



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA
PRODUCCIÓN Y SALUD ANIMAL**

**MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS PARA
CLÍNICAS VETERINARIAS: ESTUDIO DE REVISIÓN**

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN MEDICINA VETERINARIA

PRESENTA:

HUGO ERNALDO FLORES CASTILLO

TUTOR PRINCIPAL

JUAN RAFAEL MELÉNDEZ GUZMÁN FMVZ

COMITÉ TUTOR

JOSÉ ALEJANDRO GASSIE CASANOVA INSTITUCIÓN PRIVADA

ALICIA ELENA OLIVERA AYUB FMVZ

MÉXICO, CD.MX. AGOSTO 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

2. Dedicatorias.

Dedico esta tesis con todo mi amor y profundo agradecimiento.

A mi madre Silvia Castillo Almiraya gracias por tu amor infinito, tus cuidados, tu tiempo tu apoyo y tu paciencia.

A mi padre Cristóbal Flores Pineda por tu gran ejemplo de trabajo, esfuerzo, por todas tus enseñanzas y por ser mi primer maestro en esta noble profesión.

Gracias, ya que esta es la mejor herencia que pude recibir.

A mis hermanos:

Marisol Flores Castillo, por ser mi ejemplo, mi ángel, por todo tu apoyo y amor, Cristóbal Flores Castillo, por estar siempre conmigo y aunque eres mi hermano menor siempre has sido un gran ejemplo para mi, Cintli Silvia Flores Castillo por todo tu apoyo y complicidad ya que en el fondo nos parecemos mucho, Elías Campuzano Mendieta por ser mi gran ejemplo de perseverancia y voluntad, Oscar Bahena Caspeta por tu apoyo, tus consejos y por demostrar que cuando se quiere se puede.

A mi compañera de vida:

Maricarmen Vigueras García gracias por tu gran amor, comprensión y compañía: por volar a mi lado y por tu apoyo incondicional.

A mi hija:

Julieta Flores Vigueras por ser uno de mis más grandes logros, eres única, autentica y capaz de lograr lo que deseas, cuenta con mi apoyo siempre.

A mis sobrinas:

Valeria Bahena Flores y Samantha Bahena Flores ya que siempre estaré para ustedes, y espero ser un buen ejemplo.

A todos mis amigos en especial a José Luis Estrada Rosales y Juan Carlos Prado Beltran por enseñarme que la familia también se elige.

3. Agradecimientos.

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento:

Es un orgullo y un honor ser un miembro de la comunidad universitaria, en la máxima casa de estudios que es la Universidad Nacional Autónoma de México.

A la Facultad de medicina veterinaria y zootecnia, porque en sus aulas, laboratorios y centros, aprendí los cimientos de esta valiosa profesión.

A mis profesores por todos los conocimientos transmitidos a lo largo de mis estudios, y por su confianza en la juventud ya que la educación es el mejor legado para esta nación.

Al Dr Juan Rafael Meléndez Guzmán por la oportunidad de trabajar con él en este proyecto, por su tiempo y sus consejos.

Alex Grassie, por su tiempo y sus recomendaciones para la realización de este trabajo,

Dra Alicia Elena Olivera Ayub, por sus recomendaciones y su tiempo.

A mis sinodales por tomarse el tiempo en leer el presente trabajo y su aprobación.

ARGOS CMVet Hospital Veterinario por ser el sueño hecho realidad.

A la Secretaria del Trabajo y Fomento al Empleo y la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial por la excelente capacitación en el 2015 en el marco del programa de fortalecimiento a las sociedades cooperativas de la ciudad de México.

A Dania Ramírez Herrera por ser una excelente coach y una persona maravillosa.

A las personas que ya no están en mi vida, pero dejaron su huella para que pudiera ser un mejor ser humano.

A los animales... en especial a los perros, siempre serán mi especie favorita, por mostrarme el valor de la vida en su máxima expresión.

A Toda mi familia por su gran amor y apoyo.

A Dios por mostrarme que la sabiduría se encuentra en uno mismo.

4. Resumen.

En los últimos años el ejercicio de la medicina para pequeñas especies ha cambiado desde el punto de vista del consumidor; ya que, cada vez, hay propietarios más informados y que exigen más y mejores servicios para los animales que ahora forman parte de su familia. El médico veterinario zootecnista (MVZ) dedicado a la clínica de pequeñas especies debe enfrentar el reto de mantenerse en el mercado, ser competitivo y buscar la rentabilidad de su empresa. Un plan de negocios es un instrumento escrito, de forma ordenada que permite transformar una idea en una empresa por medio de estrategias, planes, números, acciones; que, a su vez sirve como una herramienta de gestión, para dirigir el rumbo de una empresa en marcha, es dinámico y útil, sobre todo a la hora de buscar financiamiento. De acuerdo a la investigación planteada en el presente trabajo, se desarrollo un manual, con la finalidad de proporcionar al emprendedor una base teórica de los conceptos más relevantes en la elaboración del plan de negocios, para las clínicas veterinarias y un guión, que contiene los aspectos más relevantes que podrán incluirse, donde; se consideran cinco apartados importantes, los cuales son: El plan estratégico (en el cual se detallan aspectos para el desarrollo de un modelo de negocios basado en la metodología CANVAS propuesta por (Osterwalder & Pigneur, 2011)), el plan de mercadotecnia y ventas, el plan operativo, el plan económico y financiero y el resumen ejecutivo, de manera adicional se presenta un ejemplo de plan de negocios para un hospital veterinario ubicado en la ciudad de México.

Palabras clave:

Plan de Negocios, Clínica veterinaria, proyecto de negocios, modelo de negocios

5. Abstract.

In recent years the practice of medicine for small species has changed from the point of view of the consumer; because, increasingly, more informed owners and demanding more and better services for animals that are now part of their family. The Veterinarian (MVZ) dedicated to small animal clinic must face the challenge of staying on the market, be competitive and seek the profitability of your company. A business plan is a written instrument, in an orderly manner that can transform an idea into a business through strategies, plans, numbers, actions; which in turn serves as a management tool to direct the course of a going concern; it is dynamic and useful, especially when seeking financing. According to the research proposed in this paper, a manual was developed with the aim of providing the entrepreneur a theoretical basis of the most important concepts in developing the business plan for veterinary clinics and a script containing the most relevant aspects that may be included where; considered five major sections which are: The strategic plan (in which aspects for the development of a business model based on the proposal by (Osterwalder & Pigneur, 2011) CANVAS methodology detailed), the marketing plan and sales , the operating plan, the economic and financial plan and executive summary, additionally a sample business plan is presented to a veterinary hospital in Mexico city.

Key words:

Business Plan, Veterinary Clinic business project, business model

Contenido

I	INDICE DE FIGURAS.....	9
II	INTRODUCCIÓN.....	11
II. 1.	ANTECEDENTES	11
II. 2.	JUSTIFICACIÓN	11
II. 3.	OBJETIVOS	14
III	METODOLOGÍA.....	15
III. 1.	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
III. 2.	BÚSQUEDA BIBLIOGRÁFICA.....	15
III. 3.	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	15
III. 4.	REDACCIÓN.	16
IV	CONTENIDO	17
IV. 1.	PLAN DE NEGOCIOS.....	17
IV. 1. 1	Definición de plan de negocios	17
IV. 1. 2	Diferencia entre un plan de negocios y un proyecto de inversión	18
IV. 2.	PLAN ESTRATEGICO	19
IV. 2. 1	La clínica veterinaria como modelo de negocio.....	19
IV. 2. 2	Nombre de la idea de negocio o de la empresa.	28
IV. 2. 3	Logotipo.....	29
IV. 2. 4	Eslogan.....	30
IV. 2. 5	Misión, Visión y Valores	30
IV. 2. 6	Objetivos.....	33
IV. 2. 7	Análisis FODA.....	34
IV. 3.	PLAN DE MERCADO	37
IV. 3. 1	Mercado.....	37
IV. 3. 2	Investigación de mercados.....	37

IV. 3. 3	Análisis del Mercado.....	40
IV. 3. 4	¿Quiénes son sus clientes? análisis de la demanda.....	41
IV. 3. 5	¿Quiénes son sus competidores? análisis de la oferta.....	42
IV. 3. 6	Mercadotecnia y Ventas.....	46
IV. 3. 7	El Producto.....	47
IV. 3. 7. 1.	Oferta de servicios.....	47
IV. 3. 8	Precio.....	49
IV. 3. 9	Plaza.....	50
IV. 3. 10	Promoción.....	50
IV. 3. 11	Producto asociado.....	51
IV. 3. 12	Personal de servicio.....	52
IV. 3. 13	Procesos.....	52
IV. 3. 14	Quiénes son sus proveedores.....	53
IV. 4.	PLAN OPERATIVO.....	54
IV. 4. 1	Ubicación Geográfica.....	54
IV. 4. 2	Tamaño de la empresa.....	55
IV. 4. 3	Distribución de la unidad de negocio.....	56
IV. 4. 4	Presupuesto.....	58
IV. 4. 5	Recursos Humanos.....	59
IV. 4. 6	Procesos.....	71
IV. 4. 7	Manuales.....	80
IV. 4. 8	Gestión de la calidad.....	81
IV. 4. 9	Estructura legal.....	84
IV. 4. 10	Impacto Ambiental.....	84
IV. 5.	PLAN FINANCIERO Y ECONÓMICO.....	88
IV. 5. 1	Estimación de las ventas.....	88

IV. 5. 2	Estimación de los costos.....	89
IV. 5. 3	Punto de equilibrio	91
IV. 5. 4	Depreciación	94
IV. 5. 5	Amortización	95
IV. 5. 6	Estados financieros.....	96
IV. 5. 6. 2.	Estado de resultados.....	97
IV. 5. 6. 3.	Estado de flujo de efectivo.....	97
IV. 5. 6. 4.	El Estado de Situación Financiera	98
IV. 5. 7	Razones Financieras	98
IV. 5. 8	Evaluación Financiera.....	100
IV. 5. 9	Financiamiento.....	104
IV. 6.	RESUMEN EJECUTIVO	107
IV. 7.	EJEMPLO DE PLAN DE NEGOCIOS	109
IV. 7. 1	RESUMEN EJECUTIVO	112
IV. 7. 2	PLAN ESTRATEGICO	114
IV. 7. 3	PLAN DE MERCADO	121
IV. 7. 4	PLAN OPERATIVO.....	141
IV. 7. 5	PLAN FINANCIERO Y ECONÓMICO	163
IV. 7. 6	CONCLUSIONES Y ANEXOS	177
V	CONCLUSIONES	178
VI	REFERENCIAS	179
VII	APENDICES Y ANEXOS.....	184
	GUIA EN BLANCO PARA LA REALIZACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS	184

I INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Figura 1 Lienzo CANVAS	20
Figura 2 Atributos de la propuesta de valor.....	23
Figura 3 Valores en la práctica veterinaria.....	32
Figura 4 Diagrama FODA	36
Figura 5 Comparativa precios/servicios	43
Figura 6 Comparativa fuerzas y debilidades de la competencia.....	45
Figura 7 Etapas del ciclo de vida	49
Figura 8 Niveles de producto o servicio	52
Figura 9 Principales áreas en una veterinaria	57
Figura 10 Cuadro Presupuesto	59
Figura 11 Organigrama Básico	60
Figura 12 Organigrama 3 niveles.....	61
Figura 13 Organigrama Complejo.....	61
Figura 14 Modelo mapa de procesos.....	72
Figura 15 Simbología diagrama de flujo.....	76
Figura 16 modelo ficha de procesos	78
Figura 17 Evolución del concepto de calidad.....	82
Figura 18 Componentes de un sistema de gestión de la calidad	83
Figura 19 CANVAS ARGOS CMVet	120
Figura 20 Competencia ARGOS CMVet.....	126
Figura 21 Comparativa de servicios.....	127
Figura 22 Comparativa de precios ARGOS CMVet.....	137
Figura 23 Proveedores ARGOS CMVet.....	140
Figura 24 Datos demográficos.....	143
Figura 25 Presupuesto ARGOS CMVet.....	146
Figura 26 Organigrama ARGOS CMVet	147
Figura 27 Mapa de procesos ARGOS CMVet.....	157
Figura 28 Sistema de gestión de calidad ARGOS CMVet.....	159
Figura 29 Cuadro de ventas ARGOS CMVet.....	163
Figura 30 Cuadro de costos ARGOS CMVet	164
Figura 31 Cuadro de costos fijos ARGOS CMVet.....	165

Figura 32 Cuadro Depreciación ARGOS CMVet.....	166
Figura 33 Cuadro amortización ARGOS CMVet	167
Figura 34 Estado de resultado o estado de Actividades ARGOS CMVet	168
Figura 35 Estado de flujo de efectivo ARGOS CMVet	169
Figura 36 Balance general ARGOS CMVet	170
Figura 37 Balance proforma ARGOSCMVet.....	171
Figura 38 Punto de equilibrio ARGOS CMVet.....	173
Figura 39 Cuadro razones financieras ARGOS CMVet.....	174
Figura 40 Análisis de rentabilidad ARGOS CMVet.....	175

II INTRODUCCIÓN

II. 1. ANTECEDENTES

Los servicios veterinarios para animales de compañía en México tuvieron su origen en la farmacia veterinaria, donde; se vendían remedios y medicamentos para los animales domésticos (Pérez Trujillo, 1996). La principal característica de este tipo de establecimientos era la venta directa o de mostrador donde; se surtían los productos y se atendían algunos animales principalmente de talla pequeña, el resto del trabajo clínico se realizaba a domicilio, solo unos pocos lugares; desarrollaron, espacios propicios para la atención de animales de compañía, principalmente en zonas con alto poder adquisitivo y fue en estos lugares; donde; claramente, se sentaron las bases para la “clínica veterinaria”; que es, la forma genérica de llamar a los establecimientos donde se ofrecen servicios médicos para animales de compañía.

La evolución de la Clínica veterinaria en México, se ha dado de manera empírica; tanto el equipamiento y el diseño de instalaciones se han adaptado de acuerdo a las necesidades de crecimiento en cada caso, de manera que, se pueden ver hospitales de alta especialidad con instalaciones, equipo y tecnología de punta coexistiendo con establecimientos donde aún se atiende sobre un mostrador; así mismo, la industria no se encuentra suficientemente desarrollada; este hecho, ha retrasado el desarrollo tecnológico del sector, de igual manera se carecía de referentes técnicos y de gestión a los cuales el médico veterinario se pudiera acercar cuando toma la decisión de emprender o hacer crecer una veterinaria que ya está en operación.

En los últimos años el ejercicio de la medicina para pequeñas especies ha cambiado desde el punto de vista del consumidor; ya que, cada vez, hay propietarios más informados y que exigen más y mejores servicios para los animales que ahora forman parte de su familia(Gassie Galván 2005). El médico veterinario zootecnista (MVZ) dedicado a la clínica de pequeñas especies debe enfrentar el reto de mantenerse en el mercado, ser competitivo y buscar la rentabilidad de su empresa.

II. 2. JUSTIFICACIÓN

La carrera de medicina veterinaria y zootecnia es muy diversa y ofrece un sinnúmero de oportunidades para sus egresados. Las condiciones y el campo laboral para el médico

veterinario zootecnista han cambiado sustancialmente en México, ya que en décadas anteriores gran parte de los egresados eran contratados en el sector gubernamental en las distintas dependencias relacionadas con el campo y la sanidad animal o ejercían de manera privada en el área de las grandes especies (Pérez Trujillo, 1996). Una mínima proporción se dedicaba a la clínica de animales de compañía, a pesar de las limitaciones formativas, tecnológicas y empresariales.

El ejercicio profesional del MVZ en el campo de las pequeñas especies se desarrolla de manera privada. Actualmente el ejercicio de la medicina en clínicas veterinarias ha tenido un gran crecimiento debido a factores internos y externos, es decir, de la profesión y del mercado de animales de compañía respectivamente (Gassie Galván, 2005).

Para el médico veterinario; dedicado a las pequeñas especies, siempre, le ha sido complicado el manejo de conceptos relacionados con la administración y mercadotecnia; a pesar, de que se han incorporado, materias relacionadas con la administración en la mayoría de las escuelas de veterinaria, sin embargo, la presión de un mercado en crecimiento, ponen en evidencia la necesidad real de ser competitivos y estar preparados desde un punto de vista gerencial, para agregar valor a los servicios de salud para mascotas.

Uno de los puntos débiles para el crecimiento del sector es la falta de inversión, ya que la mayoría de los médicos veterinarios se financian con recursos propios, de tal manera que desde que el MVZ recién egresado o aquel que desea emprender por cuenta propia, inicia con un capital limitado, condenando al fracaso dicho emprendimiento incluso antes de llegar al mercado.

Con base en el directorio estadístico nacional de Unidades económicas (DENUE) derivado del censo económico 2014, existen 8,696 establecimientos, donde se ofrecen servicios veterinarios para mascotas prestados por el sector privado (INEGI DENUES, 2015): el Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Nuevo León y Puebla concentran el 52 % de los establecimientos. El 96 % de los establecimientos tienen de 0 a 5 empleados y su infraestructura es por demás limitada¹ (Hyun Sook, 2014).

¹ Investigación propia

El MVZ como emprendedor debe ser capaz de crear e implementar un plan de acción que le permita transformar su idea en una empresa; lo que significa que deberá desarrollar las competencias básicas para la dirección de la misma (Villaluenga, 2009). No basta con la elaboración exhaustiva de un documento de planificación; que, de por sí, representa el primer despliegue de recursos; sino que, también, saber hacer buenos negocios, constituye una variable dependiente del éxito del emprendedor (Reyes Cervantes, 2014).

Sin embargo, no es lo único que se requiere, si el emprendedor desea; no solo, sobrevivir, en un mercado creciente y exigente, necesitará desarrollar habilidades adicionales como: inteligencia emocional, comunicación eficaz, disciplina, liderazgo, auto-motivación, planeación, organización, administración de recursos, entre otras, entonces aumentará su viabilidad y vigencia en el mundo práctico (Reyes Cervantes, 2014).

En México, se requiere de emprendedores capaces, que puedan aprovechar los instrumentos y herramientas financieras que provee el gobierno, organizaciones e instituciones privadas para el desarrollo de las Pequeñas y medianas empresas (PyMES), al ser estas; las que generan más empleos en el país. Lo que significa una oportunidad real de autoempleo, ingresos económicos, de desarrollo para quien emprende y una alternativa al desempleo; frente a las políticas públicas, tal y como se observa en el informe del INEGI, en el que se plantea que las nuevas empresas generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y el 72% de los empleos en el país (Reyes Cervantes, 2014).

Hay una tendencia creciente de apoyo por parte de los gobiernos; no solo en términos de financiamiento; también, existen estímulos y reducciones en la carga impositiva y de seguridad social; para favorecer, que la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas, se incorporen de manera formal al sistema económico (SAT, 2016), esta tendencia se mantendrá por algunos años más, para reducir su mortalidad; sin embargo, al término de este periodo, los esfuerzos de los estados cambiarán sus prioridades y justamente el plan de negocios es; un documento clave, que le permitirá a un emprendimiento o empresa, lograr sus objetivos y mantenerse en los mercados; cuya única constante, es el cambio.

II. 3. OBJETIVOS

- Establecer una base teórica, práctica y aplicable para que el lector pueda elaborar un plan de negocios.
- Crear una guía que permita al MVZ aplicar los conceptos para elaborar un plan de negocios de acuerdo a sus necesidades, de financiamiento, organización, puesta en marcha o crecimiento.
- Exponer en forma clara un ejemplo de plan de negocios de acuerdo al modelo propuesto por este manual.

III METODOLOGÍA

“La revisión descriptiva proporciona al lector una puesta al día sobre conceptos útiles en áreas en constante evolución” (Merino Trujillo, 2011)

Se consideró el método propuesto con (Merino Trujillo, 2011), para la realización de la investigación:

III. 1. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

- Establecimiento de una base teórica, práctica y aplicable para que el lector pueda elaborar un plan de negocios.
- Creación de una herramienta que permita al MVZ elaborar un plan de negocios que se adapte a sus propias necesidades, de financiamiento, organización, puesta en marcha o crecimiento.
- Exposición clara de un ejemplo de plan de negocios de acuerdo a la metodología propuesta

III. 2. BÚSQUEDA BIBLIOGRÁFICA.

- **Criterios de selección bibliográfica.** La búsqueda de información se llevo a cabo en libros, tesis y artículos publicados en medios de divulgación escritos y recursos en internet, relacionados con la elaboración de planes de negocios. Antigüedad no mayor a 7 años, en idioma español o inglés.
- **Estrategia de búsqueda.** Una vez seleccionadas las fuentes de información, se eligieron los descriptores o palabras clave. Las palabras clave son los conceptos principales o las variables del problema o tema de la investigación. Que para el trabajo de investigación, se usaron los siguientes: **Plan de negocios clínica veterinaria, proyecto de inversión clínica veterinaria, creación de una clínica veterinaria, plan de negocios para pymes.**

III. 3. ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

- Para establecer el marco teórico en la justificación del trabajo de tesis se definió que es un plan de negocios, sus características, su importancia para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en México y cuál es la diferencia con el proyecto de inversión

- La información se organizó por capítulos, para facilitar su comprensión, en cada capítulo se establecen tópicos relacionados siguiendo un orden lógico y secuencial.

III. 4. REDACCIÓN.

La redacción se llevo a cabo de acuerdo al manual para la elaboración de tesis de grado y de artículos científicos en las ciencias de la Producción y de la salud animal del programa de maestría y doctorado en ciencias de la producción y de la salud animal, facultad de medicina veterinaria y zootecnia, (UNAM, 1998).

IV CONTENIDO

IV. 1. PLAN DE NEGOCIOS.

IV. 1. 1 Definición de plan de negocios

Un plan de negocios es un instrumento; escrito, de forma ordenada para presentarlo y transformar una idea en una empresa por medio de estrategias, planes, números y acciones a tomar en cuenta en las secciones respectivas, es por esto que un plan de negocios es la base de las empresas para que se constituyan con fuerza, inteligencia y metodología (Reyes Cervantes, 2014).

Debe de ser lo más objetivo y concreto; así, como detallado y minucioso para alcanzar la meta del negocio con éxito (Reyes Cervantes, 2014). Esto se obtiene al gestionar los soportes de la idea central, especificando cada aspecto factible y sus objetivos para hacer de él la columna vertebral de la empresa.

Según el diccionario de la (Real academia española, 2014), un plan: Es un modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Y un negocio es, aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.

Utilidad del plan de negocios

- Como una herramienta administrativa o interna, sirve para conocer en detalle el entorno en el que se desarrollarán las actividades de la empresa, para aprovechar: Las oportunidades y las fortalezas; y minimizar: Las debilidades y las amenazas, que permitan la anticipación de cualquier contingencia.
- Organización de los recursos en función de objetivos y visión del empresario, para, crear un equipo eficiente, evaluación real de la demanda y las características del mercado objetivo, designar un presupuesto maestro y por áreas.
- Para guiar las operaciones de la empresa.
- Buscar y conseguir recursos financieros, informar a posibles inversionistas, bancos o personas acerca de la rentabilidad y el periodo de retorno de la inversión.

- Buscar proveedores y clientes; para establecer relaciones confiables, vender la idea a potenciales accionistas y a la sociedad.

IV. 1. 2 Diferencia entre un plan de negocios y un proyecto de inversión

Un proyecto "*Es una serie de planteamientos encaminados a la producción de un bien o la prestación de servicios, con empleo de una cierta metodología y con miras a obtener determinados resultados*" (Andia Valencia & Paucara Pinto, 2013).

"Los proyectos de inversión por su naturaleza están ligados a propuestas de sistemas complejos de negocios como es el caso de plantas industriales, pero ello no excluye a que pueda ser aplicado a negocios pequeños" (Andia Valencia & Paucara Pinto, 2013).

Aunque en este momento el concepto de plan de negocios se considera una moda, su aplicabilidad y su comprensión es mucho más sencilla en términos generales, ya que una de sus características es: ser claro y concreto, sin caer en tecnicismos complejos, como los que caracterizan a un proyecto de inversión.

En cuanto a su contenido tienen muchas similitudes; más allá, de la forma, en cómo se presenta la información, sin embargo y a título personal, el autor concluye que un proyecto de inversión es una fase previa del plan de negocios, es decir, en la realización y evaluación del proyecto se puede concluir que podría o no ser viable, de manera que se deberá reiniciar el proceso y analizar nuevamente las variables, de manera que una vez que el proyecto es viable, "se viste" para crear el plan de negocios, de manera que un plan de negocios en teoría siempre será viable, al menos en el papel, porque, como ya se menciono antes, un plan de negocios se considera una carta de presentación, en la búsqueda de financiamiento.

La presente guía fue desarrollada con la finalidad de proporcionar al emprendedor una base teórica de los conceptos más relevantes en la elaboración del plan de negocios, donde se consideran cinco apartados importantes, los cuales son: El plan estratégico, el plan de mercadotecnia y ventas, el plan operativo, el plan económico y financiero y el resumen ejecutivo, en el documento final el resumen ejecutivo se coloca en primer lugar, pero desde el punto de vista de la elaboración es el último apartado en escribirse.

IV. 2. PLAN ESTRATEGICO

En el capítulo estratégico; se establecerá, la pauta para considerar los aspectos que, influirán en la viabilidad del emprendimiento.

IV. 2. 1 La clínica veterinaria como modelo de negocio

El modelo empresarial es el mecanismo por el cual; un negocio busca generar ingresos y beneficios, mientras que un modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura valor. Todo modelo debe diseñarse soportado en el concepto de negocio y fundamentarse en las necesidades que satisface la empresa.

El modelo de negocio es aquel; en el cual, se planifica de manera ordenada y sistemática todo el proceso; que ha de llevarse a cabo, en el establecimiento y desarrollo de una empresa. (Reyes Cervantes, 2014)

El modelo de negocio es la pieza inicial de todo plan de negocios, ya que, a partir de esta idea se determinaran en gran medida los objetivos del mismo.

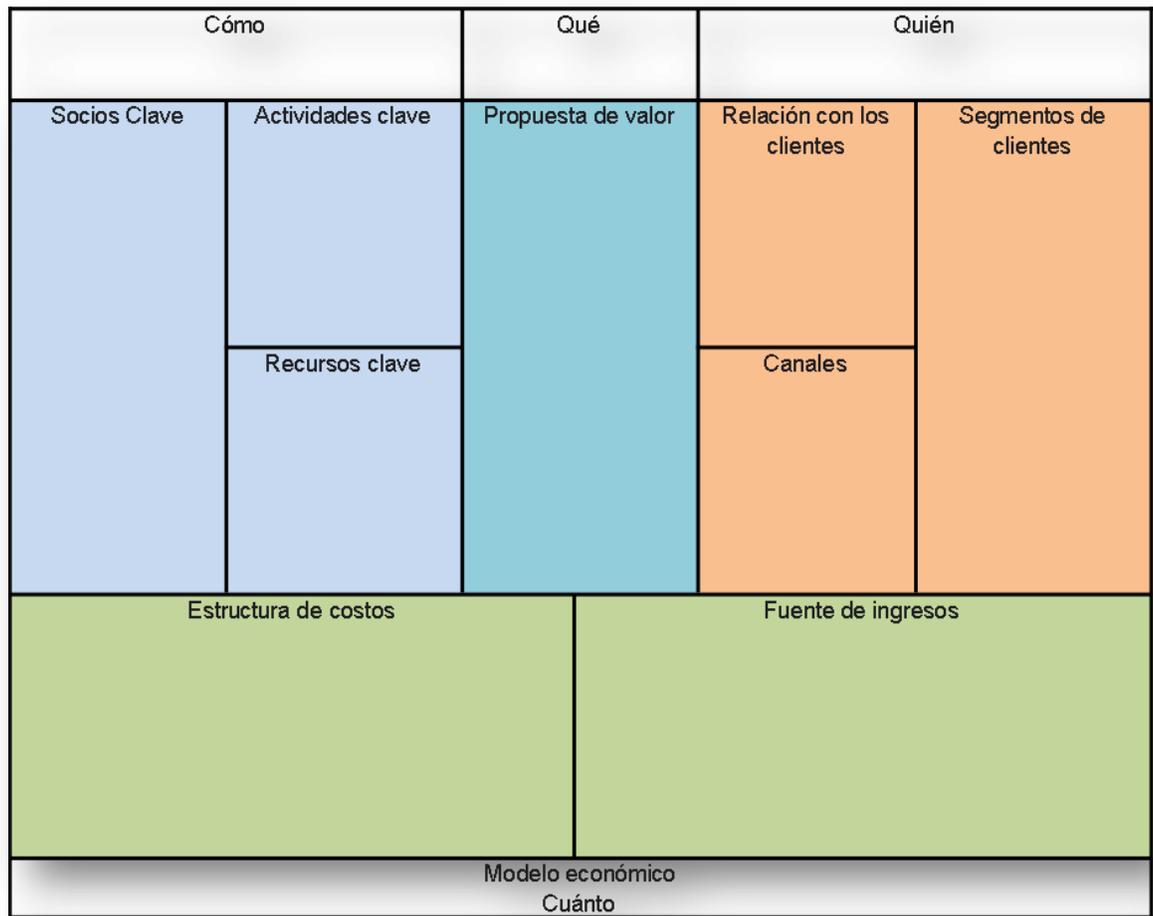
La metodología “CANVAS”² derivada del libro “Bussines model generation”³ publicado en 2011 por (Osterwalder & Pigneur, 2011) establece 9 bloques clave para el desarrollo de un modelo de negocios.

Estos nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. “El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa”. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

² Lienzo.

³ Generación de modelos de negocio.

Figura 1 Lienzo CANVAS



Fuente: Elaboración propia

Este es el lienzo, en el cual se desarrolla el modelo de negocios bajo la metodología CANVAS, del lado izquierdo se describen los aspectos lógicos y analíticos del negocio como las: Actividades clave, recursos clave, socios clave y estructura de costos lo cual hace referencia al hemisferio izquierdo del cerebro; el cual, está relacionado con el pensamiento lógico y sistemático; en contraparte, del lado derecho se encuentran los aspectos emocionales y creativos del negocio o la empresa como son: Las relaciones con los clientes, segmento de clientes, canales de comunicación y distribución y las fuentes de ingresos, este grupo hace referencia al hemisferio derecho del cerebro. Justo en el centro del lienzo se encuentra la propuesta de valor; la cual, deberá contener atributos de ambos hemisferios ya que el diseño de todo el modelo parte de este elemento.

