

**Diseño e Implementación de un Plan Estratégico que Permita la Ampliación de los Canales  
de Venta de los Servicios Ofertados del Consultorio Veterinario “Cuatro Patas” en el  
Municipio de Acacias-Meta**

**Ricardo Esteban Betancourt Montañez**

**Director:**

**Juan Carlos Montalvo Rodríguez PhD.**

**Universidad Antonio Nariño**

**Dirección nacional UDCII**

**Unidad para el Desarrollo de la Ciencia, la Investigación y la Innovación**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Villavicencio-Meta**

**2020**

## 1. Tabla de Contenido

1) Resumen ejecutivo de la propuesta .....	4
2) Abstract .....	6
3) Justificación .....	7
3.1) Enfoque al e-commerce. ....	10
4) Antecedentes .....	11
4.1) Diferencias entre el comercio tradicional y el comercio electrónico.....	12
5) Objetivos .....	14
5.1) Objetivo general. ....	14
5.2) Objetivos específicos.....	14
6) Descripción del negocio .....	14
6.1) Reseña histórica. ....	14
6.2.1) Aliados.....	18
6.2.2) Actividades Clave.....	19
6.2.3) Recursos físicos.....	20
6.2.4) Recursos intelectuales.....	21
6.2.5) Recursos humanos. ....	21
6.2.6) Recursos económicos o financieros.....	21
6.2.7) Propuesta de valor. ....	21
6.2.8) Relación con los clientes.....	23
6.2.9) Comunicación y distribución. ....	24
6.2.10) Segmento de clientes. ....	24
6.3) Servicios ofertados. ....	25
6.4) Planeación estratégica. ....	28
6.5) Descripción de cargos.....	29
6.6) Infraestructura. ....	31
6.8) Público Objetivo.....	35
6.9) Metodología para investigar. ....	37
6.10) Resumen Estrategia. ....	37
7) Formulación Del Plan De Marketing .....	39
7.1) Plan de ventas y marketing.....	39
7.2) Estrategias de marketing.....	46
8) Plan de operación .....	46

8.1)	Explicación de las variables.....	48
8.1.1)	Ficha clínica.....	48
8.1.2)	Medicamentos y productos.....	48
8.1.3)	Retorno de clientes.....	49
8.1.4)	Vacunación y psicotrópicos.....	49
8.1.5)	Control de inventario.....	49
8.1.6)	Número de atenciones.....	49
8.1.7)	Salarios.....	49
8.1.8)	Inversiones, publicidad y marketing.....	49
8.2)	Identificación del cliente.....	51
8.3)	Diagnóstico.....	51
8.4)	Hospitalización.....	51
8.5)	Tratamiento posterior.....	52
8.6)	Ubicación geográfica.....	53
9)	Plan financiero.....	53
9.1)	Punto de equilibrio.....	59
10)	Conclusiones y logros.....	61
11)	Referencias.....	62
12)	ANEXOS.....	67

## Índice de tablas

Tabla 1	Modelo CANVAS.....	16
Tabla 2:	servicios ofertados por el consultorio.....	26
Tabla 3	Descripción de cargos.....	29
Tabla 4	Análisis FODA.....	32
Tabla 5:	Resumen De La Estrategia.....	37
Tabla 6	Plan De Ventas.....	39
Tabla 7:	Costo Promedio De Los Servicios Ofertados Por El Consultorio.....	40
Tabla 8:	Ciclo De Vida De Los Servicios Ofertados.....	41
Tabla 9:	Posicionamiento Por Cuota De Mercado.....	42
Tabla 10:	Planteamiento del problema de los clientes.....	43
Tabla 11:	Proyección de ventas vs rentabilidad.....	43
Tabla 12:	Inversiones e-commerce y tecnológicas.....	44
Tabla 13	.....	45

Tabla 14: Proyección de variables económicas a considerar.....	54
Tabla 15: Proyección de variables proveedores.....	54
Tabla 16: Proyección variable de la venta de producto.....	55
Tabla 17: Proyección variable del marketing digital.....	55
Tabla 18: Proyección salario equipo e-commerce .....	56
Tabla 19: Proyección P Y G .....	57
Tabla 20: Proyección EBITDA.....	59
Tabla 21: Proyección punto de equilibrio.....	60

### **Índice de esquemas**

Esquema 1: Diferencias entre comercio tradicional y comercio electrónico.....	11
Esquema 2: Organigrama actual del personal del consultorio veterinario “Cuatro Patas”... ..	22
Esquema 3. Proceso de la consulta veterinaria.....	50
Esquema 4. Guía Operacional .....	41
Esquema 5. Proceso Consulta veterinaria .....	44

### **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1 Secciones del consultorio médico veterinario.....	21
Ilustración 2 Ciclo de vida del producto.....	34
Ilustración 3 Posicionamiento por cuota de mercado.....	35
Ilustración 4 Evolución de ingresos/gastos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 5: Punto de equilibrio.....	54

## **1) Resumen ejecutivo de la propuesta**

Con este trabajo se evidencia los beneficios para la permanencia, posicionamiento en el mercado y el mantenerse vigente mediante el diseño e implementación de un plan estratégico para el fortalecimiento del consultorio veterinario Cuatro patas como prestador de servicios para las mascotas.

Inicialmente para establecer la pertinencia de una estrategia de mejoramiento en el negocio, se realizó la identificación y revisión del estado actual mediante herramientas como CANVAS y la matriz DOFA de análisis de información, se evidencio la necesidad de ampliar sus canales de ventas donde tanto los clientes ya recurrentes como nuevos puedan tener facilidad para realizar los procesos transaccionales y de acceso a los servicios ofertados por el consultorio.

Para lograr alcanzar el objetivo propuesto se hizo necesario realizar una proyección de los componentes que hacen parte del plan estratégico como son: plan de ventas y marketing, plan operación, plan financiero para establecer la factibilidad de la estrategia planteada y los beneficios de su implementación.

Una vez realizadas las proyecciones a los planes anteriormente mencionados se logró establecer la viabilidad del plan estratégico, ya que en los resultados arrojados con una inversión mínima se exploran nuevos mercados, clientes potenciales, facilidad transaccional, optimizar ventas y se logra una recuperación de la inversión inicial a corto plazo donde a un futuro el negocio puede expandirse manteniendo un buen servicio, calidad humana.

A su vez dentro del Plan estratégico implementado se incluyó como herramienta el E-commerce y las plataformas virtuales que permiten no solo alcanzar al cliente, sino también la interacción personalizada y la fidelización del mismo.

*Palabras clave:* E-commerce, plan estratégico, factibilidad, negocio

## 2) Abstract

This work shows the benefits for permanence, positioning in the market and staying current through the design and implementation of a strategic plan to strengthen the Four-legged veterinary office as a service provider for pets.

Initially to establish the relevance of a business improvement strategy, the current status was identified and reviewed using tools such as CANVAS and the SWOT matrix for information analysis, the need to expand its sales channels where both customers Both recurring and new may be able to easily carry out transactional processes and access the services offered by the practice.

In order to achieve the proposed objective, it was necessary to carry out a projection of the components that are part of the strategic plan such as: sales and marketing plan, operation plan, financial plan to establish the feasibility of the proposed strategy and the benefits of its implementation.

Once the projections of the aforementioned plans had been made, it was possible to establish the viability of the strategic plan, since in the results obtained with a minimum investment, new markets, potential customers, transactional ease are explored, sales optimization and a recovery of the investment is achieved. initial short-term where in the future the business can expand while maintaining good service, human quality.

In turn, within the implemented Strategic Plan, E-commerce and virtual platforms were included as a tool that not only allow reaching the customer, but also personalized interaction and loyalty.

Keywords: E-commerce, strategic plan, feasibility, business

### 3) Justificación

La base que se toma como referencia para la elaboración del trabajo son los parámetros establecidos de la línea de investigación gestión de la Innovación y sub línea Cultura de la Innovación, línea propia diseñada para el programa de Administración de empresas. Esta permite el aprovechamiento, uso de las capacidades y conocimientos adquiridos por los estudiantes en el contexto real donde se hace necesario implementar diferentes tipos de estrategias y herramientas como es el caso de E-commerce para el mejoramiento y fortalecimiento de las ideas de negocio, así como los negocios ya establecidos, para que permanezcan vigentes y adopten alternativas innovadoras en la prestación de sus servicios y productos.

El enfoque claro que se realiza para la elaboración del trabajo, es poder aumentar la cobertura mediante el uso de herramientas digitales, la elaboración de un plan de mejoramiento que permita resaltar la estructura y ampliar el alcance de los servicios y productos ofertados por el consultorio veterinario.

Entorno al comercio electrónico, que finalmente es donde se plasmara todo el plan de negocios, las cifras son muy alentadoras, puesto que los estudios recientes apuntan a que el 82% de los consumidores investigan los productos o servicios en sus dispositivos electrónicos antes de comprar en una tienda tradicional. (Calleja, 2020)

Los datos para Colombia frente al mercado de consumismo que cobija las mascotas se ha potenciado, Según la división de consumo de Kantar, “en Colombia hay más de 4,4 millones de familias con mascota, las cuales gastan en cada compra para estas un promedio de \$9.881, siendo los gatos los de mayor aumento en el indicador con un 24%, mientras que las compras de elementos para perros crecieron 9%, respecto al 2019”. (Portafolio, 2020)

El municipio de Acacias se proyecta como el segundo con mayor crecimiento en el departamento del Meta, solo desbancado por la capital Villavicencio, la actualización catastral realizada en 2014, por Instituto Geográfico Agustín Codazzi, determinó que todos sus predios - urbanos y rurales- cuestan 2 billones 579 mil millones 984.427 pesos. (Instituto Geografico Agustin Codazzi, 2015)

Como tal las alternativas de atención que se van a referir a través del e-commerce para el público objetivo del municipio, se presentan como una solución práctica para los usuarios del consultorio y para abarcar un mercado más extenso a través de la web, facilitando adquisición y disponibilidad de servicios, pagos, entre otros.

Es complejo el tema para obtener información específica en el municipio sobre mascotas, ya que previamente no hay investigaciones de mercado en esta área, o datos particulares de entidades oficiales que permitan conocer de primera mano datos como numero de mascotas en el municipio, o familias con tenencia de animales en sus hogares. Por ello los datos obtenidos son de bases de datos e investigaciones enfocados al país, y se toma como referencia Villavicencio como ciudad principal más cercana al municipio de Acacias.

La idea principal es ilustrar a los potenciales beneficiarios sobre los servicios especializados que ofrece el consultorio veterinario. Este proyecto se realiza para aumentar los ingresos y la presencia de la veterinaria a nivel municipal y departamental a través del e-commerce.

La importancia radica también en que la empresa posee servicios veterinarios de emergencia y equipos de alta tecnología para diagnosticar enfermedades que se hacen escasas en otros consultorios, por lo que mejora la calidad de vida de las mascotas de aquellos usuarios que se interesan en el bienestar animal. Además, se sentará un precedente con la investigación a realizar entorno al análisis de la competencia, teniendo en cuenta los factores implícitos en el crecimiento del municipio y las consecuencias del crecimiento poblacional.

Una parte importante es pensar en las repercusiones que conlleva la implementación de este plan estratégico, y serán más los aspectos positivos que los negativos, teniendo en cuenta que la pretensión es aumentar la cobertura y facilitar las labores publicitarias a través de sistemas automatizados. Lo anterior y según la revista Forbes se traduce a los siguientes beneficios: Reduce costos, genera lealtad con los clientes, atención y garantía de satisfacción total, mayor alcance al público, seguridad para el vendedor y comprador, facilidad de entrega de productos, mayor participación en la cartera de los clientes. (Forbes Mexico, 2014)

Cabe resaltar sobre la importancia de implementar e-commerce para contar con la oportunidad de formar parte de la comunidad “Ecofriendly” y de otras tantas empresas que andan ya tratando de implantar sinergias para sumar esfuerzos y crear formas innovadoras, que deriven en una disminución del impacto ecológico. (Rivera, 2016)

Teniendo en cuenta la última encuesta de Fenalco, “el 43% de hogares colombianos dicen poseer mascota y de acuerdo con la Revista Pet Industry, para la firma Kantar Worldpanel, hay cerca de 3 millones y medio de mascotas en Colombia. De ellas, 67% son perros, 18% gatos y 16% de los hogares tienen uno y otro.” (Fenalco, 2012)

La influencia de las mascotas en sus amos es tal que como lo afirma el portal Gabrica: “Las mascotas se han apoderado de las redes sociales y del ecosistema digital. Una de cada diez mascotas tiene su propio perfil en Facebook, Twitter o Youtube. La mitad de las personas que tienen mascota comparten fotos de la misma a través de redes sociales y cada vez es más frecuente que se hagan llamamientos para recaudar fondos destinados a ayudar a los animales a través de Facebook o Twitter. Eso sumado a que, ya hay un gran listado de mascotas famosas e influenciadoras”. (Gabrica, 2018)

“Colombia es el cuarto país en Latinoamérica que lidera el sector de mascotas, con un crecimiento anual del 13%. Brasil, México y Chile ocupan los tres primeros puestos, teniendo en cuenta las cifras de Euromonitor International de 2016”. (Gabrica, 2018)

Las ventas de comida para mascotas superarán las de bebés en 2019, así lo señala un informe de Statista y Merca. (Gabrica, 2018)

“En 2018 Colombia alcanzó cifras históricas en materia de adopción de animales de compañía. De acuerdo con el Instituto de Bienestar y Protección Animal de Bogotá (IDBYPA), a través del Distrito unos 828 animalitos encontraron un hogar que les brindó bienestar y calidad de vida en la capital, esto sumado a los animales que encontraron familias por medio de organizaciones sin ánimo de lucro.” (Gabrica, 2018)

El proyecto por lo tanto tiene un enfoque práctico que resalta los beneficios de utilizar las plataformas digitales de manera responsable, además de minimizar los riesgos de infección ante la situación actual que se vive frente a la pandemia del Covid-19. El contacto entre el cliente y el prestador de servicios se minimiza y la única relación cara a cara será con la mascota, obviamente teniendo la planta física preparada haciendo uso efectivo de todos los protocolos de seguridad.

