 247,993,052.96	\$ 290,491,735.49	\$ 380,672,051.68	\$ 504,126,354.39	\$ 807,759,543.33
PASIVO							
Impuestos X Pagar	\$	0	\$ 36,937,676.8	\$ 55,874,840.6	\$ 92,334,226.8	\$ 141,444,224.0	\$ 247,715,840.2
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$ 36,937,676.8	\$ 55,874,840.6	\$ 92,334,226.8	\$ 141,444,224.0	\$ 247,715,840.2
Obligaciones Financieras	\$	52,088,015.00	\$ 42,456,833.64	\$ 30,849,333.87	\$ 16,859,975.14	\$ -	\$ -
PASIVO	\$	52,088,015.00	\$ 79,394,510.40	\$ 86,724,174.44	\$ 109,194,201.93	\$ 141,444,224.04	\$ 247,715,840.16
PATRIMONIO							
Capital Social	\$	100,000,000.00	\$ 100,000,000.00	\$ 100,000,000.00	\$ 100,000,000.00	\$ 100,000,000.00	\$ 100,000,000.00
Utilidades del Ejercicio	\$	0	\$ 68,598,542.6	\$ 103,767,561.1	\$ 171,477,849.8	\$ 262,682,130.4	\$ 460,043,703.2
TOTAL PATRIMONIO	\$	100,000,000.00	\$ 168,598,542.56	\$ 203,767,561.06	\$ 271,477,849.75	\$ 362,682,130.35	\$ 560,043,703.16
TOTAL PAS + PAT	\$	152,088,015.00	\$ 247,993,052.96	\$ 290,491,735.49	\$ 380,672,051.68	\$ 504,126,354.39	\$ 807,759,543.33
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:					
CAPITAL INVERTIDO					
	AÑO 0	2024	2025	2026	2027
Activos Corrientes	\$ 83,914,394	\$48,370,614	\$19,729,532	\$49,754,434	\$68,105,715
Pasivos Corrientes	\$	\$5,877,181	\$18,473,858	\$26,327,600	\$30,095,574
KTNO	\$83,914,394	\$42,493,433	\$1,255,674	\$23,426,834	\$38,010,141
Activo Fijo Neto	\$58,224,200	\$50,638,560	\$43,052,920	\$35,467,280	\$27,881,640
Depreciación Acumulada	\$	\$7,585,640	\$15,171,280	\$22,756,920	\$30,342,560
Activo Fijo Bruto	\$58,224,200	\$58,224,200	\$58,224,200	\$58,224,200	\$58,224,200
Total Capital Operativo Neto	\$142,138,594	\$93,131,993	\$44,308,594	\$58,894,114	\$65,891,781
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE					
EBIT		\$43,906,784.8	\$67,601,427.1	\$75,221,713.6	\$85,987,354.6
Impuestos		\$15,367,374.7	\$23,660,499.5	\$26,327,599.7	\$30,095,574.1
NOPLAT		\$28,539,410.1	\$43,940,927.6	\$48,894,113.8	\$55,891,780.5
Inversion Neta		\$49,006,600.4	\$48,823,399.8	\$14,585,520.2	\$6,997,666.7
Flujo de Caja Libre del periodo		\$77,546,011	\$92,764,327	\$34,308,594	\$48,894,114

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2024	2025	2026	2027	2028
	-\$152,088,015.00	\$16,578,680.80	\$85,868,934.80	\$121,871,603.94	\$190,586,608.38	\$262,682,130.35

VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO = **\$ 189,363,342.51**

TASA INTERNA DE RETORNO = **51.62%**

PERIODO DE RECUPERACIÓN: **2.23 AÑOS**

Anexo 3: Entrevista al Doctor Henry Benavidez

Grupo de Interés: Empresario/Técnico

Objetivo de la entrevista: Entender su perspectiva sobre las necesidades y demandas del mercado en relación con la medicina integrativa para mascotas.

Hipótesis o dudas para validar (del modelo de negocios): Uyito, como centro de medicina integrativa y rehabilitación para perros y gatos, tiene el potencial de proporcionar un enfoque innovador y efectivo en el cuidado de la salud de las mascotas, mejorando su calidad de vida y ofreciendo una alternativa valiosa a los tratamientos tradicionales.

Mensaje (es un mensaje de introducción para romper el hielo): Hola!, estamos entusiasmados por contar contigo. Realizaremos entrevistas para poder validar el modelo de negocio de Uyito: Un centro de medicina integrativa y de rehabilitación donde las terapias sean un complemento a los diagnósticos clínicos, adicionando valor a la calidad de vida de las mascotas.

Tu opinión es valiosa. ¿Listo para empezar?

Preguntas para realizar:

Datos del entrevistado:

Nombre: Henry Benavides, médico veterinario universidad de la Salle. Internado en medicina y cirugía de perros y gatos universidad nacional autónoma de México. Maestría en neurología veterinaria universidad Tech.

Ocupación: Médico veterinario director médico Dover chico (especialistas en neurología y oncología veterinaria).

Preguntas Generales:

1. ¿Cuál es su visión sobre el futuro de este sector en Colombia?

Respuesta contenida en el siguiente enlace:

2. ¿Qué desafíos o barreras ve en el desarrollo de este tipo de centro?

Barreras: la primera y más importante es la renuencia del médico veterinario a remitir

Pero también es muy importante a quien debe hacerse la remisión donde debe haber una documentación del médico remitente en relación al médico que recibe el caso teniendo en cuenta la preparación y formación desde el punto de vista medico

3. ¿Qué características le gustaría ver en un centro de medicina integrativa para perros y gatos?

1-Médico veterinario con compromiso y preparación.
2- personal auxiliar con conocimiento técnico y preparación en atención en servicio al cliente.

Preguntas específicas:

1. ¿Como ve el papel de la sostenibilidad en el campo de la medicina integrativa para mascotas?

Considero que es una oportunidad de negocio donde la innovación, perseverancia, preparación del grupo de trabajo es un factor importante no solo para replicar en las personas del centro sino hacia afuera hacia los médicos veterinarios remitentes

2. ¿Qué posibles barreras de entrada ve usted en este negocio y por qué?

Es un tema de percepción 1ro por parte del MV donde todavía creen que esto no es útil. Cada vez el abordaje terapéutico de más mascotas es integral no pensando en terapias alternativas sino en medicina integrativa

Anexo 4: Listado de Entrevistados en el proceso de validación

Nombre	Grupo de Interés	Organización/Rol	Enlace de Entrevistas
Dr. Henry Benavides	Experto Técnico/Empresario	Clínica Veterinaria Dover	Anexo 2
Juan Carlos Caro	Proveedor	Greenpharmacy	https://aci.webex.com/aci/ldr.php?RCID=41b644421557209eb7f55ebf58163f6f
Omar Bermudez	Experto Técnico	Veterinario	<u>Uyito</u>
Andrea Angulo	Cliente Potencial		<u>Uyito</u>
Karina Rodriguez	Cliente Potencial		<u>Uyito</u>
Monica Castro	Cliente Potencial		<u>Uyito</u>