Segmento de clientes. En este módulo, se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, y responde a la pregunta ¿El Qué?

Los clientes son el centro de cualquier empresa, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes rentables, y es posible, aumentar la satisfacción de los mismos; agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado; ya sean, grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Propuesta de Valor. La propuesta de valor es la razón por la que un cliente se decida por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva que no existe en el mercado, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Responder a un par de preguntas permitirá clarificar la propuesta de valor. ¿Qué necesidad se satisface? y ¿De qué manera se puede realizar?

La propuesta de valor, materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen, esta, deberá comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.

Ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades (explícitas y latentes).

Una empresa puede ofrecer varias propuestas de valor relacionadas o independientes, dirigidas a uno o varios grupos de clientes objetivo.

Precio: Ofrecer el mismo valor por un precio menor para alcanzar clientes sensibles al precio.

Novedad: Propuestas de Valor que crean nuevos mercados al satisfacer necesidades que los clientes no tenían identificadas explícitamente.

Calidad: Orientado a entregar un nivel de calidad superior a los competidores, por los recursos o materiales utilizados en la producción del producto o entrega de servicio.

Conveniencia: Enfoque en “facilitar la vida” al cliente, optimizando su tiempo y esfuerzo.

Marca / Estatus: Productos asociados a la pertenencia a un cierto grupo social, moda o tendencia.

Desempeño: Garantizar desempeño superior a los productos de los competidores.

Reducción de riesgos: Enfoque en minimizar el riesgo que el cliente incurre al comprar el producto o servicio.

Reducción de costes: Propuesta de valor aplicada en mercados que buscan ayudar a los clientes a minimizar los costos.

Diseño: Enfatizar el diseño cómo elemento diferenciador de la oferta de la empresa.

“Customización”⁴: Permitir la adaptación de la oferta a las necesidades y gustos de cada cliente o grupo de clientes.

Figura 2 Atributos de la propuesta de valor



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

⁴ Personalización

Por ejemplo:

Se planea la apertura de una clínica veterinaria que ofrecerá un servicio de 24 horas, contra, un servicio de clínica móvil que presta servicio a domicilio, en ambos casos se busca el bienestar y salud para los animales de compañía; de manera adicional, en ambas propuestas, se busca la conveniencia para el cliente, sin embargo el conjunto de atributos de cada propuesta de valor es lo que creará la diferencia y la preferencia por uno u otro servicio.

Canales Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Relaciones con los clientes. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada (Osterwalder & Pigneur, 2011). Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

En la clínica veterinaria este es uno de los factores clave para su éxito ya que construir relaciones positivas con los clientes, en estados unidos en 2004 el valor del mercado de mascotas era de 37mdd con una perspectiva de crecimiento de menos del 10% en los

próximos 10 años para 2014 el mercado valía 56mdd el cual tuvo un incremento de alrededor del 40% (Hyun Sook, 2014)

Fuentes de ingresos. El flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado; para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos.

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente

Recursos clave Los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Actividades clave. Las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor,

llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Asociaciones clave. En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. “Coopetición”⁵: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. “Joint ventures”⁶: Para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Estructura de costos. En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

En este módulo se describen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otros (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Ciclo de vida como modelo de negocio.

(Jerving Bäck and Bäck 2008) Establece el concepto de ciclo de vida como un modelo básico pero útil para describir cómo evoluciona una veterinaria; la veterinaria eficiente, la veterinaria con experiencia y la veterinaria experta. El ciclo de vida en general nos permite comprender la evolución del modelo tradicional de la clínica veterinaria.

⁵ Palabra compuesta por las palabras cooperación y competición.

⁶ Anglicismo empresas conjuntas

- **La veterinaria eficiente**, se caracteriza por tener un alto flujo de clientes, bajas tarifas de transacción promedio, un rango limitado de servicios básicos y un alto porcentaje de personal joven y relativamente sin experiencia; las clínicas de vacunación y esterilización son ejemplos de veterinarias de eficiencia (Jerving Bäck & Bäck, 2008).
- **La veterinaria con experiencia**, ofrece un rango de servicios más amplio, la tarifa promedio por transacción es más elevada y la clientela es menos numerosa que en la clínica eficiente. En su personal habrá habilidades y experiencia. Las veterinarias en su mayoría son consideradas de experiencia (Jerving Bäck & Bäck, 2008).
- **La veterinaria experta**, tienen una clientela reducida de buenos pagadores, emplea personal altamente calificado. La clínica de derivación o especializada ejemplifica la veterinaria experta (Jerving Bäck & Bäck, 2008).

A continuación se presentan algunas ideas basadas en lo que ya existe y pueden servir al lector para el desarrollo de su propia idea:

- La clínica veterinaria tradicional tal como lo describe (Jerving Bäck and Bäck 2008)
- La clínica de crecimiento horizontal donde en lugar de evolucionar al siguiente nivel se abre una nueva sucursal con características similares.
- La clínica móvil o a domicilio.
- La clínica de 24 horas.
- Híbrido, donde a partir de un servicio complementario se da atención médica; modelo de carnada y anzuelo: hoteles, *spa*, escuelas de obediencia, tiendas de alimentos y accesorios.
- Servicios de diagnóstico especializados como laboratorios de análisis clínicos, rayos X, ultrasonido y tomografía.

La franquicia representa un área de oportunidad para el crecimiento y puede realizarse bajo cualquiera de los esquemas antes mencionados, donde la principal cualidad sea la estandarización de los procesos y el posicionamiento de una marca.

Para ganar un lugar en el mercado y permanecer en él se requiere; crear valor y la innovación es la clave.

Innovación es “la introducción en el mercado de un producto, proceso nuevo, significativamente mejorado o el desarrollo de nuevas técnicas de organización y comercialización” (Reyes Cervantes, 2014); como se mencionó anteriormente, la innovación puede aportar diferenciadores importantes aun eligiendo un modelo tradicional, por ejemplo, implementando un sistema de citas a través de aplicaciones móviles, sistemas de seguimiento y fidelización, incluso en la forma de cobro a través de igualas o paquetes, valor agregado de los servicios combinados (Mérida Isla, 2015), no está demás aclarar que será siempre respetando los códigos de ética establecidos.

IV. 2. 2 Nombre de la idea de negocio o de la empresa.

El nombre de la idea de negocio o de la empresa debe expresar la esencia de la empresa, así mismo el logotipo y el slogan deben ser cortos congruentes; originales y fáciles de recordar, debe reflejar la calidad y el tipo de servicio que se brindará, ya que estos elementos representan el primer contacto y se quedan grabados en la memoria de los clientes (Green, 2003).

Nombre No existen reglas establecidas para designar el nombre de una empresa de servicios veterinarios; pero si, atributos que impactan en los clientes.

Esto permite un posicionamiento correcto en la mente del cliente y evitará generar una expectativa errónea del servicio que reciba (Green, 2003).

El nombre del proyecto o empresa debe contener un atributo descriptivo sobre el tipo de servicios que se ofrecen y la infraestructura con la que se cuenta por ejemplo los principales atributos descriptivos serian:

- Consultorio
- Clínica
- Hospital
- Centro Médico Veterinario

Existen algunas variantes, pero, ¿En realidad reflejan las actividades que se realizan?

Centro de cuidados, Centro de atención Integral, centro de bienestar, etc.

De igual manera el nombre hace referencia a la personalidad de la empresa por lo que es importante que su elección refleje correctamente lo que queremos comunicar (Green, 2003).

Nombres propios reflejan experiencia y confianza son adecuados cuando hay un alto grado de reconocimiento y apego; clínica del Dr. Alexander, Clínica del Dr. Guerrero, Clínica del Dr. Casaubon.

Por su ubicación, es una buena idea cuando la ubicación es un gran referente y contribuye al incrementar el valor de la oferta; hospital veterinario Polanco, hospital veterinario Bruselas, Condesa Pet Center, hospital de especialidades del bajío.

Por asociación, busca ser más amigable, genera un ambiente personal y refleja juventud que busca alejarse de los estereotipos médicos como huellitas, patitas, colitas, macotas, bichos, Animalia.

De moda, generalmente buscan estar en contacto con la gente que comparte el mismo gusto, sin embargo y en opinión del autor los nombres de moda deben apoyarse en su atributo descriptivo, para no perder vigencia: Daktari, Rintintin, Lassie, Hachiko, Animal planet, Colmillo blanco, etc.

Anglicismos son denominaciones que buscan reflejar un nivel de atención equivalente a la que recibirían en países como Estados Unidos. Petland, Zooland, Pet care center, etc

No relacionados, abreviaturas y combinaciones de palabras, a menudo reflejan creatividad y originalidad sin embargo no deben ser largos ni difíciles de pronunciar, al igual que los nombres de moda deben apoyarse en su atributo descriptivo, ARGOS, Kamigerti, CLIVE, San Pedro, Nuestra Señora de los milagros.

El nombre no está escrito en piedra, pero una correcta elección le evitará enviar un mensaje erróneo a sus clientes(Green 2003).

IV. 2. 3 Logotipo

Se sugiere buscar apoyo de diseñadores ya que el impacto visual que genere; contará con unos pocos segundos para que el mensaje sea recibido, debe ser concreto, congruente, y alineado con el resto de los elementos.

IV. 2. 4 Eslogan

Frase corta, esta permite recordarle a los clientes el propósito de la empresa, e incluso complementar el nombre del negocio. Ejemplos:

- Su salud, en nuestras manos.
- Su salud, es nuestra especialidad.

En conjunto estos tres elementos nombre, logotipo y eslogan forman parte de la marca, la cual es importante para muchas empresas en la decisión de compra por parte de los clientes.

Una marca es un bien intangible para la futura empresa o empresa ya constituida, se debe tomar el tiempo necesario para definirla y buscar apoyo profesional para su posicionamiento.

IV. 2. 5 Misión, Visión y Valores

Misión. La declaración de la misión debe reflejar la naturaleza de la empresa donde se destaque lo que hace, para quien lo hace, esta forma parte de su filosofía; de manera que, también deberá estar alineada con los valores de la persona que desea emprender o consolidar a la empresa.

La misión se construye de preferencia tomado en consideración a todos los involucrados; ya que, tanto el dueño, socios y colaboradores; la deben conocer y compartir.

Usualmente se redacta en presente, se incluyen verbos de acción, no debe ser tan extensa, apenas unos renglones, donde se describa de manera clara y precisa, el propósito de la empresa (UPDCE IPN, 2015).

Visión. La visión es una declaración que expresa hacia dónde se busca llegar, y de qué manera se planea conseguirlo, de igual manera se debe considerar que este propósito se encuentre alineado con los valores personales.

La visión plantea un escenario ideal; de manera que, debe ser redactada en futuro, con verbos de acción, deberá ser breve y realista.

Al igual que la misión todos los involucrados deberán conocerla, compartirla y realizar su mayor esfuerzo por alcanzarla (UPDCE IPN, 2015).

Valores. Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento en función de su realización como personas. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro (UPDCE IPN, 2015).

En una organización los valores son el marco del comportamiento; que deberán tener sus integrantes y dependen de la naturaleza de la organización (su misión); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Para ello, deberán inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr dichos objetivos.

Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que; hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización y de igual manera, deberán estar alineados con el código de valores de quien promueve la organización.

A continuación se enuncian algunos valores, que se relacionan con la labor médica, sin embargo, el emprendedor podrá elegir, los valores más importantes para su empresa; los cuales deberán estar descritos en el código de ética de la empresa.

Figura 3 Valores en la práctica veterinaria

Responsabilidad	Compasión	Tolerancia	Dignidad	Humildad
Empatía	Respeto	Igualdad	Paciencia	Profesionalismo
Compromiso	Trabajo en equipo	Confiabilidad	Gentileza	Efectividad
Consideración	Lealtad	Perseverancia	Puntualidad	Paciencia

Fuente: Elaboración propia

IV. 2. 6 **Objetivos**

Los objetivos reflejan el propósito para lo cual fue creada la organización, estos deberán ser específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados y con límite de tiempo.

Específicos. Los objetivos de un área o departamento deben ser coherentes con los objetivos de otras áreas o departamentos, sin embargo estarán enfocados en acciones concretas para su consecución: Por ejemplo, no sería coherente que la dirección establezca como objetivo aumentar la oferta de servicios; si el área de mercadotecnia, no cuenta con los recursos necesarios para vender los productos adicionales.

Medibles. Los objetivos deben ser revisados periódicamente para asegurarse de que aún sigan siendo los resultados que pretende alcanzar la empresa o sigan siendo acordes a las condiciones del entorno, y cambiarlos o modificarlos en caso de ser necesario (UPDCE IPN, 2015).

Alcanzables. El límite de tiempo y la jerarquía establecerán la pauta, sin embargo todos los objetivos deberán poder lograrse y una vez logrados estos, se trazaran nuevos.

Orientados a resultados. Se deben establecer objetivos generales, siempre y cuando éstos sirvan de referencia para establecer objetivos específicos. Establecer solamente objetivos generales puede generar confusión y falta de conciencia de hacia dónde realmente se quiere ir. Siempre es necesario acompañarlos con objetivos específicos.

Es necesario establecer objetivos para la empresa en general, para cada área o departamento, y para cada equipo de trabajo. Los objetivos para cada equipo se establecen en función de los objetivos de cada área, y los objetivos de cada área se formulan en función de los objetivos de la empresa

Límite de tiempo. En general se consideran de corto plazo cuando el tiempo es menos a un año, de mediano plazo cuando su logro va de 1 a 3 años y de largo plazo de 5 años en adelante.

De acuerdo a su jerarquía, los objetivos se clasifican en:

Objetivos estratégicos. También conocidos como objetivos organizacionales, son objetivos que consideran a la empresa como un todo y que sirven para definir el rumbo de ésta. Son formulados por los dueños o los altos directivos de la empresa. Normalmente

son generales y de largo plazo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.

Objetivos tácticos. También conocidos como objetivos departamentales, son objetivos que se dan a nivel de áreas o departamentos. Son formulados por los directivos o los gerentes de la empresa. Normalmente son de mediano plazo. Se establecen en función de los objetivos estratégicos. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.

Objetivos operacionales. Son objetivos que se dan a nivel de operaciones. Comprenden las tareas o actividades de cada área. Son formulados por los gerentes de áreas o los administradores. Normalmente son específicos y de corto plazo. Se establecen en función de los objetivos tácticos.

Los objetivos deben ser comunicados en todos los niveles de la empresa. Se les debe comunicar y hacérseles recordar permanentemente a quienes corresponda.

Siempre se deben establecer prioridades al momento de cumplir los objetivos; se deben cumplir primero los objetivos más importantes, relevantes o urgentes; dar prioridad a los objetivos estratégicos; antes que los tácticos y a los tácticos; antes que a los operacionales.

Los objetivos no deben ser estáticos; se debe tener la suficiente flexibilidad como para adaptarlos a los cambios inesperados que podrían suceder en el entorno como; por ejemplo, los cambios repentinos en los gustos o preferencias de los consumidores, como producto de nuevas modas.

IV. 2. 7 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (Ramírez Rojas, 2009).

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el

contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas (UPDCE IPN, 2015) (M. Orlich, 2013).

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos (M. Orlich, 2013).

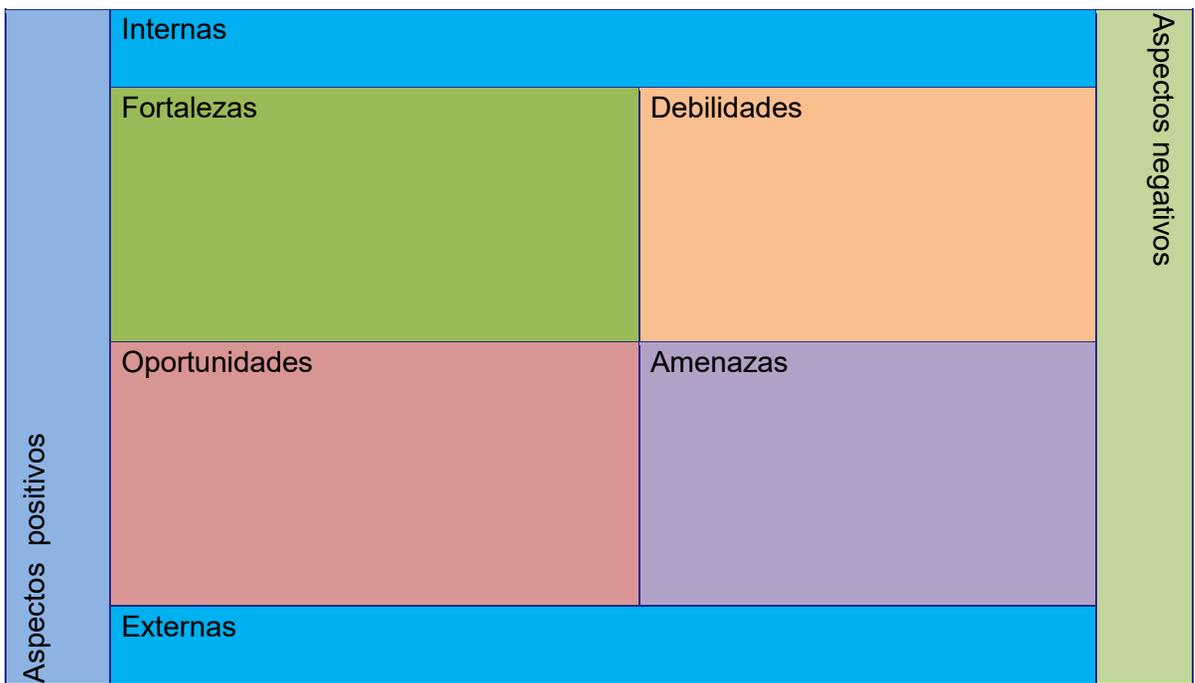
Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Figura 4 Diagrama FODA



Fuente: Elaboración propia.

IV. 3. PLAN DE MERCADO

IV. 3. 1 Mercado

El ambiente donde convergen las fuerzas; de oferta y demanda es denominado mercado, ahí se realizan, transacciones entre vendedores y compradores de bienes y/o servicios a un precio determinado (López Don & Ortíz López, 2010).

De acuerdo a lo preestablecido en el modelo de negocio según la metodología propuesta por (Osterwalder & Pigneur, 2011) CANVAS donde; se considero quienes serán los clientes reales o potenciales, los canales y los proveedores; en el plan de mercado se validará la viabilidad de la propuesta de valor y a todos los participantes.

La importancia del plan de mercado radica en convencer con palabras como es que su compañía será exitosa. Y más importante; aún, es probar que efectivamente hay un mercado para su servicios; que las proyecciones de venta y utilidades, sean realistas.

El mercado es muy dinámico y cambiante, entenderlo requiere un amplio conocimiento de múltiples factores que influyen en él. Al iniciar un negocio o desarrollar uno en marcha; generalmente se tiene un presupuesto reducido para poder realizar un exhaustivo estudio del mercado, como emprendedor/empresario deberá emplear técnicas que le permitan conocer su mercado, sin emplear grandes cantidades de dinero, se mencionará la base teórica de una de las técnicas más importantes, llamada investigación de mercados (González Guillén, 2011).

IV. 3. 2 Investigación de mercados

A partir de la investigación se obtendrán datos relevantes, mismos que conducirán a una mejor determinación de características del mercado. De esta manera, será más fácil medir el potencial que tenga el mercado y se podrá analizar la participación de las diferentes compañías tanto en el mercado como en las ventas, o en caso de nuevos productos la disponibilidad del mercado para comprar el producto ofertado.

Para la investigación se necesitan realizar los siguientes pasos:

1. Definición del problema.
2. Necesidades y fuentes de información que se utilizarán.
3. Diseño de recopilación de información y tratamientos estadísticos.
4. Procesamiento y análisis de datos obtenidos.
5. Informe general.

En la definición del problema es necesario conocer que es lo que se desea obtener. A través de la investigación se puede saber o evaluar las características de los productos y/o servicios similares existentes en el mercado; precios, tipo de consumidores, frecuencia de consumo, inconformidades del cliente, etcétera; sin embargo se deberá enfocar el estudio a las partes que sean más relevantes para cada caso particular, ya que un estudio detallado de todas las características que influyen en todos los aspectos, sería muy costoso y probablemente, se tendría tanta información que sería muy tardado procesarla y analizarla.

Existen diferentes fuentes de información, pero se subdividen en dos grupos:

Fuentes de información primarias

Fuentes de información secundaria

Fuentes de información primarias Las fuentes de información primarias son aquellas en donde se está en contacto con el consumidor o usuario del producto, y se puede hacer de tres formas:

- Observar al consumidor; de esta forma se consigue prestar atención a los hábitos de consumo y conducta del cliente, sin embargo no es posible determinar los motivos de compra del mismo.
- Experimentar con las distintas características del producto y observar los cambios que puedan surgir en los hábitos de compra. El investigador puede controlar y cambiar las distintas variables, este tipo de investigación se utiliza con productos ya existentes.
- Conversar directamente con el usuario; este tipo de investigación se realiza para observar la posible aceptación del producto en el mercado, evaluando sus

características y comparando con artículos similares en el mercado. También puede ser útil para evaluar productos y/o servicios ya existentes que se quieran mejorar o modificar y observar el comportamiento de los consumidores ante los diferentes cambios. Es el método que más se acerca al interés de los consumidores, pero a la vez es el que tiene un costo mayor (Melendéz Guzmán, 1984).

Sea cual sea; la fuente elegida, se deberá realizar un cuestionario en el que se evalúen las características que más interesen, teniendo en cuenta las siguientes reglas:

- a) Hacer las preguntas necesarias; el cargar el cuestionario con preguntas innecesarias provocara en el entrevistado aburrimiento; y por, consiguiente conteste la parte final del cuestionario sin reflexionar las preguntas, por eso se debe tener el objetivo claro de lo que se quiere obtener con el cuestionario y formular solo las preguntas que ayuden a llegar a este objetivo (López Don & Ortiz López, 2010).
- b) Hacer preguntas sencillas, directas, evitar las preguntas abiertas y si se hacen, que la respuesta sugiera algo específico con respecto al producto y sean aplicadas por expertos. De otra forma es mejor usar opción múltiple, indicación de porcentajes, indicar en escala la opinión del producto, etcétera (López Don & Ortiz López, 2010).
- c) Usar diferentes rangos para hacer preguntas personales, por ejemplo: “su edad es se encuentra de 20 a 25 años, 26 a 30, etcétera”. Este tipo de preguntas pueden ayudar a la hora de definir el nicho de mercado de un producto. Las preguntas personales se deberán de hacer al final de la entrevista (López Don & Ortiz López, 2010).
- d) Utilizar un lenguaje sencillo, respetuoso y amable para la formulación de las preguntas, incluyendo presentación del entrevistador, darle a conocer la importancia de su opinión y hacerle notar que obtendrá un beneficio en pro de su satisfacción como cliente (López Don & Ortiz López, 2010).

Al momento de realizar la encuesta es recomendable:

- No dar el cuestionario al entrevistado para que sea contestado por él, si no, que se lo aplique el entrevistador
- Se siga al pie de la letra la encuesta, no cambiando frases en último momento ni saltando enunciados.

- No permitir que el entrevistado se desvíe del tema conduciéndolo a través de las preguntas lo más concreto posible
- También se deberán ubicar dentro de la metodología para la investigación, cuales son los lugares más propicios para llevar a cabo el estudio, así como la forma que puede ser: telefónica, personal, por correo o Internet.

Fuentes de información secundarias Las fuentes secundarias reúnen información existente y pueden encontrarse en estadísticas gubernamentales como las del INEGI, revistas, libros, cámaras de comercio, propias de la empresa, etcétera (Meléndez Guzmán, 1984).

Su utilidad es grande dado que pueden proporcionar datos de cómo se desarrolla el sector, proyecciones y otras, teniendo la ventaja de ser de bajo costo respecto a las fuentes primarias ya que estas requieren una mayor inversión para su uso y en dado caso pueden ayudar a la planeación para recolectar datos de las fuentes primarias.

La investigación de mercados es una herramienta que le permitirá conocer y describir a los participantes de su industria y de esta manera poder expresar la información en cada uno de los apartados relevantes referentes al mercado como son:

- El análisis del mercado en el que se encuentra la empresa.
- Quienes son sus consumidores, análisis de la demanda.
- Determinar la oferta de servicios.
- Quienes son sus competidores, análisis de la oferta existente y potencial.
- Determinar las estrategias para la mezcla de mercadotecnia y ventas.
- Quienes son sus proveedores.

IV. 3. 3 Análisis del Mercado.

En esta sección del plan de negocios es necesario obtener información sobre el mercado donde se desarrollará la empresa, usualmente se consultan fuentes secundarias de información.

Se deberá describir de manera general la historia, estructura y tamaño del mercado, su comportamiento, ventas totales, sus segmentos, datos de las compañías líderes y un factor muy importante a considerar son sus tendencias, donde destaquen los desarrollos

recientes y futuros ya que de esta manera se podrá crear un panorama más completo (López Don & Ortíz López, 2010).

El objetivo del análisis de mercado será:

Ofrecer mejoras en los productos de la competencia o encontrar necesidades insatisfechas de los potenciales clientes.

Analizar las áreas de oportunidad donde sea posible cubrir nuevas necesidades a los consumidores.

Establecer los precios a los cuales el mercado estaría dispuesto a adquirir bienes y servicios de una nueva empresa veterinaria.

Redefinir la oferta y la política de precios de una empresa ya existente.

Establecer los medios empleados para que el cliente acceda a los servicios ofrecidos.

Dar a conocer al inversionista o inversionistas las consecuencias de ser o no ser aceptado en el mercado (López Don & Ortíz López, 2010).

En el análisis del mercado se deberá evitar:

Incluir demasiados detalles y opiniones personales acerca del contexto de la industria, se debe ser objetivo y bien fundamentado según la información disponible y experiencia.

Incluir objetivos, metas y ventajas que sean poco significativas.

Demostrar un pobre e inadecuado conocimiento de la industria, las tendencias, los participantes y la influencia potencial que tienen estas en la compañía que se busca crear o consolidar.

Para cumplir con los objetivos de este análisis es indispensable realizar un estudio de la oferta y la demanda donde se destaquen sus principales características (González Guillén, 2011).

IV. 3. 4 ¿Quiénes son sus clientes? análisis de la demanda.

El objetivo de esta sección es describir; cuál es, el perfil de personas a las que piensa vender sus servicios, es importante mencionar como u producto/servicio va a satisfacer sus necesidades.

En la descripción del segmento de clientes se deberá considerar, el rango de edad, ubicación, área de influencia, en la medida de lo posible incluir datos como: profesión, estilo de vida, ingresos económicos y alguna otra información demográfica necesaria, patrones de consumo de los servicios a ofrecer, gustos y preferencias.

Es algo controvertido, el hecho de incluir o no la metodología de la investigación de mercado que se haya realizado ya sea por medios propios o a través de alguna agencia de mercadotecnia, en caso de incluirla deberá estar en el apéndice, en opinión del autor esto sería lo correcto para no desviar el propósito de esta sección; la cual es, proponer una perspectiva clara y concreta de las características de sus consumidores reales y potenciales.

Sin embargo los resultados y las conclusiones de dicha investigación si deben ser incluidas en la sección ya que esto fundamenta y justifica la propuesta de valor del modelo de negocios planteado.

IV. 3. 5 ¿Quiénes son sus competidores? análisis de la oferta.

Realizar una breve descripción de los participantes en la industria le será útil para resaltar sus ventajas competitivas. Identificar cuáles serán sus fortalezas sobre la competencia, así como las debilidades y como compensarlas.

Perfil de los competidores: Deberá ser descriptivo y detallar la información de cada participante de la industria, su tamaño en ventas, sucursales, ubicación, empleados, modo de operación, edad que tiene desde que se fundó, gestión y describir su modelo de negocios si se puede identificar, así como otras características que pueda comparar con su idea del negocio. Es bueno también explicar de manera breve sobre la posibilidad de que otras empresas entren en el mismo mercado (González Guillén, 2011).

Comparación de los servicios con los de la competencia: Empleando la información obtenida en el apartado anterior, deberá hacer una comparación de las diferencias y similitudes que tiene con la competencia. Comenzando con los productos/servicios, siguiendo con la comparación de sus operaciones, gestión y modelo de negocio respecto a los de su competencia, estos detalles internos le ayudaran a identificar sus fuerzas y debilidades para proponer estrategias (González Guillén, 2011).

Una de las formas más sencillas de hacerlo es a través de tablas comparativas, sin embargo se podrá emplear un formato descriptivo.

Figura 5 Comparativa precios/servicios

Comparativas precio/servicios				
Servicios	Su Empresa	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3

Fuente: Elaboración propia.

Nicho de mercado y participación: Exprese un aproximado de la participación que tiene sus competidores en el mercado, describa la circunstancia, el contexto y porque ellos tienen esa participación (González Guillén, 2011). Los puntos que deberá tener en cuenta son los siguientes:

¿Cuáles son los competidores potenciales y porque están entrado, cuáles son las expectativas del mercado?

Identificar los segmentos específicos a los que se dirigen los productos/servicios de su competencia.

¿Cómo puede cambiar la participación del mercado de sus competidores y la suya proyectada a unos 3 o 5 años?

Comparación de fuerzas y debilidades: Realizar una matriz para explicar las fuerzas y debilidades de las empresas participantes en la industria, deberá condensar la información, el lector deberá poder identificar rápidamente los datos.

Algunos de los campos a considerar son:

- Las fortalezas y debilidades comparadas del producto/servicio
- Los precios
- Las ventajas del mercado: Contratos con clientes y proveedores, proximidad al mercado meta, proximidad de proveedores, energía requerida, transporte, terrenos, otros recursos.
- Las ventajas en la dirección y administración: Experiencia, habilidades, etc.