### **3.1) Enfoque al e-commerce.**

La idea comercial es alcanzar nuevos clientes y ofrecer nuevos servicios como consultas en línea, y compra de productos a través de la plataforma. Además de generar un espacio con acceso libre e ilimitado sobre generalidades en cuanto al cuidado de las mascotas, además de utilizar este mismo espacio para generar opiniones e intercambio de información que beneficie las dos partes.

#### **4) Antecedentes**

En la actualidad se propone una teoría basada en un mercado abierto para todos los países, libre comercio, con oportunidades iguales para todos los compradores, cambiando los ingresos económicos de personas, países y empresas, impulsando la consolidación del mercado financiero propiciando alianzas estratégicas, entre compañías y países que busquen la competitividad en sus transacciones comerciales y que estén interesados en convertir las fronteras en algo irrelevante al momento de comercializar productos o servicios. (Elsenpeter, 2014)

Los cinco principios que definen el marco global en el que se debería desenvolver el comercio electrónico son:

- En el Sector privado, todos los países del mundo, deberán ser llamados a liderar el comercio electrónico.
- El comercio electrónico debe estar orientado al mercado, un mercado abierto, y no con excesivas regulaciones.
- El comercio electrónico, deberá propiciar la generación de un mercado global, con derechos tanto para proveedores como para consumidores.
- Los gobiernos deberán propender, a permanecer neutrales ante el nuevo mercado.
- El gobierno deberá propiciar un marco legal que ampare el funcionamiento del nuevo mercado. (Barroeta, 2015)

El uso de internet en las empresas originó una forma de hacer negocios y de realizar transacciones comerciales en el que se intercambia un valor por algún bien o servicio, a través de una plataforma electrónica, lo que se conoce como comercio electrónico o e-commerce. (Rodriguez I. , 2014)

Eduardo Muñoz Torrejón presento un plan de marketing como tesis para obtener su maestría, este consiste en proponer estrategias para desarrollar un comercio electrónico de una veterinaria, ofertando productos y servicios a través de plataformas digitales. Claramente sirve como referente en el presente trabajo y se plantea como una reestructuración de un modelo de negocio existente llevado al mercado virtual, además de analizar ciertas falencias en lo que conlleva su presencialidad. Como parte de estos antecedentes se relaciona a continuación las conclusiones de lo que significo tal investigación.

Consciente de los contextos en los que me voy a mover en el momento de comenzar esta nueva etapa profesional, tener un documento que marque tanto los objetivos, estrategias, acciones y fechas de actuación es una herramienta muy importante pensando, principalmente, en los primeros meses de andadura del proyecto. A buen seguro, esta guía servirá para saber la dirección a seguir y poder abordar nuevos objetivos además de estar convencido de que el desarrollo del plan va a ayudar a vender más, posicionar mejor y tener la notoriedad necesaria entre el público objetivo para garantizar la viabilidad. (Torrejon, 2015)

#### **4.1) Diferencias entre el comercio tradicional y el comercio electrónico.**

La grafica que se muestra a continuación es un comparativo apreciativa realizado por (Freitas, 2014) y nos ilustra diferencia abismales entre las dos formas de comerciar:

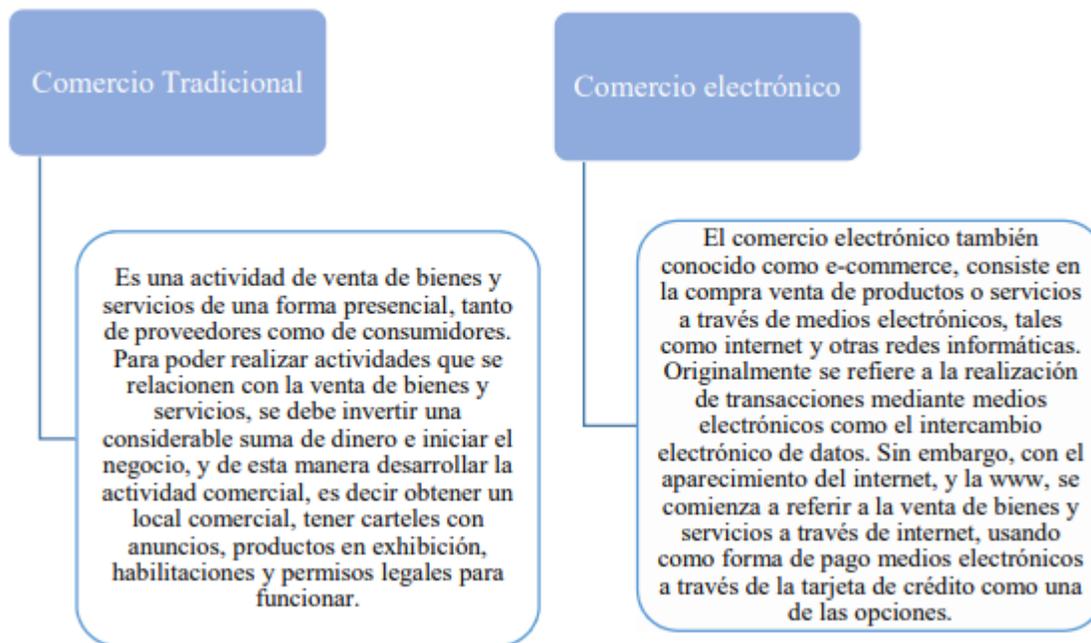


Figura 1. Diferencias entre comercio tradicional y comercio electrónico, (Freitas, 2014)

Además de las comparaciones, para tener una referencia más aterrizada de lo que se busca enfatizar con el despegue de un modelo de negocio en el país, se tomó como referente la tesis de la creación de la tienda de mascotas san francisco, ubicada en la ciudad de Santa Marta, donde en sus conclusiones resaltan el siguiente párrafo:

Con la elaboración y análisis de los estados financieros se puede apreciar un crecimiento en un periodo de corto, lo que conllevaría a un incremento de las utilidades de la compañía. Los flujos de caja positivos son una clara tendencia de que un análisis bien elaborado puede llevar a tomar buenas y mejores decisiones para el negocio, sin dejar de lado el seguimiento constante y permanente de todos los factores internos y externos que en algún momento puedan entorpecer o descarrilar los objetivos propuestos para este proyecto. (Rodriguez S. , 2018)

Entendiendo de antemano sobre lo que ya se hizo frente a los aspectos más relevantes del e-commerce y todo lo relacionado con el marketing digital y sus propósitos, surge la pregunta problema frente al negocio para el que se pretende implementar esta serie de estrategias: ¿Es

factible la implementación de recursos tecnológicos a través del e-commerce como herramienta para ampliar los canales de venta de los servicios ofertados por el consultorio veterinario “Cuatro Patas?”

## **5) Objetivos**

### **5.1) Objetivo general.**

Realizar un estudio de viabilidad sobre el uso de herramientas tecnológicas a través del e-commerce para ampliar los canales de venta de los servicios que oferta el consultorio veterinario “cuatro patas” en el municipio de Acacias – Meta.

### **5.2) Objetivos específicos.**

Aplicar la herramienta CANVAS para evaluar el modelo de negocio actual y generar la propuesta de valor a través de la implementación del e-commerce.

Elaborar un plan estratégico enfocado al mejoramiento y acceso de los servicios que presta el consultorio veterinario en las plataformas virtuales.

Realizar los planes de ventas, marketing, operativo y financiero para fortalecer el uso de las plataformas virtuales para la prestación de servicios veterinarios en línea.

## **6) Descripción del negocio**

### **6.1) Reseña histórica.**

El consultorio inicia en el año 2000 en Granada, Meta, con el nombre de Animalejos. Allí funciona durante 5 años y se decide el traslado hacia Acacias, donde se establece desde el año 2005, con el nombre de Cuatro Patas.

Cuenta con personal capacitado para manejo de urgencias, cuenta con una médica internista especializada en la Universidad de Antioquia, quien está en constante capacitación para actualizar sus conocimientos y es conferencista nacional, también cuenta con cirugía general y especializada de tejidos blandos, consulta médica general y especializada y sala de groomer, tenemos equipos de última tecnología, laboratorio clínico veterinario especializado IDEXX, sala de cirugía totalmente equipada con monitoreo, oxígeno y todo lo necesario para disminuir al máximo los riesgos quirúrgicos.

Las experiencias adquiridas a través de estos años han generado una clientela fidelizada a través del método coloquial voz a voz, parte de la evolución se ve reflejada en varios aspectos, el primero es en algo tangible y tiene que ver con la infraestructura, el consultorio ha tenido transformaciones que en la actualidad permiten tener modulares que separan cada área (consultorio, área de baño, área de peluquería, área de hospitalización, área de cirugía, y zonas comunes),

Dentro de este mismo aspecto tangible se tiene la adquisición de equipos médicos veterinarios con última tecnología: laboratorio clínico veterinario especializado IDEXX, sala de cirugía totalmente equipada con monitoreo, oxígeno y todo lo necesario para disminuir al máximo los riesgos quirúrgicos, equipo de ecografía, basculas electrónicas y todos los implementos menores utilizados a diario en las consultas.

El elemento intangible más importante y que refleja la razón de ser de la empresa es la preparación académica que la propietaria y médico veterinaria DRA. ALEXANDRA SOTO.

La doctora Alexandra, adicional a su título, es especialista en medicina interna en pequeños animales, y tiene más de 10 diplomaturas y cerca de 20 participaciones certificadas en eventos

académicos enfocados en mascotas, es miembro activo de la junta directiva de la red de emergencias y medicina intensiva veterinaria de Colombia (REMIVET), conferencista en eventos relevantes del ámbito nacional e internacional y está en constante actualización frente a la atención de las mascotas.

A pesar de tanta experiencia y preparación tangible e intangible, la constante evolución obliga a emprender caminos diferentes sin dejar de creer en el objetivo principal, el cual es velar por el bienestar animal. La evolución del negocio se traduce al internet a través de sus innumerables plataformas ofrece la posibilidad de crecer y globalizar la empresa y en parte facilitar la comunicación con los potenciales nuevos usuarios. puesto que se habla de que actualmente en el mundo más de la mitad de la población son usuarios de internet, en cifras: 4540 millones de usuarios, el 59% de la población mundial.

A nivel comercial el lugar tiene una acreditación local, beneficio adquirido a través del trabajo constante y el profesionalismo que exalta la labor del personal que allí labora. Por otra parte, el éxito de los tratamientos y los procedimientos que allí se realizan dependen en gran parte de las buenas prácticas que el dueño de la mascota realiza en casa, seguir las recomendaciones de los profesionales es de vital importancia y garantiza o no buenos resultados.

## **6.2) Presentación Del Modelo CANVAS**

Uso y forma de aplicación de acciones para alimentar la herramienta CANVAS.

Esta herramienta para el análisis de ideas de negocio, fue desarrollada por Alexander Osterwalder, en el 2004, en su tesis doctoral. “Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.” (Osterwalder, 2004).

***Tabla 1 Modelo CANVAS***

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTE	CLIENTES
- <b>Proveedores de productos e insumos para desarrollar la oferta de servicios del consultorio.</b>	- Cumplir de manera eficiente con los horarios programados para los clientes que se atienden con cita previa.	El valor proporcionado a los clientes radica en la tecnología que se implementa en el consultorio, pues el conjunto de equipos para intervenir a las mascotas no se encuentra en ningún otro consultorio de la zona. Adicional a ello el profesional encargado de la operación diaria (Dra. Alexandra Soto) es sumamente preparado para atender cualquier tipo de emergencia, que a propósito es muy frecuente en especial asociado a la circulación de vehículos. Según estadísticas propias del consultorio se atiende aproximadamente un caso mensual in site.	Desde el consultorio veterinario “cuatro patas”, se precisa importante mantener una buena relación con los clientes, asegurando una manera de retenerlo e incentivando a la recompra de los servicios y productos allí ofertados, además de atraer nuevos clientes. Se asiste a través de las formas más comunes para que esto coexista: - Relación de asistencia personal - Relación de asistencia personal dedicada a través de la mascota - Relación de autoservicio - Relación automatizada a través de medios virtuales. - Relación a través de actividades con las comunidades. - Co-creación.	Los clientes del consultorio veterinario “cuatro patas”, se rigen por edades entre 16 y 50 años, por el manejo de plataformas digitales, las actitudes generan tendencias entre los jóvenes a no tener hijos y prefieren tener una mascota, por lo que hay también rasgos de comportamiento o colectivos y rasgos psicograficos, que apoyan estas tendencias.
- <b>Proveedores de servicios informáticos, iniciando por el internet, y seguido de creadores de aplicaciones como Instagram y Facebook.</b>	Mantenimiento y actualización de información constante de plataformas digitales a través de las cuales se ofertan productos y servicios del consultorio veterinario “cuatro patas”.			
- <b>Desarrollador informático.</b>	- Organizar los estados financieros para analizar los datos y resolver si la empresa genera utilidades reales o tomar medidas respecto a saldos monetarios negativos.			
- <b>Personal que labora en la empresa y pretende alcanzar los objetivos propuestos con la motivación de una remuneración económica a través de contratos laborales.</b>				

RECURSOS CLAVE	CANALES
<b>El recurso humano es primordial para la operación del consultorio, puesto que no solo su parte operativa sino también el e-commerce dependen de ello.</b>	El canal principal para la comunicación será el internet, a través de la página web se espera entablar relaciones con los clientes y realizar seguimientos a cada uno de los clientes y viceversa, para que ellos puedan visualizar su información de interés.
<b>El recurso financiero permite el funcionamiento de todo el catálogo de servicios ofertados por el consultorio, además de generar flujo de caja y permite retribuir a todo el talento humano que garantiza la operación.</b>	El email también será uno de los canales principales para acceder y distribuir toda la información del consultorio.
<b>El recurso intelectual permite la fidelización de los clientes, puesto que la operación está encargada de la veterinaria principal, quien depende de su formación académica para llevar a cabo la correcta resolución de cada uno de los casos clínicos que allegan al sitio.</b>	Social media también será primordial en la ampliación y distribución de la información que respecta al consultorio y la oferta de sus servicios y actividades.