Para analizar adecuadamente a la competencia se deberá evitar, no identificar a los competidores principales, sobrestimar la fuerza y potencial de los participantes, fallar al demostrar sus ventajas competitivas en el momento de realizar las comparaciones, no tener una estrategia para contrarrestar la posición de la competencia actual y potencial y por ultimo asumir que no se tiene competencia (González Guillén, 2011).

Figura 6 Comparativa fuerzas y debilidades de la competencia

Comparación de fuerzas y debilidades				
	Su Empresa	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
Fuerzas				
Precio				
Ubicación				
Debilidades				

Fuente: Elaboración propia.

IV. 3. 6 Mercadotecnia y Ventas

Una vez que conozca a sus clientes y a su competencia podrá diseñar su estrategia comercial, recuerde que la propuesta de valor no solo se basa en el producto o servicio ofrecido sino en el conjunto de atributos que le permitan ser la elección número uno de sus clientes reales y potenciales.

La mercadotecnia es una transacción o intercambio con la intención de satisfacer las necesidades o deseos. Las ventas son una parte de la mercadotecnia, únicamente lo que corresponde a la transacción.

Las ventas buscan convencer al cliente para que compre un producto, pero éste es solo un aspecto del proceso de mercadotecnia. La mercadotecnia se traducirá como lo que el cliente desea: adaptar el producto y servicios para satisfacer esos deseos; y en el proceso hacer una ganancia para la empresa. En otras palabras, la mercadotecnia investiga las necesidades del cliente y los posibles clientes, desarrolla satisfactores para esa necesidad y los comercializa.

Partiendo del concepto del negocio y de los objetivos de la empresa, es necesario desarrollar una serie de estrategias que ayudarán a conseguir los objetivos de ventas.

El plan de mercadotecnia establece los objetivos de mercadeo de la empresa y sugiere estrategias para lograr ese objetivo.

Para desarrollar un buen plan de mercadotecnia es importante determinar la cantidad de pedidos y los presupuestos de ventas, al igual que identificar las oportunidades más prometedoras de negocios para el producto y establecer como penetrar, capturar y mantener posiciones en determinados mercados.

El Modelo de negocio a través de su esquematización en el CANVAS(Osterwalder and Pigneur 2011); nos expresa de una manera gráfica y práctica cual es la forma en que opera el negocio, sin embargo en el plan de mercadotecnia se detallarán las estrategias, políticas y condiciones para la entrega o el desarrollo del servicio y así conseguir la satisfacción de los clientes.

Las capacidades de la empresa se pueden orientar controlando cuatro elementos principales de la operación de una empresa; que a su vez, forman la mezcla de mercadotecnia; estos elementos son:

IV. 3. 7 El Producto.

En el caso de los servicios se debe realizar una descripción de los mismos de una manera clara y concreta, donde se establezcan las condiciones bajo las cuales se llevarán a cabo.

Debe ofrecer valor a los clientes y satisfacer “mejor” sus necesidades que otras propuestas de la competencia.

IV. 3. 7. 1. Oferta de servicios

Con base en la información previa podemos describir cual o cuales serán los servicios que ofreceremos donde se destaquen sus atributos; se deberá ser, descriptivo, claro y concreto, para que se puedan identificar claramente

La oferta de productos y servicios para la empresa veterinaria se puede dividir en 3 áreas principalmente, donde destacan las actividades médicas, actividades complementarias y la venta de productos relacionados.

Dentro de las actividades médicas, podemos contemplar: servicios básicos, servicios especializados y de diagnóstico.

Servicios básicos; dentro de los servicios básicos la medicina preventiva (calendarios y programas de inmunización y control de parásitos) juega un papel relevante ya que pueden constituir un flujo constante de ingreso para casi cualquier modelo propuesto.

La consulta es el pilar de la medicina de manera que esta debe formar parte del catalogo de servicios básicos, esta deberá exhibir elementos profesionales que le atribuyan un valor intrínseco e individual del resto de los servicios.

Los planes de salud o bienestar; de igual manera, deberán resaltar la importancia de la prevención y estos se pueden diseñar e implementar en cualquier modelo de negocio.

Los servicios básicos en general son susceptibles de comparación en cuanto a precio ya que tienden a estar poco diferenciados, sin embargo para un modelo basado en la eficiencia, tener un alto flujo de servicios básicos podría constituir su principal fuente de

ingresos y ser su principal diferenciador si su esquema le permitiera mantener costos bajos (Jerving Bäck and Bäck 2008). Sin embargo en la realidad esto ocurre pocas veces

Servicios especializados; estos servicios en su mayoría requieren experiencia y capacitación en alguna área en particular estas pueden ser especialidades médicas, de manera que el precio en la mayoría de los casos deja de ser el punto de referencia; el cliente para estos servicios, busca experiencia y confiabilidad.

Servicios de diagnóstico. Usualmente estos servicios requieren una inversión mayor y personal calificado para realizarlos van de la mano con los servicios especializados y en conjunto pueden crear una oferta complementaria entre ambos.

No siempre se requiere tener toda la infraestructura, para ofrecer estos servicios, pero se deberá evaluar el costo beneficio de que algún proveedor se convierta en su aliado.

Actividades complementarias. En las actividades complementarias se encuentran los servicios sanitarios (estética, SPA, etc.) adiestramiento, pensión, guardería, o terapias alternativas. Estas actividades se denominan de esta manera porque complementan la oferta del servicio médico veterinario, que a su vez pueden constituir un modelo de negocio independiente con sus propias ventajas, desventajas, metas y limitantes.

En la mayoría de las ocasiones generan un plus de la atención ya que amplía la gama de los servicios ofrecidos.

Venta de productos relacionados. Venta de alimentos balanceados, venta de implementos, accesorios para el cuidado de los animales y venta de productos farmacéuticos. De igual manera la venta de productos en un negocio de servicios veterinarios complementa la oferta y posee sus propias características como unidad de negocio, entre ellos el control del inventario juega un papel importante ya que los fármacos y los alimentos tienen un periodo de consumo preferente o fecha de caducidad.

Si se tiene una alta dependencia hacia las actividades complementarias y la venta de productos, debería considerarse replantear el modelo de negocio, ya que las inversiones, y el esquema en general tendrían sus propias necesidades, existen algunos híbridos exitosos, donde en grandes superficies venden una amplia variedad de productos y

alimentos y de manera adicional ofrecen servicios médicos y algunas actividades complementarias.

IV. 3. 8 Precio.

En la mezcla de mercadotecnia es importante establecer cuál o cuáles serán las estrategias para la fijación y las políticas de precios, las condiciones y los medios de pago, en qué momento se inicia con la producción del servicio y en qué momento se concluye.

Se deberá expresar claramente que valor monetario es el que están dispuestos a pagar sus clientes potenciales y reales, a cambio de los servicios ofrecidos los cuales deberán ser congruentes con la propuesta de la empresa.

(Jerving Bäck & Bäck, 2008) establece que de acuerdo al ciclo de vida en el que se encuentre la veterinaria, los precios que los clientes están dispuestos a pagar también cambiarán, tal como se mencionó en el capítulo de la clínica veterinaria como modelo de negocio:

Figura 7 Etapas del ciclo de vida

Etapa del ciclo de vida	Tipo de servicios
Clínica de Eficiencia	Alto volumen de servicios a precios relativamente bajos
Clínica de Experiencia	Menor cantidad de servicios, más especializados a precios competitivos
Clínica de Referencia	Servicios de alta especialidad, usualmente, el precio es superior

Fuente: (Jerving Bäck & Bäck, 2008)

IV. 3. 9 Plaza

Implica decisiones sobre donde y cuando debe entregarse el servicio y a través de que canales. Rapidez, comodidad y conveniencia son factores claves para la entrega eficaz de un servicio.

En el caso de la clínica veterinaria, se detallara el horario de atención, si tendrá o no servicio a domicilio y cuál es su área de influencia, si cuenta con estacionamiento.

IV. 3. 10 Promoción

En esta sección se detallaran las estrategias de promoción de los servicios de la veterinaria, cuáles serán los canales de comunicación, para dar a conocer los servicios, incrementar el volumen de venta, posicionar la marca entre los consumidores.

La promoción posee 3 objetivos claves a comunicar a los clientes y/o prospectos: informar, persuadir, actuar. Se consideran comunicaciones educativas destacando en las mismas los beneficios del servicio, lugar donde y cuando recibirlo y como participar en el proceso. Los medios son diversos usualmente todos aquellos aplicados al marketing en general siempre que promuevan la participación y el involucramiento.

Publicidad a través de los medios tradicionales, como anuncios o volantes, tarjetas de presentación

Relaciones públicas, considera el grado de vinculación con la comunidad, clientes, socios, proveedores y en general toda la cadena productiva en la que se encuentra inserta la organización.

Redes sociales, constituyen una área de oportunidad para crear, distribuir, comunicar y capturar la atención de los clientes

Así mismo debemos considerar las estrategias, para

La promoción y la plaza se encargan de llegar hasta los posibles clientes en primer lugar y el producto y precio tienen la responsabilidad de satisfacer las necesidades del cliente.

El producto, el precio, la promoción y la plaza son los factores que en mercadotecnia se conoce como "las 4 P".

De manera adicional la mercadotecnia de servicios está asociada a 3 elementos, que en realidad son atributos mismos del servicio:

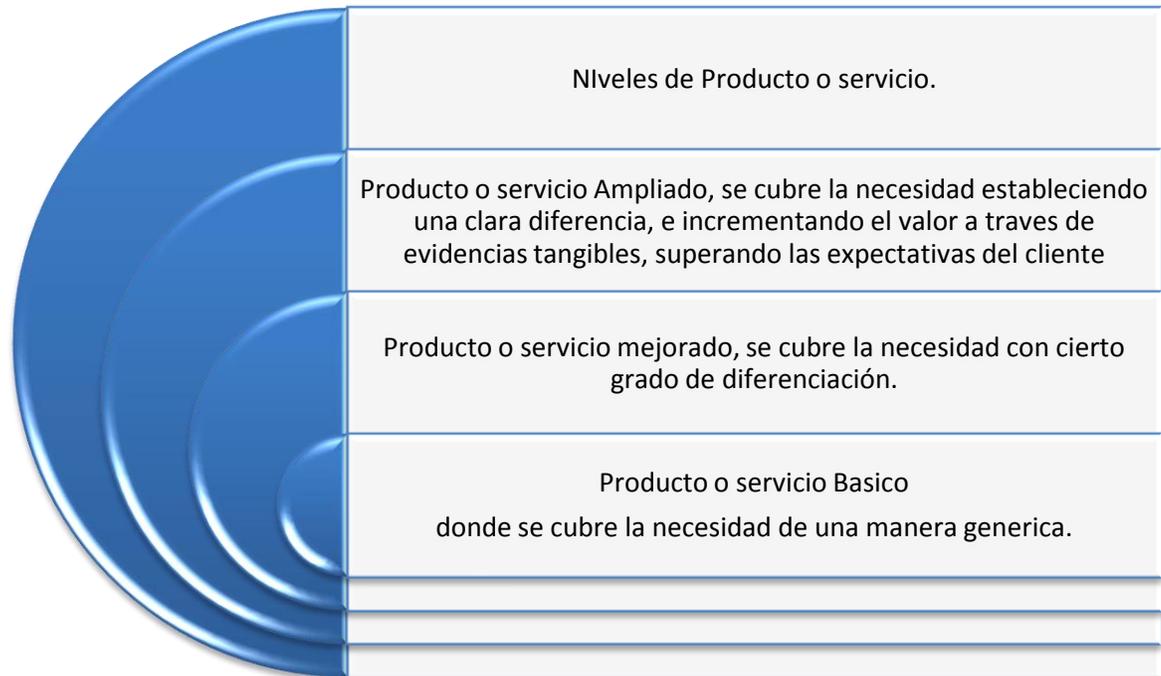
IV. 3. 11 Producto asociado.

Dado que los servicios son intangibles, los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia de servicio (Lovelock, 2009).

La decoración de las áreas donde se recibe u otorga la experiencia de servicio debe recibir un tratamiento bien analizado y procesado pues ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio, el cliente necesita de elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio, de manera que se deberán tomar en consideración todos los aspectos, ya que aunque no se presente tácitamente el cliente tomara la evidencia del entorno para crear un juicio respecto a la calidad del servicio recibido.

Existe una clasificación donde se consideran los niveles del producto/servicio donde podemos considerar 3 categorías:

Figura 8 Niveles de producto o servicio



Fuente: Elaboración propia.

IV. 3. 12 Personal de servicio

La variabilidad, en los servicios es una característica que impactara de manera importante en la prestación de los mismos, de manera que los procesos y las personas estarán altamente relacionadas ya que son características interdependientes. Las personas reciben el servicio a través de la interacción con otras personas prestadoras del mismo, siguiendo un “guion” y agregando un valor emocional tal como lo considera (Barlow & Maul, 2003). El entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio, la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia.

IV. 3. 13 Procesos

Carácter perecedero, que implica que el servicio se genera en el momento de consumo, de manera que el cliente participa activamente en la producción de los servicios, sin embargo, se deberán diseñar procesos eficientes y eficaces para garantizar la entrega de la promesa y de esta manera se puede considerar que se entrega valor real. Procesos

mal diseñados producen entregas lentas, ineficientes, burocráticas, convirtiendo al proceso general en una experiencia decepcionante tanto para el cliente, como para los empleados, lo que disminuirá sus niveles de productividad (Mérida Isla, 2013).

IV. 3. 14 Quienes son sus proveedores

Los proveedores en la mayoría de los casos forman parte de las alianzas clave, de manera que deberá conocerlos a fondo ya que con frecuencia hay una alta dependencia hacia ellos en este sector.

Se necesita conocer, su ubicación, solidez económica, su sistema de distribución entrega, políticas de venta: montos mínimos de compra, descuentos por volumen, crédito, descuentos por pronto pago.

Se recomienda hacer un listado con al menos 3 proveedores para cada necesidad, poniendo mayor atención a los que proveen insumos de mayor desplazamiento.

En la práctica veterinaria con frecuencia se requieren proveedores para:

- Fármacos, biológicos, material de curación y consumibles especializados.
- Alimentos balanceados y productos complementarios
- Papelería y consumibles de oficina
- Equipo médico y mobiliario
- Publicidad y diseño
- Laboratorios de diagnóstico externos

IV. 4. PLAN OPERATIVO

El objetivo del plan operativo será determinar y verificar la posibilidad técnica para la producción del servicio que se pretende desarrollar.

Determinar el tamaño de la empresa, donde se optimice el empleo de los recursos disponibles.

Analizar y definir la ubicación geográfica tomando en cuenta los diferentes factores que influyen en la misma.

Determinar los requerimientos y especificaciones de equipos, materiales, insumos, y mano de obra necesarios para la operación (Baca Urbina, 2001).

Definir y describir el proceso productivo para cada servicio y las instalaciones necesarias, a fin de conocer los recursos necesarios y optimizarlos.

Proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y costos de operación.

IV. 4. 1 Ubicación Geográfica

La localización adecuada de la empresa puede determinar el éxito o fracaso del negocio. En la decisión influyen criterios económicos, estratégicos, institucionales e incluso preferencias emocionales. Es una decisión a largo plazo con repercusiones económicas importantes que deben considerarse con la mayor exactitud posible.

Respecto a la ubicación se debe considerar que: La localización puede condicionar la tecnología utilizada en el proyecto de manera que si se planea contar con gabinete de radiología o laboratorio clínico se podría encontrar con alguna restricción vecinal o institucional, puede haber más de una ubicación factible adecuada, una ubicación optima en el presente, puede no serla en el futuro, esto ocurre cuando se establece una veterinaria en una zona con poco desarrollo urbano o de conflicto vial, no es fácil predecirlo pero se corre el riesgo de que en un futuro se acabe debajo de un puente (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

El estudio de la localización no es una evaluación técnica ni tecnológica propiamente, su objetivo es elegir la ubicación que permita mayores ganancias entre todas las alternativas factibles (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

Para una óptima elección de la ubicación se deberán considerar algunos factores como:

- La demanda y las áreas de influencia
- La competencia y su área de influencia
- Costos y disponibilidad de espacios
- Estructura legal haciendo referencia principalmente al uso de suelo permitido en una zona determinada
- Disponibilidad de agua, energía y otros suministros
- Comunicaciones y vías de acceso
- Posibilidad de desprenderse de los desechos
- Disponibilidad de estacionamiento

Con demasiada frecuencia la práctica veterinaria se desarrolla en un espacio propio y se considera remota la idea de cambiar de ubicación, sin embargo es necesario que de igual manera se evalúe la ubicación, para subsanar en la medida de lo posible el impacto negativo que tenga alguno de estos factores.

Por ejemplo una manera de subsanar un factor en contra como la falta de estacionamiento, es realizar alianzas para que los clientes puedan dejar su auto en algún lugar cercano y seguro o tal vez ofrecer un servicio a domicilio eficiente, que incluso podría convertirse en una ventaja competitiva

IV. 4. 2 Tamaño de la empresa

El objetivo de este punto consiste en determinar el tamaño o dimensión que deben tener las instalaciones, así como la capacidad de equipos requeridos para el proceso que permitirá ofrecer el servicio de acuerdo a lo planteado en el modelo de negocios. “El tamaño es la capacidad de producción que tiene el proyecto durante el período de funcionamiento. Se define como capacidad de producción al volumen o número de unidades que se pueden producir en un día, mes o año” (Cordova Padilla, 2006).

La importancia de definir el tamaño que tendrá su negocio se manifiesta por la incidencia que tiene sobre el nivel de las inversiones y costos que se calculen y, por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. De igual forma, la decisión que se tome respecto determinará el nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por venta.

El tamaño propuesto para la idea o empresa, se justifica en la medida que la demanda existente sea siempre superior a dicho tamaño ya que usualmente se cubrirá solo una parte de esta previamente analizada en el estudio de Mercado

IV. 4. 3 Distribución de la unidad de negocio

De acuerdo a la oferta de productos y servicios se hará una distribución de las instalaciones aun cuando se trate de un servicio móvil, el trazar gráficamente donde se encuentra cada elemento para llevar a cabo las actividades de la organización, servirá para saber si el espacio con el que se cuenta es suficiente, donde se encontrará físicamente el equipamiento, además sirve de gran apoyo para el trazo del presupuesto y para dar sentido a los procesos.

En México no existe una categorización formal de los establecimientos donde se prestan servicios veterinarios sin embargo y de acuerdo a los estándares de atención en otros países tanto de América latina como de Europa existen al menos 3 categorías (Gobierno del Distrito Federal, 2013):

Consultorio: “Conjunto de dependencias que comprenden, como mínimo, una sala de recepción o espera y una sala para consulta y pequeñas intervenciones medicoquirúrgicas y que incluirá, al menos, mesa de exploración con la iluminación adecuada y dotación de agua fría y caliente. Esta sala será independiente de la sala de espera” (Colegio oficial de veterinarios de Madrid, 2010) (Gobierno del Distrito Federal, 2013).

Clínica: “Conjunto de dependencias que comprenden como mínimo las descritas para el Consultorio y además las siguientes: Quirófano independiente de cualquier otra dependencia, con medios de reanimación y gases medicinales. Existencia de equipos de esterilización para el instrumental y material quirúrgico. Instalación de radiodiagnóstico de acuerdo con la normativa vigente. Laboratorio, que incluya microscopio y medios para análisis bioquímicos y hematológicos (Colegio oficial de veterinarios de Madrid, 2010).

Hospital: “Además de las condiciones requeridas para la clínica, deberán estar dotados de: Un mínimo de 2 salas de consulta con capacidad de funcionar simultáneamente, sala de laboratorio, sala de instalación radiológica, sala de equipo de esterilización, sala de asilamiento con un mínimo de 2 jaulas, sala de personal, sala de prequirófano, sala de

hospitalización con un mínimo de 6 jaulas. En el caso de hospitalización de animales exóticos, contara con un terrario y con un aviario en condiciones, equipamiento mínimo de ecógrafo y electro, contar con un mínimo de cuatro veterinarios dedicados a tiempo completo en las debidas condiciones contractuales, dispondrá de un servicio continuado de asistencia por un veterinario presente las 24 horas, en especial a los animales hospitalizados” (Colegio oficial de veterinarios de Madrid, 2010).

Independientemente del nivel de equipamiento y de inversión requeridos se deben conocer las aéreas más importantes y el emprendedor decidirá cuales de ellas son necesarias para su empresa de acuerdo con su modelo de negocios para satisfacer la demanda potencial y real planteada en el estudio de mercado.

De manera adicional es importante considerar todas las observaciones legales aplicables, reglamentos de construcción, protección civil y seguridad laboral.

Figura 9 Principales áreas en una veterinaria

Recepción	Tienda	Consultorio	Área de tratamiento
Quirófano	Hospitalización	Aislamiento	Imagenología
Farmacia	Estética	Pensión	Bodega
Central de esterilización de materiales	Oficina	Sala de juntas	Sanitarios

Fuente: Elaboración propia.

IV. 4. 4 Presupuesto

En el presupuesto se contemplara la mayoría de las inversiones y gastos que se llevaran a cabo para la implementación del negocio (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

Aquí se reflejaran de manera clara y practica las necesidades de equipamiento y se contempla toda la inversión necesaria para la empresa. Al presupuesto también se le puede denominar inversión inicial cuando la empresa es de nueva creación, en este se consideran los siguientes rubros

Activos fijos

Terreno

Construcción o adecuaciones

Compra de inmuebles

Mobiliario y equipo

Vehículos

Activos diferidos

Incluye los activos intangibles, registro de marcas, patentes, permisos

Gastos de instalación

Capital de trabajo

Los elementos necesarios para realizar un ciclo productivo

Inventario inicial de insumos y productos

Una de las mejores maneras de clarificar el presupuesto o inversión inicial es a través de una tabla

Figura 10 Cuadro Presupuesto

Activos fijos	Valor (\$)
Total	\$

Activos diferidos	Valor (\$)
	\$
Total	\$

Capital de trabajo	Valor (\$)
Total	\$

Total Presupuesto	\$
--------------------------	-----------

Fuente: Elaboración propia

IV. 4. 5 Recursos Humanos

El establecimiento, funcionamiento, crecimiento y éxito de la empresa veterinaria, depende del personal que en ella labora. Por eso, es de suma importancia integrar un

equipo de trabajo altamente competitivo y comprometido con los objetivos, metas, valores y principios de la empresa. Para lograrlo es necesario contar con un programa integral de captación y retención del talento humano, que permita seleccionar al individuo más capacitado para cada puesto que, tenga la suficiente destreza para trabajar en conjunto y lograr así la resolución pronta y efectiva a los problemas que se le presenten. La capacitación, motivación, comunicación y evaluación del desempeño continuas son indispensables para cumplir tales fines (Beltrán Huerta, 2012).

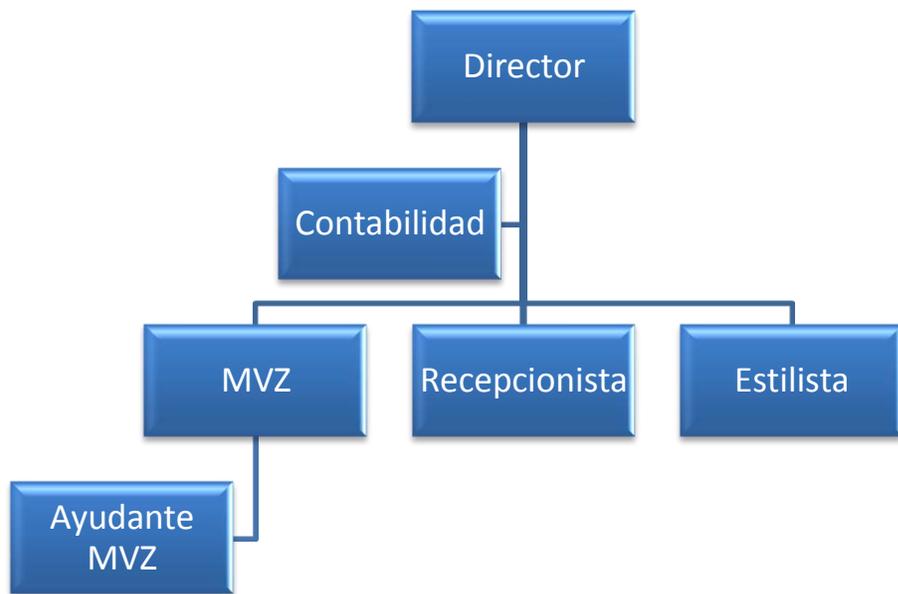
Organigrama “El organigrama representa un herramienta fundamental en toda empresa y sirve para conocer la estructura general de la organización. El organigrama señala la vinculación que existe entre sí, de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales” (Cordova Padilla, 2006).

El organigrama esta determinado en gran medida por otros factores ya evaluados en el plan operativo como; el tamaño de la empresa, así mismo se consideran los puestos a ocupar dentro de la organización y la relación entre ellos.

El organigrama puede representarse de manera gráfica en orden jerárquico o como mejor describan la estructura de la organización, en cada nivel se hace referencia a un puesto, independientemente de la cantidad de personas necesarias para cada uno de ellos.

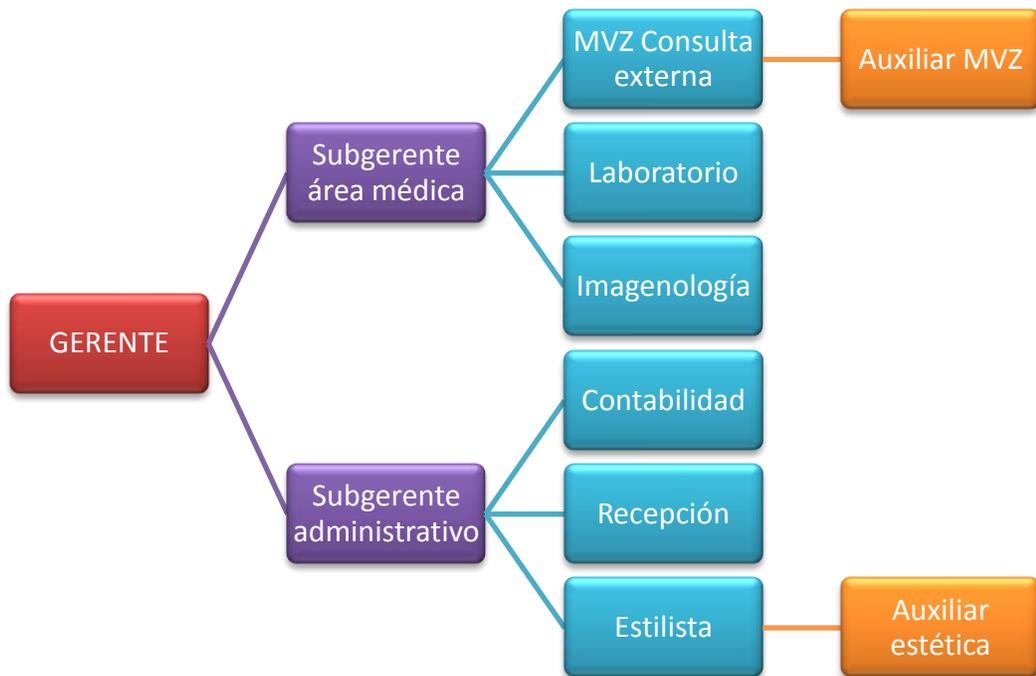
En general las estructuras de las empresas veterinarias son compactas y con pocas líneas de mando, sin embargo y bajo las tendencias actuales de competencia en el mercado, con mayor frecuencia vemos estructuras más complejas y equipos multidisciplinarios donde el director no necesariamente tenga que ser un Médico Veterinario.

Figura 11 Organigrama Básico



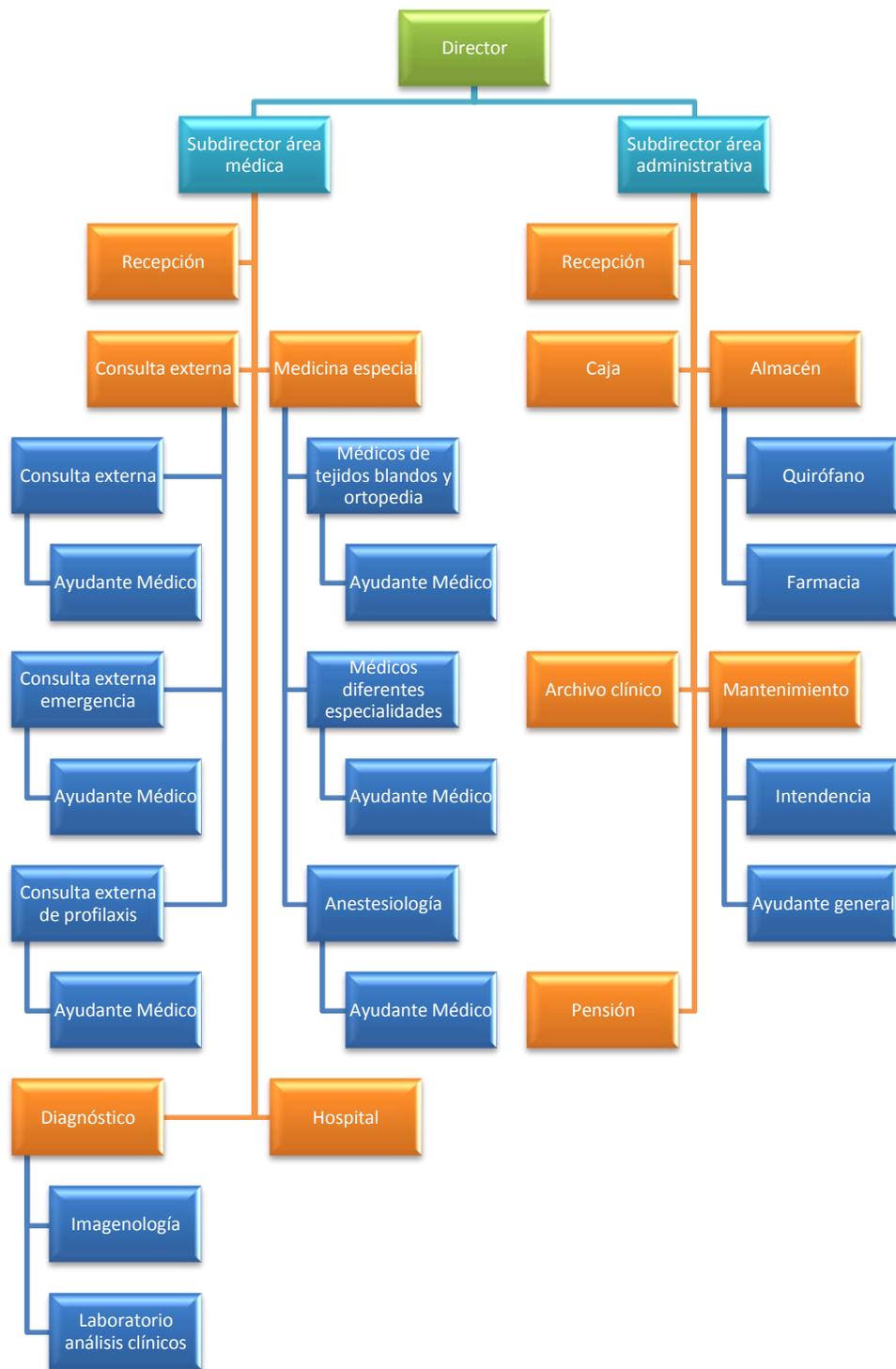
Fuente: Elaboración propia

Figura 12 Organigrama 3 niveles



Fuente: Elaboración propia

Figura 13 Organigrama Complejo



Fuente: Elaboración propia

Planeación del personal Descripción y perfiles de puesto. De acuerdo a la propuesta de valor, el tamaño de la empresa, la demanda real y potencial se deberá

planear la necesidad de personal para formar un equipo que trabaje de manera conjunta para el éxito de la clínica veterinaria.

Partiendo de las necesidades de personal se llevará a cabo una descripción de cada uno de los puestos representados en el organigrama (Castaño Collado, et al., 2011).

La descripción de los puestos serán un marco de referencia donde se detallen las características de dicho puesto, los datos mínimos que deberán contener son los siguientes:

- Nombre de la empresa puede incluir su logotipo
- Fecha de elaboración
- Número de plazas
- Nombre del puesto
- Puesto del jefe inmediato
- Puestos que le reportan
- Objetivo del puesto
- Actividades específicas del puesto
- Relaciones internas y externas
- Responsabilidades materiales y de información
- En algunos formatos agregan un apartado respecto al grado de riesgo laboral.

Una vez que se ha realizado la descripción de cada uno de los puestos se trazaran los perfiles de los mismos los cuales describirán al colaborador ideal para ocupar dicha plaza (UPDCE IPN, 2015).

Al igual que la descripción de puestos en el perfil hay una serie de datos mínimos que deberán observarse como requisitos asociados a las características de la persona que ocupara la plaza como son:

- El nombre de la empresa puede incluir su logotipo
- El nombre del puesto
- La escolaridad requerida
- Los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones
- La experiencia requerida en el puesto o en el área

Los valores, es muy importante que estos estén alineados con la filosofía de la empresa ya que influirán en la cultura de la organización y en la formación de un equipo de trabajo

Así mismo se deberán mencionar cuales son las habilidades y competencias requeridas para cada puesto de trabajo, ya que usualmente están relacionadas con la experiencia.

- Sexo
- Edad
- Estado civil
- Horario de trabajo
- Tiempo de alimentos
- Disponibilidad para viajar
- Código de vestimenta

Se debe ser cuidadoso al redactar los perfiles de puestos ya que esto puede generar controversia en temas de discriminación e igualdad de oportunidades, por lo que se recomienda al emprendedor consultar con especialistas en materia laboral.

Los formatos que se muestran son a manera de sugerencia y se pueden adaptar a cada caso en particular.

La planeación del talento humano es algo que debe realizarse tanto en un emprendimiento como en una clínica en marcha ya que la próxima vez que requiera incorporar algún colaborador a su equipo de trabajo sea con bases solidas y conocimiento objetivo, lo que evitara gastos innecesarios por la urgencia al cubrir una vacante, por capacitación adicional o alta rotación del personal.

Reclutamiento, selección y contratación: Reclutamiento, es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes que surjan en la organización. Este proceso comienza con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El reclutamiento cuenta con métodos diversos, por lo que es muy importante utilizar fuentes y medios de reclutamiento adecuados.

- a) Reclutamiento interno
- b) Promoción interna

c) Banco de habilidades

En general tiene la ventaja de ser una fuente de motivación para el empleado que ya conoce a la empresa, el no tener la oportunidad de ser tomado en cuenta podría generar problemas como depresión y alta rotación; Sería recomendable que la organización tenga una política de ascenso sin embargo en la mayoría de las empresas de servicios veterinarios las estructuras son compactas y con pocos niveles de mando.

- Reclutamiento Externo
- Espontáneos
- Recomendados
- Agencia de empleos “on line”
- Entidades educativas
- Asociaciones profesionales
- Anuncios en periódico

Solicitud de empleo Es la forma que ofrece información sobre la educación y los antecedentes laborales.

Usos de las solicitudes:

- Para estudiar el historial de empleo del aspirante
- Para estudiar la forma en que los aspirantes responden a las preguntas (se pueden descubrir aspectos interesantes).

Elementos que conforman una solicitud de empleo

Selección, es el proceso que tiene por objeto elegir, entre las personas reclutadas, aquellas que son idóneas para cubrir las vacantes que surgen en una organización. Es uno de los puntos clave y de este proceso depende la calidad de los recursos humanos que tendrá la empresa para llevar a cabo sus operaciones. La selección comienza cuando se tienen las solicitudes de empleo y termina cuando se decide que se va a contratar a uno de los aspirantes (Castaño Collado, et al., 2011) (UPDCE IPN, 2015).

Proceso de selección se basa en la información que se obtiene del análisis y especificaciones del puesto vacante. La planeación de personal, el análisis de puestos y los candidatos son las tres variables que determinan en gran parte la eficiencia del

proceso de selección. El proceso de selección de personal varía según las necesidades de cada organización, pero en general consta de las siguientes etapas que los candidatos deben superar.

1. Recepción de solicitudes. Es el resultado del proceso de reclutamiento.
2. Pruebas de selección. Son instrumentos que sirven para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Estas pruebas incluyen exámenes psicométricos, tanto de inteligencia como de personalidad y exámenes técnicos que evalúan conocimientos para el puesto en cuestión.
3. Entrevista de selección. Es una plática formal que se lleva a cabo entre el aspirante al puesto y un especialista de recursos humanos y/o el jefe inmediato del puesto de que se trate.
4. Verificación de datos y referencias. Este proceso nos permite conocer más a fondo al candidato, ya que se va al lugar donde vive, se platica con sus familiares y vecinos, y se piden referencias en sus anteriores empleos.
5. Examen médico. Debe ser específico para cada tipo de puesto.
7. Decisión de contratar. Es el paso final del proceso. Se decide contratar al mejor aspirante para cubrir la vacante.

La selección es el proceso de escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos más calificados para un puesto específico, identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos y encontrar a la persona adecuada que ocupe un puesto determinado.

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; varios candidatos solicitarán una posición y la empresa contratará al que juzgue más idóneo.

Inducción y capacitación La inducción es el proceso que proporciona a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la compañía, en dicho proceso se le dice a los empleados sobre las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que son esperados por la organización (UPDCE IPN, 2015).

Objetivos de la Inducción

- Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización: ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente.
- Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño: Los empleados desean y necesitan saber lo que se espera de ellos.
- Reforzar una impresión favorable: ayuda al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo.

Elementos para una inducción adecuada

- Palabras de bienvenida
- Historia de la empresa/clínica veterinaria
- Misión
- Visión
- Valores
- Organigrama
- Descripción de instalaciones
- Fotografías
- Objetivo estratégico
- Políticas generales
- Distribución de la planta, negocio o local.
- Productos y/o servicios que ofrece.
- Planes de crecimiento como socio y/o colaborador

Capacitación La capacitación es un elemento de suma importancia ya que desde una perspectiva regulatoria la organización deberá capacitar a sus colaboradores, sin embargo si consideramos la capacitación como una inversión, tendrá un gran impacto económico y productivo así mismo, la capacitación es el proceso para enseñar a los empleados nuevos, las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo.

Evaluación Una evaluación puede definirse como una retroalimentación bidireccional de experiencias pasadas y presentes, así como de logros en el trabajo y que debe usarse como base del desarrollo futuro para beneficiar la organización y el empleado.

El objetivo de la evaluación en términos generales es facilitar el desarrollo, motivar y mejorar el rendimiento. La evaluación necesita cubrir todas las áreas involucradas en el quehacer de los colaboradores, de acuerdo a la descripción del puesto a desempeñar, desde las habilidades técnicas y profesionales hasta la satisfacción del cliente (Mérida Isla, 2009).

Cabe mencionar que los resultados de la evaluación no deben ser usados para castigar al evaluado, ya que la función principal es promover el desarrollo personal, así mismo en la evaluación no se deberán tocar aspectos relacionados con problemas salariales, disciplina, o promoción, ya que estos deberán tener sus propios mecanismos de control (Mérida Isla, 2009).

El documento debe estar estandarizado y ser aplicable a todos los miembros del equipo, los aspectos mínimos a considerar son:

1. Nombre y logo de la empresa
2. Nombre del evaluador
3. Nombre del evaluado
4. Instrucciones

Ejemplo: A continuación se presentan una serie de puntos referentes a diferentes aspectos a tener en cuenta para una óptima realización del trabajo. Este cuestionario lo aplica el jefe inmediato o entre pares.

Lea detenidamente cada uno de ellos y valore entre 0 y 1 el desempeño en el puesto de trabajo de la persona evaluada, siendo:

0: No cumplimiento

1: Cumplimiento

Habilidades sociales (Conducta o comportamiento del colaborador)

	0	1
1. Se integra en grupos o con el resto de compañeros		
2. Escucha y evalúa antes de reaccionar en situaciones conflictivas		
3. Se adapta y mantiene el control en situaciones nuevas		
4. Es tolerante con personas que piensan diferente		
5. Expresa sentimientos positivos y negativos adecuadamente		
6. Asume responsabilidades de sus errores		
7. Acepta críticas constructivas		

6. Habilidades laborales y de rendimiento (Capacidad del socio o colaborador para conseguir con éxito las metas y objetivos de su trabajo)

	0	1
1. Cumple las políticas de la clínica veterinaria		
2. Llega puntual a la organización		
3. Demuestra compromiso con las metas de la empresa		
4. Muestra interés por aprender cosas nuevas		
5. Cumple con las tareas que se les asigna		
6. Sabe tratar a los clientes con respeto y esmero		
7. Su rendimiento es adecuado durante toda la jornada		
8. Se preocupa por conseguir los resultados esperados		
9. Ofrece ayuda sin solicitársela		
10. Tiene iniciativa		
11. Requiere supervisión frecuente		
12. Muestra compromiso y trabajo en equipo		

7. Habilidades de seguridad e higiene (Capacidad del trabajador para realizar su trabajo de forma segura y conforme a las normas)

	0	1
1. Conoce los procedimientos de la empresa en materia de seguridad		
2. Cumple con las políticas y protocolos de la empresa en materia de Seguridad		
3. Conoce las señales de seguridad de su puesto		
4. Hace uso adecuado del equipo de protección individual		
5. Cuida los equipos y herramientas asignados		
6. Mantiene ordenada y limpia la zona de trabajo		
7. Se presenta al trabajo aseado adecuadamente		
8. Viste acorde y según se recomienda para el puesto de trabajo y la Empresa		
9. Cuida el aspecto de su ropa o uniforme (limpieza, planchado...)		
10. Asiste al trabajo descansado y con buen aspecto		

8. Puntaje:

0-11 Desempeño bajo, requiere acciones correctivas inmediatas.

12-22 Desempeño medio, requiere acciones preventivas y de fortalecimiento.

23-33 Desempeño alto, brindar reconocimiento.

(Ley federal del trabajo, 2015)

Plan de compensaciones Es la retribución que se hace al colaborador a cambio de la entrega de su tiempo, esfuerzo y conocimientos, a la clínica veterinaria. Existen diversas maneras de formular y proponer dicho plan, y esto representa un factor clave en la

retención de los empleados, ya que no solo se trata del salario, sino los beneficios y condiciones que enmarcan dicho salario.

En este punto vale la pena mencionar que existen un mínimo de beneficios que deberán considerarse ya que dependen de un marco regulatorio, que para el caso de nuestro país se encuentran contenidos en la (Ley federal del trabajo, 2015), donde se establece:

- Tope mínimo salarial el cual se actualiza de manera anual principalmente por los efectos inflacionarios
- Jornadas laborales y días de descanso
- Acceso a seguridad social
- Derecho a la vivienda
- Ahorro para el retiro
- Vacaciones y primas vacacionales

De manera adicional se pueden incluir beneficios que generen que la propuesta sea más atractiva donde destacan:

- Comisiones por servicios o venta de productos
- Cajas de ahorro y préstamo internas
- Vales o viáticos.

En términos generales el plan de compensaciones debe ser atractivo y competitivo, que permitan atraer y retener el talento en la organización.

IV. 4. 6 Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc (Programa GADEX, 2015).

El propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer al cliente un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en costo, servicio y calidad.

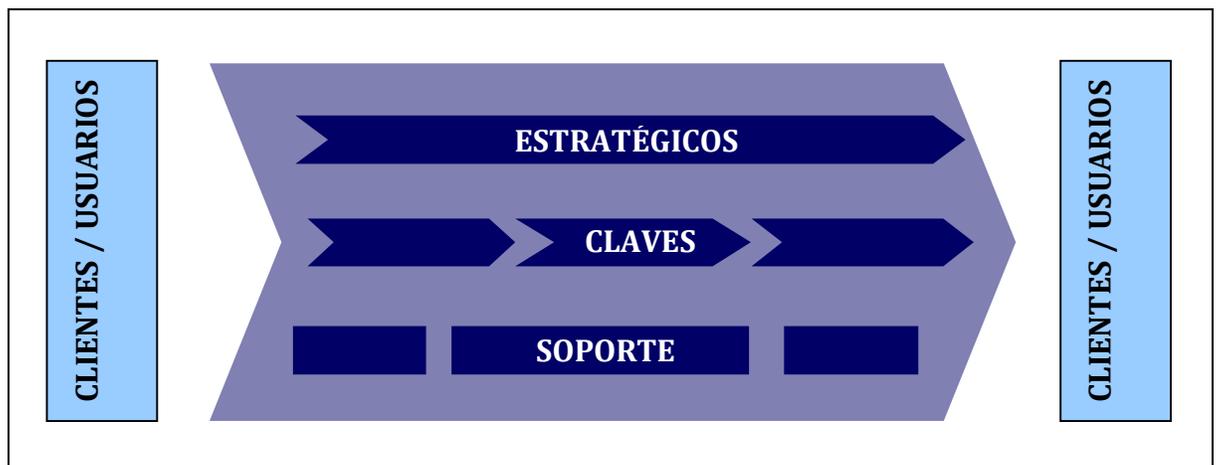
Un **procedimiento** es la forma específica de llevar a cabo un proceso o una parte del mismo.

Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado, mientras los procedimientos son una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas.

Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización.

Existen diversas formas de diagramar un mapa de procesos.

Figura 14 Modelo mapa de procesos



Fuente: (Programa GADEX, 2015)

El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso dentro de la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.

En general los MVZ tienen relativa facilidad para comprender el enfoque de procesos ya que en los seres vivos se interrelacionan de tal manera que mantienen el estado de homeostasis en los seres vivos (Mérida Isla, 2013).

Tipos de Procesos

En el conocimiento del enfoque de procesos se reconocen tres tipos de procesos distintos, que a continuación se definirán brevemente:

Procesos claves. Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente (se centran en la propuesta de valor).

En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes hasta la prestación del servicio, por ejemplo; en la mayoría de las veterinarias un proceso clave es la atención médica, y al relacionarse con otros procesos que añaden valor como son la gestión de los historiales clínicos, atención telefónica, el seguimiento a los clientes, siendo su objetivo final la satisfacción de los mismos (Programa GADEX, 2015) (UPDCE IPN, 2015).

Procesos estratégicos. Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente y para la organización.

Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos (UPDCE IPN, 2015) (Programa GADEX, 2015).

Ejemplos: Comunicación interna, comunicación con el cliente, marketing, diseño, revisión del sistema, planificación estratégica, diseño de planes o programas de salud.

Procesos de apoyo. Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos.

Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios.

Ejemplos: Capacitación, compras, auditorías internas, el uso de un software especializado.

Análisis de los Procesos Claves

Esta es la etapa inicial y más delicada de la gestión de los procesos. En la misma se pretende desmenuzar los procesos claves del mapa de procesos, confeccionando una ficha para cada uno de ellos en los que se incluirán, como elementos básicos, las entradas, salidas e indicadores de procesos o control y de resultados.

Para cada uno de los procesos identificados en un mapa de procesos se parte del momento de prestación del servicio al cliente / usuario. Desde este momento y recogiendo el proceso hacia atrás se irán identificando los pasos, tareas, entradas y salidas, responsables, etc., que se han ido realizado hasta el instante en el que se realizó la solicitud del servicio.

Este trabajo es complejo y se recomienda que se realice en varias etapas. En una primera se deben identificar los subprocessos en los que se puede dividir el proceso clave analizado, para posteriormente pasar al estudio detallado de cada uno de éstos.

El análisis de cada proceso culmina con la elaboración del Diagrama de flujo, la ficha del proceso, la identificación de los indicadores de control y resultados y, finalmente, con la organización de la documentación correspondiente.

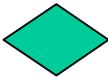
Aunque esta labor pueda parecer demasiado compleja en un principio lo que genera en el largo plazo es valor y más valor para los pacientes y sus familias, pareciera más sencillo para un emprendedor trazar los procesos clave de acuerdo a su propuesta de valor y luego apegarse a ellos cuando la clínica veterinaria se ponga en marcha, sin embargo la falta de experiencia generara siempre ajustes dada la falta de experiencia, de manera que para una clínica que ya opera, el reto será documentar dichos procesos, y rediseñarlos en caso de ser necesario.

Diagrama de Flujo; el diagrama de flujo es una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos. La visión gráfica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora. El diagrama de flujo es la representación gráfica del proceso. Hay una gran bibliografía y normas para la elaboración de los diagramas de flujo. No obstante, es recomendable utilizar unos conceptos muy simples y que sean fácilmente asimilables por todos los componentes de la Unidad o Servicio. Una vez elaborado el diagrama de flujo, se puede utilizar para detectar oportunidades de mejora o simples reajustes y, sobre el mismo, realizar una optimización del proceso. El diagrama de flujo se emplea, en estos casos, para visualizar la secuencia de los cambios a ejecutar (Programa GADEX, 2015).

El diagrama de flujo se debe elaborar al mismo tiempo que se realiza la descripción del proceso, con ello se facilita el trabajo de la comisión y la comprensión del proceso. Se debe comenzar por establecer los puntos de partida y final del proceso. Posteriormente se identifican y clasifican las diferentes actividades que forman el proceso a realizar, la interrelación existente entre todas ellas, las áreas de decisión etc. Todo este entramado se representa mediante la simbología predefinida según el tipo de diagrama.

Los diagramas de flujo utilizan una serie de símbolos predefinidos para representar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias. El formato del diagrama de flujo no es fijo, existiendo diversos tipos que emplean simbología diferente. Un modelo de símbolos podría ser el siguiente:

Figura 15 Simbología diagrama de flujo

SIMBOLOGÍA EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO			
	INICIO O FINAL DEL DIAGRAMA		REVISIÓN
	DESARROLLO DE UNA ACTIVIDAD		CONEXIÓN O RELACIÓN ENTRE PASOS DEL DIAGRAMA
	DESARROLLO DE UNA ACTIVIDAD SUBCONTRATADA		DOCUMENTACIÓN
	ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y TOMA DE DECISIÓN		BASES DE DATOS
	ACTIVIDAD DE CONTROL		DIRECCIÓN DE FLUJO DEL PROCESO
	PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO		

Fuente: (Programa GADEX, 2015).

Un aspecto importante antes de realizar el diagrama de flujo es establecer qué grado de profundidad se pretende en la descripción de actividades, procurando mantener siempre un mismo nivel de detalle.

Ficha de Procesos. Una ficha de procesos es un registro donde se definen los elementos claves de un proceso. Es la forma más simple de documentar procesos.

Un modelo de ficha de procesos puede ser el siguiente:

Figura 16 modelo ficha de procesos

Nombre del proceso	Es la denominación por la cual identificaremos al proceso.
Descripción	Se trata de definir el proceso dando una idea general de sus partes o propiedades.
Misión/objetivo	Es el objetivo del proceso, el fin último para el cual está diseñado. Debe relacionarse con las necesidades de los 78lientes/usuarios.
Responsable	Persona de la Unidad o Servicio que tiene la responsabilidad sobre la correcta ejecución del proceso
Destinatario	Clientes /usuarios a los que se presta el servicio. Se indicará brevemente las necesidades que se pretenden cubrir.
Inicio/Fin	El comienzo es el evento que pone en marcha el proceso. El fin es la entrega al cliente/usuario del producto o servicio finalizado.
Entradas	Documentos, registros, recursos que en algún momento hacen su entrada en el proceso y que son necesarios para el desarrollo del mismo.
Salidas	Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el proceso.
Indicadores	Son magnitudes utilizadas para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.
Registros	Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas.
Procedimientos asociados	Se relacionan todos aquellos procedimientos al proceso.
Aplicación informática	Especificar en el caso de que el proceso se sustente, en parte o en todo, en una aplicación informática.

Fuente: (Programa GADEX, 2015)

Identificación y Fichas de Indicadores. La identificación de indicadores es otra tarea complicada y trascendente en la orientación de gestión de procesos.

La medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar. Esto es aplicable a cualquier organización.

Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

Indicadores de resultados. Miden directamente el grado de eficacia o el impacto directo sobre cliente / usuario. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de la propia Unidad o Servicio.

Ejemplos de indicadores de resultados:

Número de asistentes a exposiciones en función del número de habitantes.

Porcentaje de casos resueltos al mes.

Grado de cobertura de la campaña de información.

Indicadores de proceso. Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia y eficiencia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas. Ejemplos de indicadores de proceso pueden ser:

Tiempo de respuesta al teléfono, número de veces que suena antes de contestar.

Tiempo de espera antes de una consulta.

Porcentaje de pacientes atendidos en un periodo.

Ventas realizadas por los colaboradores.

- -- Código
- -- Nombre
- -- Periodo y fecha de actualización
- -- Descripción
- -- Forma de Cálculo
- -- Método de Comprobación / Evidencia
- -- Responsable

Al cumplimentar esta ficha, se pondrá de manifiesto la complejidad o no en la obtención y cálculo de los indicadores. Los indicadores de los procesos deben ser algo vivo, es por ello que no debe temerse la modificación o corrección en la definición del indicador, sus fuentes o el método de cálculo si se estima que no cumplen los objetivos inicialmente previstos de aportar información relevante del proceso o si los costes de obtención son altos. De igual forma también es importante tener presente que los indicadores tienen valor cuando disponemos de una serie histórica que nos permita analizar la evolución del proceso en el tiempo.

IV. 4. 7 Manuales

Los manuales administrativos que a su vez son instrumentos de información y mejora continua, además son también una forma de comunicación indirecta entre los administradores y los trabajadores, los manuales de administración son documentos técnico-administrativos para consulta permanente, que contienen información ordenada, expresada con fines normativos y referenciales para su óptima utilización y describen la departamentalización y la división del trabajo (Reyes Chacón, 2006).

La elaboración del Manual de Organización y Procedimientos de un centro veterinario persigue los siguientes objetivos:

- Presentar una visión en conjunto del centro veterinario como unidad (organización).
- Presentar las funciones de cada sección administrativa.
- Precisar la secuencia lógica de las actividades de un procedimiento.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada sección administrativa.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso al hospital veterinario, facilitando su integración al mismo.
- Propiciar un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales del hospital veterinario.

Los manuales como tal no forman parte de plan de negocios, aunque podrán anexarse al final, como documentación de soporte.

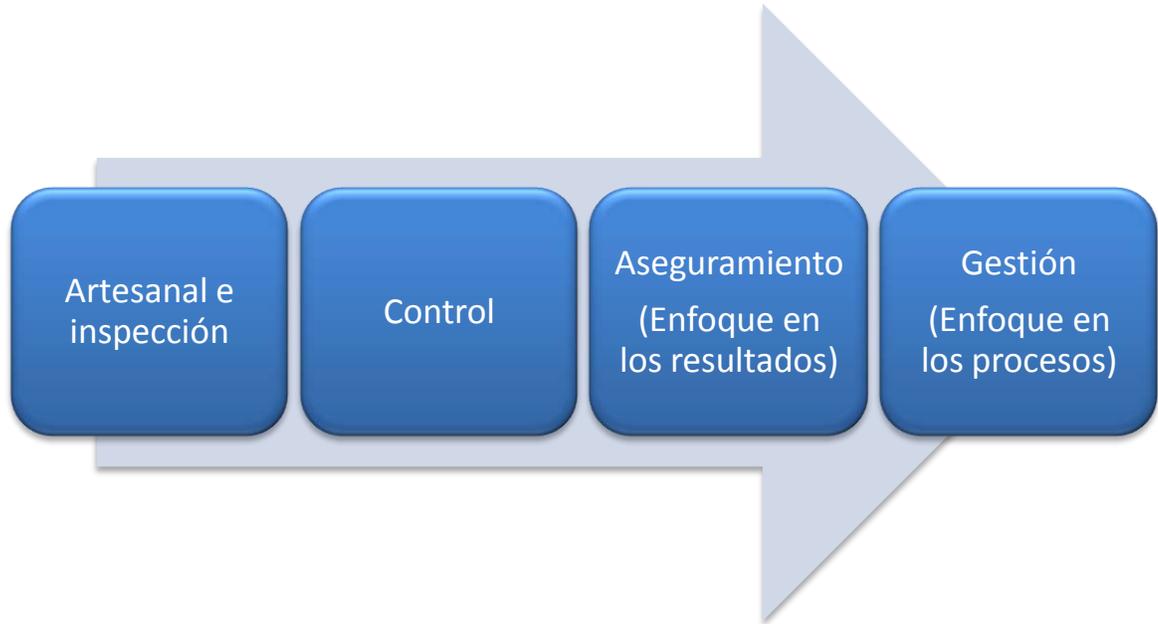
IV. 4. 8 Gestión de la calidad

La Calidad se define como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (ISO 9000:2008), (De la Peña, 2005) (Colegio oficial de veterinarios de Madrid, 2010)

- Característica: Rasgo diferenciador
- Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

El concepto de calidad ha evolucionado con el paso del tiempo, inicialmente se buscaba enfocarse en los resultados, sin embargo este enfoque estaba encaminado a reaccionar, más que en la mejora, por contraparte en el momento en que la calidad se empezó a gestionar el enfoque se dirigió en la mejora y el control de los procesos, para que se tomen acciones preventivas (UPDCE IPN, 2015).

Figura 17 Evolución del concepto de calidad



Fuente: Elaboración propia

Algunas consideraciones respecto a la calidad son:

- Gestionar los procesos no implica que el cliente lo desee.
- La calidad no falla, lo que falla es la manera de implementarla.
- La calidad mal manejada se convierte en una nueva forma de explotar a los trabajadores.
- La calidad busca desarrollar gente que quiera, pueda y sepa hacer bien su trabajo.

Fórmula de la Calidad Se consigue la satisfacción del cliente cuando los productos y servicios cumplen o exceden sus necesidades y expectativas. Éstas a su vez, se traducen en resultados en cada uno de los procesos de diseño, producción y entrega (UPDCE IPN, 2015).

La creación de los clientes satisfechos depende de:

1. Calidad de uso.
2. Calidad de empresa.

3. Calidad de cliente.

En donde:

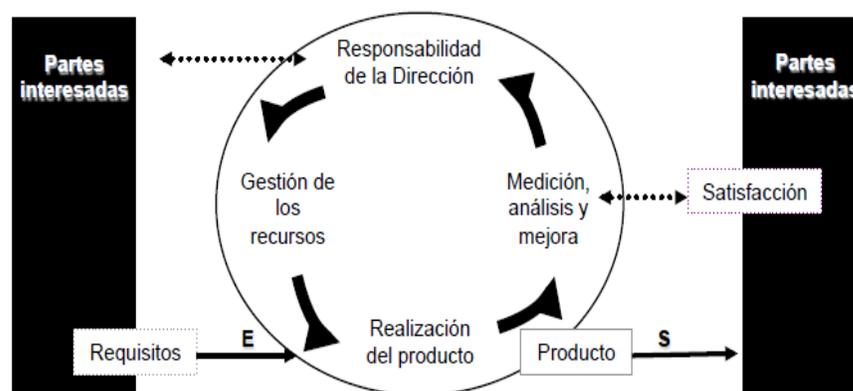
Calidad uso = Calidad empresa – Calidad cliente

Un sistema de gestión de la calidad se define como: Un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (UPDCE IPN, 2015).

Principios del sistema de gestión de la calidad:

- Orientación al cliente.
- Liderazgo.
- Involucramiento del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Administración con enfoque de sistemas.
- Mejora continua.
- Toma de decisiones basada en hechos.
- Relaciones de mutuo beneficio con proveedores

Figura 18 Componentes de un sistema de gestión de la calidad



Fuente: (UPDCE IPN, 2015).

IV. 4. 9 Estructura legal

Las consideraciones que se muestran a continuación son orientativas y aplican para la mayoría de los casos, los nombres y la tramitología correspondiente pueden ser distintos dependiendo de la entidad donde se encuentre ubicada la clínica veterinaria, incluso podría haber requisitos adicionales o específicos de acuerdo a la oferta de servicios para cada caso en particular (Pérez Cosío, 1999).