*Fuente: Propia*

### 6.2.1) Aliados.

Es fundamental establecer contactos cercanos para intercambiar no solo bienes y servicios sino también experiencias, así lo afirma Ordoñez al decir: “Entre los emprendedores, cada día, hay un mayor interés por establecer acuerdos de colaboración con terceros para compartir experiencias, cortes y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc) que les permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio”. (Ordoñez, 2019)

- Proveedores de productos e insumos para desarrollar la oferta de servicios del consultorio.
- Proveedores de servicios informáticos, iniciando por el internet, y seguido de creadores de aplicaciones como Instagram y Facebook.
- Desarrollador informático.

- Personal que labora en la empresa y pretende alcanzar los objetivos propuestos con la motivación de una remuneración económica a través de contratos laborales.

### **6.2.2) Actividades Clave.**

- Cumplir de manera eficiente con los horarios programados para los clientes que se atienden con cita previa.

- Mantenimiento y actualización de información constante de plataformas digitales a través de las cuales se ofertan productos y servicios del consultorio veterinario “cuatro patas”.

- Organizar los estados financieros para analizar los datos y resolver si la empresa genera utilidades reales o tomar medidas respecto a saldos monetarios negativos.

Ante estas como algunas de las soluciones es importante plantear preguntas que en futuro ayudaran a proponer este tipo de actividades:

- ¿Cuáles son las actividades clave que requiere la propuesta de valor?
- ¿Qué se requiere para establecer los canales de distribución?
- ¿Cuál es y como se establece la relación con los clientes?
- ¿Cuáles son los flujos de ingresos del consultorio?

### ***Recursos Claves.***

Estos recursos son los que se requieren para que el modelo de negocio funcione y plantean preguntas clave para poder determinar en qué área se asigna cada uno de estos.

- ¿Qué tipo de recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

R/ Nuestra propuesta requiere de un presupuesto para implementar el e-commerce, el cual será proyectado a través de la propuesta financiera.

- ¿Qué tipo de recursos clave requieren para implementar los canales de comunicación y distribución?

R/ Se requieren de recursos económicos principalmente para pagar todas las comisiones exigidas por las plataformas virtuales, por otra parte los canales de distribución se enfocan en el transporte de los animales y será un contrato externo con un transportador, pero será asumido por el cliente.

- ¿Qué tipo de recursos clave se requiere para afianzar la relación con los clientes?

R/ Los recursos físicos son prioridad para darle seguimiento a cada caso clínico que se espera el cliente pueda visualizar a través de los recursos intelectuales de la plataforma virtual, por otra parte, el recurso humano es vital para entablar una relación confiable a través de los servicios y el profesionalismo con el que los colaboradores del consultorio atiendan a los clientes y sus mascotas.

- ¿Qué tipo de recursos clave requiere nuestro flujo de ingresos?

R/ Los recursos financieros son los únicos que deben circular a través del flujo de ingresos, puesto que este aporte económico que debe generar utilidad es el que permitirá potenciar otras áreas no económicas.

Según Ordoñez, los tipos de recursos utilizados para la operación de una organización se clasifican de la siguiente manera:

### **6.2.3) Recursos físicos.**

“Son todos aquellos recursos materiales, como: Instalaciones de factura, edificios, vehículos, maquinas, puntos de venta, redes de distribución, que no son fáciles de imitar o escasos y otorga una posición ventajosa frente a los competidores”. (Ordoñez, 2019)

#### **6.2.4) Recursos intelectuales**

“Son los recursos que se aprovechan para obtener ventaja frente a la competencia por que típicamente son únicos: marca, patente, contrato de exclusividad o base de datos, entre otros”. (Ordoñez, 2019)

#### **6.2.5) Recursos humanos.**

“En todas las empresas se requiere una porción de trabajo humano y las personas son el recurso más valioso. Por ejemplo, la industria farmacéutica no sería, nada sin su ejército de investigadores ni su eficiente fuerza de ventas”. (Ordoñez, 2019)

#### **6.2.6) Recursos económicos o financieros.**

“Siempre son necesarios, entre estos, se encuentran: líneas de crédito, dinero en efectivo y tarjeta de crédito, etc. Contar con recursos como una opción de compra o venta, poder acceder a tasas de financiamiento más bajas o a inversionistas clave, pueden ser otros recursos financieros importantes”. (Ordoñez, 2019)

En adelante se debe asignar algún tipo de recurso para cada etapa y establecer en que área se posiciona o como se distribuyen los diferentes recursos.

#### **6.2.7) Propuesta de valor.**

“Se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado”. (Ordoñez, 2019)

Así, “la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional”. (Ordoñez, 2019)

El valor proporcionado a los clientes radica en la tecnología que se implementa en el consultorio, pues el conjunto de equipos para intervenir a las mascotas no se encuentra en ningún otro consultorio de la zona. Adicional a ello el profesional encargado de la operación diaria (Dra. Alexandra Soto) es sumamente preparado para atender cualquier tipo de emergencia, que a propósito es muy frecuente en especial asociado a la circulación de vehículos. Según estadísticas propias del consultorio se atiende aproximadamente un caso mensual in site.

Además de la preparación académica y la inversión tecnológica, se implementará la primera línea para emergencias de tus mascotas en el municipio, enlazada directamente al e-commerce y funcionará como unidad móvil, prestando servicio a domicilio en el caso de que el traslado sea complejo. Cabe aclarar que si requiere de alguna intervención importante la unidad prestará el servicio de traslado al consultorio para ser atendido debidamente, básicamente será una ambulancia para tus mascotas.

Una de las preguntas más frecuentes asociada a la propuesta de valor es: ¿Qué problema presentado por el cliente se ayuda a solucionar?, y allí radican dos soluciones que el consultorio veterinario cuatro patas oferta. El primero es atender las urgencias veterinarias asociadas a imprevistos o enfermedades repentinas con las mascotas, el otro es a través de la página web dar soluciones efectivas en los casos de programación de consultas, citas para procedimientos de baño, peluquería y belleza, o resolver preguntas frecuentes para generar interacción con el cliente, e incluso la adquisición de productos sin salir de casa.

En este punto es importante definir los canales. Pero, ¿Qué es un canal? Un canal es simplemente un medio por el cual se transporta un elemento de un punto a otro. Según el modelo CANVAS, los canales tienen 3 funciones básicas, los *Canales de comunicación.*, es decir ¿Cómo nos comunicamos con los clientes?, los Canales de distribución que hace referencia al cómo hacer llegar al cliente la propuesta de valor? y los Canales de venta, que se relaciona con ¿Cómo vendemos/comercializamos nuestros productos o servicios? (Ordoñez, 2019).

### **6.2.8) Relación con los clientes.**

La gestión de relaciones con el cliente o CRM (Customer Relationship Management) tiene como objetivo proveer soluciones tecnológicas que permitan fortalecer la comunicación entre la empresa y sus clientes a fin de mejorar la relación con la clientela automatizando los distintos componentes de su relación. (Ordoñez, 2019).

Según Denton en su libro calidad en el servicio a los clientes expresa que: “Básicamente se limita a seguir el proceso de la siguiente manera: la pre venta, venta, post venta. Todo esto en relación con la gestión de servicio al cliente”. (Keith, 1991)

Desde el consultorio veterinario “cuatro patas”, se precisa importante mantener una buena relación con los clientes, asegurando una manera de retenerlo e incentivando a la recompra de los servicios y productos allí ofertados, además de atraer nuevos clientes. Es por ello que la manera más eficiente de administrar la forma en que se satisfacen sus necesidades es a través de las siguientes preguntas:

¿Qué tipo de relación quisieran o esperan mantener cada uno de nuestros segmentos de clientes con mi empresa? ¿Qué relaciones hay establecidas actualmente? ¿Qué tan costosas son?

¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocios? En cada una de las respuestas se asiste a través de las formas más comunes para que esto coexista:

- Relación de asistencia personal
- Relación de asistencia personal dedicada a través de la mascota
- Relación de autoservicio
- Relación automatizada a través de medios virtuales.
- Relación a través de actividades con las comunidades.
- Co-creación.

#### **6.2.9) Comunicación y distribución.**

Siempre las propuestas de valor se deben entregar a través de diferentes canales de comunicación y su posterior a esta de distribución. Que se deben siempre lograr para lograr los siguientes 4 objetivos fundamentales: Ayudar a que los clientes estudien la propuesta de valor, Informar a la clientela de cómo pueden comprar nuestros productos, Entrega de la propuesta de valor a los clientes, Al cliente se le debe dar atención posventa. (Aguilar, 2018)

El canal principal para la comunicación será el internet, a través de la página web se espera entablar relaciones con los clientes y realizar seguimientos a cada uno de los clientes y viceversa, para que ellos puedan visualizar su información de interés.

#### **6.2.10) Segmento de clientes.**

Para esta ocasión el segmento de los clientes se basará en el concepto originado por el consultor de marketing Ángel Martín, quien en su blog afirma que: “Un segmento de clientes consiste en aquel grupo de personas, usuarios u organizaciones para los que tu proyecto crea valor. Es decir,

aquellos usuarios cuyos problemas estás ayudando a resolver o necesidades que estás ayudando a satisfacer”. (Martin, 2019)

Ángel Martín, además de generar un precedente apoya su concepto con la clasificación frente a los cuales se analiza los segmentos de clientes y genera tres:

- Demográficos: edad, estado civil, ingresos, etc.
- Psicográficos: actitudes, estilo de vida, personalidad, etc.
- Comportamiento: aficiones, hobbies, rutinas, etc. (Martin, 2019)

Los clientes del consultorio veterinario “cuatro patas”, se rigen por edades entre 16 y 50 años, por el manejo de plataformas digitales, las actitudes generan tendencias entre los jóvenes a no tener hijos y prefieren tener una mascota, por lo que hay también rasgos de comportamiento colectivos y rasgos psicograficos, que apoyan estas tendencias. (Cifuentes, 2018)

Y es que: “para muchos de estos jóvenes, las mascotas son como los hijos. Según un estudio elaborado por la firma de comercio electrónico zulily.com, al 83 por ciento de ellos les encanta presumir de la ‘paternidad’ hacia sus compañeros peludos, y demostrarlo con productos como calendarios, tazas o felpudos inspirados en animales domésticos”. (Cifuentes, 2018).

### **6.3) Servicios ofertados.**

- 1) Consulta médica especializada
- 2) Cirugía general
- 3) Cirugía especializada
- 4) Hospitalización
- 5) Odontología
- 6) Neonatología, pediatría y geriatría

- 7) Ecografía general y especializada
- 8) Laboratorio clínico IDEXX USA
- 9) Vacunación
- 10) Cuidado crítico y unidad de cuidados intermedios
- 11) Oxigenoterapia y monitorización invasiva y no invasiva
- 12) Baño y peluquería canina

**Tabla 2: servicios ofertados por el consultorio**

<b>Servicio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>
1 Consulta Medicina Interna Especializada	Esta consulta consta de tres momentos, el primero es la anamnesis que consiste en la comunicación directa con el propietario o responsable del paciente con el fin de contextualizar el caso y las causas por las cuales acude a la consulta; enseguida viene el examen clínico donde se miden signos vitales, peso del paciente y examen semiológico de cada sistema independiente del motivo de la consulta; en el tercer momento se realiza un plan diagnóstico donde se lista los diagnósticos diferenciales, exámenes complementarios pertinentes que encaminen a la resolución del problema y su posterior manejo	Consulta
2 Cirugía General	Servicio de cirugías electivas o programadas que no comprometan la salud del animal, Esterilizaciones, correcciones plásticas, entre otras; constan de un plan preanestésico, anestésico, procedimiento quirúrgico y cuidado post quirúrgico.	Procedimiento
3 Cirugía Especializada	Son cirugías que se realizan para resarcir el funcionamiento de un órgano o sistema; son realizadas por personal médico entrenado y especializado por la misma complejidad que requiere el procedimiento: enteroanastomosis, Corrección de accidentes gastrointestinales,	Procedimiento

		Cistotomías por cálculos o rupturas, cirugías de control de daños en traumas entre otras	
4	Hospitalización	Servicio de cuidado intrahospitalario que se requiere por pacientes a los cuales por sus estado clínico no se les puede hacer manejo medico ambulatorio: Fluido terapia, monitorización, administración del plan terapéutico, alimentación enteral y demás cuidados que el paciente requiera según su cuadro clínico	Hora y tamaño
5	Odontología	Servicio de salud Oral preventivo: Detartraje y profilaxis. Correctiva: exodoncias, empastes, coronas endodoncias	Complejidad y raza
6	Neonatología, pediatría y geriatría	Consultas especializadas dependiendo la edad del paciente o su estado fisiológico: en neonatología se hace manejo parto tanto de la madre como de los cachorros. La Pediatría comprende la educación del propietario en el manejo de los cachorros, planes de vacunación desparasitación alimentación y demás para su correcto desarrollo. En geriatría se maneja pacientes de edad avanzada con el fin de proveerles bienestar en sus últimos años de vida mediante un manejo integral de su salud	Consulta
7	Ecografía General y Especializada	Ultrasonido diagnóstico de seguimiento de estados fisiológicos como la gestación; ecografía de Urgencias: Protocolos T Fast, A Fast y Blu. Ecografías diagnosticas por sistemas	Sesión
8	Laboratorio Clínico IDEXX USA, SKYLA	Equipos de última generación para análisis hematológico, química sanguíneas, Urianálisis y citologías	Análisis
9	Vacunación	Planes personalizados de vacunación felina y canina que ofrezcan protección inmunológica frente a las enfermedades infecciosas de la región	Dosis,

10	Cuidado Crítico y unidad de cuidados intermedios	Es un servicio especializado que se ofrece a pacientes que de otra forma de manejo no lograrían recuperarse: es un manejo intrahospitalario avanzado donde se requiera procedimientos de Alimentación enteral, Fluido terapia, monitorización constante, soporte ventilatorio, estados de sedación o analgesia continua, anestesia parcial o profunda y alta medicación. pacientes en sepsis o fallas orgánicas, Pacientes poli traumatizados, manejos post quirúrgicos en pacientes delicados, Intoxicaciones, eventos gastrointestinales entre otros	Hora y tamaño
11	Terapia respiratoria y oxigenación	Servicio para pacientes que no logren por si solos saturación de oxígeno optima por diversas causas, administración de medicamentos inhalados oxigenación y terapia respiratoria	Sesión
12	Baño y Peluquería Canina (Grooming)	Servicio profesional de grooming con técnicas de peluquería que mantienen el buen estado del manto tanto en perros como gatos y así garantizar su bienestar higiénico y saludable proporcionando un estilo acorde a su raza.	Sesión.