- Personalidad Jurídica, acta constitutiva notariada en caso de personas morales.
- Inscripción al Sistema de administración tributaria (SAT, 2016).
- Inscripción patronal y de los trabajadores en el seguro social (IMSS).
- Aviso de apertura.
- Licencia de uso de suelo.
- Título y cédula profesional del o los médicos responsables.
- Aviso de inicio de Funciones ante la Secretaría de Agricultura Ganadería, pesca y alimentación (SAGARPA).
- Médico Veterinario Responsable Adyuvante SAGARPA.
- Adscripción a la Asociación o colegio local de médicos veterinarios.
- Apego al código de ética
- Licencia Sanitaria en caso de tener gabinete radiológico.
- Comprobante de propiedad o contrato de arrendamiento.
- Contratos de servicios energía eléctrica, agua, predial.
- Convenio con empresa de recolección de residuos peligrosos biológico infecciosos (RPBI).
- Aviso de privacidad para el tratamiento de datos personales.
- Contrato individual o colectivo de los trabajadores.

IV. 4. 10 Impacto Ambiental

De acuerdo a la actividad la clínica veterinaria es considerada un giro comercial de bajo impacto ambiental aunque se deberán tener consideraciones de la normatividad vigente del lugar donde se ubique, así como del tamaño de la empresa (Beltrán Huerta, 2012).

Se deberá tener especial atención en los factores que si bien no tienen una limitante normativa tienen un impacto vecinal considerable.

- Olores
- Ruidos
- Desechos

La Clínica Veterinaria es una importante fuente generadora de residuos sanitarios, que pueden clasificarse como:

Tipo I

Residuos sanitarios asimilables a urbanos: sin ninguna contaminación específica o de tipo tóxico.

Son generados normalmente por departamentos sin actividad sanitaria como oficinas, cafeterías, cocinas etc. La selección de estos residuos deberá realizarse según normas de la comunidad, separando los residuos que se pueden reciclar como el papel, cristal, plástico,

etc. Su eliminación se hará como la de los residuos sólidos urbanos.

Tipo II

Residuos sanitarios no específicos: con contaminación por microorganismos oportunistas.

Requieren precauciones en la recolección, manipulación y almacenaje solo en el ambiente hospitalario. Estos residuos incluyen material de curación, material manchado con sangre, yesos, y material de un solo uso. Su eliminación se hará como la de los residuos sólidos urbanos.

Tipo III

Residuos sanitarios específicos o de riesgo. Se clasifican en:

Residuos procedentes de pacientes con enfermedades infecciosas y con capacidad de transmisión.

Residuos anatómicos.

Sangre y hemo derivados en forma líquida.

Material punzocortante.

Residuos procedentes de animales de laboratorio infectantes.

Vacunas.

Residuos procedentes del Laboratorio de Microbiología

Su eliminación se hará con tratamiento especial (Empresas especializadas en el manejo de residuos hospitalarios).

Tipo IV: Tipificados en normativas especiales

Citostáticos: Restos de medicamentos antineoplásicos, material contaminado.

Eliminación con contenedor específico. La recolección y destrucción de estos residuos la realizará una empresa especializada. Se colocarán todos los materiales contaminados (jeringas, guantes, equipos, contenedores de agujas utilizadas, mascarillas, sueros citostáticos caducados, etc.) en unos contenedores diseñados para tal fin, fabricados en material fungible y rotulado con las letras ¡precaución! contenido biopeligroso citostático, y los símbolos internacionales. Estos contenedores serán utilizados exclusivamente para estos desechos.

Residuos contaminados con productos químicos: Los residuos de este grupo son cuantitativamente poco significativos, los más frecuentes son: disolventes, termómetros, reactivos químicos, líquidos de revelado, etc. Su eliminación se realiza a través de empresas especializadas.

Restos anatómicos: cadáveres y restos. Se eliminarán por incineración por empresas especializadas.

Eliminación de los residuos clínicos

Se clasificarán en el lugar de producción del residuo (Clínica Veterinaria).

Se recogerán los residuos clínicos inespecíficos o los asimilables a urbanos grupos I y II en bolsas que reúnan las siguientes características: impermeabilidad total, opacidad a la vista y resistencia a rupturas, ausencia en su exterior de elementos sólidos, líquidos o suciedad.

Los residuos infecciosos de grupo III se recogerán en contenedores rígidos impermeables de cierre hermético, opaco y bolsa de color rojo; los elementos cortantes o punzantes deben recogerse en contenedores impermeables rígidos a prueba de pinchazos.

Los residuos del grupo IV se recogerán en bolsas amarillas, impermeables, con resistencia a las rupturas y ausencia en el exterior de elementos sólidos, líquidos o suciedad.

Almacenamiento. El local será destinado exclusivamente a estos residuos, no siendo accesible a personas no autorizadas y debiendo estar protegido del acceso de insectos, roedores y animales domésticos. Dispondrá de ventilación y protección para evitar la elevación de la temperatura interior. Los suelos se recomienda que tengan pendiente hacia un desagüe y las paredes serán lisas a fin de que faciliten su limpieza y desinfección. Dispondrán de un grifo con manguera de agua a presión y su limpieza se realizará como mínimo 3 veces por semana.

IV. 5. PLAN FINANCIERO Y ECONÓMICO

El plan financiero y económico tiene por objeto determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha o el proceso de crecimiento, los costos totales de operación del proceso productivo y el monto de los ingresos que se aspira recibir en cada uno de los períodos de vida útil. Los datos que son registrados en los componentes del plan financieros, son el resultado de los estudios previos de mercado, técnico y organizacional, los cuales van a ser utilizados para validar la viabilidad del plan de negocios⁷

IV. 5. 1 Estimación de las ventas

La estimación de las ventas es de gran relevancia ya que se utiliza para pronosticar los ingresos por venta de los productos y servicios ofrecidos por la clínica veterinaria, con base en el precio estimado, tomando en consideración la sensibilidad del mercado, la propuesta de valor y la estructura de costos, la determinación del precio de venta considera los factores antes mencionados, que a su vez provienen en su mayoría del estudio de mercado y el análisis de la demanda.

Para un centro veterinario en marcha se deberá considerar la demanda histórica y proyectar las ventas a través de la implementación de nuevas estrategias, técnicas o equipamiento es decir se deberá plantear el o los escenarios después de dicha implementación.

El pronóstico debe de estar desglosado mes con mes y por regla general se sugiere considerar tres diferentes escenarios:

- Escenario Pesimista es en el que las proyecciones de ventas son conservadoras basado en un mercado débil y de bajo desempeño (pocas ventas a precio bajo)
- Escenario Optimista es aquel en el que las proyecciones de ventas son agresivas donde se considera una demanda robusta del mercado y alto desempeño en las operaciones (Muchas ventas a precios altos)
- Escenario Balanceado o Realista es en el que se proyectan los resultados que se desean obtener, con base en la evidencia del estudio de mercado

⁷ Tesis spa mascotas chile pag 190

Para llevar a cabo el análisis de cada escenario hay que considerar todas las suposiciones y consideraciones de cada uno y visualizarlo a 5 años, tomando en cuenta el entorno cambiante.

Así mismo la estimación de las ventas se considera un mapa en el que se trazará el camino a tomar para la consecución de los objetivos.

En este paso se deben tener algunas consideraciones importantes para trabajar sobre proyecciones reales, tales como el incremento de la inflación año con año lo que impacta directamente en el precio, además se debe considerar el ciclo de vida del producto y tener una estimación del tamaño del mercado para saber cuándo puede crecer y hasta donde se va a detener (González Guillén, 2011).

IV. 5. 2 Estimación de los costos

Uno de los objetivos del plan financiero es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores del plan de negocios.

Hay que iniciar determinando los costos totales y la inversión inicial, cuya base es el plan de ventas y mercadotecnia y el plan operativo.

Costos de producción Son los requerimientos establecidos el plan operativo. Algunos de los aspectos que se deben de considerar para estos costos son:

Costo de materia prima

Costo de mano de obra

Envases

Costo de energía eléctrica

Costo de agua

Combustible

Control de calidad

Mantenimiento

Cargos de depreciación y amortización

Otros costos

Costos de administración

Son los costos que provienen de realizar la función administrativa de la empresa. Por ejemplo:

Sueldo de gerentes, directivos, contadores, secretarias, etcétera

Gastos de oficina en gerencia

Planeación

Investigación

Desarrollo

Recursos humanos

Relaciones públicas

Otros

Costos de mercadotecnia y ventas Estos costos serán los desprendidos por la investigación y el desarrollo de nuevos productos o nuevos mercados adaptados a las nuevas necesidades de los consumidores. Tales como:

Estudios de mercado

Publicidad

Canales de distribución

Sueldos y comisiones de los vendedores

Etcétera

Costos financieros Los costos financieros son los intereses que se deben pagar por los préstamos obtenidos.

IV. 5. 3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los ingresos obtenidos son iguales a los costos de producción, fijos y variables. Es el punto donde la empresa no gana ni pierde.

El punto de equilibrio estará determinado por el volumen de ventas en unidades físicas y monetarias necesarias de producir para cubrir los gastos fijos y variables. El análisis del punto de equilibrio permite establecer el momento en que un negocio es rentable. La manera más fácil de visualizar este punto es mediante el uso de gráficas.

Para emprendimientos y empresas comenzando, la mejor manera de analizar la viabilidad y entender claramente cómo interactúan y su efecto en las ganancias se considerarán algunas variables, como son:

- Costos fijos

Son aquellos costos que permanecen constantes durante un periodo determinado, sin importar el volumen de producción. Por ejemplo: renta del local, consumibles de oficina, seguros, etcétera.

- Costos variables

Son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción, es decir, si la producción es pequeña, los costos serán bajos y si se produce una gran cantidad los costos son altos. Por ejemplo: mano de obra, materia prima, costos indirectos de fabricación y otros.

- Precio de ventas

Es el precio al que se espera vender el producto.

- Volumen de venta

Es el número de unidades que se espera vender o los necesarios para cubrir los costos.

Cálculo del punto de equilibrio

Calcular el punto de equilibrio es importante pues define el límite mínimo sobre el cual se debe operar, o sea, el número mínimo de unidades que hay que producir para poder obtener una ganancia.

Para poder realizar un correcto cálculo del punto de equilibrio es conveniente considerar que:

- Los ingresos y costos tienen un comportamiento lineal
- El volumen de producción es igual o casi igual al volumen de ventas, para el caso de los servicios veterinarios esta condición se cumple mayormente dada su naturaleza de producirse y consumirse en el mismo momento.
- Los costos fijos y los costos variables están perfectamente definidos
- El cambio de una variable no tiene efecto sobre las demás
- Se puede utilizar para una sola línea de servicios, o para cada uno de ellos

Cálculo algebraico

El punto de equilibrio algebraicamente se calcula de la siguiente manera:

$$PE = \frac{CF}{P - CV}$$

- Para unidades donde:

PE = Punto de equilibrio

CF = Costos fijos

P = Precio de venta unitario

CV = Costo variable unitario

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

- Para valores en dinero, ventas donde:

PE = Punto de equilibrio

CF = Costos fijos

CVT = Costo variable total

VT = Ventas totales

Gráfica del punto de equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio gráficamente es:

El eje "X" (abscisas) representa la cantidad de unidades a producir y vender.

El eje "Y" (ordenadas) representa los ingresos obtenidos de las ventas y costos en pesos.

La línea de Ingresos Totales inicia desde el origen o intersección de los dos ejes del plano cartesiano. A medida que se van vendiendo más unidades la línea va en ascenso.

Ingreso Total = Número de unidades vendidas X Precio de venta

La recta de Costos Fijos permanecerá constante en toda la gráfica, ya que no guarda relación con el volumen de producción y ventas. Se representa como una línea paralela al eje "X".

La línea de Costo Total comienza a partir de la recta de Costos Fijos y corresponde a la sumatoria de los Costos Fijos más los Costos Variables por unidad producida.

Costo Total = Costo Fijo + (Número de unidades producidas X Costo variable unitario)

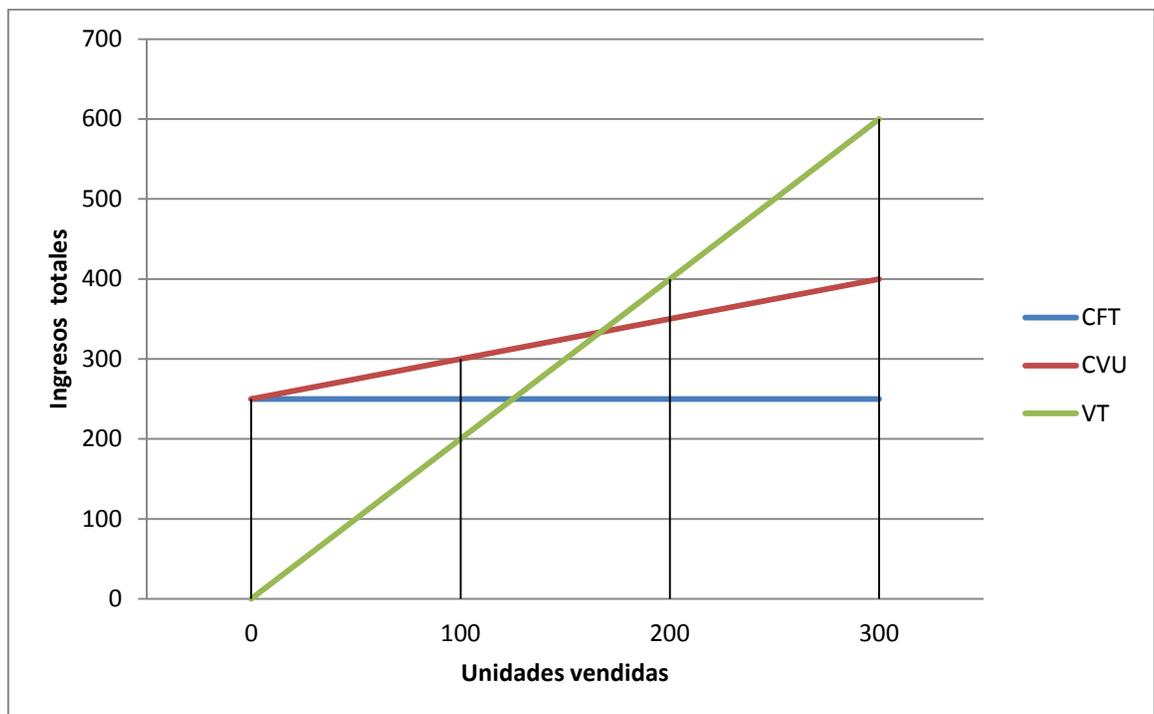
La intersección de las líneas de Ingreso Total y Costo Total es el Punto de

Equilibrio. Este punto indicará el número de unidades necesaria de producir y vender donde los ingresos igualan a los costos.

Cualquier valor antes del punto de equilibrio representará una pérdida. Las unidades vendidas después del punto de equilibrio generarán una ganancia a la empresa.

Es de vital importancia mencionar que cualquier cambio en los precios de las variables afectará inmediatamente el punto de equilibrio. Por lo tanto es una herramienta que hay que actualizar siempre que las variables se vean alteradas.⁸

⁸ Tesis desarrollo del plan de negocios para pymes pag 78



Fuente: Elaboración propia.

IV. 5. 4 Depreciación

Desde el momento mismo en que se adquiere un bien, éste empieza a perder valor. Esta pérdida de valor es conocida como depreciación. “La depreciación se define como la pérdida de valor que sufren los activos fijos haciendo que su vida útil resulte limitada” (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008). La vida útil se determina con base en la experiencia y es determinada por expertos en el tema.

Las causas de la depreciación fundamentalmente son dos: físicas y funcionales. Las causas físicas se refieren al desgaste producido por el uso o a la acción de los elementos naturales. Por ejemplo, la maquinaria se desgasta por el uso, en cambio los edificios sufren la acción de los elementos naturales al estar expuestos a la intemperie. Algunos activos se desgastan por una combinación de ambos, por ejemplo, los automóviles. Las causas físicas son las que predominan en la depreciación de la mayor parte de los activos fijos (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

Las causas funcionales se presentan por obsolescencia o por insuficiencia. La obsolescencia se presenta cuando el activo fijo se retira, no porque se haya desgastado, sino porque resulta anticuado debido a nuevas invenciones, mejoras técnicas, etcétera.

La insuficiencia se presenta cuando el activo fijo no puede hacer frente al servicio que de él se exige (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008).

Existen diversos métodos para calcular el cargo periódico por depreciación. Los más utilizados son:

- Método de línea recta
- Método de la suma de dígitos
- Método del porcentaje fijo
- Método del fondo de amortización

Línea recta: Este es uno de los métodos más sencillos y consigue distribuir el costo del bien, en cuotas de depreciación iguales por el número de períodos contables de vida útil estimada (FCA-UNAM, 2010).

$$\text{Depreciación} = \frac{(\text{Costo} - \text{Salvamento})}{\text{Número de periodos}}$$

IV. 5. 5 Amortización

Es el método por el cual se va liquidando una deuda en pagos parciales. El importe de cada pago sirve para solventar los intereses. La amortización es una de las aplicaciones más importantes de las anualidades.

Las deudas se amortizan con pagos periódicos iguales. Se hacen depósitos periódicos iguales en un fondo de amortización que genera intereses para amortizar una deuda futura.

Para encontrar cada una de las variables o incógnitas, se utiliza la fórmula del valor actual de los diversos tipos de anualidades. Generalmente, se calcula con base en el valor actual de las anualidades ordinarias (FCA-UNAM, 2010).

En la amortización se demuestra que:

1. El capital va disminuyendo conforme se van dando los pagos hasta su liquidación total.
2. Al ir reduciéndose el capital, los intereses también van descendiendo.
3. La amortización del capital va aumentando conforme pasan los periodos, al ir disminuyendo –en la misma proporción– los intereses.

4. Si se quieren conocer las amortizaciones de los diferentes periodos, basta multiplicar la primera amortización por la razón:

$(1 + i)^n$, donde n es el número de periodos que faltan para llegar a la amortización del periodo correspondiente.

La suma de las amortizaciones será igual al valor actual o capital inicial del préstamo.

$$R = \frac{Ci}{1-(1+i)^n} \quad \text{siendo} \quad i = \frac{J}{m} \quad n = n_2 \times n$$

IV. 5. 6 Estados financieros

Los estados financieros son documentos que reportan la situación económica de una institución, en este caso, una empresa veterinaria. Son un informe de los cambios que se experimentan en un periodo determinado las finanzas de la empresa (NAFIN, 2004) (CONAC, 2015).

La importancia de los estados financieros radica en que son un medio de control y comunicación interna y externa de las empresas. Esta información se puede utilizar para tomar decisiones en las diversas áreas de la empresa, los administradores, gerentes, socios, inversionistas y dueños los ocupan como herramienta clave para sus decisiones económicas. Al momento de solicitar un financiamiento serán una herramienta clave para obtenerlo.

En el caso del plan de negocios es muy importante colocarlos en esta sección del plan para dar a conocer la situación en la que se encuentra la empresa, económicamente hablando. También es conveniente realizar las proyecciones de estos estados a uno o dos periodos para darse una idea de cómo se encontrará la empresa en el futuro (Baca Urbina, 2001).

Para los planes de negocios de nuevas empresas no será posible incorporar estados financieros, pero si, se pueden realizar proyecciones de los ingresos y egresos para intentar explicar las factibilidades del negocio.

Los estados financieros que debe incluir el plan son:

IV. 5. 6. 2. Estado de resultados.

El Estado de Resultados para entidades lucrativas o, en su caso, estado de actividades, para entidades con propósitos no lucrativos, que muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo y, por ende, de los ingresos, gastos; así como de la utilidad (pérdida) neta o cambio neto en el patrimonio contable resultante en el periodo (NAFIN, 2004).

Es un documento financiero que muestra detallada y ordenadamente la forma en que se ha obtenido la utilidad o pérdida del ejercicio. Resulta un auxiliar muy estimable para normar la futura política económica de la empresa; se considera como un estado complementario del estado del Balance General, puesto que, este muestra únicamente la utilidad o pérdida del ejercicio y el Estado de Resultados muestra la forma en que se ha obtenido dicho resultado (CONAC, 2015).

El **estado de resultados** es emitido por las entidades lucrativas, y está integrado básicamente por los siguientes elementos:

a) **ingresos, costos y gastos**, excepto aquéllos que por disposición expresa de alguna norma particular, forman parte de las *otras partidas integrales*.

b) **utilidad o pérdida neta**.

IV. 5. 6. 3. Estado de flujo de efectivo.

Su finalidad es proveer de información sobre los flujos de efectivo del ente público identificando las fuentes de entradas y salidas de recursos.

Proporciona una base para evaluar la capacidad del ente para generar efectivo y equivalentes de efectivo, así como su capacidad para utilizar los flujos derivados de ellos.

Por la importancia que tiene el efectivo en cualquier ente, este estado constituye una referencia para la identificación de las entradas y salidas de recursos.

El estado de flujo de efectivo, es emitido tanto por los entes lucrativos como por aquéllos que tienen propósitos no lucrativos y se conforma por los siguientes elementos básicos: origen de los recursos y aplicación de recursos (CONAC, 2015).

Para calcular el flujo neto de efectivo (FNE) es necesario los pronósticos de la inversión inicial y del estado de resultados del proyecto.

La inversión inicial son los diferentes desembolsos de dinero para iniciar el proyecto, se ubicará en el año 0. Debe de ir con signo negativo.

Del estado de resultados se tomarán los valores de los siguientes rubros: la utilidad o pérdida neta o el resultado del ejercicio, la depreciación, las amortizaciones de activos diferidos e inventario.

Se realiza una sumatoria de los valores de la inversión inicial y los rubros necesarios del estado de resultados. El resultado será el flujo neto de efectivo de cada periodo proyectado. El FNE puede ser negativo o positivo.

La depreciación, las amortizaciones de activos diferidos e inventario no generan movimiento alguno de efectivo, pero si reducen las utilidades de una empresa. Por esta razón se debe sumar en el estado de FNE

IV. 5. 6. 4. El Estado de Situación Financiera

Tiene por propósito mostrar información relativa a los recursos y obligaciones de un ente público, a una fecha determinada. Se estructura en Activos, Pasivos y Patrimonio/Hacienda Pública. Los activos están ordenados de acuerdo con su disponibilidad en circulantes y no circulantes revelando sus restricciones y, los pasivos, por su exigibilidad igualmente en circulantes y no circulantes, de esta manera se revelan las restricciones a las que el ente público está sujeto, así como sus riesgos financieros (NAFIN, 2004).

La estructura de este estado contable se presenta de acuerdo con un formato y un criterio estándar, apta para realizar un análisis comparativo de la información en uno o más periodos del mismo ente, con el objeto de mostrar los cambios ocurridos en la posición financiera del mismo y facilitar su análisis, apoyando la toma de decisiones y las funciones de fiscalización.

IV. 5. 7 Razones Financieras

“Uno de los métodos más útiles y más comunes dentro del análisis financiero es el método de razones financieras, también conocido como método de razones simples.

Este método consiste en determinar las relaciones existentes entre los diferentes rubros de los estados financieros, para que mediante una correcta interpretación, se pueda

obtener información acerca del desempeño anterior de la empresa y su postura financiera para el futuro cercano.

Una razón expresa la relación matemática entre dos o más cantidades, de ahí que mediante éstas puedas calcular la relación existente entre algunos conceptos de los estados financieros” (NAFIN, 2004).

Las razones financieras son eficientes herramientas para analizar la situación de una empresa, sin embargo también tienen serias limitaciones. Pueden servir como una pantalla para señalar a aquellas áreas de fortaleza o debilidad potencial, así como indicar aquellas en las que se requiere mayor investigación. Sin embargo no son predictivas.

Razones de solvencia o liquidez Las razones de solvencia miden la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo

Las principales razones de solvencia son las siguientes:

- **Solvencia circulante.** Relaciona el activo circulante con el pasivo a corto plazo de una empresa, con el objeto de conocer si estás en posibilidades de pagar lo que debes en el corto plazo. Si el resultado no es satisfactorio, habrá que pensar en una solución para mejorar tu situación financiera.

$$\text{Solvencia circulante} = \frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo a corto plazo}}$$

- **Prueba del ácido.** Esta razón es un poco más estricta que la anterior. Restar el valor de los inventarios al activo circulante (por considerar la posible dificultad de convertirlos en dinero) evidentemente nos va a dar una razón más pequeña. En estricto sentido, si no restáramos los inventarios, significaría que podríamos pagar nuestras deudas con ellos.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{pasivo a corto plazo}}$$

Razones de productividad Una alta razón de productividad significa una utilización eficiente de los recursos de una empresa

- **Ventas netas / capital contable** Esta razón ayudará a determinar si lo que se está vendiendo es adecuado considerando el capital invertido en el negocio; es

decir, esta razón indicará cuántos pesos de ventas son generados por cada peso de capital propio que se tiene invertido en el negocio.

- **Ventas netas / capital de trabajo**
- **Capital de trabajo.** Es el dinero con que cuenta un negocio para trabajar, y se calcula como la diferencia del activo circulante menos el pasivo circulante o de corto plazo.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{activo circulante} - \text{pasivo circulante}$$

Razones de rentabilidad Una empresa rentable es aquella que otorga rendimientos adecuados sobre la inversión considerando el riesgo de la misma

- **Utilidad neta / capital contable.** Esta razón indica cuántos pesos estamos ganando por cada peso que tenemos invertido en el negocio.
- **Utilidad neta / (pasivo total + capital contable).** Esta razón indica cuántos pesos se están generando por cada peso (propio y ajeno) invertido en el negocio.
- **Margen de Utilidad** Esta razón dice cuántos pesos se ganan por cada peso que se vende.

Con ella, se podrá dar una mejor idea de si las ventas son muy bajas o no. Puede suceder también que aunque se venda mucho, de todas maneras se gane poco, en cuyo caso el error sería tener costos o gastos muy altos y, por eso, no estar ganando lo que se debería ganar.

$$\text{Margen de utilidad} = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}$$

IV. 5. 8 Evaluación Financiera

Su objetivo es ordenar y sintetizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores, para decidir si la propuesta es viable desde un punto de vista económico y financiero (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008). Así mismo, se hace la determinación de la tasa de rendimiento mínima aceptable (TMAR).

Tasa de rendimiento mínima aceptable (TMAR) Para formarse, toda empresa debe realizar una inversión inicial. El capital que forma esta inversión puede provenir de varias fuentes (inversionistas, otras empresas, bancos o de una mezcla entre ellos).

Antes de invertir, una persona siempre tiene en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta, llamada, Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.

¿En qué debe basarse un individuo para fijar su propia TMAR?

$$TMAR = \text{índice inflacionario} + \text{premio al riesgo}$$

Los principales métodos de evaluación financiera se encuentran divididos en 2 grupos:

Los que no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo: como el periodo de retorno de la inversión (PRI) y la tasa de rendimiento óptimo (ROI) y los que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo como: El valor actual neto (VAN), la Tasa interna de rentabilidad (TIR) y la relación beneficio costo (B/C)

El periodo de recuperación de la inversión (PRI) es un instrumento financiero que permite medir el plazo que se requiere para recuperar la inversión inicial mediante los flujos netos de efectivo.

Este método facilita la toma de decisiones en los proyectos de inversión debido a la sencillez de su cálculo y su aplicación. Mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

PRI periodo de recuperación de la inversión se define como el tiempo en el cual los beneficios o utilidades futuras del proyecto cubren el monto de la inversión medido en años. Se suman los ingresos o flujos de efectivo del proyecto y es el tiempo en el que retorna la inversión. Se usa cuando evaluamos un proyecto de corto plazo que puede ser de 2 a 3 años. Para calcular el PRI se toma en cuenta el flujo de efectivo y no la utilidad neta. Este es un método de criterio de rentabilidad además es un criterio de liquidez y puede ser útil e importante en casos de inestabilidad económica.

Para realizar el cálculo de PRI se debe conocer la inversión inicial y las proyecciones de los flujos netos de efectivo de los primeros periodos. A continuación ejemplificará el cálculo del PRI.

Se desea iniciar una clínica veterinaria que requiere una inversión inicial de 600,000 pesos, la proyección de las futuras utilidades (utilidad neta) asciende a 150,000 por año. Se considera una depreciación lineal en un plazo de 5 años, con un valor final del 25 %

Flujo de efectivo = Utilidad neta + depreciación

La depreciación se calcula $600,000 / 5 = 120,000$

Año	Flujo Efe	Saldo	Acumulado
0	0	0	-600,000
1	270,000	270,000	-330,000
2	270,000	540,000	-60,000
3	270,000	810,000	210,000

$$PRI = a + \left[\frac{(b - c)}{d} \right]$$

Donde:

PRI = Periodo de retorno

a = Año anterior inmediato a que se recupera la inversión

b = Inversión inicial

c = Suma de los flujos de efectivo anteriores

d = Flujo neto de efectivo del año en que se satisface la inversión

Para el ejemplo:

$$PRI = 2 + \left[\frac{(600,000 - 540,000)}{270,000} \right]$$

$$PRI = 2 + \left[\frac{(60,000)}{270,000} \right]$$

$$PRI = 2 + .222222$$

Se deberán considerar los días y años exactos para conocer la recuperación de la inversión por lo tanto:

$$.222222 * 12(\text{meses}) = 2.666666$$

$$.666666 * 30(\text{días}) = 19.999999$$

De manera que para este ejemplo el PRI será de 2 años, 2 meses y 20 días.

Tasa promedio de rendimiento contable o ROI Es la relación que existe entre el promedio anual de las utilidades netas y la inversión promedio de un proyecto, en este método se usa la utilidad neta y no los flujos.

$$ROI = \frac{\text{Utilidad Neta Promedio}}{\text{Inversión Promedio}}$$

$$\text{Inversión Promedio} = \frac{\text{Inversión Inicial} + \text{Valor Final}}{2}$$

$$\text{Inversión Promedio} = \frac{600,000 + 150,000}{2} = 375,000$$

Utilizando los datos del ejemplo anterior:

$$ROI = \frac{150,000}{375,000} = .4, \text{ la cual puede expresarse en } \% = 40\%$$

Para el presente ejemplo se utilizó una utilidad neta igual para los tres periodos sin embargo una de las desventajas de la ROI es que, puede ocultar periodos donde hubo perdidas o las utilidades fueron muy bajas.

Valor Actual Neto (VAN) Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Tasa Interna de rentabilidad (TIR) El criterio de la tasa interna de rentabilidad (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, es decir, que es lo mismo que calcular la tasa que hace al VAN del proyecto igual a cero. Como señalan Bierman y Smidt, citado por (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008) La TIR “representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión

se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo”

La tasa calculada así se compara con la TMAR. Si la TIR es igual o mayor que ésta, el proyecto debe aceptarse, y si es menor, debe rechazarse.

La consideración de aceptación de un proyecto cuya TIR es igual a la tasa de descuento se basa en los mismos aspectos que la tasa de aceptación de un proyecto cuyo VAN es cero.

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

Relación B/C

IV. 5. 9 Financiamiento

De acuerdo a una encuesta realizada en 2014 sobre la caracterización de los establecimientos veterinarios el 70 % de los médicos veterinarios encuestados, se financiaron por sus propios medios cuando iniciaron o decidieron crecer, esto de alguna manera tiene su justificación en el hecho de considerar que la estabilidad del sector es frágil como para adquirir compromisos formales, de manera que hablar de financiamiento es un tema casi considerado tabú para los médicos veterinarios ya que siempre se tiene la incertidumbre de si podrán sobrevivir el próximo mes.

El tema de financiamiento es complejo, porque se requiere un plan de inversión, que implica analizar el costo beneficio, la inflación o el valor del dinero en el tiempo, sin embargo, la mayoría de los MVZ's se han encontrado en la necesidad de adquirir algún equipo, que les facilite el trabajo o les permita ampliar sus servicios, otro ejemplo es, el recién egresado que desea emprender su propia clínica y no cuenta con los recursos necesarios.

Se entiende por financiamiento al conjunto de recursos monetarios y de crédito que se destinarán a una empresa, actividad, organización o individuo para que los mismos lleven a cabo una determinada actividad o concreten algún proyecto⁹

⁹ <http://www.definicionabc.com/economia/financiamiento.php>

Antes de comenzar es importante preguntarse, si realmente: ¿Se necesita financiamiento?, ¿Qué financiamiento se debe utilizar?

Existen diferentes fuentes de financiamiento, entre los que destacan:

Ahorros personales Constituyen la primera opción entre los médicos veterinarios, sin embargo, pocas veces alcanzan a cubrir el total del valor de la inversión.

Con la principal desventaja es que al usar el dinero propio el emprendedor disminuye su capacidad para hacer frente emergencias financieras, lo que pondría en riesgo inmediatamente su negocio.

Préstamos familiares Al igual que los ahorros, estos son utilizados con demasiada frecuencia, sin embargo, la mayoría de las veces carecen de formalidad, generando incertidumbre, ya que si el familiar se encuentra con alguna eventualidad es probable que exija la devolución del préstamo.

A pesar de sus desventajas estas opciones permiten iniciar con un capital seguro y pueden combinarse o ser la única fuente de financiamiento

Créditos

- Crédito Comercial el ejemplo clásico son las tarjetas, de crédito, que en si representan un riesgo cuando se mezclan con los gastos, personales. Más adelante se harán algunas recomendaciones.
- Créditos bancarios, los personales tienen tasas más altas, las opciones viables para los negocios son los que aplican para MIPYMES o los que poseen convenio con alguna institución, más adelante se mencionaran algunos
- Hipotecas
- Arrendamientos financieros, el arrendamiento financiero es una opción viable para adquirir equipo y tecnología de precio elevado y que tienden depreciarse rápidamente y la constante amenaza de la obsolescencia por ejemplo la tecnología de radiología digital.

Inversionistas de riesgo. Pueden ser empresas o particulares que a cambio de una participación en las acciones del negocio invierten su capital y te guían en el proceso de

consolidación de la empresa un ejemplo de esta es Angel ventures¹⁰ donde en este sitio te encontraras con inversionistas de distintos niveles.

Fondos, créditos y apoyos gubernamentales En los últimos años los gobiernos han incorporado en sus estrategias de desarrollo económico, el apoyo a las MIPYMES¹¹, aunque los programas han cambiado de nombres y seguirán cambiando con cada administración, estos tienen el mismo objetivo, Impulsar a las Micro Pequeñas y medianas empresas.

Se recomienda que antes de buscar un financiamiento, hay algunas tareas que deberán realizar:

- No mezclar las finanzas personales y familiares con las del negocio
- Asignar un salario razonable a las funciones dentro de la empresa y no tomar dinero de las utilidades.
- Reinvertir.
- Evitar el uso de la tarjeta de crédito personal para financiar a la empresa.
- Registrar las operaciones contables y fiscales.

Con estas sencillas tareas se podrá evaluar su situación financiera y la de su negocio, para que con el tiempo pueda tener más recursos disponibles y mejores alternativas.

¹⁰ <http://angelventures.vc/>

¹¹ Micro, pequeñas y medianas empresas

IV. 6. RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es, una síntesis de todo el contenido del plan de negocios se debe presentar en forma organizada, concreta, objetiva y atractiva para los lectores, debido a que esta será la primera impresión de todo el negocio.

Es la última sección que se debe de escribir, pero se presenta al inicio del plan. Ya que se debe conocer perfectamente el contenido de todo el plan de negocios para saber cuáles son los puntos más importantes y relevantes para dar a conocer.

Su extensión depende del contenido del plan, pero, es recomendable realizarlo de 1 a 3 cuartillas máximo, ya que su lectura debe ser rápida y comprensible para invitar al lector a continuar leyendo todo el plan.

La información más importante que debe contener el resumen ejecutivo son:

- Descripción de la empresa y los aspectos más importantes del plan estratégico donde destaca el análisis FODA resaltando las fortalezas y las oportunidades.
- Mercado, se debe demostrar conocimiento claro y amplio del mercado, aunque quien proponga el plan de negocios, no tenga experiencia previa, puede demostrar conocimiento del mercado donde pretende insertarse.
- Diferenciación y factores de éxito del proyecto. Escribir cuales son las características que harán único y sobresaliente el producto o servicio, factores que puedan ser interesantes al lector para brindarle confianza de que el negocio logrará sus objetivos planteados. Podemos hacer uso del CANVAS para ejemplificar estos aspectos
- Factores financieros. Una síntesis de las proyecciones de ventas, ganancias o utilidades, retorno de la inversión. Y uno o dos mecanismos de evaluación de la inversión, que demuestren dicha viabilidad. En resumen, las proyecciones económicas presentadas de una manera directa y con cifras fáciles de entender.
- Necesidades financieras. Ir directo al punto de cuanto es el capital que se requiere para iniciar el proyecto, las necesidades de liquidez y préstamos a solicitar.

La presentación del resumen ejecutivo debe causar una buena impresión.

Deberá estar bien redactado, con un lenguaje claro y sencillo evitando en la medida de lo posible el uso de tecnicismos, estos pueden ocasionar algún tipo de confusión.

El resumen debe ser lógico, claro, interesante. Debe presentar al plan de negocios de la manera más atractiva y con toda la información necesaria para tener una visión general del emprendimiento, ya que se considera un factor importante para la toma de decisiones por parte del lector, quienes generalmente son inversionistas, banqueros, posibles socios, o instituciones gubernamentales, por lo cual debe invitarlos a seguir leyendo en resto de la propuesta (López Don & Ortiz López, 2010).

IV. 7. EJEMPLO DE PLAN DE NEGOCIOS

De acuerdo a la investigación planteada en el presente trabajo, se creó una guía que contiene los aspectos más relevantes que podrán incluirse en un plan de negocios dicha guía se presenta en un orden lógico y secuencial que facilita el desarrollo del mismo, de manera adicional se presenta un ejemplo de plan de negocios para un hospital veterinario ubicado en la ciudad de México, el cual está basado en la presente guía.

1-8-2016

ARGOS CMVet

— Hospital veterinario —

Plan de Negocios

ARGOS CMVET S.C. de R.L. de C.V.

Hospital Veterinario

CONTENIDO PLAN DE NEGOCIOS	
I. RESUMEN EJECUTIVO	
II. PLAN ESTRATEGICO	
III. PLAN DE MERCADO	
IV. PLAN OPERATIVO	
V. PLAN ECONOMICO Y FINANCIERO	
VI. CONCLUSIONES	
VII. ANEXOS	

IV. 7. 1 RESUMEN EJECUTIVO

ARGOS CMVet, Hospital veterinario es un negocio familiar, que busca revolucionar la forma de hacer medicina para animales de compañía, su principal propuesta de valor es ofrecer medicina de alta calidad, usando las mejores técnicas diagnosticas y terapéuticas disponibles, en el momento en el que el cliente lo requiera.

Se cuenta con un hospital ubicado en la delegación Xochimilco de 90 metros de superficie, equipado con 2 consultorios, recepción, quirófano, estética, laboratorio propio y sala de tratamiento e Imagenología. Con una capacidad instalada para atender 300 consultas semanales.

Las principales fortalezas radican en la amplia experiencia médica, una alta tasa de recomendación por parte de los clientes actuales, las instalaciones y el equipamiento del hospital.

Las principales debilidades radican en la ubicación lejana del segmento de mercado de interés, dificultad para la implementación de los cambios y la poca organización por escrito.

Para la cual se están desarrollando estrategias para minimizarlas, una de ellas es el programa de capacitación empresarial en el cual participo la cooperativa en 2015.

El mercado de las mascotas en México ha crecido considerablemente lo que genera mayor presión hacia el tipo y la calidad de los servicios, ARGOS CMVet está consciente de dichos cambios y busca aprovechar dichas oportunidades.

Somos una Sociedad Cooperativa de RL de CV integrada actualmente por 5 socios que busca en un horizonte de 5 años crear un modelo que será replicable para la apertura de nuevas sucursales.

El valor total del proyecto asciende a **\$1,0025,00.00.**

La estimación de los ingresos es de **\$168,400.00** y los ingresos aproximados anuales son de **\$2,020,800.00** es cual se estima un crecimiento del 10% anual en los próximos 5 años

De acuerdo a las estimaciones se obtiene un flujo anual de aproximadamente \$508,091.00 y una utilidad anual aproximada de \$ 202,930, después de impuestos.

El punto de equilibrio se calculó manera mensual, lo cual indica que a partir de los **\$103,995** pesos de ingreso, no se gana ni se pierde, se cubren los costos fijos y los costos variables. A partir de los \$103,996 se considera que hay utilidad.

En el caso del cálculo anual se considera que hay utilidad partir del \$1,247,952 pesos.

En el desarrollo del plan de negocios la asamblea estableció una tasa mínima de rendimiento aceptable TREMA del 20%; si esta se compara con la Tasa interna de rentabilidad derivada de la evaluación financiera del 47.45% la cual indica que al ser mayor que la trema se está superando el rendimiento mínimo que esperan los socios de la cooperativa. Así mismo el valor actual neto VAN \$752,863 y la relación beneficio costo B/C 1.13 al estar por encima de la unidad indican viabilidad

IV. 7. 2 PLAN ESTRATEGICO

Nuestra historia

ARGOS CMVet surgió como un proyecto de auto empleo para sus integrantes, por encontrarse en una zona donde aun prevalecían gran cantidad de animales de granja, la venta de alimentos balanceados para ganado y medicamentos de uso veterinario fueron la fuente principal de ingresos sin embargo, en abril de 2008 se apostó por los servicios veterinarios para animales de compañía, los cuales han generado una demanda creciente en los últimos años posicionando a nuestra empresa como un hospital de referencia en la zona.

Nombre

El nombre de ARGOS proviene de la mitología griega y posee 2 significados importantes para nosotros, en la obra de Homero, La odisea, argos era el nombre del perro de Ulises el cual fue el único que lo reconoció a su regreso para morir a sus pies, simboliza la fidelidad y lealtad de estos animales. Por otro lado Argos era el nombre de un tipo de embarcación que se utilizaba para hacer viajes de exploración en la antigua Grecia y a su tripulación se le denomina argonautas, de manera que esta empresa es una embarcación para descubrir el potencial del mercado de la salud animal y los socios son la tripulación.

CMVet es una contracción de Centro Médico Veterinario, aunque la denominación actual es ARGOS CMVet Hospital Veterinario®.

El nombre se encuentra en proceso de registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Logotipo

El logotipo es una combinación donde aparece el nombre, y la cruz, que se utiliza frecuentemente en el área de la salud.



®

Eslogan

Porque son parte de tu familia, hacemos lo mejor por su salud y bienestar...®

Nuestra Misión

Somos un Hospital veterinario para animales de compañía, con espíritu joven y calidez humana.

Nos esforzamos cada día, para ofrecer productos y servicios de la más alta calidad, que tengan a bien la satisfacción de nuestros clientes, que preserven la salud y el bienestar de los animales de compañía.

Visión

Ser un hospital veterinario reconocido a nivel nacional por la excelencia técnica y profesional de nuestros servicios, con un equipo humano altamente calificado que ofrezca un trato excepcional a nuestros pacientes y sus familias.

Valores

Honestidad

Respeto por la vida

Responsabilidad

Compromiso

Integridad

Equidad

Lealtad

Justicia

Política de servicio al Cliente

En ARGOS CMVet Hospital Veterinario estamos comprometidos con nuestros pacientes y sus familias para brindarles servicios médico-veterinarios profesionales y especializados, en instalaciones cómodas, de vanguardia y con un excelente servicio con el propósito de prolongar su salud y bienestar...

Objetivos

Corto Plazo (3 meses a 1 año)

OBJETIVO	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA PARA ALCANZAR EL OBJ.	TIEMPO PARA ALCANZARLO
Mejora de los procesos	Implementación del sistema de gestión para clínicas veterinarias	Adquisición del software especializado, y equipo de computo y punto de venta	Diciembre 2016
Incrementar la cartera de clientes en un 10 %	Realización de una campaña de publicidad en medios electrónicos facebook twitter y renovación de la página de internet	Asignación de una persona responsable de la campaña y monitoreo de los resultados a través de encuestas para saber cuál es el principal medio de contacto	Marzo de 2017
Fortalecer la imagen corporativa	Registrar la marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial	Buscar asesoría directamente en el instituto para realizar los tramites	6 meses

Mediano Plazo (1 a 3 años)

OBJETIVO	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA PARA ALCANZAR EL OBJ.	TIEMPO PARA ALCANZARLO
Conseguir la fidelidad de los clientes	Ampliar la gama de servicios y establecer un horario continuo de 24 horas	Renovación de equipos de trabajo obsoletos por nuevos RX digital Y Laboratorio automatizado	3 años
Abrir una nueva sucursal	Crear un fondo de inversión para la nueva sucursal	Destinar el 10 % de los ingresos para el fondo de ahorro	3 años

Largo Plazo (3 a 5 años)

OBJETIVO	ACTIVIDAD	ESTRATEGIA PARA ALCANZAR EL OBJ.	TIEMPO PARA ALCANZARLO
Desarrollar un modelo de franquicia	Estandarización de los procesos y creación de manuales de procedimientos	Contratación de una consultoría para la realización del modelo	5 años
Ampliar el número de socios en un 100 %	Evaluación de las personas que colaboran actualmente para formar parte de la cooperativa	Crear un modelo de evaluación que permita incorporar a los nuevos socios determinado por la asamblea	5 años

Análisis FODA

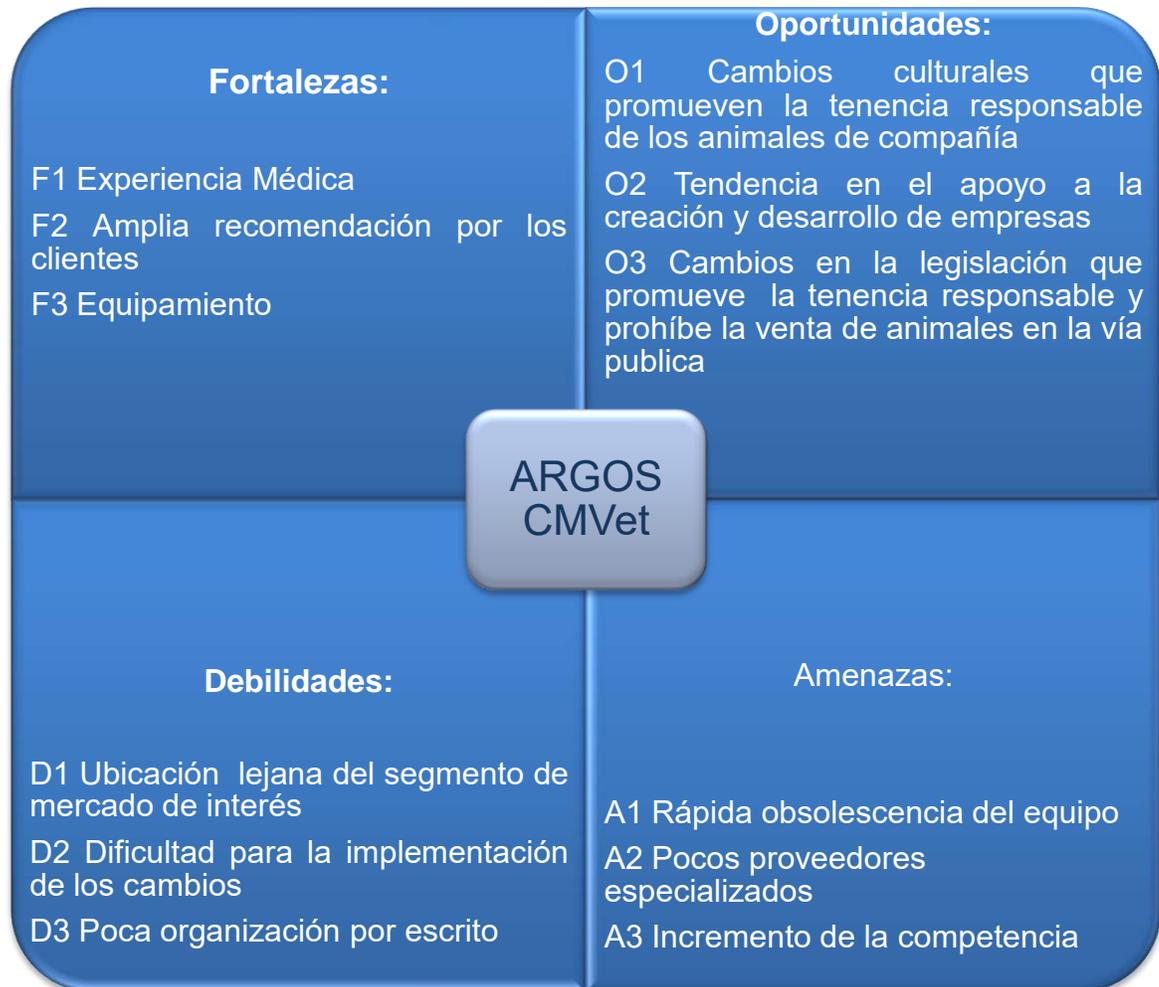


Figura 19 CANVAS ARGOS CMVet

Cómo		Qué	Quién	
Socios Clave Laboratorios farmacéuticos Laboratorio externo Comercializadoras de fármacos, alimento y insumos y accesorios Proveedor de software	Actividades clave Servicio médico Servicio al cliente Capacitación	Propuesta de valor Excelencia médica Equipamiento Excelente servicio al cliente Horarios amplios Sucursales Red de servicio	Relación con los clientes Redes sociales Correo Electrónico Pagina web Teléfono	Segmentos de clientes Familias con hijos, parejas jóvenes, adultos mayores que posean perros y gatos, con un alto interés por su salud y bienestar Otras clínicas veterinarias
	Recursos clave Personal calificado Equipamiento Instalaciones adecuadas Software		Canales Directo	
Estructura de costos		Fuente de ingresos Servicios medico veterinarios Derechos Licencias <u>Seguros</u>		
Modelo económico Cuánto				

Fuente : Elaboración propia

IV. 7. 3 PLAN DE MERCADO

Análisis y tendencias del mercado

Se realizó una búsqueda en el directorio estadístico de unidades económicas (DENU) usando la descripción del catalogo (541941) Servicios veterinarios para mascotas prestados por el sector privado y se encontró que en México existen 8733 unidades. (INEGI DENU, 2015)

En la delegación Xochimilco existen 65 unidades.

En el código postal 16200 en un radio de 1km que es donde se ubica nuestro centro tenemos 4 competidores directos, los cuales se describirán más adelante. (INEGI DENU, 2015)

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, durante 2011, en México existen 18 millones de perros, número que supera la población de niños menores de nueve años, pero solo 5.4 millones de canes habitan en una casa. Muchos de estos habían sido adoptados por parejas jóvenes que han decidido no tener hijos o bien, aplazar su llegada (Hyun Sook, 2014).

Por ejemplo, en casi 6 de cada 10 viviendas (58%) de México reportaron la existencia de al menos una mascota, cualquiera que esta sea.

La presencia de mascotas en el hogar parece no correlacionarse con el nivel socioeconómico de la vivienda, ya que los tres niveles que desglosamos poseen una proporción parecida. Por regiones, destaca la presencia de mascotas en el centro del país donde llega al 63% (Hyun Sook, 2014)

Por mucho, la mascota más presente en los hogares mexicanos era el perro, 84% de los hogares que tienen mascotas (lo que significa el 48% de todos los hogares) dicen tener un perro, muy por arriba del 30% de gatos y 27% de algún tipo de ave (Ibid.).

La convivencia de perros y gatos en la misma casa no es un caso extraño, el 22% de los hogares que reportan mascota (13% del total de hogares) dicen tener a los dos tipos de mascotas (Ibid.).

Durante 2013, en México se estimó que había una mascota por cada cuatro habitantes, lo que equivale aproximadamente a 29 millones de animales domésticos, incluyendo perros, gatos y pericos (Hyun Sook, 2014).

Tabla 1 Hogares y mascotas en México



Tabla 2 Tipos de animales de compañía en México



Quiénes son sus clientes. Análisis de la demanda.

Los hogares de parejas sin hijos, según el Consejo Nacional de Población, aumentaron de 7.7 a 8.6% entre 2000 y 2005. Muchas de estas parejas deciden tener una mascota en lugar de hijos (Hyun Sook, 2014).

Los matrimonios jóvenes postergan los hijos para después de los 30 años y cada vez más padres sufren el síndrome del nido vacío. Este cambio social ha traído un concepto: los ‘perrhijos’, que a su vez ha generado un mercado en auge cuyas ventas alcanzaron unos 2,127 millones de dólares estadounidenses en 2013 (Barragan Lomeli, 2014).

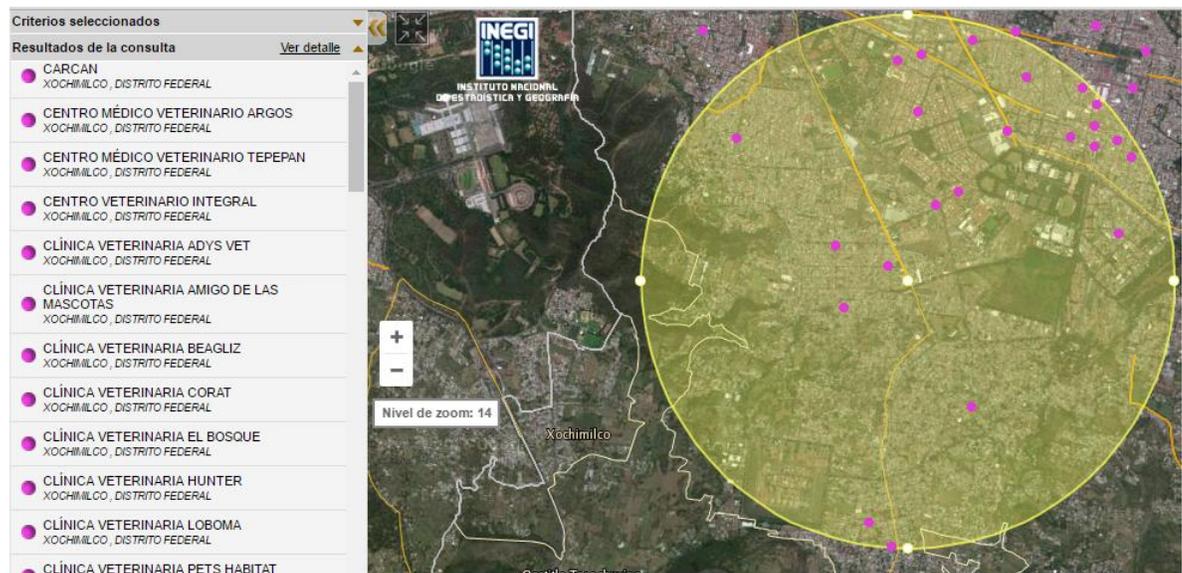
Los cambios demográficos y sociales están provocando que las personas que viven en cierta soledad, tengan mascotas a las cuales cuidan como si fuera sus hijos (Rodríguez Regordosa, 2012).

Las familias con hijos interesadas en el cuidado y la salud de sus mascotas.

Quiénes son sus competidores. Análisis de la oferta

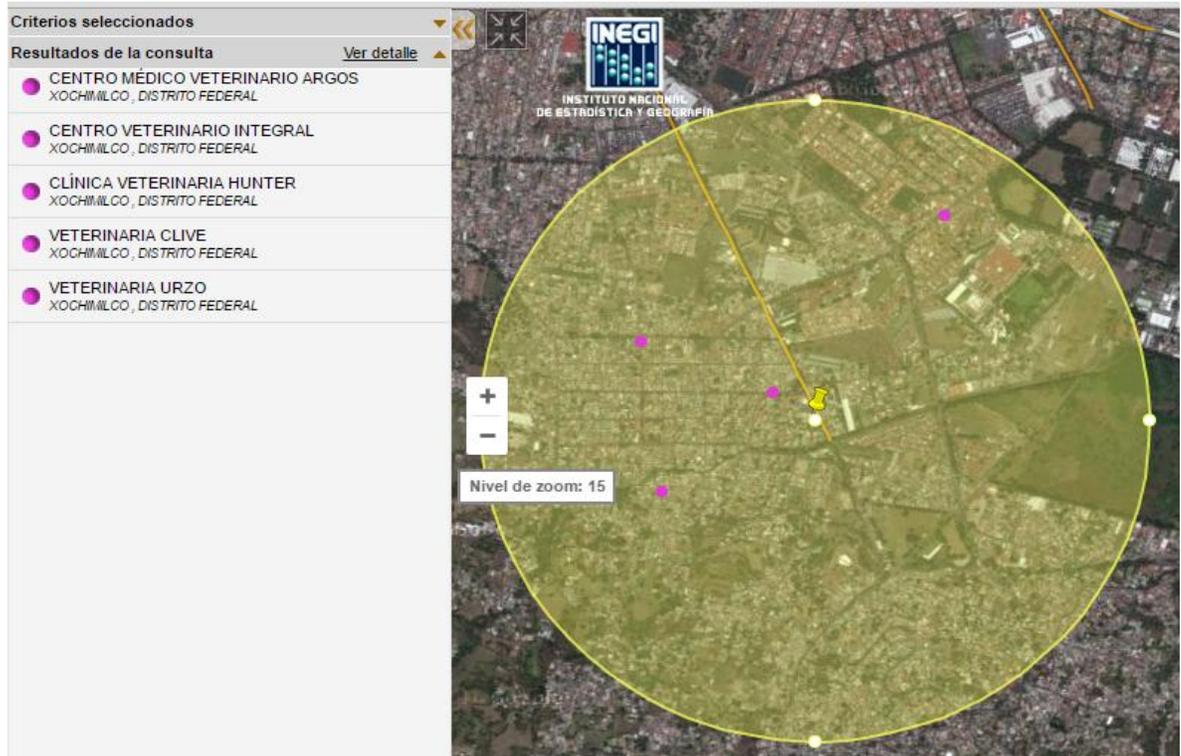
En un radio de 2 km a la redonda se tienen al menos 20 competidores aunque la mayoría se encuentran en la zona Nor-Oriente de la demarcación.

Ilustración 1 Mapa de competidores a 2 km a la redonda



Se tienen identificados 4 competidores cercanos en un radio de 1 kilómetro a la redonda que es donde se encuentra nuestra área de influencia

Ilustración 2 competidores a 1 km a la redonda



Fuente: (INEGI DENUES, 2015)

Perfil de los competidores

Tabla 3 Perfil de los competidores

Competidor	Centro veterinario Integral	Clínica veterinaria Hunter	Veterinaria Clive	Veterinaria Urzo
Dirección	Cuauhtémoc 21 Santiago Tepalcatlalpan	Emiliano Zapata 14 Santiago Tepalcatlalpan	Redención 150 Int. 34 Plaza Xochimilco	Sócrates 44 Santiago Tepalcatlalpan
Antigüedad	4 años	20 años	5 años	10 años
Empleados contando al MVZ	2	1	2	2
Modelo de negocios	Tradicional en crecimiento, estrategia de calidad	Tradicional en decremento. estrategia de precios bajos	Tradicional en crecimiento, estrategia de ubicación y accesibilidad	Tradicional en consolidación, estrategia de calidad
Sucursales	No	No	No	No
Horario	L a S 10 a 19 hr domingo cerrado	L a S 10 a 19 hr domingo cerrado	L a S 10 a 20 hr domingo cerrado	L a S 10 a 19 hr domingo cerrado
Página de internet	No	No, pero encuentras anuncio en internet	No, pero la encuentras en Google maps	No, pero encuentras anuncio en internet
Redes Sociales	Si	No	No	No

Fuente: Elaboración Propia

A pesar de que existen cerca de 20 competidores, cuando el radio es de 2 kilómetros la mayoría tienen un perfil similar, sin embargo hay al menos otros tres establecimientos con una oferta más completa y cercana a nuestra propuesta, ya que nos consideramos dentro de la categoría de hospital de especialidad y los clientes están dispuestos a viajar más para encontrar un servicio este tipo.

De manera que consideramos 2 tipos de competencia:

Por cercanía; consideramos a estos competidores ya que los servicios básicos forman una parte considerable de los ingresos del hospital.

Por nivel de atención; ya que hay una oferta de servicios basados en infraestructura, costos y mayor nivel de atención con los cuales podemos medir nuestra propuesta de valor.