***Fuente: propia***

#### **6.4) Planeación estratégica.**

##### ***Misión.***

Proporcionar altos estándares de atención médica especializada a las mascotas de nuestros clientes, dedicando de forma integral nuestro conocimiento para generar una mejor calidad de vida en las familias y en cada uno de los animales.

##### ***Visión.***

Tener un reconocimiento social masivo para el año 2025, generado por la calidad de servicio y la experiencia de la fuerza laboral del consultorio veterinario, además de generar presencia virtual a través de la página web, fortaleciendo los canales de comercialización de nuestros servicios.

### ***Valores institucionales.***

#### *Calidad.*

En la prestación de nuestros servicios, a través de la implementación responsable de los conocimientos veterinarios enfocados a las mascotas.

#### *Responsabilidad.*

En el trato a las mascotas, unificando esfuerzos para preservar la salud y el bienestar de tu animal.

#### *Motivación.*

Para afrontar los desafíos que surgen a diario y tener una disponibilidad rodeada de carisma y calidad humana en el servicio.

#### *Honestidad.*

En la transparencia de nuestros servicios, generando veracidad en los diagnósticos de cada una de las mascotas atendidas.

#### *Respeto.*

En el trato a nuestros clientes y en la disposición frente a la atención de las mascotas.

### **6.5) Descripción de cargos.**

La descripción de los cargos como herramienta me permite reunir las funciones, el tipo de relación con la empresa, el título del cargo como tal y las funciones a desempeñar por cada uno de los miembros.

***Tabla 3 Descripción de cargos***

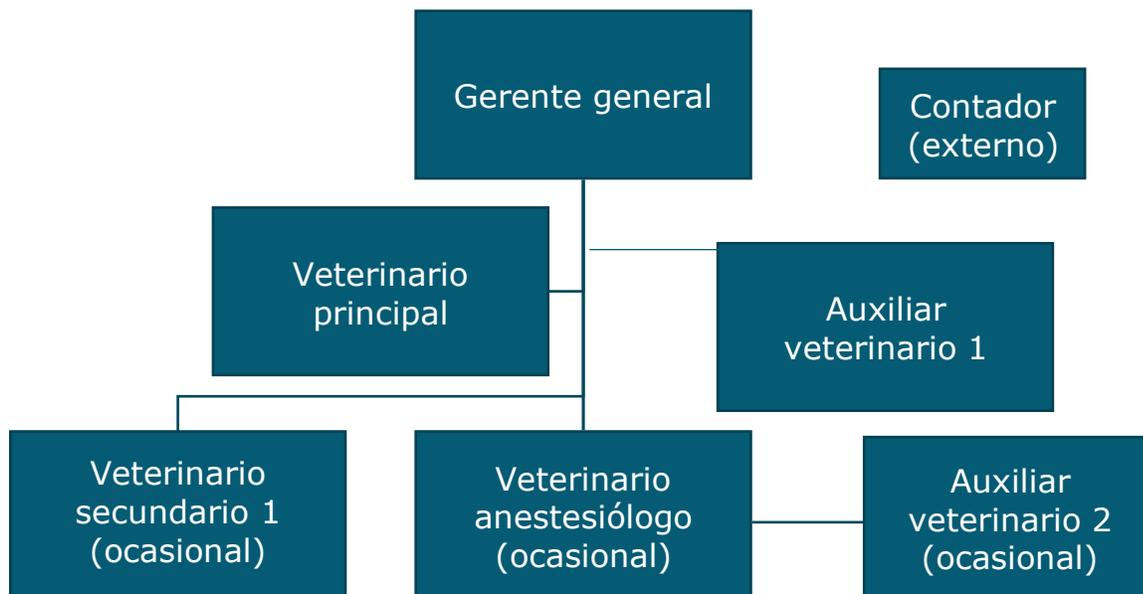
<b>CARGO</b>	<b>ESTADO</b>	<b>SALARIO</b>	<b>FUNCIONES</b>
Gerente general	Fijo	\$ 2.500.000	Administrar las funciones operativas, financieras e inherentes a la programación del consultorio veterinario.

Veterinario principal	Fijo	\$ 3.000.000	Se enfoca en realizar todos los procedimientos de acuerdo al cronograma establecido de los servicios ofertados por la organización.
Auxiliar veterinario 1	Fijo	1.000.000	Apoyar las labores del veterinario principal, y fortalecer el área de baño.
Auxiliar veterinario 2	Ocasional	Turno	Cuando el trabajo es excesivo, Apoyar las labores del veterinario principal, y fortalecer el área de baño.
Veterinario anestesiólogo	Ocasional	Por procedimiento	Apoyar las labores de cirugía y anestesia cuando se programen dichos procedimientos.
Veterinario secundario 2	Ocasional	Por procedimiento	Apoyar las labores de urgencias cuando se requiera

**Fuente: Elaboración propia**

**Esquema 2.**

*Organigrama actual del personal del consultorio veterinario: “cuatro patas”.*



*Fuente: Elaboración propia*

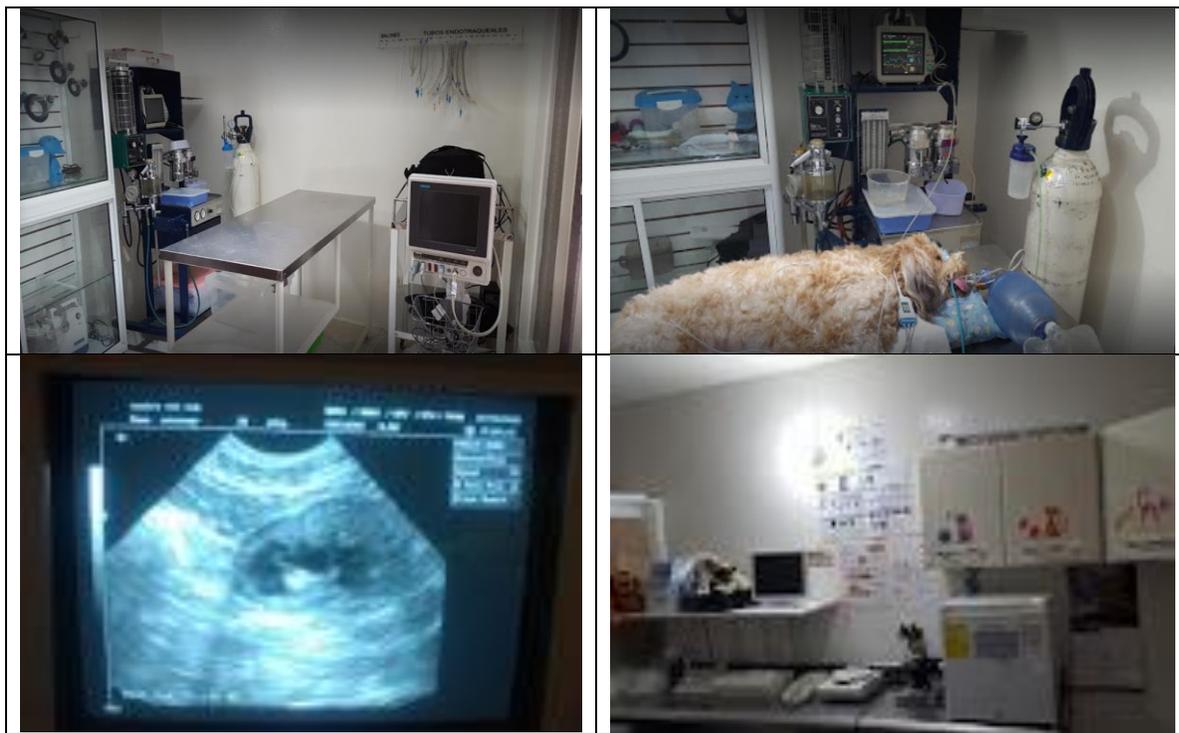
## 6.6) Infraestructura.

El consultorio veterinario cuatro patas está ubicado en el municipio de Acacias – Meta, en la dirección Carrera 27 N° 11-66 barrio Las Acacias. Cuenta con un amplio espacio dividido de la siguiente manera:

- Sala de recepción de los clientes.
- Área de consulta médica.
- Área de hospitalización.
- Área de baño de mascotas.
- Área de belleza profesional de mascotas.
- Zona de guacales para las mascotas.
- Sala de cirugía.

### Ilustración 1.

*Ilustración 1 Secciones del consultorio médico veterinario*



*Fuente: archivos personales Dra. Alexandra Soto*

*Nota:* En el cuadro anterior se observa parte del consultorio médico veterinario “cuatro patas”, y se ilustra la sala de urgencias, el consultorio de recepción y chequeo general, el ecógrafo en funcionamiento, y la atención personalizada a una de las mascotas que acuden a diario para servicios de hospitalización.

### 6.7) Análisis del mercado y la competencia

La siguiente tabla deja entrever las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que presenta la organización entorno a su situación actual y enfocado a la apertura del e-commerce, puesto que en el análisis se incluyen los factores presentes en la competencia y en el mercado en general.

**Tabla 4 Análisis FODA**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación académica especializada del personal que presta atención veterinaria.</li> <li>• Calidad de los servicios</li> <li>• Reconocimiento de la marca en el mercado laboral</li> <li>• Precio acorde a los parámetros del servicio.</li> <li>• Consultorio veterinario establecido de forma física, con complemento en comercio electrónico.</li> <li>• Ubicación estratégica central en el municipio de Acacias- Meta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en el desarrollo de la página web.</li> <li>• Apertura del negocio en el mercado online.</li> <li>• Reconocimiento a nivel nacional e internacional gracias al alcance virtual por presencia en plataformas y redes sociales.</li> <li>• Facilidad en métodos de pago a través de la plataforma.</li> <li>• Aprovechamiento de la situación actual del mundo por la pandemia COVID-19, frente al masivo uso de servicios en línea, para fortalecer el uso de la página web del negocio.</li> <li>• Implementación de la línea de emergencia para tus mascotas enlazada directamente al e-commerce.</li> </ul>

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexperiencia en plataformas virtuales.</li> <li>• Baja capacidad instalada para atender masivamente.</li> <li>• La página web no está funcionalmente detallada respecto a los servicios ofertados por el consultorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores en el mercado virtual.</li> <li>• Amenazas virtuales latentes, con difícil control. (Hackers).</li> <li>• La competencia que está ubicada en la misma zona geográfica puede incorporarse a los medios virtuales con una propuesta visiblemente mas atractiva.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia*

Frente al análisis FODA se determinaron las fortalezas que tiene el consultorio veterinario y se concluye que están muy enfocadas a la parte operativa, lo que genera una buena experiencia incentivando al cumplimiento de las expectativas del cliente. Las oportunidades tienen mucho que ver con la parte del e-commerce y es justamente hacia donde las estrategias apuntan. Las debilidades se centran en la inexperiencia frente al manejo de las plataformas, por ello dentro de la proyección financiera se genera un cargo exclusivo para darle trazabilidad al manejo virtual. Y las amenazas son frente a la competencia y el manejo que ellos puedan darles a sus herramientas de e-commerce.

Las estrategias conectan con el cuadro de resumen de la estrategia, allí se plasman una serie de acciones las cuales están directamente ligadas con el análisis FODA, expresando la necesidad de tener accesibilidad a las redes sociales y aumentar el número de visitas e interacciones, haciendo que el usuario (cliente), se familiarice de forma directa y constante con los servicios del consultorio.

#### **Estrategias ofensivas:**

A través de la implementación del e-commerce se puede apuntar a una estrategia promocional combinando servicios habitualmente separados, por ejemplo, por la consulta médica reducir el valor del baño para cada mascota a la mitad, y así con los servicios no especializados.

Otra de las estrategias será la implementación de la línea de emergencias para tus mascotas, la cual contará con un enlace directo desde la página web, y será básicamente una unidad de primera atención para las mascotas con atención a domicilio y traslado de las mascotas que requieran atención más especializada en el consultorio.

### **Estrategias defensivas**

Las estrategias defensivas se relacionan directamente con las fortalezas y las amenazas, por ello estamos seguros que la promoción de la hoja de vida del profesional encargado está altamente calificada y debe ser un factor para minimizar las amenazas de la competencia, en especial en factores operativos.

Por otra parte, la tecnología en cuanto a equipos médicos y de laboratorio que tiene el consultorio marca una diferencia abismal, y como prácticamente las amenazas radican a nivel de e-commerce, se debe utilizar el factor operativo para reforzar la información de la página y crear conciencia colectiva por este medio.

### **Estrategias adaptativas**

Las debilidades y las oportunidades generan el espacio para la creación de estrategias adaptativas, y todo apunta al fortalecimiento del e-commerce, puesto que la inexperiencia genera debilidad, pero la oportunidad está en un mercado virgen a nivel municipal, se deduce por el solo hecho de analizar la presencia virtual de la competencia a través de los motores de búsqueda y por ello la creación del cargo de coordinador del e-commerce del consultorio genera expectativas alrededor del mejoramiento del modelo de negocio.

### **Estrategias de supervivencia**

Se relacionan las debilidades y las amenazas. Analizando el cuadro se deduce que el e-commerce es una muy buena opción como estrategia de mejoramiento de un modelo de negocio, de hecho, se analiza como el futuro de toda compañía sea grande, mediana o pequeña. Pero es inevitable

mencionar que la inexperiencia afecta y más frente a la competencia que también intenta evolucionar y constantemente invierte. La estrategia está encaminada a reforzar la fidelización de los clientes, pero encaminándolos a visitar constantemente el e-commerce, generando predisposición a los servicios y familiarización con el nombre “cuatro patas”.