Figura 20 Competencia ARGOS CMVet

Competidor	Animal Home	Hospital veterinario de especialidades del sur	Animal Care & Health
Dirección	Calzada de las brujas 98, Oriental Coapa	Prolongación la Joya 67-C, Tlalpan, Valle Escondido	Huitzilopochtli # 13, Ampliación La Noria, Xochimilco
Antigüedad	15 años	20 años	5 años
Empleados	Más de 11	5	8
Modelo de negocios	Tradicional en consolidación, estrategia de calidad	Tradicional en consolidación. Estrategia de calidad	En crecimiento, Estrategia de ubicación.
Sucursales	No	No	No
Horario	24 horas	Lun a sab 10 a 20 hr dom cerrado	Lun a sab 8 a 20 hr dom 9 a 20 hr
Página de internet	Si	No, pero encuentras anuncio en internet	Si
Redes Sociales	Si	No	Si

Fuente: Elaboración propia

Comparación de los servicios con los de la competencia

En las comparativas siguientes se considerarán 2 de nuestros competidores por cercanía y 2 por nivel de atención.

Figura 21 Comparativa de servicios

Servicio	ARGOS CMVet	Veterinaria Hunter	Veterinaria Clive	Animal Home	Animal Care & Healt
Consulta general					
Consulta especialidad					
Medicina preventiva					
Cirugía general					
Cirugía Especialidad					
Hospitalización					
Rayos X propio				 Digital	
Ultrasonido propio					
Laboratorio Propio					
Estética					

Pensión					
---------	---	---	--	---	---

Nicho de mercado y participación.

- ¿Cuáles son los competidores potenciales y porque están entrado, cuales son las expectativas del mercado?

Uno de los potenciales competidores es la empresa Petco, la cual tiene un formato de supermercado, donde al interior hay un centro veterinario, con considerables inversiones en equipamiento y el respaldo de la marca Petco.

El mercado de productos y servicios para mascotas en México mantiene una tendencia al alza debido a la creciente aparición de negocios que ofrecen alimento, ropa, juguetes, medicinas, servicios veterinarios y especializados entre otros, y cuyas ventas totales alcanzan un valor de entre 500 y mil millones de pesos anuales (Moreno, 2013; MEXICO: 58% DE LOS HOGARES ..., 2011)

- ¿Cómo puede cambiar la participación del mercado de sus competidores y la suya proyectada a unos 3 o 5 años?

La participación en el mercado de los principales competidores proyectada en los próximos años establece que las veterinarias con más de 20 años, están en una fase de descenso en el ciclo de vida, sus propietarios buscarán retirarse en los próximos años, si la clínica está bien acreditada, podrán traspasarla o heredarla lo cual sería una oportunidad para renovarse.

Con los cambios culturales y las exigencias del mercado cada vez habrá una mayor presión, hacia la oferta de servicios, de manera que las clínicas en un proceso de crecimiento y consolidación se verán obligadas no solo a realizar inversiones en equipamiento, sino también, en añadir valor a los servicios. Desde una apreciación personal, las clínicas que actualmente ofrecen servicios diferenciados, tendrán que escalar al siguiente nivel que es la consolidación de un modelo empresarial, y ese es uno de los objetivos de nuestra cooperativa.

La empresa Petco tiene previsto abrir al menos 50 tiendas nuevas para 2018¹², lo cual puede representar una presión considerable en el mercado. Esto tiene 2 impactos importantes ya que las veterinarias dentro de las tiendas son operadas como concesión de manera que puede ser una amenaza o una oportunidad y la sociedad cooperativa está al tanto y consiente de esta tendencia en el mercado.

¹² <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2016/01/25/petco-mexico-abrira-12-tiendas-en-2016>

Comparación de fuerzas y debilidades.

	ARGOS CMVet	Veterinaria Hunter	Veterinaria Clive	Animal Home	Animal Care & Healt
Experiencia médica	8 años	20 años	5 años	15 años	5 años
Tasa de recomendación	Alta	Baja	Media	Alta	Media
Equipamiento	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Medio
Precio	Medio	Bajo	Medio	Alto	Alto
Participación en el mercado	Alrededor del 10%	Baja	Baja	Alta alrededor del 50% para clínicas de referencia en el sur del df	Alrededor del 10%
Oferta de servicios	Amplia	Limitada	Limitada	Amplia	Amplia
Ubicación	Regular sobre avenida transitada.	Regular	Buena En una plaza comercial	Buena Sobre avenida conocida muy accesible	Regular en desarrollo
Segmento de mercado	Clientes buscan un lugar especializado	Clientes que buscan precios bajos	Clientes buscan un buen veterinario	Clientes buscan un lugar especializado	Clientes buscan un lugar especializado
Organización	En desarrollo de procesos y políticas	Regular poco personal	Regular poco personal	Buena organización con enfoque en la atención	Buena organización para penetrar en el mercado

- **Oferta de servicios.**

Los servicios que se ofrecen en ARGOS CMVet Hospital veterinario están divididos en 3 categorías:

Servicios médicos

- **Consulta.** La consulta es un procedimiento médico que debe ser realizado por un MVZ titulado, tiene el propósito de conocer el estado de salud de un animal y hacer las recomendaciones necesarias, para el restablecimiento de la salud en caso de enfermedad, o de promover el bienestar de un animal sano. Contamos con tres tipos de consulta, Consulta básica, Consulta Nocturna, Consulta a domicilio.
- **Medicación.** Para nosotros es importante dar valor a la consulta ya que esta genera un flujo importante de nuestros ingresos, para lo cual hemos implementado un servicio de medicación, que nos permite dar seguimiento a los pacientes, con la aplicación de su tratamiento, Usualmente medicamentos de *Stock*¹³ básico.
- **Medicina preventiva.** Se centra en la prevención de enfermedades infecciosas, a través de la vacunación de perros y gatos sanos principalmente, tanto adultos como cachorros. Así mismo la prevención de infestaciones por parásitos tanto internos como externos

El calendario de vacunación básico para perros se ejemplifica en la siguiente tabla Los periodos recomendados por la American animal hospital association van de los 15 a 21 días y deberán aplicarse por lo menos 3 dosis repetidas en el caso de enfermedades como *Parvovirus* y *Distemper*.

¹³ anglicismo

Tabla 4 Esquema Básico de Inmunización perro.

	Parvovirus	Distemper	Hepatitis	Parainfluenza	Leptospirosis	Rabia	Bordetella
6-8 sem							
8-10 sem							
10-12 sem							
12-14 sem							
14-16 sem							
16-18 sem							
Anual							
Anual							

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Esquema básico de inmunización gato.

	<i>Panleucopenia Viral felina</i>	<i>Rinotraqueitis viral felina</i>	<i>Clamydia</i>	<i>Calicivirus</i>	<i>Rabia</i>	<i>Leucemia viral felina</i>
8-10 sem						
10-12 sem						
14-16 sem						
6 meses Previa prueba						
Adulto anual						

Fuente: Elaboración propia

Prevención de infestaciones por parásitos internos, se realiza a través de un examen coproparasitoscópico directo¹⁴, y de acuerdo a lo que se observe será la medicación que se enviará, sin embargo en caso de ser negativo se dará una medicación preventiva contra *nematodos* y *cestodos*¹⁵ los cuales son los principales parásitos intestinales y esta se repetirá cada 6 meses, a lo largo de la vida del animal.

Prevención de infestaciones parasitarias por parásitos externos como pulgas o garrapatas, consiste en la aplicación de productos antiparasitarios específicos de uso externo que se colocan sobre la piel con una frecuencia recomendada de 3 meses a lo largo de la vida del animal, tanto en perros como en gatos.

- **Cirugía.** son procedimientos realizados por un MVZ titulado y entrenado encaminados al restablecimiento de la salud de los animales o de manera preventiva, para evitar futuros padecimientos tal es el caso de los procedimientos quirúrgicos electivos como la *orquiectomía* y la *ooforosalingohisterectomía (OSH)*, cuyo propósito es evitar la reproducción de los animales y la disminución de riesgos para posibles padecimientos como las infecciones uterinas y cáncer de glándula mamaria en el caso de las perras.

Así mismo se realizan procedimientos quirúrgicos de distintas especialidades como cirugía general, tejidos blandos, ortopedia y oftalmología.

Vale la pena mencionar que en convicción con nuestros valores no se realiza ningún tipo de cirugía mutilante por motivos estéticos, como la caudectomía ni la auriclectomía parcial estética.¹⁶

- **Profilaxis dental.** es un procedimiento que se realiza a los animales con la finalidad de prevenir y tratar problemas orales relacionados con la enfermedad periodontal así como la extracción de dientes deciduales, el procedimiento se realiza con el animal anestesiado y se utiliza un escareador dental ultrasonico, para retirar el sarro de la superficie del esmalte y al final se pule la superficie.
- **Hospitalización.** La hospitalización es un servicio de estancia para los animales que requieren un tratamiento y cuidados especiales, o posterior a una cirugía, los

¹⁴ Técnica diagnóstica observación directa de heces en el microscopio

¹⁵ Principales parásitos intestinales

¹⁶ Corte de orejas y cola.

cuidados hospitalarios incluyen la estancia, la limpieza y la supervisión médica, los medicamentos de uso especial tendrán un costo adicional.

Servicios complementarios

- **Estética Canina**, el servicio se realiza en nuestras instalaciones, es realizado por personal calificado tanto en el manejo de los animales como en la estética, contamos con la posibilidad de recoger y devolver a la mascota en su domicilio.

El baño se realiza con agua tibia, y al final se les coloca un paliacate o algún otro adorno.

La veterinaria se reserva el derecho de admisión para animales que son agresivos o poco manejables, no se anestesian ni se tranquilizan animales para dar el servicio, si el propietario lo solicita deberá firmar una autorización o consentimiento expreso y pagar el coto adicional por el uso de los fármacos.

De acuerdo a las características de la mascota existen varias opciones.

Tabla 6 Descripción del servicio de estética

	Básico Pelo corto	Básico Pelo Largo	Estándar	Plus
Miniatura	Corte de uñas	Cepillado y	Corte de pelo,	Arreglo de
Hasta 5 kg	Baño anti pulgas	desenredado.	de acuerdo a la	exposición de
Chico	Vaciado de sacos	Baño anti pulgas	raza	acuerdo a la raza
5 a 12 kg	anales	Vaciado de sacos	Baño anti pulgas	Baño anti pulgas
Mediano	Secado	anales	Vaciado de	Vaciado de sacos
13 a 20 kg	Limpieza de oídos	Secado	sacos anales	anales
Grande		Limpieza de oídos	Secado	Secado
20 a 30kg			Limpieza de	Limpieza de
Gigante			oídos	oídos
Más de 30 kg				

Fuente: Elaboración propia

- **Pensión.** La estancia de los animalitos se realiza en nuestras instalaciones, por limitación de espacio, los animales están en una jaula de dimensión estándar de acuerdo a la talla del animal, salen al baño 2 veces al día y un paseo a medio día, la alimentación se da de acuerdo a los horarios que el cliente nos exprese. El costo de la pensión es por día transcurrido, no se cobran fracciones, la estancia incluye alimento, a menos que el animal tenga alguna dieta especial la cual deberá ser proporcionada por el cliente. El animal deberá estar sano y al corriente con su esquema vacunal.
- **Incineración** el servicio de incineración de mascotas se realiza a través de un tercero donde nos ofrece un precio preferencial en los servicios y hay un precio público sugerido, se ofrecen 3 paquetes.
 - Incineración comunitaria, el servicio incluye el traslado de la clínica al crematorio, y la incineración comunitaria del animalito, el certificado de cremación tiene un costo adicional.
 - Incineración con recuperación de las cenizas el servicio incluye: El traslado de la clínica al crematorio, y la incineración individual del animalito, urna básica y certificado de cremación, las cenizas se entregan en la clínica.
 - Incineración con recuperación y presencial el propietario tiene la posibilidad de presenciar la cremación el servicio incluye: El traslado de la clínica al crematorio del propietario y un acompañante, la incineración individual del animalito, urna básica y certificado de cremación, las cenizas se entregan directamente al propietario.

Servicios de diagnostico

Los servicios de diagnostico se prestan a pacientes registrados del hospital, así como a pacientes referidos de otras clínicas cercanas.

- **Radiología.** El servicio de radiología se presta en nuestras instalaciones, un estudio radiográfico se conforma por al menos 2 tomas ortogonales de una misma región corporal, se entrega la o las placas radiográficas y una interpretación de las mismas.
- **Ultrasonido.** El servicio de ultrasonografía se presta en nuestras instalaciones, los propietarios pueden estar presentes, un estudio ultrasonográfico se conforma por

una secuencia de imágenes y mediciones, se entregan las imágenes y una interpretación de las mismas.

- **Laboratorio clínico.** El servicio de laboratorio se presta en nuestras instalaciones para pruebas de rutina donde destacan estudios bioquímicos, biometría hemática, pruebas rápidas de diagnóstico y algunas técnicas de citología.

La oferta de servicios se complementa con la venta de productos entre los que destacan:

- Medicamentos de uso veterinario.
 - Alimentos balanceados de tipo súper premium.
 - Productos de higiene.
 - Accesorios, como casas, camas, correas, collares, etc.
- **Precio. La política de precios.**

Los precios están establecidos con base en los costos de producción del servicio y se considera un margen de utilidad basado en las metas de crecimiento para la empresa.

La política de precios está encaminada a crear y transferir valor, se conocen los precios de la competencia directa. Y nuevamente se considerarán 2 competidores en segmentos diferentes.

Figura 22 Comparativa de precios ARGOS CMVet

Servicio	ARGOS CMVet	Clinica Veterinaria Hunter	Veterinaria Clive	Animal Home	Animal Care & Healt
Consulta	220	200	250	300	350
Vacuna Polivalente	280	220	250	350	350
Medicación Antiparasitaria	200	150	180	250	280
Cirugía OSH Perra 15 kg	2,000	800	1,200	2,500	2,500
Cirugía Ortopédica +implante	4000	XX	XX	6,000	5,000
RX	450	XX	XX	500	400
Ultrasonido	550	XX	XX	600	600
Perfil básico laboratorio	650	XX	XX	750	700
Estética perro talla pequeña	160	150	180	200	180
Pensión	150	XX	120	150	150
Cremación con cenizas	1,500	XX	XX	1,800	1,500

Fuente: Elaboración propia

- **Promoción. Cómo se promueven los productos**

La promoción se realiza usando nuestros canales de comunicación y tenemos diversas estrategias.

Principalmente contamos con planes de bienestar, donde a través de una cuota anual se cubre el calendario de vacunación y desparasitación para un cachorro o adulto y se ofrece la consulta ilimitada.

La credencialización masiva nos permitirá incorporar un sistema de fidelización a través de un monedero electrónico intercambiable por servicios.

De manera adicional se crearán servicios en paquete a los cuales se les denomina Check Up los cuales incluyen una revisión completa, exámenes de sangre, ultrasonido y rayos x en general el propósito es evaluar y mantener la buena salud de los animales, así como detectar de manera temprana algunas enfermedades.

Eventualmente se hacen ofertas o promociones, que incluyen cierto porcentaje de descuento, sin embargo el objetivo es ofrecer servicios de alto valor.

Se usan medios tradicionales de publicidad, para mantenerse en contacto con los clientes, como las tarjetas de presentación, volantes y trípticos de bienvenida.

Nuestro servicio incluye:

- Corte de pelo
- Cepillado
- Corte de uñas
- Baño antipulgas con agua tibia
- Limpieza de oídos
- Drenado de sacos anales

Estética Canina

ARGOS CMVet
—Hospital veterinario—

- **Plaza. Los métodos de distribución**

- **Canales de comunicación.**

- Se cuenta con una línea telefónica que es atendida en el horario en el que se encuentra abierto el hospital, y una línea para emergencias la cual es atendida 24 horas al día.

- El correo electrónico se ocupa para mantener contacto con los clientes una vez registrados.

- Se cuenta con una página web en el sitio www.hospitalveterinarioargos.com, redes sociales como facebook, twitter e instagram, las cuales se busca mantener al día con al menos una actualización semanal, así mismo se ha trabajado en la plataforma de google para tener una página, de negocios y una ubicación en google maps, para facilitar la localización de nuestro negocio, todo bajo las palabras clave, argos cmvet, argoscmvet, hospital veterinario en Xochimilco, veterinaria en Xochimilco.

- Canales de Distribución.** El principal canal es directamente en nuestras instalaciones, sin embargo el servicio domicilio es otro canal frecuentemente utilizado.

- **Producto asociado**

- La forma de hacer tangible el servicio es a través de la limpieza y el orden en nuestras instalaciones, cada área fue diseñada de acuerdo a su función, el expediente clínico, el carnet de vacunación, las recetas, el uso del software de gestión, no solo forman parte de nuestros procesos, sino que, generan una evidencia tangible de nuestra labor.

- Así mismo en hay algunos servicios que están asociados a un servicio como los biológicos y los antiparasitarios para lo cual se utilizan laboratorios de prestigio y de eficiencia comprobada, características que se le comunican a los clientes.

- **Personas**

- La integración del equipo de trabajo marcara la diferencia, ya que no solo se busca a personas afines a los animales de compañía y talentos de acuerdo a su área, también se busca empatía y excelente actitud.

- **Procesos**

- La definición de los procesos y el sistema de gestión de la calidad permiten la mejora continua, mas adelante mencionaremos los principales procesos del hospital.

Quienes son sus proveedores

Figura 23 Proveedores ARGOS CMVet

Proveedor	Teléfonos	Persona de contacto
Huvica comercializadora veterinaria		Ricardo Silva
Macrodistribuidora Medivet		Juan Carlos
DMG		Arturo Caballero
Squenda Software veterinario		Israel Montenegro
Equipo y consumibles Provedora EMD		José Antonio Sánchez
Distribuidora de equipos y servicio González		Liliana Alvarado
Grupo Pet Planet Accesorios y equipo para estética		Lorena Grimaldo

Fuente: Elaboración propia

IV. 7. 4 PLAN OPERATIVO

Ubicación Geográfica.

ARGOS CMVet Hospital Veterinario se encuentra ubicado al sur de la delegación Xochimilco

Xochimilco una de las 16 delegaciones del Distrito Federal de México. Se localiza en el sureste de esta entidad federativa, y posee una superficie de 122 kilómetros cuadrados. Xochimilco tiene una población de 404.458 habitantes, de acuerdo con el II Censo de Población realizado por el INEGI en 2005. En su territorio se encuentran 14 pueblos originarios: San Andrés Ahuayucan, San Francisco Tlalnepantla, San Gregorio Atlapulco, San Lorenzo Atemoaya, San Lucas Xochimanca, San Luis Tlaxialtemalco, San Mateo Xalpa, Santa Cecilia Tepetlapa, Santa Cruz Acalpixca, Santa Cruz Xochitepec, Santa María Nativitas, Santa María Tepepan, Santiago Tepalcatlalpan y Santiago Tulyehualco, que conservan muchos rasgos de su cultura tradicional y herencia indígena, a pesar del avance de la urbanización. La zona norte de Xochimilco se encuentra plenamente integrado a la mancha urbana de la Ciudad de México, y en ella se encuentran algunas zonas industriales y de servicios que constituyen parte importante de la vida económica de la delegación. Por otro lado, las montañas del sur y la zona lacustre del centro forman parte de una importante reserva natural del Distrito Federal. Xochimilco tiene particular importancia por la existencia de las chinampas. Tras la desecación de los lagos del Anáhuac, sólo Xochimilco y Tláhuac conservan la chinampería. Por ello, es uno de los principales destinos turísticos del Distrito Federal. Con el propósito de contribuir a la conservación del entorno lacustre, la Unesco proclamó las chinampas de Xochimilco como patrimonio de la humanidad en 1987. La declaratoria ha estado dos ocasiones en peligro, debido al deterioro de las chinampas ante el avance de la Urbanización.

Limita al norte con la Delegación Tláhuac, hacia el sur de la Delegación Milpa Alta, hacia el este con el poblado de San Juan Ixtayopan y hacia el oeste con los pueblos de San Luis Tlaxialtemalco y San Gregorio Atlapulco.

Uso de suelo.

Certificación de zonificación de uso de suelo específico, certificación de zonificación de usos del suelo permitidos Modificación a los Programas de Desarrollo Urbano artículo 26, fracción II apartado B, de la Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal Modificación a los Programas de Desarrollo Urbano artículo 26, fracción III apartado C, de la Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal Cambio de uso del suelo, artículo 74 de la Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal

Servicios básicos.

En el centro de la delegación se cuenta con todos los servicios básicos, agua potable, energía eléctrica, alumbrado público, drenaje, teléfono.

Vías de comunicación

Carretera Xochimilco Tulyehualco, Nuevo León, Periférico Sur, Avenida Guadalupe, Calzada México Xochimilco.

Xochimilco es también una de las delegaciones más marginadas en el Distrito Federal. Sin embargo, éste no es un fenómeno uniforme en su territorio. En el noroeste, en el límite con Tlalpan y Coyoacán se localizan fraccionamientos de reciente creación que poseen todos los servicios urbanos. Su población es predominantemente de clase media, tanto por los niveles de escolaridad como por el ingreso.

Figura 24 Datos demográficos

INFORMACIÓN BÁSICA DEL MUNICIPIO	
Grado promedio de escolaridad	10
Población de 15 años y más con educación pos básica	130,312
Población de 15 años y más con educación básica completa	66,125
Población de 5 años y más residente en estados unidos de América en octubre de 2000	276
Población de 5 años y más residente en otra entidad en octubre de 2000	6,224
Población femenina	204,646
Población masculina	199,812
Población total	404,458

Fuente: Elaboración propia

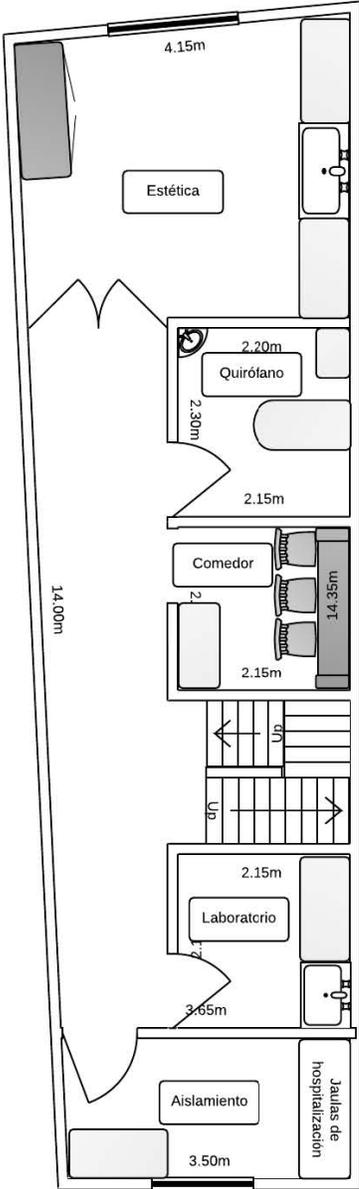
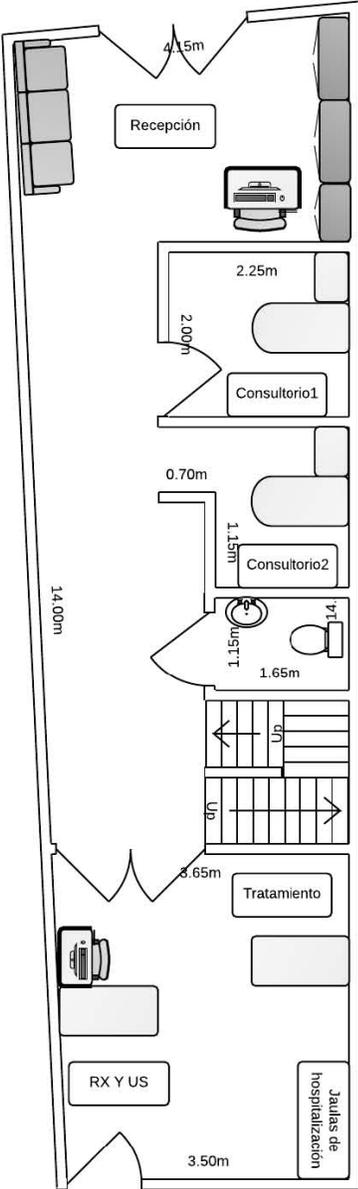
Tamaño de la empresa

La empresa se considera un hospital veterinario ya que posee un área de recepción y tienda, 2 consultorios que pueden trabajar simultáneamente con una capacidad de aforo de 300 consultas semanales, una sala de tratamiento y procedimientos menores con capacidad para 28 procedimientos al día, quirófano equipado con monitor, elctrobisturí y anestesia inhalada con una capacidad de 14 cirugías semanales, un área de estética con capacidad de aforo de 10 jaulas y 4 mesas de trabajo con capacidad para 140 servicios semanales, dos áreas de hospitalización una para infecciosos y otra para pacientes no infecciosos con capacidad de aforo de 10 pacientes, un laboratorio equipado con un equipo de hemograma capaz de procesar 10 pruebas en una hora, 560 pruebas en una semana, el equipo de bioquímica es de procesamiento semiautomático y puede procesar 70 pruebas semanales.

Distribución de la unidad de negocio

- 1) Recepción y tienda
- 2) Consultorio 1
- 3) Consultorio 2
- 4) Sanitarios
- 5) Imagenología y Tratamiento
- 6) Hospitalización
- 7) Hospitalización infecciosos
- 8) Laboratorio
- 9) Comedor
- 10) Quirófano
- 11) Estética

ARGOS CMVET HOSPITAL VETERINARIO



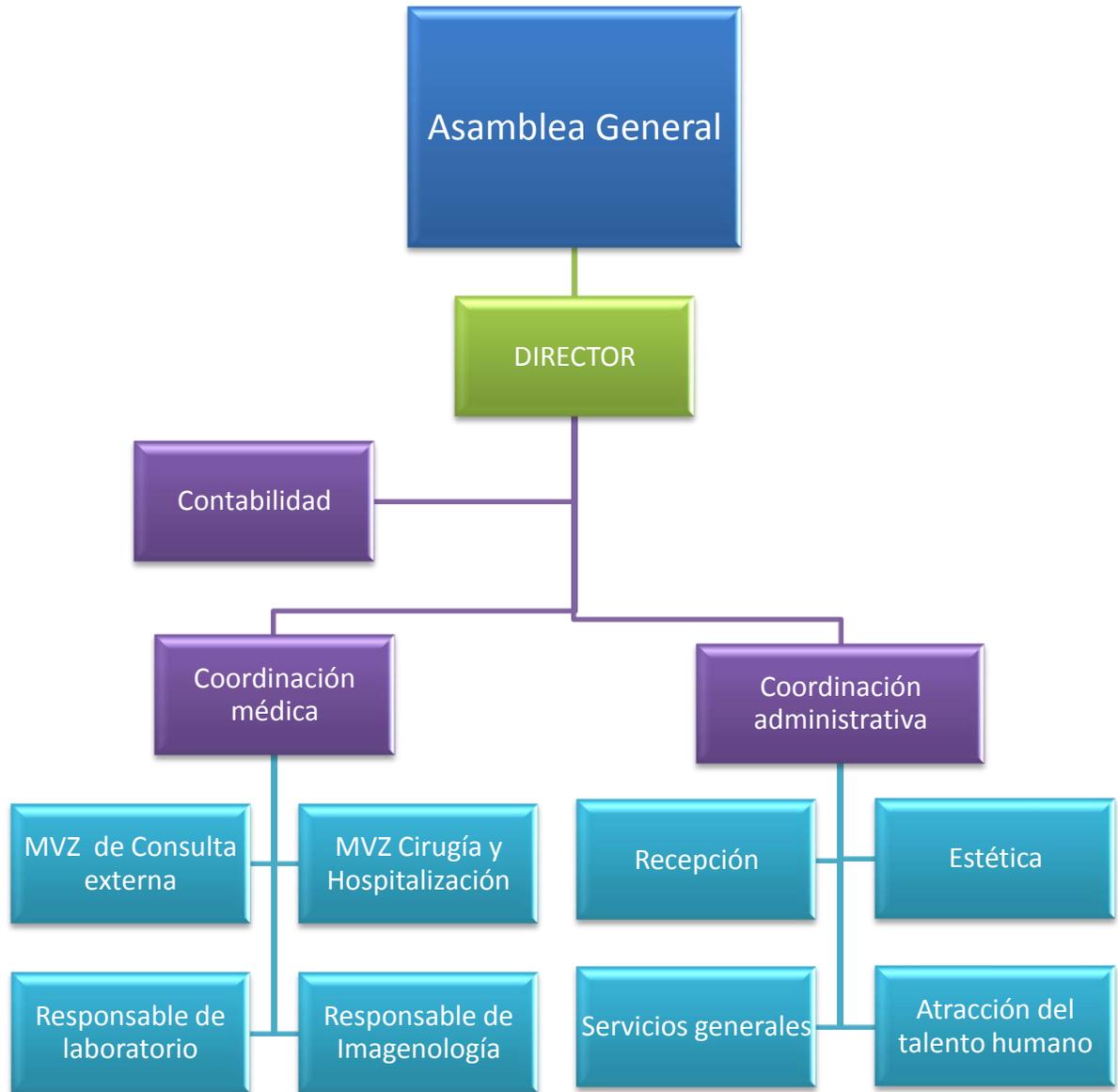
Presupuesto

Figura 25 Presupuesto ARGOS CMVet

Activo Fijo	Unidad	Precio	Valor (\$)
Mobiliario oficina (lote)	1	\$15,000	\$15,000
Racks y exhibidores (lote)	1	\$5,000	\$5,000
Computo (lote)	1	\$20,000	\$20,000
Mobiliario de consultorio (lote)	2	\$8,000	\$16,000
Mobiliario área de tratamiento (lote)	1	\$20,000	\$20,000
Mobiliario de laboratorio	1	\$8,000	\$8,000
Microscopio y centrifuga	1	\$15,000	\$15,000
Equipo bioquímica	1	\$80,000	\$80,000
Equipo Hematología	1	\$120,000	\$120,000
Aparato de rayos x y accesorios	1	\$110,000	\$110,000
Ultrasonido	1	\$60,000	\$60,000
Electro bisturí	1	\$20,000	\$20,000
Oxímetro de pulso	1	\$12,000	\$12,000
Mobiliario de quirófano (lote)	1	\$30,000	\$30,000
Instrumental quirúrgico (lote)	1	\$20,000	\$20,000
Maquina de anestesia inhalada	1	\$25,000	\$25,000
Jaulas de hospitalización (modulo)	1	\$30,000	\$30,000
Jaulas para estética (modulo)	1	\$30,000	\$30,000
Mobiliario para estética (lote)	1	\$10,000	\$10,000
Rasuradoras y secadoras (lote)	1	\$15,000	\$15,000
Camioneta Ford Ranger	1	\$30,000	\$30,000
Total Activo fijo			\$691,000
Activos diferidos			Valor (\$)
Software con licencia en red			\$12,000
Permisos			\$10,000
Registro de marca			\$4,000
Remodelación del local			\$200,000
Asesoría técnica			\$28,000
Total Activos diferidos			\$256,000
Inventario			Valor (\$)
Alimento para mascotas			\$30,000
Accesorios			\$30,000
Medicamento			\$20,000
Total Inventario			\$80,000
Fuente: ARGOS CMVet		Presupuesto total	\$1,025,000

- Organigrama

Figura 26 Organigrama ARGOS CMVet



Fuente: ARGOS CMVet

- **Planeación del personal Descripción y perfiles de puesto.**

Perfil de los miembros de la cooperativa

Oscar Bahena Caspeta Licenciatura en Economía Facultad de Economía UNAM, su experiencia principalmente se basa en el buen manejo y gestión de los recursos humanos como de capital con los que cuenta la cooperativa.