### **6.8) Público Objetivo.**

Aunque después se mencionan los enfoques del público objetivo, básicamente está definido por un público mayor de edad y que alcanza los 60 años, propietarios de mascotas, su comportamiento es muy emocional puesto que la relación humano-animal va directamente ligada al afecto y puede ser impulsiva. Según el DANE en Acacias hay una población de 72.000 habitantes, lo cual representa el 0.147% del país, como en el municipio no existe un estudio frente al porcentaje de familias con tenencia de mascotas, en el país se estiman cinco millones de familias con mascotas (5.000.000) lo que representa el 10% de la población, en ese orden de ideas en el municipio de Acacias Meta existirían alrededor de siete mil doscientas familias con mascotas (7.200). y ese es nuestro público objetivo.

#### ***Quiénes.***

Para encontrar personas que hagan parte del target se deben tener muy presentes dos premisas: Tener mascota en primer lugar y ser usuario habitual del comercio online.

Teniendo estas dos premisas encima de la mesa y concretando un poco más con datos demográficos, estamos hablando de hombres y mujeres de entre 16 y 60 años aproximadamente.

#### ***Cuántos.***

Según el Informe de Evolución y Perspectivas e-commerce 2015, el sector online de las mascotas “ya alcanza apartado propio con el 3%, porcentaje que tienen sectores tan habituales en e-

commerce como Salud y belleza, alojamiento y viajes o alquiler de coches y motos, prueba de la importancia que está cobrando.” (Observatorio e-commerce de Foro de Economía, septiembre 2014) Además de conocer las cifras sobre el sector de las mascotas en el comercio electrónico, es interesante tener presente el número de lectores que tienen publicaciones relacionadas directamente con las mascotas o con la naturaleza y medio ambiente. (Torrejon, 2015).

### ***Comportamiento del público objetivo.***

Según la investigación de Torrejón, los usuarios que buscan servicios y productos veterinarios a través de la web afirma actúan así:

“Nuestro período de observación nos ha permitido ver cómo se comporta un usuario que quiere/necesita un producto en concreto para su mascota. Todo aquel cliente que va a hacer una comparativa de producto entre varios portales, se basa primeramente en un buscador determinado y, a partir de ahí, empieza a indagar en las páginas que considere.” (Torrejon, 2015)

“Teniendo en cuenta las características comentadas sobre nuestros usuarios potenciales, debemos saber diferenciar muy bien entre los productos que generan compras emocionales y aquellos otros que hay que contemplarlos como compras reflexivas que vienen generada por una necesidad propia del animal.” (Torrejon, 2015)

En el primer grupo (compras emocionales) encuadramos todo lo relacionado con juguetes para perros/gatos, decoración de acuarios/terrarios o elementos para jaulas de roedores.

Por su parte, las compras reflexivas vienen marcadas por necesidades alimenticias, higiene, salud o descanso del animal doméstico. Aquí, evidentemente, incluiríamos productos como pienso, comida húmeda, camas, antiparásitos, paseo, etc. (Torrejon, 2015)

### 6.9) Metodología para investigar.

Se realizarán análisis a través de la información obtenida sobre la adquisición de servicios veterinarios en tiempo real, en varias aplicaciones digitales que tienen en cuenta el consumo de las personas a través de herramientas digitales, tales como Semrush, Google Trends, Google Adss, entre otros, en donde se dará cuenta del movimiento del mercado de la veterinaria y de nuestra competencia en la actualidad.

### 6.10) Resumen Estrategia.

*Tabla 5: Resumen De La Estrategia*

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TACTICAS (ACCIONES)</b>	<b>KPI TÁCTICAS</b>
		Labor de posicionamiento SEO. Primera página de Google en primer año.	Comprobación
	Publicidad Online	Labor de palabras clave que permitan posicionar la web.	posicionamiento real.
Comunicación: Alcanzar 1000 visitas mensuales en <a href="https://cuatro-patas-consultorio-">https://cuatro-patas-consultorio-</a>	Social cuatro patas	Lanzamiento de contenidos/interacciones en Facebook	Medición de interacciones, comentarios, Me gusta y visitas a la web

veterinario.negocio.site/		Instagram, favoritos, menciones y llegadas a la web desde este canal	Medición las acciones
Estrategia	de	Incorporación de productos en diferentes Marketplace (Bueni)	Comprobación de resultados de visitas
Visibilidad		Asistencia a Ferias	Registros de usuarios en ferias
Marca			
Ventas: Alcanzar 2.5 millones de pesos de venta mensuales	Acompañalos	Dto especial de productos	Control de productos
	Lunes Guau	Minisite promocional	
	Herramientas de	Dto especial de productos	Visitas llegadas desde G.S.
	Google	Artículos destacados en web	
Fidelización: Conseguir que un 50% de nuestros clientes compren 4 veces en el primer año	Atención Especial al Cliente	Formación especial de personal Att.Cliente	Comprobación de resoluciones satisfactorias
		Evaluación de la satisfacción de los clientes.	Encuesta de satisfacción de clientes

**Fuente: Elaboración Propia.**

## 7) Formulación Del Plan De Marketing

### 7.1) Plan de ventas y marketing.

A continuación, se presenta la proyección del plan de ventas para el primer año (2021), calculando la cantidad de servicios que habitualmente se presentan al día, y se calcula de acuerdo a los días laborados durante el año.

**Tabla 6 Proyección Plan De Ventas**

SERVICIO	SERVICIOS DIARIOS	SERVICIOS SEMANALES	SERVICIOS MENSUALES	SERVICIOS ANUALES	PRECIO PROMEDIO	TOTAL ANUAL
Consulta Medicina Interna Especializada	3	15	60	660	\$ 50.000	\$ 33.000.000
Cirugía Especializada	0	1	4	44	\$ 450.000	\$ 19.800.000
Hospitalización	0,6	3	12	132	\$ 50.000	\$ 6.600.000
Odontología	0,2	1	4	44	\$ 80.000	\$ 3.520.000
Neonatología, pediatría y geriatría	0,455	2,275	9,1	100,1	\$ 50.000	\$ 5.005.000
Ecografía General y Especializada	0,255	1,275	5,1	56,1	\$ 125.000	\$ 7.012.500
Laboratorio Clínico IDEXX USA, SKYLA	0,2841	1,4205	5,682	62,502	\$ 80.000	\$ 5.000.160
Vacunación	0,36	1,8	7,2	79,2	\$ 45.000	\$ 3.564.000
Cuidado Crítico y unidad de cuidados intermedios	2,4	12	48	528	\$ 15.000	\$ 7.920.000
Terapia respiratoria y oxigenación	0,37	1,85	7,4	81,4	\$ 25.000	\$ 2.035.000
Baño y Peluquería Canina (Grooming)	1,3	6,5	26	286	\$ 65.000	\$ 18.590.000

---

TOTAL

\$  
112.046.660

---

*Fuente: Elaboración Propia*

En la tabla anterior se puede observar la cantidad de servicios proyectada para el año siguiente, además de los valores que representa cada uno en función del tiempo. Estos datos se proyectan de acuerdo al flujo de clientes que se presenta habitualmente en el consultorio veterinario actualmente.

**Tabla 7: Costo Promedio De Los Servicios Ofertados Por El Consultorio**

	Servicio	Valor	Promedio
1	Consulta Medicina Interna Especializada	50.000,00	\$ 50.000
2	Cirugía General	No estándar	\$ 400.000
3	Cirugía Especializada	No estándar	\$ 1.000.000
4	Hospitalización	entre 30000 a 70000	\$ 50.000
5	Odontología	Profilaxis básica 70,000	\$ 80.000
6	Neonatología, pediatría y geriatría	50.000,00	\$ 50.000
7	Ecografía General y Especializada	60.000 a 160.000	\$ 125.000
8	Laboratorio Clínico IDEXX USA, SKYLA	tabla de precios	\$ 80.000
9	Vacunación	45.000	\$45.000
10	Cuidado Crítico y unidad de cuidados intermedios	10.000 a 20.000	\$ 15.000
11	Terapia respiratoria y oxigenación	25.000	\$ 25.000
12	Baño y Peluquería Canina (Grooming)	entre 25.000 a 80.000	\$ 65.000

*Fuente: Elaboración propia*

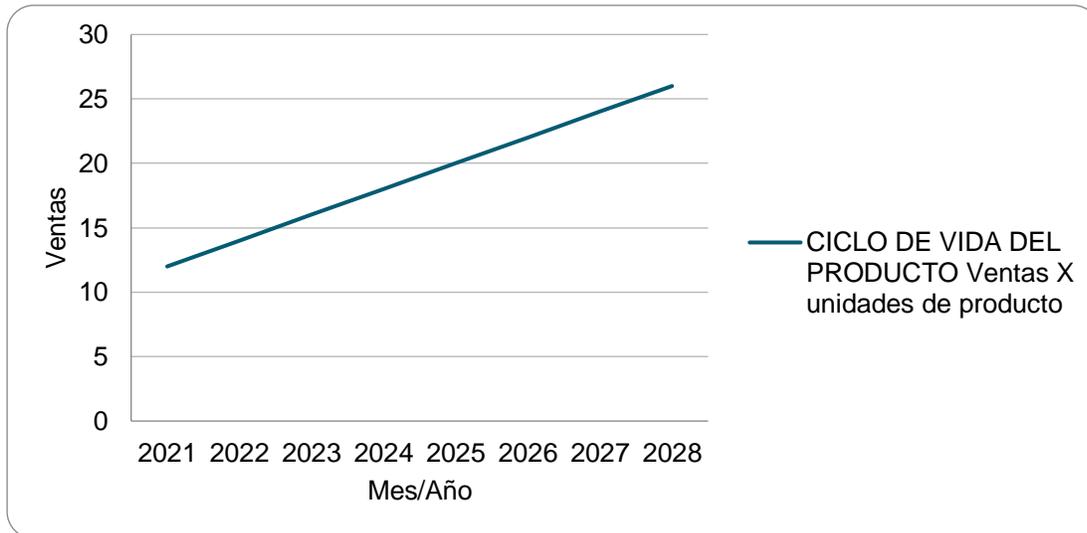
*Nota:* La tabla muestra el mix de servicios que oferta el consultorio médico veterinario con los precios fijos y promedio que actualmente manejan para su mercado.

**Tabla 8: Ciclo De Vida De Los Servicios Ofertados**

<b>CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO</b>	
Mes/Año	Ventas X unidades de producto
2021	12
2022	14
2023	16
2024	18
2025	20
2026	22
2027	24
2028	26

*Fuente: Elaboración propia a través de mega plantilla*

**Ilustración 2 Ciclo de Vida De Los Servicios Ofertados**



*Fuente: Elaboración propia a través de mega plantilla*

*Nota:* La tabla y la ilustración enfocan los datos de la cantidad de servicios ofertados, proyectados desde el año 1 (2021) con una previsión de aumento de unidades de producto, que para el consultorio veterinario inicia con 12 unidades de producto anuales para el año, que son los servicios que oferta actualmente el consultorio veterinario y culmina con 26 unidades de producto para el año 2028, lo cual es una meta trazada para aumentar el mix de servicios y ampliar el portafolio dentro del plan estratégico.

**Tabla 9: Posicionamiento Por Cuota De Mercado**

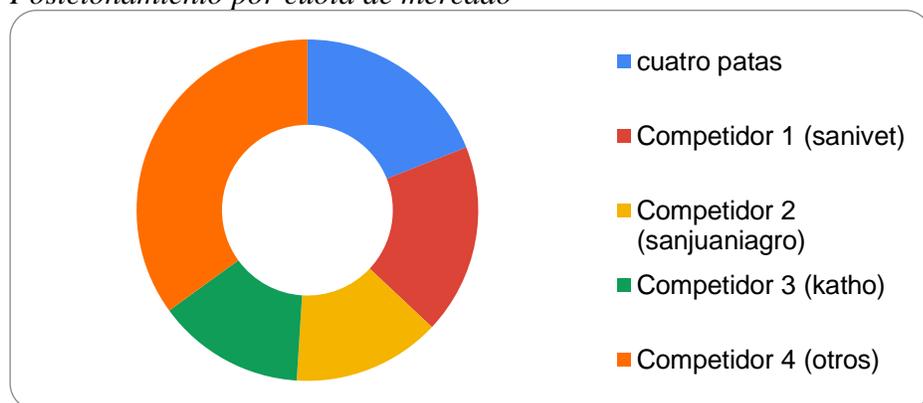
<b>Posicionamiento por cuota de mercado</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Cuota de Mercado</b>
Cuatro patas	19%
Competidor 1 (sanivet)	18%
Competidor 2 (sanjuaniagro)	14%
Competidor 3 (katho)	14%
Competidor 4 (otros)	35%

*Fuente: elaboración propia*

El posicionamiento por cuota de mercado se realiza de acuerdo a la percepción de las veterinarias más renombradas por los pobladores de acacias con mascotas, se tomaron según percepción en jornada de vacunación y generaron estos nombres como los más presentes.

#### **Ilustración 4.**

*Posicionamiento por cuota de mercado*



*posicionamiento por cuota de mercado.*

#### **Análisis**

La tabla y la gráfica número ilustran las estadísticas porcentuales sobre la competencia en Acacias frente a posicionamiento por cuota de mercado, los datos se obtuvieron a través de encuesta telefónica con base de datos obtenida en jornadas de vacunación y se observa que el consultorio médico veterinario “cuatro patas” se ubica al frente, aunque con mínimos puntos porcentuales por encima de sus competidores. Esto como un estudio de percepción.

**Tabla 10: Planteamiento del problema de los clientes**

<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LOS CLIENTES</b>			
<b>Problema de clientes</b>	<b>Solución</b>	<b>Beneficio para clientes</b>	<b>Beneficio para empresa</b>
Sin registro en la red Instagram	Curso práctico con ejemplos reales para vender en Instagram	Atajo para convertir seguidores en clientes	Aumento en las ventas, en los seguidores y acreditación del sitio.
Sin registro en la red Facebook	Curso práctico con ejemplos reales para vender en Facebook	Atajo para convertir seguidores en clientes	Aumento en las ventas, en los seguidores y acreditación del sitio.
Pocas visitas en la página web	Actualización de la plataforma e interconexión con otros sitios web	Mayor número de visitantes en la plataforma	Mayor número de personas alcanzadas y visualización del catálogo de oferta de servicios y productos.

*Fuente: elaboración propia*

*Nota:* La tabla muestra una serie de problemas planteados pensando en las necesidades de los clientes y enfocados al e-commerce, y que pretenden a través de soluciones prácticas, crear beneficios que afecten directamente y de manera positiva tanto al consultorio permitiendo mayor visualización también para los clientes.

**Tabla 11: Proyección de ventas vs rentabilidad**

<b>Ventas vs Rentabilidad</b>					
<b>Producto / Servicio</b>	<b>Ingresos generados en todo el año)</b>	<b>% que representan los ingresos del total facturado en el año</b>	<b>Costes operación</b>	<b>Beneficios</b>	<b>% de beneficios de cada producto/servicio</b>
Consultas veterinarias	\$ 33.000.000	22	\$ 16.500.000	\$ 16.500.000	50
Cirugía especializada	\$ 19.800.000	13	\$ 9.900.000	\$ 9.900.000	50
Hospitalización	\$ 6.600.000	4	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	100
Servicios de belleza	\$ 36.000.000	24	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	50
Odontología	\$ 3.520.000	2	\$ 1.760.000	\$ 1.760.000	100
Neonatología, pediatría y geriatría	\$ 5.000.000	3	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	100
Ecografía general y especializada	\$ 7.000.000	5	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	100

Laboratorio clínico IDEXX	\$ 5.000.000	3	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	100
Vacunación	\$ 3.500.000	2	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000	100
cuidado crítico y und. De cuidados intermedios	\$ 8.000.000	5	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	100
Terapia respiratoria	\$ 2.000.000	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	100
Baño y peluquería	\$ 19.080.000	13	\$ 9.540.000	\$ 9.540.000	100
	<b>\$148.500.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 74.250.000</b>	<b>\$ 74.250.000</b>	
	<i>Total facturado en el año</i>		<i>Gastos operacionales</i>	<i>Total beneficios</i>	

**Fuente: elaboración propia a través de mega plantilla**

### *Análisis*

El primer ítem, consistente en consultas veterinarias se calculó frente a valores reales obtenidos por la veterinaria en el año 2020 de la siguiente manera: el valor por consulta es de \$50.000, se realizan 3 diarias, y se calcula con base en los cinco días hábiles de la semana, se multiplica por las cuatro semanas que componen el mes, y se multiplica por 11 meses, dejando uno de margen para los días no laborados.

De esta forma se obtiene el valor de \$33.000.000 m/cte. (Treinta y tres millones de pesos). Los costos de operación son de \$25.000 por consulta lo que realizando el mismo procedimiento anterior nos genera que se gastan \$16.500.000 y genera una utilidad de \$16.500.000, en porcentaje una utilidad bruta del 50%.

Para los demás ítems se utilizó la misma figura, con la variación en el costo de los servicios, el cual está explícito.

**Tabla 12: Inversiones e-commerce y tecnológicas**

<b>Inversiones e-commerce y tecnológicas.</b>	<b>¿Se puede reducir la inversión?</b>
---	--

En Qué Has Invertido / Anual	Inversión	SÍ	NO
Computador	\$ 1.500.000	✓	
Programación web	\$ 250.000		✓
Publicidad online	\$ 100.000		✓
Mantenimiento PC	\$ 150.000		✓

*Fuente: elaboración propia a través de mega plantilla*

### Análisis

La tabla numero 6 muestra las inversiones que la empresa debe realizar con el objetivo de iniciar en la proyección del e-commerce para el año 2021, básicamente serán valores mensuales para mantener la operación, sin contar tampoco el PC.

**Tabla 13**

### Gastos anuales programados para 2021

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total
<b>GASTOS FIJOS</b>													
Alquiler													
Transporte de animales	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 5.280.000
Nóminas e-commerce	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Nómina veterinario principal	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Nómina auxiliar veterinario	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Licencias_free	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Internet	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Servicios publicos	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 6.000.000
<b>GASTOS VARIABLES</b>													
Equipo de oficina	\$ 1.500.000												\$ 1.500.000
Teléfono	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
Seguros	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Servicio de fotografia	\$ 166.700	\$ 166.700	\$ 166.700	\$ 166.700	\$ 166.700	\$ 166.700	\$ 166.700	\$ 166.700	\$ 166.700	\$ 166.700	\$ 166.700	\$ 166.700	\$ 2.000.400
Mantenimiento plataforma	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000		\$ 100.000			\$ 100.000	\$ 900.000
Marketing digital	\$ 241.700	\$ 241.700	\$ 241.700	\$ 241.700	\$ 241.700	\$ 241.700	\$ 241.700	\$ 241.700	\$ 241.700	\$ 241.700	\$ 241.700	\$ 241.700	\$ 2.900.400
Formación	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Eventos	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
													\$ 86.860.800
<b>Total mes</b>	\$ 8.638.400	\$ 7.138.400	\$ 7.138.400	\$ 7.138.400	\$ 7.138.400	\$ 7.138.400	\$ 7.138.400	\$ 7.038.400	\$ 7.138.400	\$ 7.038.400	\$ 7.038.400	\$ 7.138.400	\$ 86.860.800
													<b>Total año</b>

*Fuente: elaboración propia*

*Nota:* La tabla número 7 muestra los gastos programados para el año 2021, enfocados al e-commerce, y pretende funcionar con un presupuesto de \$86.860.800, lo que quiere decir que las utilidades obtenidas por medio de este deben ser superiores. También se muestra la concordancia

de los datos específicos del e-commerce resaltados en azul, con relación a los datos en los que se enfocara el plan financiero.

## **7.2) Estrategias de marketing**

**Línea de emergencia:** a través del e-commerce se debe implementar una línea especial de emergencias en la cual se ofrecerá atención a domicilio a través de un enlace directo, y el cual será llevado a cada predio en una unidad móvil equipada para primeros auxilios.

**Visibilidad de marca:** esta estrategia se implementará a través de redes sociales, mediante promociones y concursos para las mascotas, buscando postear y alcanzar un mayor publico ofreciendo como recompensa servicios de baño y peluquería o atención profesional para las mascotas.

## **8) Plan de operación**

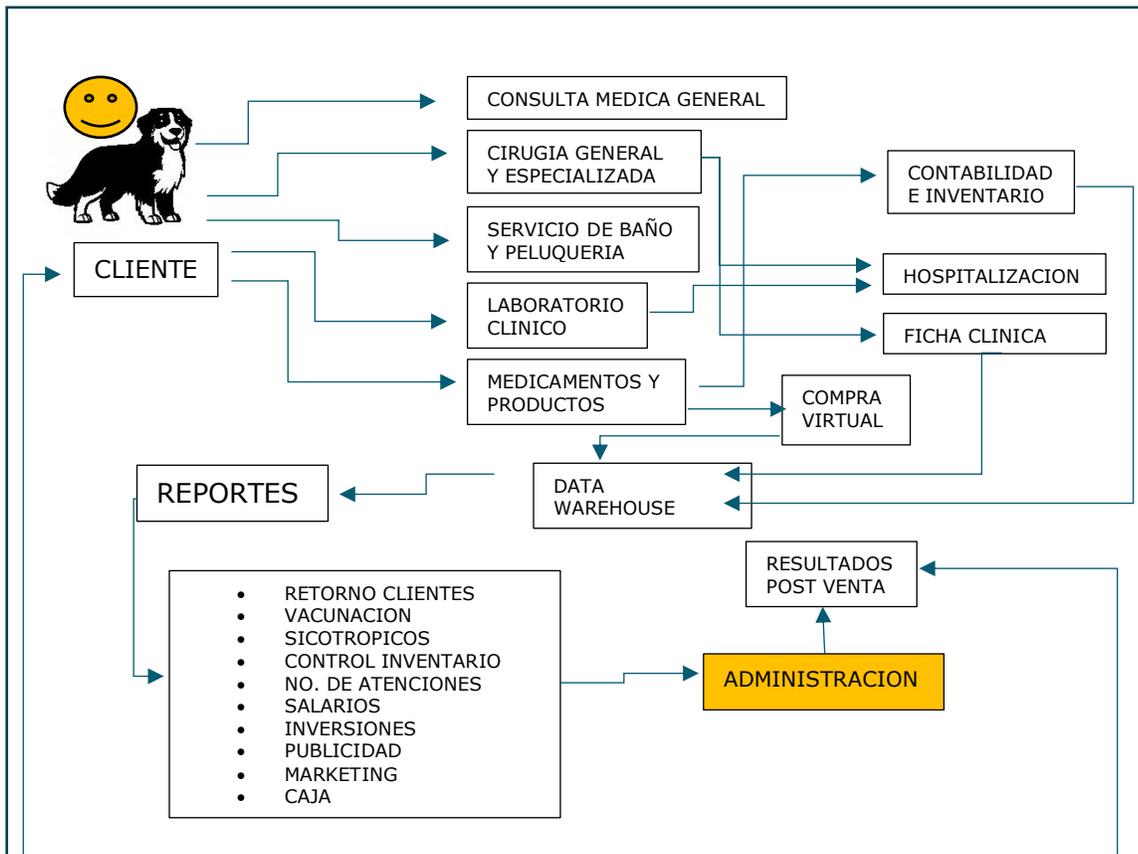
En esta fase deberán ser identificados, diseñados y optimizados si corresponde, los procesos necesarios para la operación de la empresa en los productos ofrecidos, así como eventuales indicadores de gestión. Los principales procesos a abordar son: - Stock: compra, manejo de nivel de inventario, control de inventario, almacenaje, eliminación de desechos, entre otros. - Consulta – Hospitalización: ingreso y registro de fichas, procedimientos de entrada y salida de pacientes, entre otros. (Contreras, 2009)

Los procedimientos que se planea llevar a cabo deben ir directamente relacionados con acciones que incentiven a cumplir los objetivos de la empresa, ahí es donde recae la administración de operaciones.

Para Heizer y Render, la administración de operaciones “es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones”. Luego, hablar de Plan de Operaciones es hacer referencia al diseño, implementación y seguimiento de todos los procesos claves de una empresa. (Render, 2014)

#### Esquema 4

##### Guía operacional



*Fuente: propia*

El esquema anterior se desglosa de la siguiente manera, de acuerdo a los procesos desarrollados por el consultorio veterinario “cuatro patas”:

El cliente a través de su mascota es el punto central de la operación que se desarrolla en cualquiera de los cinco servicios principales nombrados. De estos solo se puede tener acceso a uno de forma directa mediante medios electrónicos, el cual es la compra de medicamentos y productos. Posterior a la compra se puede realizar el pago mediante un botón de pago directo, que re direcciona a Nequi, Daviplata, o a un número de cuenta Bancolombia.

Desde la plataforma se pueden reservar las citas médicas, o agendar cualquiera de los servicios ofertados por el consultorio, inclusive hacer el pago del servicio de consulta médica general, pero obviamente la atención debe hacerse de manera presencial. Toda la información se consigna de manera independiente en las bases de datos. Y se maneja por aparte el tema de las fichas clínicas para generar un historial médico.

## **8.1) Explicación de las variables.**

### **8.1.1) Ficha clínica.**

se almacenarán datos como los insumos suministrados, médico veterinario que realizo la intervención, fechas, procedimientos, diagnósticos, responsable del animal, y todos aquellos datos personales de la mascota (edad, vacunación, alergias, etc).

### **8.1.2) Medicamentos y productos.**

Los datos funcionan a manera de inventario, se debe manejar el stock, cargar las fichas técnicas, vigencia de cada producto (fecha de vencimiento), y la idea es manejar el inventario y compartir los datos de disponibilidad con los clientes a través de la plataforma.

### **8.1.3) Retorno de clientes**

Es básicamente la medición de aquellos clientes que solo tomaron el servicio por única vez, y de aquellos que se volvieron clientes habituales, en pro de evaluar tanto las buenas practicas del personal, como aquellas falencias registradas durante el proceder.

### **8.1.4) Vacunación y psicotrópicos.**

Más que un control es una exigencia del ministerio del medio ambiente, el informar sobre las vacunas antirrábicas y los medicamentos psicotrópicos aplicados a los animales allí atendidos.

### **8.1.5) Control de inventario.**

Tener el control de forma cercana y en tiempo real de cada uno de los productos adquiridos fortaleciendo los procesos UEPS Y PEPS.

### **8.1.6) Número de atenciones.**

Básicamente se determina la funcionalidad del mercado, se estiman las tendencias y se lleva control contable sobre los servicios que se llevaron a cabo mes a mes.

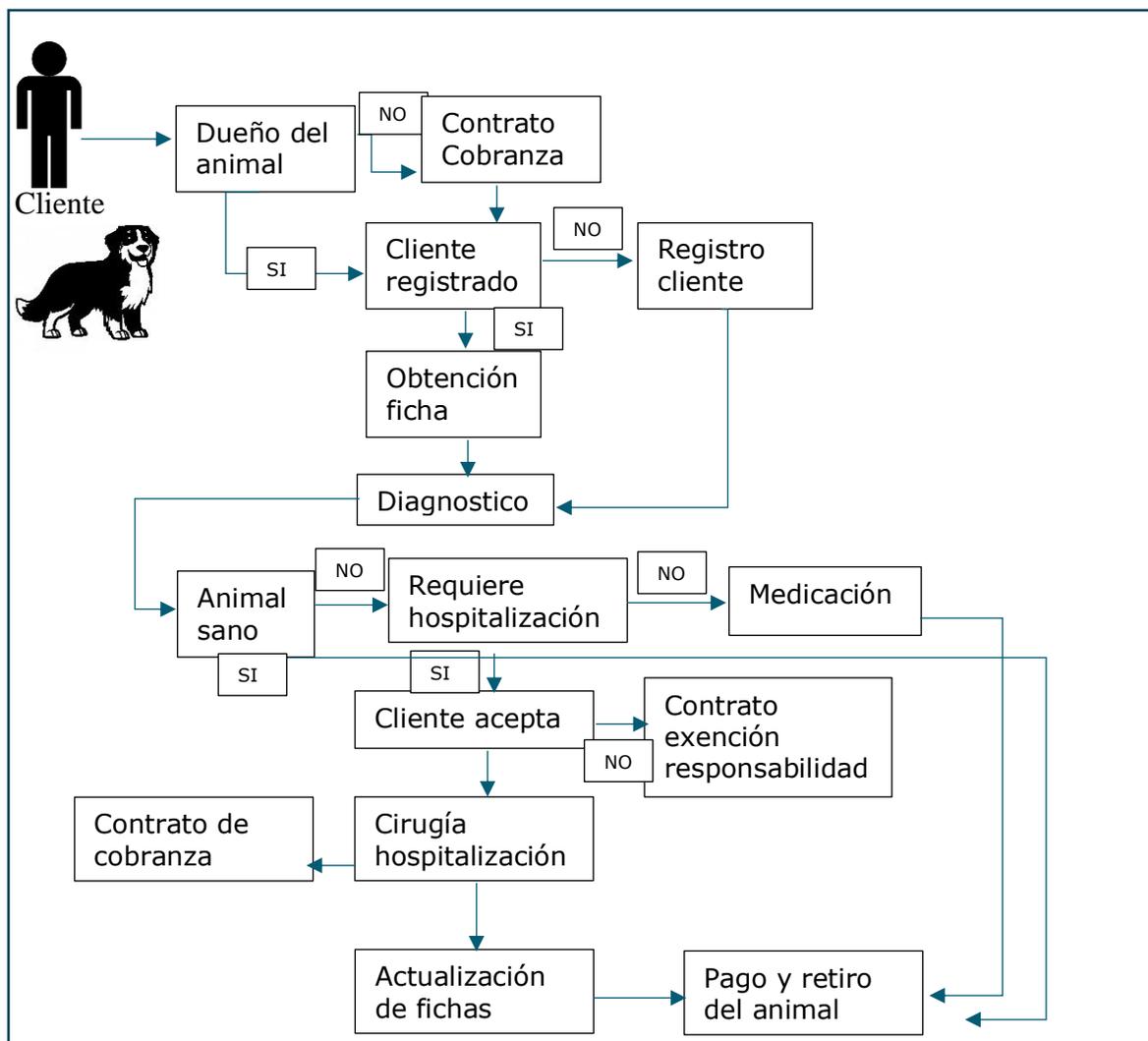
### **8.1.7) Salarios.**

Es aprovechar la plataforma para manejar la contabilidad respecto al pago de salarios del personal que labora en el consultorio, teniendo en cuenta descuentos objetados por la ley.

### **8.1.8) Inversiones, publicidad y marketing.**

La idea es unificar este rubro para poder deducir el costo vs el beneficio, y constatarlo en el sistema operativo enlazado a la página, medir los potenciales clientes alcanzados mediante el e-commerce y fortalecer las estrategias.

**Esquema 1: Proceso de la consulta veterinaria**



*Fuente: propia*

El anterior esquema ilustra el procedimiento que se debe realizar para acceder a una consulta, plantea los posibles escenarios que pueden ocurrir dependiendo de la salud del animal y como realizar el pago. No esta explicito, pero hay formas de pago, ya sea en efectivo o a través de plataformas digitales.

El autor Alejandro Contreras en su plan de negocios para una clínica veterinaria plantea el siguiente procedimiento para el tema de las consultas, lo que ayudara a enfocar el esquema y de paso amplia la visión de lo que se pretende. (Contreras, 2009)

### **8.2) Identificación del cliente.**

Si la persona no es cliente o la mascota aún no ha sido ingresada, entonces una nueva ficha clínica será creada, buscando identificar a la persona que será responsable del animal no solamente en el ámbito monetario, sino que también en lo que respecta a las decisiones posibles frente a escenarios de cirugías. (Contreras, 2009).

### **8.3) Diagnóstico.**

Se realizará una revisión al animal, buscando descartar patologías que pudiesen detonar en el transcurso de la estadía. En caso de ser encontrada, se extenderá al cliente el contrato de toma de conocimiento, con el que se busca anticipar escenarios en el cual el estado del animal pueda verse afectado por alguna dolencia o enfermedad manifiesta o latente, y liberar a la empresa de responsabilidades posteriores. (Contreras, 2009)

### **8.4) Hospitalización.**

De requerirse hospitalización del animal, se extenderá al cliente un contrato de cobranza, que caducará el contrato de cobranza firmado con anterioridad, en el caso de que el cliente no sea el dueño de la mascota. En caso de que el cliente no aceptase ingresar a su mascota a cirugía, entonces se hará exigible la firma de un contrato de exención de responsabilidad, el cual libera de responsabilidad a la empresa de las posibles consecuencias de no haber realizado el mencionado procedimiento. (Contreras, 2009)

### **8.5) Tratamiento posterior.**

En el caso de que el animal no haya requerido hospitalización o que ésta última haya terminado, se entregará al cliente documentos pertinentes al tratamiento posterior, ya se trate de una receta que contenga medicamentos, dosis y período de tratamiento, o de datos de contacto para realizar algún tratamiento de recuperación como puede ser una fisioterapia. (Contreras, 2009)

El punto de vista del autor es similar al de la veterinaria cuatro patas, con exenciones como las que ofrece el e-commerce en sus procesos y métodos de pago.

Actualmente el consultorio tiene una capacidad instalada para atender de 8 a 10 casos de hospitalización, enfocados al monitoreo constante de las mascotas. La idea es que con la implementación del e-commerce se permita aumentar esa capacidad instalada luego del primer año en dos casos más.

La implementación del e-commerce, sin duda marca una diferencia abismal entre los procesos tradicionales y las nuevas herramientas para acceder a los servicios del consultorio. Existen importantes diferencias entre el proceso tradicional de compra y la compra on-line; el más importante es el grado interactivo tecnológico. (Agudo-Peregrina, 2014).

La posibilidad de crecimiento es latente ya que mediante las herramientas tecnológicas de comunicación utilizadas en el e-commerce se espera que los clientes se dupliquen, además que mejora los tiempos de consulta y permite generar un cronograma de atención mediante la agenda virtual.

El crecimiento debe reflejarse también mediante la actualización de métodos de pago, lo que generara un plus para quienes no suelen realizar pagos en efectivo. De hecho, con el servicio

de transporte que ofrece la veterinaria no se genera ningún tipo de contacto físico entre el prestador de servicios y el cliente, pues este se encargara del transporte de la mascota.

Aunque si el usuario desea desplazarse hasta el punto físico, con la mejor atención será recibido en la sede que se indica a continuación a través de su localización geográfica.

## 8.6) Ubicación geográfica.



Fuente: google maps.

*Nota:* Dirección: Cra. 27 #N° 11-66, Acacias, Meta.

## 9) Plan financiero

La correcta identificación de las necesidades supone uno de los aspectos más importantes y trascendentales en la planificación financiera de cualquier empresa. Es preferible dedicar tiempo a identificar dichas necesidades correctamente que convertir el “apagar fuegos” en una actividad cotidiana. De esta manera reducimos la aparición de elevados gastos financieros provocados por negociaciones desfavorables y precipitadas. (Quintero, 2013)

El plan financiero de la veterinaria se presenta a continuación tomando como año 1 el 2021, sustentando la base en la proyección de los valores actuales del mercado y se relacionan cuatro

años consecutivos para tomar como último año proyectado el 2025. Esta proyección financiera se realiza de acuerdo a los rendimientos financieros de lo corrido del 2020 y la proyección deseada según el crecimiento del mercado de mascotas que es entre el 1.5% y 3%, y la variación porcentual de la economía del país que oscila en promedio sobre el 3% anual.

**Tabla 14: Proyección de variables económicas a considerar**

Datos a Cambiar	Variables Macro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 877.802	Salario Mínimo	\$ 877.802	\$ 904.136	\$ 922.219	\$ 940.663	\$ 959.476
1,75%	IPC	2%	2%	2%	2%	2%
0,52	Factor Costo Parafiscal	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
\$ 3.640	TRM	\$ 3.640	\$ 3.640	\$ 3.640	\$ 3.640	\$ 3.640

*Fuente:* Elaboración propia a través de mega plantilla

La tabla número muestra las variables económicas que rigen el mercado actual, con los índices actualizados a 2020, aunque la proyección es a cinco años tomando como primer año proyectado el 2021. En esta se encuentra el salario mínimo con un aumento proyectado al 3% anual, el índice de precios al consumidor (IPC), el factor de costo parafiscal (contribuciones obligatorias por parte de los empleadores a las cajas de compensación familiar, ICBF, SENA), y por último la tasa representativa del mercado (TRM) con el valor promedio anual proyectado según valores del 2020.

**Tabla 15: Proyección de variables proveedores**

	Proveedores					
4,20%	Comisión Plataforma Pagos Variable	4,20%	3,97%	3,75%	3,54%	3,35%
\$ 1.200	Comisión Plataforma Pagos Fija	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
3,50%	Comisión Plataforma eCommerce %	3,50%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

*Fuente:* elaboración propia a través de mega plantilla

La tabla proyecta los porcentajes que se van a pagar por el manejo y uso de los espacios virtuales de la página web, a través de la cual se van a ofertar los servicios, incluyendo la comisión por el uso de la plataforma enlazada de pagos y el porcentaje de comisión de la plataforma general de e-commerce.

**Tabla 16: Proyección variable de la venta de producto**

<b>VARIABLES VENTAS Y PRODUCTOS</b>					
# Servicios	12	14	16	18	20
Costo Promedio servicios	50%	50%	50%	50%	50%

*Fuente: elaboración propia a través de mega plantilla*

La tabla muestra la cantidad de servicios que ofertará el consultorio en su primer año proyectado (2021), iniciando en 12 e implementando dos (2) nuevos servicios por año, el costo promedio es del 50%, lo que básicamente va generando una idea sobre la utilidad que genera cada uno de estos servicios en relación con los costos.

**Tabla 17: Proyección variable del marketing digital**

<b>VARIABLES MARKETING DIGITAL</b>					
Contactos por mes	1	4	6	8	9.5
Crecimiento de la base de emails anual	10%	30%	40%	50%	60%
emails sent	100	300	400	500	600
<b>\$</b> google / cpc CPC	\$ 350	\$ 361	\$ 371	\$ 382	\$ 394
<b>1.500</b>					
Alcance google CPC	1000	2000	3000	4000	5000
<b>\$</b> facebook / social CPC	\$ 300	\$ 309	\$ 318	\$ 328	\$ 338
<b>1.400</b>					
Alcance Facebook CPC	1000	2000	3000	4000	5000

<b>Inversión Mercadeo Digital</b>					
Google CPC	\$	\$ 721.000	\$	\$	\$
		350.000	1.113.945	1.529.818	1.969.640
Facebook CPC	\$	\$ 618.000	\$ 954.810	\$	\$
		300.000		1.311.272	1.688.263
Total Inversión mensual Mkt Digital	\$	\$	\$	\$	\$
		<b>650.000</b>	<b>1.339.000</b>	<b>2.068.755</b>	<b>2.841.090</b>
			<b>2.841.090</b>	<b>3.657.904</b>	

*Fuente: Elaboración propia a través de mega plantilla*

La tabla muestra las variables del marketing en cifras con tres (3) determinantes principales, el primero es el uso del correo electrónico, el segundo es el uso de google CPC, y el tercero el uso de Facebook CPC. Cabe resaltar que las letras CPC significan coste por clic, y el valor que aparece es el valor actual de tal servicio, y se multiplico por el alcance que se pretendía dar en la proyección de cada año. En este caso para el primer año el alcance será de 1000 personas en las dos plataformas digitales. De esta manera cada año se espera un aumento de 1000 personas con relación al año inmediatamente anterior, lo que incrementa el costo. Además, se le hizo un incremento del 3% al valor total por año, de acuerdo al crecimiento promedio de la economía del país.

**Tabla 18: Proyección salario equipo e-commerce**

\$	Coordinador E-	\$	\$	\$	\$	\$
1.000.000	Commerce	12.000.000	12.360.000	12.730.800	13.112.724	13.506.106
\$	Fotografía servicios	\$ 2.000.000	\$ 2.060.000	\$ 2.121.800	\$ 2.185.454	\$ 2.251.018
2.000.000	anuales					

*Fuente: elaboración propia a través de mega plantilla*

La tabla numero muestra la proyección de los salarios del personal enfocado meramente al e-commerce, los cuales se componen de dos cargos, uno es el coordinador quien percibirá un salario de un millón de pesos mensual, el otro es el encargado de fotografiar la parte delos

servicios, y percibe un único pago de \$2.000.000 anuales, ya que solo se cargarán fotografías de tipo profesional en limitadas ocasiones. En ambos cargos se realizó un incremento del 3% anual de acuerdo al crecimiento promedio de la economía del país.

**Tabla 19: Proyección P Y G**

<b>Ventas</b>						
\$	Promedio de servicios					
150.000	mensuales	90	99	108,9	119,79	131,769
	Promedio de servicios					
	anuales	990	1089	1197,9	1317,69	1449,459
	<b>Ventas promedio</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>mensuales</b>	<b>13.500.000</b>	<b>14.850.000</b>	<b>16.335.000</b>	<b>17.968.500</b>	<b>19.765.350</b>
		<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>Ventas Totales anuales</b>	<b>148.500.00</b>	<b>163.350.00</b>	<b>179.685.00</b>	<b>197.653.50</b>	<b>217.418.85</b>
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Costos</b>						
						\$
50%	Costo del producto	\$	\$	\$	\$	
		74.250.000	81.675.000	89.842.500	98.826.750	108.709.42
						5
		<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	<b>Utilidad Bruta</b>	<b>74.250.000</b>	<b>81.675.000</b>	<b>89.842.500</b>	<b>98.826.750</b>	<b>108.709.42</b>
						<b>5</b>
<b>Gastos Operacionales</b>						
<b>Operación y Marketing</b>						
<b>Digital</b>						
\$						
1.500.00	Gastos Administrativos	\$	\$	\$	\$	\$
0		16.500.000	16.995.000	17.504.850	18.029.996	18.570.895

\$		\$	\$	\$	\$	\$
650.000	Marketing Digital	7.150.000	7.364.500	7.585.435	7.812.998	8.047.388
\$		\$	\$	\$	\$	\$
1.000.000	Coordinador Ecommerce	11.000.000	11.330.000	11.669.900	12.019.997	12.380.597
0						
\$		\$	\$	\$	\$	\$
2.000.000	Fotografía Productos	2.000.000	2.060.000	2.121.800	2.185.454	2.251.018
0						
<b>Logística</b>						
\$ 7.000	Transporte de animales	4.620.000	4.758.600	4.901.358	5.048.399	5.199.851
5% anual	Fraudes, pérdidas de inventario, errores manuales	\$ 400.000	\$ 420.000	\$ 441.000	\$ 463.050	\$ 486.203
<b>Comisiones Tecnología y Pagos</b>						
	Plataforma eCommerce	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263
\$ 8.474	Pasarela de Pagos (PayU, PSE, etc.)	8.389.260	8.557.045	8.728.186	8.902.750	9.080.805
	<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>51.559.260</b>	<b>53.030.145</b>	<b>54.543.879</b>	<b>56.101.734</b>	<b>57.705.019</b>

*Fuente: Elaboración propia a través de mega plantilla*

*Nota:* La tabla muestra la proyección del estado de resultados, iniciando con un promedio de servicios mensuales de 90, proyectados a 11 meses se realizan 990 anuales, lo que suman ventas totales de \$148.500.000 con una utilidad bruta del 50%, dicho en pesos \$74.250.000 para el primer año proyectado. Luego se realizó la sumatoria de todos los gastos operacionales enfocados

al e-commerce obteniendo un valor de \$51.559.260. los valores de los años siguientes tienen un aumento del 3% en sus valores según crecimiento de la economía del país.

**Tabla 20: Proyección EBITDA**

<b>EBITDA</b>					
	\$	\$	\$	\$	\$
<b>EBITDA Antes de CAPEX</b>	<b>22.690.740</b>	<b>28.644.855</b>	<b>35.298.621</b>	<b>42.725.016</b>	<b>51.004.406</b>
Margen % EBITDA	15,28%	17,54%	19,64%	21,62%	23,46%
Inversiones CAPEX	0				
<b>EBITDA TOTAL</b>					
	<b>22.690.740</b>	<b>28.644.855</b>	<b>35.298.621</b>	<b>42.725.016</b>	<b>51.004.406</b>
<b>TASA RETORNO DEL PROYECTO</b>					
	<b>125%</b>				

**Fuente: Elaboración propia a través de mega plantilla**

*Nota:* La tabla muestra el EBITDA total obtenido, con un valor proyectado de \$22.690.740 para el primer año. Y un crecimiento anual del 3%. Finalmente, la tasa de retorno fue del 124.78 %.

### 9.1) Punto de equilibrio.

#### Punto de equilibrio en Valor.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costes Fijos}}{1 - \frac{\text{Costes Variables}}{\text{Ventas Totales}}}$$

#### Punto de equilibrio en volumen.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costes Fijos}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costes Variables}}$$

Fuente: (Valladares, 2018)

El punto de equilibrio se logra de dos maneras, una fórmula para el volumen y otra para el valor, en este caso solo se utiliza el punto de equilibrio para deducir el valor y se plantea a continuación a través de una plantilla que proyecta una simulación de acuerdo a los costos y gastos fijos y variables estipulados dentro del plan financiero.

**Tabla 21: Proyección punto de equilibrio**

<b>Consultorio Veterinario "cuatro patas"</b>						
<b>Conceptos</b>	<b>Valores actuales</b>			<b>Supue</b>	<b>Resultado de la</b>	
				<b>stos</b>	<b>simulación</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Mes</b>	<b>Promedio</b>	<b>Punto de</b>	<b>Factor</b>	<b>Nuevo</b>	<b>Simulación</b>
	<b>acumulado</b>	<b>Mensual</b>	<b>Equilibri</b>	<b>es de</b>	<b>Punto de</b>	<b>Utilidad</b>
	<b>último corte</b>		<b>o</b>	<b>Simul</b>	<b>Equilibrio</b>	<b>Deseada</b>
				<b>ación</b>	<b>Simulador</b>	
<b>Ingreso</b>	\$	\$	\$		\$	\$
<b>Operacional</b>	13.500.000	1.227.272,7	177.890,9		177.890,9	13.284.687,0
<b>(-) Costos y</b>	\$ 6.750.000	\$ 613.636,4	\$ 88.945,5		\$ 86.277,1	\$
<b>Gastos</b>						6.443.073,2
<b>Variables</b>						
<b>Margen de</b>	\$	\$ 613.636,4	\$ 88.945,5		\$ 91.613,8	\$
<b>Contribución</b>	6.750.000,0					6.841.613,8
<b>% Margen</b>	50%	50%	50%	3,00%	52%	52%
<b>de</b>						
<b>Contribución</b>						
<b>(-) Costos y</b>	\$ 978.400	\$ 88.945,5	\$ 88.945,5	3,00%	\$ 91.613,8	\$ 91.613,8
<b>Gastos Fijos</b>						

<b>Utilidad</b>	\$	\$ 524.690,9	\$	\$ 0,0	\$
<b>Operacional</b>	5.771.600,0		6.750.000,00		6.750.000,0

*Fuente: elaboración propia a través de mega plantilla*

*Nota:* La tabla nos ilustra sobre el punto de equilibrio de acuerdo las utilidades mensuales percibidas. Los ingresos en promedio de acuerdo a las ventas registradas en la proyección del primer año son de \$13.500.000 mensuales, lo que al final del año totaliza en \$148.500.000, al descontar costos y gastos fijos y variables, se generó una utilidad operacional de \$5.771.600. Para el punto de equilibrio mensual se resaltan los datos en gris, y como mi utilidad deseada mensual es de \$6.750.000 debo tener ventas por \$13.284.687 mensuales para alcanzar ese punto. Lo que está bien porque es la proyección del primer año.

## 10) Conclusiones y logros

Con la implementación de las estrategias y el uso de las herramientas planteadas el consultorio veterinario Cuatro patas cuenta con la posibilidad de ampliar los canales de venta y la forma como mediante la tecnología beneficia su crecimiento económico.

Los objetivos específicos para dar alcance al proyecto, se desarrollaron en su totalidad de manera que proporcionaron resultados positivos para el plan de mejora que se buscaba. Es así como en primera medida la aplicación de la herramienta CANVAS permitió generar un diagnóstico detallado del modelo de negocio con el que se establecieron ítems y se logró hacer definiciones importantes en la propuesta de valor, posterior con la elaboración e implementación del plan estratégico y cada uno de sus componentes se evidencio como sin necesidad de una

inversión inicial tan alta se logra mantener optima la prestación de los servicios y expandir un negocio con el transcurso del tiempo.

Se logra evidenciar la necesidad de la actualización de los servicios prestados y la diversificación de los mismos, donde el consultorio veterinario en la medida que aumente su proyección de ventas, genere una ampliación en los servicios que brinda a los clientes y pueda realizar una mejora no solo a nivel de recepción y fidelización sino estructural que permita un mayor posicionamiento y competitividad siempre centrándose en la calidad.

Por lo anterior, se puede establecer la importancia de aprovechar de manera óptima el uso de las tecnologías en el campo de la salud de las mascotas, ya que si bien es cierto en la actualidad nos enfrentamos al cambio constante y nuevas normalidades se puede brindar un especial cuidado a un miembro más en los hogares.

## 11) Referencias

Agudo-Peregrina, P.-M. &.-P. (2014). *It's never the same: The role of homogeneity in online services*. Londres: service business.

Aguilar, M. (2018). <https://repository.unad.edu.co/>. Mexico. Obtenido de [https://repository.unad.edu.co/](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/19364/76290111.pdf?sequence=1&isAllowed=y): <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/19364/76290111.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Barroeta, H. (2015). *El libro blanco de la logística para el comercio electrónico*. España: adigital.

Calleja, P. (11 de 03 de 2020). *¿Qué nos han enseñado Amazon, Alibaba o Asos sobre comercio digital?* Recuperado el 24 de 10 de 2020, de *¿Qué nos han enseñado Amazon, Alibaba o*

Asos sobre comercio digital?:

[https://elpais.com/economia/2020/03/10/actualidad/1583850047\\_688908.html](https://elpais.com/economia/2020/03/10/actualidad/1583850047_688908.html)

Cifuentes, N. (25 de 08 de 2018). *ELTIEMPO.COM*. Obtenido de ELTIEMPO.COM:

<https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/los-millennials-no-quieren-tener-hijos-sino-mascotas-259884#:~:text=tus%20temas%20favoritos.->

,Los%20'millennials'%20prefieren%20las%20mascotas%20que%20los%20hijos,entre%20los%20j%C3%B3venes%20'millennials'.

Contreras, A. (2009). *PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CLÍNICA VETERINARIA*. SANTIAGO DE CHILE: UNIVERSIDAD DE CHILE.

*El impacto en redes sociales de los centros veterinarios*. (30 de 10 de 2019). Recuperado el 24 de 10 de 2020, de El impacto en redes sociales de los centros veterinarios:

<https://www.diarioveterinario.com/t/1612288/impacto-redes-sociales-centros-veterinarios>

Elsenpeter, R. &. (2014). *Fundamentos de comercio electrónico*. Mexico: Mc Graw Hill.

Forbes Mexico. (19 de 08 de 2014). *7 beneficios del e-commerce en las empresas*. Recuperado el 23 de 10 de 2020, de 7 beneficios del e-commerce en las empresas:

<https://www.forbes.com.mx/7-ventajas-que-tu-empresa-debe-saber-sobre-el-e-commerce/>

Freitas, V. (04 de 01 de 2014). *slideshare.net*. Obtenido de Obtenido de slideshare.net:

<https://es.slideshare.net/vicky44/cuadro-comparativo-42165465>

Gabrica. (14 de 10 de 2018). *PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE LAS MASCOTAS EN 2019*. Recuperado el 13 de 11 de 2020, de GABRICA.CO:

[https://www.gabrica.co/noticiasesp/noticia-2-esp-](https://www.gabrica.co/noticiasesp/noticia-2-esp-destacada/#:~:text=Colombia%20es%20el%20cuarto%20pa%C3%ADs,un%20crecimient)

destacada/#:~:text=Colombia%20es%20el%20cuarto%20pa%C3%ADs,un%20crecimient  
o%20anual%20del%2013%25.&text=Las%20ventas%20de%20comida%20para,adopci  
C3%B3n%20de%20animales%20de%20compa%C3%B1%C3%ADa.

Instituto Geografico Agustin Codazzi. (3 de 12 de 2015). *Acacías: segundo municipio más valorizado del Meta*. Recuperado el 23 de 10 de 2020, de Acacías: segundo municipio más valorizado del Meta: <https://igac.gov.co/es/noticias/acacias-segundo-municipio-mas-valorizado-del-meta>

Keith, D. (1991). *CALIDAD EN EL SERVICIO A LOS CLIENTES*. ESPAÑA: DIAZ DE SANTOS.

Martin, A. (2019). *MARTIN.CLICK*. Obtenido de MARTIN.CLICK: <https://martin.click/marketing-online/canvas-segmentos-de-clientes/#:~:text=Si%20tu%20modelo%20de%20negocio,para%20ambos%20grupos%20de%20clientes.>

*MASCOTAS*. (24 de 10 de 2020). Recuperado el 24 de 10 de 2020, de MASCOTAS:

<https://trends.google.es/trends/explore?geo=CO-MET&q=MASCOTAS>

Mejia, J. C. (03 de 08 de 2020). *BENEFICIOS DE LAS TIENDAS ONLINE Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO*. Recuperado el 13 de 11 de 2020, de <https://www.juancmejia.com/>: <https://www.juancmejia.com/marketing-digital/beneficios-de-las-tiendas-online-y-el-comercio-electronico/>

Ordoñez, S. (01 de 11 de 2019). <http://repository.udistrital.edu.co/>. Obtenido de REPOSITORIO UNIVERSIDAD DISTRITAL:

<http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/15838/1/Ordo%C3%B1ezChavezNicolSebastian2019.pdf>

Osterwalder, A. (2004). *GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIO*. ESPAÑA: DEUSTO.

Portafolio. (10 de 08 de 2020). *Negocio de mascotas cerraría este año con cifras positivas*.

Recuperado el 23 de 10 de 2020, de Negocio de mascotas cerraría este año con cifras

positivas: <https://www.portafolio.co/negocios/veterinarias-alimentos-productos-para-mascotas-este-2020-mercado-con-cifras-positivas-543530>

Quintero, J. (2013). *planificacion financiera en contribuciones a la economia*. Villa Clara: emprestur.

Render, B. &. (2014). *Principios de administración de operaciones*. Mexico: Person.

Revista Dinero. (22 de 11 de 2020). *Las familias colombianas tienen más mascotas y menos hijos*. Recuperado el 23 de 10 de 2020, de Las familias colombianas tienen más mascotas y menos hijos: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/mascotas-en-los-hogares-de-colombia-en-2018/264423>

Revista Dinero. (4 de 3 de 2020). *Un emprendimiento ofrece videoconsultas para mascotas por coronavirus*. Recuperado el 23 de 10 de 2020, de Un emprendimiento ofrece videoconsultas para mascotas por coronavirus: <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/que-veterinaria-atiende-por-videoconsulta/283860>

Rivera, D. (21 de 09 de 2016). *eCommerce, un fresco aliado para el medio ambiente*. Recuperado el 23 de 10 de 2020, de eCommerce, un fresco aliado para el medio ambiente: <https://observatorioecommerce.com/ecommerce-fresco-aliado-medio-ambiente/#:~:text=El%20eCommerce%2C%20por%20su%20naturaleza,emisiones%20de%20di%C3%B3xido%20de%20carbono>

Rodriguez, I. (2014). *Marketing Digital y Comercio Electrónico*. Cataluña: Piramide.

Rodriguez, S. (02 de 02 de 2018). *expeditiorepositorio.utadeo.edu.co*. Obtenido de [expeditiorepositorio.utadeo.edu.co](https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co): <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3226/Plan%20d>

e%20negocios%20Tienda%20de%20mascotas%20febrero%2013%202017%20aprobado-  
1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Torrejon, E. M. (2015). *POPET MASCOTAS PLAN DE MARKETING*. ALICANTE: UNIR.

Valladares, A. (07 de 09 de 2018). *La importancia del punto de equilibrio*. Obtenido de  
alvarovalladares.com: <https://alvarovalladares.com/punto-de-equilibrio/>

Wingard, G. (2011). *Costos*. Mar del plata: Instituto nacional de tecnologia industrial.

## 12) ANEXOS