Maricarmen Viguera García, la experiencia de la socia se basa principalmente en actividades de asistencia, manejo de agenda, citas, recados, paquetería de oficina y atención al cliente, actualmente cursa estudios de licenciatura en el área de mercadotecnia, su participación en la cooperativa sostienen sus estudios.

Cristóbal Flores Castillo Químico Farmacéutico Biólogo Egresado de la FES Zaragoza UNAM su experiencia con relación a la cooperativa se basa principalmente en el área de laboratorio clínico, en el procesamiento de pruebas sanguíneas, control de calidad y bioseguridad.

Elías Campuzano Mendieta el más joven de los integrantes, su experiencia se basa en el área de estética para las mascotas, sin embargo está cursando estudios de licenciatura en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, en cuanto termine sus estudios se incorporara a las funciones administrativas.

Hugo Erinaldo Flores Castillo Medico Veterinario Zootecnista Egresado en 2006 de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UNAM cedula profesional 6142521, cuenta con más de 9 años de experiencia en la clínica y cirugía de pequeñas y grandes especies, principalmente en el área de ortopedia, radiología y Ultrasonido, ha participado en campañas de vacunación y esterilización en el DF y estado de México

Actualmente se cuenta con tres colaboradores dos MVZ y un estilista.

MVZ Dalia Minerva Solís Barranco Médica Veterinaria Zootecnista Egresada de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UNAM

MVZ Joanna Jackeline Águila Rodríguez Médica Veterinaria Zootecnista Egresada de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UNAM

José Luis Estrada Rosales Estilista canino.

De acuerdo al organigrama, se tienen 8 puestos a cubrir en este momento pero se necesita desarrollar un área para atracción del talento humano.

- **Descripción y perfiles de puesto**

A continuación se muestran los principales puestos y sus actividades clave, sin embargo si desea, conocer más a fondo los perfiles de cada puesto puede consultar el catalogo de descripciones y perfiles de puesto disponible en el anexo

Director

- Responsabilidad ante la asamblea, organismos o autoridades superiores del funcionamiento del hospital veterinario, de la aplicación y uso estricto de los recursos, del manejo adecuado del personal y de la atención médica que se imparte a las mascotas.
- Promover el buen funcionamiento de la unidad en todos sus niveles.
- Promover los objetivos y políticas del hospital veterinario y vigilar que se sigan.
- Implantar y colaborar en el desarrollo de los programas a todos los niveles.
- Fomentar la elaboración y actualización de instrumentos técnicos (diagramas, manuales).
- Promover la elaboración de programas de trabajo y de presupuestos del hospital veterinario.
- Aprobar y organizar la integración de los recursos materiales financieros y humanos.
- Aprobar las especificaciones profesionales, técnicas y administrativas para la selección de personal especializado y técnico.
- Requerir periódicamente a los subdirectores información relacionada con sus actividades desarrolladas y metas alcanzadas
- Presidir las reuniones científicas, administrativas y laborales que se programen

Coordinación médica

- Responsabilidad ante el director del hospital veterinario del buen funcionamiento de los servicios y áreas a su cargo, del uso de los recursos, del manejo del personal, y de la atención médica que se imparte a las mascotas
- Contribuir al buen funcionamiento del hospital veterinario en el nivel médico

- Colaborar en la observancia de los objetivos, políticas, normas y procedimientos
- Planear controlar y vigilar los servicios médicos
- Practicar supervisión programada a las áreas médicas a su cargo
- Coordinar las acciones médicas y administrativas
- Participar en la elaboración del presupuesto y costos del hospital veterinario
- Establecer procedimientos de evaluación, de productividad y calidad de áreas y servicios, concentrar la información y comunicar los resultados al director
- Promover cursos de actualización, al personal médico, técnico y auxiliar
- Asesorar a las áreas médicas en los diagnósticos, tratamientos, y otros procedimientos médicos
- Participar en la elaboración y actualización de instrumentos técnicos (planes, evaluaciones, manuales, diagramas,)
- Representar al director cuando éste lo determine, durante sus ausencias
- Elaborar los resultados de las acciones médicas desarrolladas en las áreas a su cargo

Coordinación administrativa

- Responsabilizarse ante el director del hospital veterinario del buen funcionamiento de las áreas administrativas a su cargo
- Contribuir en el buen funcionamiento de la administración del hospital veterinario
- Planear, programar, planificar y evaluar los servicios administrativos
- Realizar acciones encaminadas a mejorar aspectos administrativos, agilizar los procesos.
- Coordinar las acciones administrativas con las médicas
- Vigilar se cumplan normas y procesos del área administrativa
- Promover el desarrollo de sistemas de manejo y control para el uso racional de los recursos
- Asesorar en el campo administrativo a todas las áreas que integran el hospital veterinario
- Evaluar los resultado de las actividades administrativas desarrollada en las áreas a su cargo

- Vigilar el debido cumplimiento de los manuales internos de las condiciones de la secretaria de salud, de SAGARPA y de otros códigos, leyes y reglamentos.

Médico Veterinario de consulta externa

Medicina preventiva

- Realizar historia clínica.
- Realizar inmunizaciones, medicación antiparasitaria.
- Establecer programas en cuidados sanitarios pediátricos, cuidados sanitarios de los adultos, profilaxis dental, manejo de la obesidad.
- Realizar chequeos anuales de salud.
- Presentar pláticas ante clientes, escuelas, sobre cuidados de las mascotas
- Presentar informes de actividades

Consulta externa general

- Brindar atención médica a las mascotas
- Realizar Historia clínica (anamnesis y examen físico)
- Realizar lista de problemas, realizar lista maestra, diagnósticos diferenciales, pruebas de laboratorio, confirmar diagnóstico, establecer pronóstico y tratamiento
- Toma de muestras, sanguíneas, citologías, raspados, etc
- Realizar curaciones
- Realizar consulta médica de urgencia
- Estabilizar a los pacientes

Médico Veterinario de cirugía y hospitalización

- Establecer un método diagnóstico o terapéutico que requiera de una intervención quirúrgica.
- Entrega a los propietarios el presupuesto y el formato de autorización.
- Coordinar las diferentes áreas médicas relacionadas en un proceso quirúrgico.
- Preparar el material e instrumental necesario para el proceso quirúrgico a quirófano.
- Ser responsable de la cirugía y la recuperación posquirúrgica.
- Medicación, limpieza y alimentación de los pacientes hospitalizados.

- Informa a los propietarios la evolución del paciente.
- Autoriza alta del paciente.
- Presentar informe de actividades

Responsable de laboratorio

- Procesamiento de las muestras
- Registrar los resultados de los exámenes que se lleven al cabo, tanto en la libreta de control, como en la copia del expediente de la mascota
- Preparar reactivos y medios de cultivo que se necesiten para el laboratorio
- Solicitar oportunamente los materiales, sustancias, y reactivos que necesiten en el desempeño de sus actividades
- Captura e impresión de los resultados en el formato establecido
- Informar de sus actividades

Responsable de Imagenología

- Planear y determinar técnicas de imagen como radiografías y ultrasonidos
- Efectuar estudios radiológicos, y de ultrasonido
- Preparar las sustancias y soluciones necesarias para el proceso de revelado
- Revelar las placas expuestas
- Interpretar los estudios realizados
- Entregar placa e interpretación al médico solicitante
- Solicitar y controlar los materiales de consumo necesarios en el servicio de radiodiagnóstico
- Solicitar los servicios de mantenimiento a los aparatos de Rx y ultrasonido con la frecuencia que estipule el fabricante
- Presentar informes de actividades

Recepcionista

- Atención telefónica
- Registro y búsqueda de pacientes
- Organizar la agenda
- Entregar tarjeta de presentación del hospital veterinario

- Enviar recordatorios de vacunación y otros procedimientos que requieran continuidad
- Realizar citas para estética
- Realiza pedidos de compra y recepción de los productos
- Revisar la correspondencia que sea enviada al hospital veterinario y clasificarla.
- Cobro de servicios
- Realiza facturas
- Presentar informes sobre sus actividades

Estilista

- Realiza servicio de estética.
- Mantiene limpia su área de trabajo (limpia, lava y desinfecta las jaulas, mesas, pisos y tina en su área de trabajo.
- Mantiene limpio el equipo de trabajo.
- Informa sobre la necesidad de afilado de cuchillas, reparación y/o mantenimiento de los equipos.
- Administra y organiza los tiempos de cada servicio.

Servicios generales

- Sacudir, barrer, trapear, fregar, lavar, encerar, pulir y/o desinfectar: mobiliario, equipo accesorios de oficina ó médicos alfombras, pisos, muros, cancelas, puertas, columnas, ventanas, cortinas, persianas, y baños.
- Preparar y aplicar soluciones detergentes, desinfectantes y para encerar.
- Recoger ropa quirúrgica, contarla y separarla por tipos, lavar la ropa quirúrgica de acuerdo a los manuales de las lavadoras así como las indicaciones de uso de los detergentes y otras sustancias de lavado.
- Transportar, planchar retocar y doblar ropa.
- Cargar, descargar, acarrear, repartir y entregar artículos de los almacenes a distintas unidades del hospital veterinario.
- Limpieza y desinfección de jaulas y estancias para los animales.

- Captar y reportar desperfectos en instalaciones físicas, hidráulicas sanitarias y eléctricas.

- **Reclutamiento, selección y contratación:**

Para una empresa cooperativa, usualmente se atraviesa por 2 procesos inicialmente se puede ingresar como colaborador, o se puede proponer el ingreso de un nuevo socio cooperativista.

El reclutamiento se da por los mecanismos tradicionales, externo para la incorporación de colaboradores e interno para su inclusión como socio cooperativista.

La asamblea general hará una propuesta al candidato y se incorporará al proceso de evaluación, posterior al periodo de evaluación la asamblea general decide la incorporación del socio, y se ratifica en el acta correspondiente.

El proceso de incorporación se completa cuando se entregan los certificados de aportación.

- **Inducción.**

El proceso de inducción se lleva a cabo por parte del coordinador del área a la que pertenece, de acuerdo con el manual de inducción que contiene los siguientes elementos:

- Palabras de bienvenida
- Historia de la sociedad cooperativa
- Misión
- Visión
- Valores
- Organigrama
- Descripción de instalaciones
- Fotografías
- Objetivo estratégico
- Políticas generales
- Productos y/o servicios que ofrece.
- Derechos y obligaciones
- Actividades a realizar.

- Planes de crecimiento como socio y/o colaborador
- Contribución a la sociedad/ educación cooperativa
- **Capacitación.**

Las empresas cooperativas tienen un propósito primordialmente social de manera que uno de los puntos a desarrollar es la educación cooperativa.

Sin embargo el área de atracción del talento humano será la responsable de desarrollar los planes de capacitación de las áreas funcionales de la empresa.

Actualmente se promueve la capacitación constante de los colaboradores y socios en sus áreas, con participación en eventos, del gremio veterinario, como el Congreso veterinario de León, el simposio de actualización veterinaria Bayer, cursos y talleres específicos de las áreas, medicas, de gestión y de servicio al cliente.

- **Evaluación.**

El proceso de evaluación está establecido en el manual de procedimientos de la sociedad cooperativa.

- **Plan de compensaciones.**

Los socios, colaboradores tendrán una jornada laboral de 8 hrs por día, 6 días a la semana, con una hora para comida, que variará dependiendo de la carga de trabajo y actividades necesarias de cada momento.

Los días de descanso con goce de sueldo, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (y considerando los cambios de fecha oficiales), son: 1º de Enero, 5 de Febrero, 21 de Marzo, 1º de Mayo, 16 de Septiembre, 20 de Noviembre, 1º de Diciembre (cuando coincida con toma de poder), 25 de Diciembre. Las vacaciones serán programadas por el Director general y acordadas con cada uno de los empleados. Los días de vacaciones a los que el trabajador tiene derecho, dependen de su antigüedad.

Prima vacacional

Caja de ahorro

A partir del quinto año se tiene proyectado un esquema de comisiones basado en la productividad

AÑOS DE ANTIGÜEDAD DIAS POR AÑO

Año 1: 6 días

Año 2: 8 días

Año 3: 10 días

Año 4: 12 días

De 5 a 9 años: 14 días

De 10 a 14 años: 16 días

De 15 a 19 años: 18 días

Fuente: (Ley federal del trabajo, 2015)

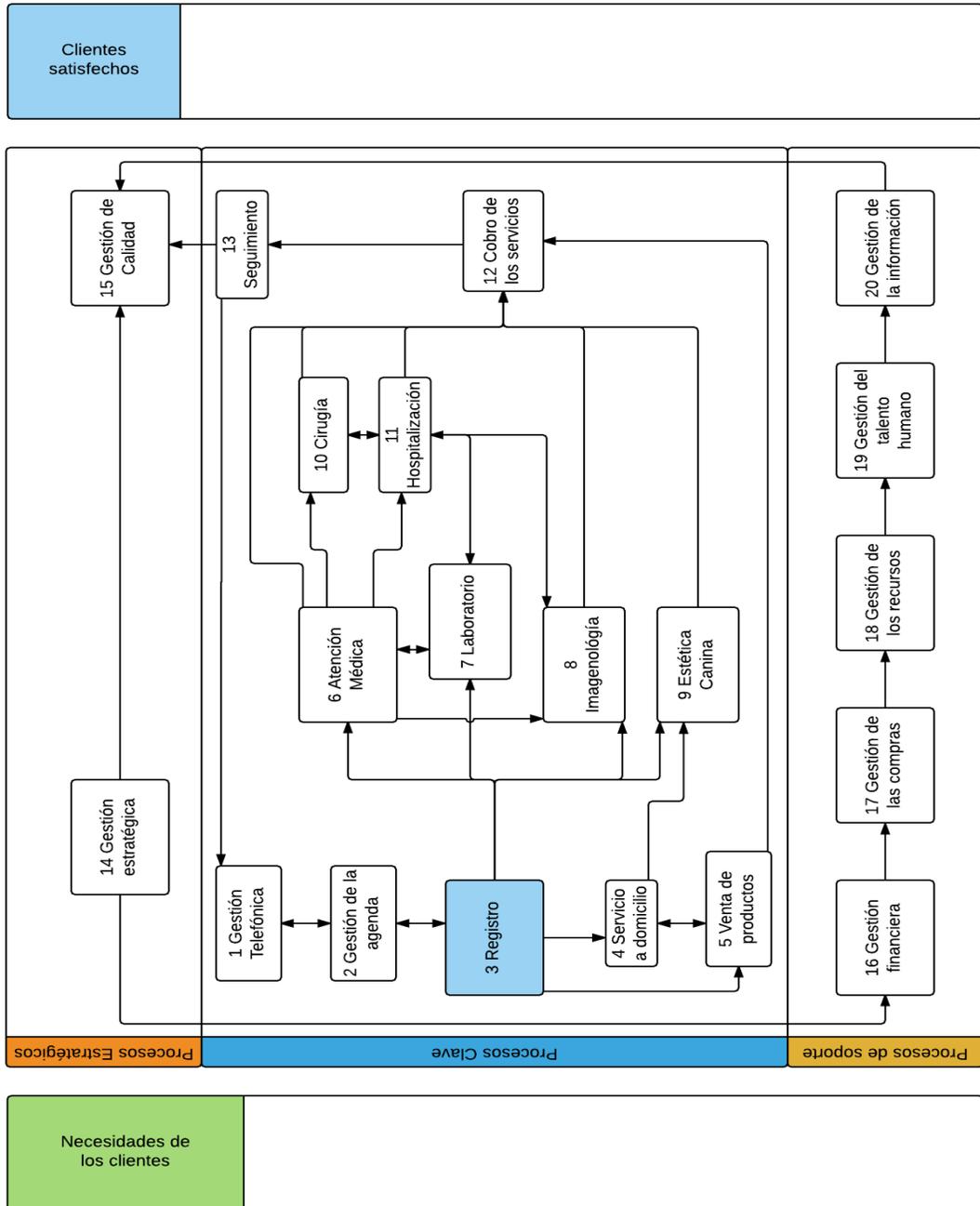
Salarios

- Puesto Sueldo
- MVZ (Director) \$ 7,000
- MVZ (Médico Veterinario) \$7, 000
- QFB \$ 7,000
- Recepcionista \$ 4,000
- Estilista \$ 4,000
- Servicios generales \$ 4,000

Reglas laborales y obligaciones

- Puntualidad
- Portar siempre el uniforme de trabajo limpio y completo.
- Mantener limpias las áreas de trabajo bajo su responsabilidad.
- Todas las puertas deberán permanecer cerradas (para evitar el escapé de mascotas).

Figura 27 Mapa de procesos ARGOS CMVet



Fuente: Elaboración propia.

- **Procesos Clave**
 - Gestión estratégica
 - Gestión de calidad
- **Procesos Estratégicos**
 - Gestión telefónica
 - Gestión de la agenda
 - Registro
 - Servicio a domicilio
 - Venta de productos
 - Atención medica
 - Laboratorio
 - Imagenología
 - Estética canina
 - Cirugía
 - Hospitalización
 - Cobro
- **Procesos de apoyo**
 - Gestión financiera
 - Gestión de las compras
 - Gestión de los recursos
 - Gestión del talento humano
 - Gestión de la información

Manuales

La sociedad cooperativa cuenta con los siguientes manuales:

- Manual de la organización
- Manual de inducción
- Manual de procedimientos operativos y administrativos
- Manual de calidad

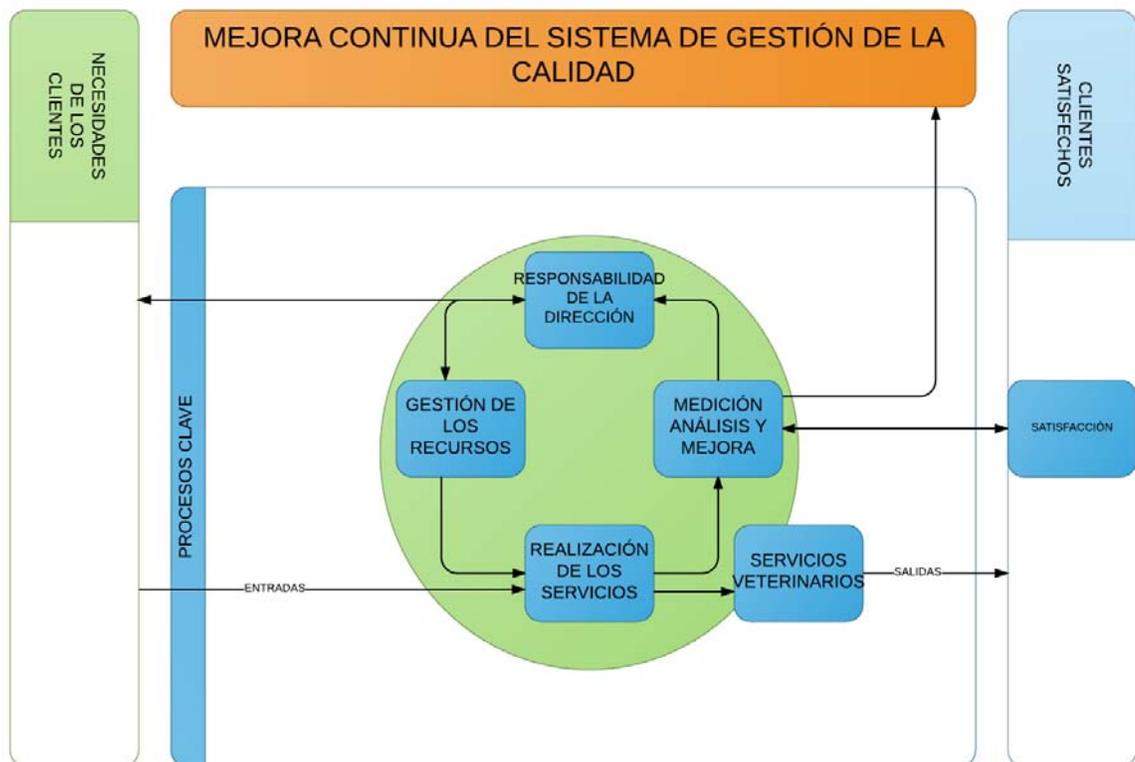
Los cuales estarán disponibles para su consulta previa firma del contrato de confidencialidad.

Gestión de la calidad

La gestión de la calidad estará basada en el enfoque de procesos, donde se determinan los principales aspectos de mejora continua, dicho material se encuentra plasmado en el manual de calidad de la Sociedad Cooperativa.

A continuación se muestra un ejemplo del sistema de gestión de la calidad

Figura 28 Sistema de gestión de calidad ARGOS CMVet



Fuente: Elaboración propia.

Estructura legal

- Personalidad Jurídica,

ARGOS CMVET Sociedad cooperativa de responsabilidad limitada de capital variable (S.C. de R.L. de C.V.), cuenta con acta constitutiva protocolizada y registrada ante el registro público de la propiedad y con sus órganos de gobierno vigentes

Adicionalmente se cuenta con la carpeta de evidencia donde se archivan las actas de asamblea celebradas por los socios.

- Inscripción al Sistema de Administración Tributaria

Fecha de inscripción al RFC el 10 de febrero de 2014 con el RFC ACM140210TWA

- Aviso de apertura.

El aviso de apertura se encuentra registrado en el SIAPEM¹⁷ con el Domicilio de Carretera a San Pablo 545, Santiago Tepalcatlalpan Xochimilco DF CP 16200

- Licencia de uso de suelo

El uso de suelo en la zona es habitacional 2, y no se cuenta con la licencia, sin embargo en el aviso de apertura se estipula la excepción por artículo 22 de la ley de uso de suelo donde establece que se podrá establecer una actividad comercial cuando esta no rebase el 10% del total del predio y sea de tipo familiar.

- Título y cedula profesional del o los médicos responsables.

MVZ Hugo Erinaldo Flores Castillo, egresado de la facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Nacional Autónoma de México gen 2002-2006, con numero de cédula profesional 6142521

MVZ Joanna Jackeline Águila Rodríguez, egresada de la facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Nacional Autónoma de México, con numero de cédula profesional

¹⁷ Sistema de información de negocios en la Ciudad de México

MVZ Dalia Minerva Solís Barranco, egresada de la facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Nacional Autónoma de México, con numero de cédula profesional

- Aviso de inicio de Funciones ante la Secretaria de Agricultura Ganadería, pesca y alimentación SAGARPA. Dicho documento se encuentra en trámite.
- Médico Veterinario Responsable Adyuvante SAGARPA.

MVZ Hugo Erinaldo Flores Castillo.

- Adscripción a la Asociación o colegio local.
El MVZ Hugo Erinaldo Flores Castillo se encuentra adscrito a la Asociación de médicos veterinarios especialistas en pequeñas especies (AMMVEPE)
- Comprobante de propiedad o contrato de arrendamiento.

Contrato de comodato celebrado en enero de 2014 firmado por el Sr Cristóbal Bernardo Flores Pineda a favor de la sociedad cooperativa ARGOS CMVet S.C de R.L de C.V.

- Contratos de servicios energía eléctrica, agua, predial.
Se cuenta únicamente con los recibos de pago de los servicios.
- Convenio con empresa de recolección de RPBI

SISTEMA DE TRANSPORTE BIOLÓGICO ESPECIALIZADO, S.A. DE C.V.

R.F.C. STB-110120-NH3

Número de Registro Ambiental STB2Y2903311

No. de autorización SEMARNAT 29-I-01-12

Domicilio fiscal: Calle Diego Muñoz Camargo No 47, Int. 3, COL. Centro Tlaxcala, Tlax. C.P. 90000

- Aviso de privacidad para el tratamiento de datos personales
Según lo dispuesto en la LEY FEDERAL DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES EN POSESIÓN DE LOS PARTICULARES, le informamos que los datos personales facilitados por Usted a ARGOS CMVet Hospital Veterinario, por medio escrito, verbal o electrónico, serán incorporados al historial clínico de su mascota, cuyo responsable será

la ARGOS CMVet Hospital veterinario y/o el MVZ Hugo Erinaldo Flores Castillo, con la única finalidad de tener completo el historial de su mascota así como:

Prestación de servicios médico-hospitalarios, incluyendo sin limitar hospitalización, cirugía, estudios diagnósticos, servicios farmacéuticos, análisis de laboratorio, radiografía e imagen, estudios y análisis patológicos, terapias, rehabilitación y conservación del historial clínico.

Dar seguimiento a los procedimientos realizados con fines de calidad en el servicio.

Promociones y ofertas de los servicios del hospital así como para mantener comunicación con usted relacionada al bienestar de su mascota.

Facturación y cobranza por servicios.

Le informamos que usted tiene la posibilidad en todo momento solicitarnos la baja de su información de nuestros sistemas, asumiendo que al dar dicha baja de información se perdería la comunicación de nosotros hacia usted sobre cualquier asunto relacionado con su mascota.

ARGOS CMVet Hospital Veterinario recabará y tratará datos sensibles, relacionados con el estado de salud, antecedentes e historial clínico, información sobre modo de vida y otros datos necesarios o convenientes para los fines arriba señalados. Los datos personales sensibles serán mantenidos y tratados con estricta seguridad y confidencialidad para fines relacionados con la prestación de servicios de salud y conforme a este aviso de privacidad y la legislación, reglamentos y normatividad aplicable.

Impacto Ambiental

Por ser una empresa de carácter social tiene un alto grado de compromiso con la comunidad y con el medio ambiente, de manera que se tiene una política de uso razonable del agua y los recursos, usamos un calentador solar para reducir el uso de gas, se usan lámparas ahorradoras en todas las áreas y se mantienen apagadas cuando no se utilizan, los residuos peligrosos biológicos e infecciosos se entregan a la empresa SISTEMA DE TRANSPORTE BIOLÓGICO ESPECIALIZADO, S.A. DE C.V. para su manejo adecuado.

IV. 7. 5 PLAN FINANCIERO Y ECONÓMICO

Estimación de las ventas

Figura 29 Cuadro de ventas ARGOS CMVet

Ingresos	Ventas Mensuales	Precio Unitario	Ingreso Mensual
Consulta veterinaria	100	\$220	\$22,000
Prevención de enfermedades	50	\$280	\$14,000
Prevención de parásitos	60	\$200	\$12,000
Cirugía Electiva Orquiectomía u OSH	10	\$1,500	\$15,000
Cirugía Especialidad	10	\$4,000	\$40,000
Análisis de laboratorio	15	\$600	\$9,000
Radiografía	10	\$400	\$4,000
Ultrasonido	10	\$550	\$5,500
Hospitalización	10	\$800	\$8,000
Profilaxis dental	8	\$1,200	\$9,600
Venta de alimentos Medicamento y accesorios	150	\$100	\$15,000
Servicio de estética	80	\$160	\$12,800
Pensión	10	\$150	\$1,500
Total	523	\$782	\$168,400

Se espera un incremento del 10 % anual en los próximos 5 años

Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$264,000	\$290,400	\$319,440	\$351,384	\$386,522
\$168,000	\$176,400	\$185,220	\$194,481	\$204,205
\$144,000	\$151,200	\$158,760	\$166,698	\$175,033
\$180,000	\$189,000	\$198,450	\$208,373	\$218,791
\$480,000	\$504,000	\$529,200	\$555,660	\$583,443
\$108,000	\$113,400	\$119,070	\$125,024	\$131,275
\$48,000	\$50,400	\$52,920	\$55,566	\$58,344
\$66,000	\$69,300	\$72,765	\$76,403	\$80,223
\$96,000	\$100,800	\$105,840	\$111,132	\$116,689
\$115,200	\$120,960	\$127,008	\$133,358	\$140,026
\$180,000	\$189,000	\$198,450	\$208,373	\$218,791
\$153,600	\$161,280	\$169,344	\$177,811	\$186,702
\$18,000	\$18,900	\$19,845	\$20,837	\$21,879
\$2,020,800	\$2,135,040	\$2,256,312	\$2,385,100	\$2,521,924

Fuente: Elaboración propia.

Estimación de los costos

Figura 30 Cuadro de costos ARGOS CMVet

Costos Variables	Costo Variable Unitario	Ventas Mensuales	Costo Variable Mensual
Consulta veterinaria	\$29	100	\$2,900
Prevención de enfermedades	\$81	50	\$4,050
Prevención de parásitos	\$79	60	\$4,740
Cirugía Electiva Orquiectomía u OSH	\$500	10	\$5,000
Cirugía Especialidad	\$1,000	10	\$10,000
Análisis de laboratorio	\$229	15	\$3,435
Radiografía	\$72	10	\$720
Ultrasonido	\$120	10	\$1,200
Hospitalización	\$118	10	\$1,180
Profilaxis dental	\$144	8	\$1,152
Venta de alimentos Medicamento y accesorios	\$100	150	\$15,000
Servicio de estética	\$21	80	\$1,680
Pensión	\$43	10	\$430
Total Costos Variables			\$51,487

Costo Variable Año 1	Costo Variable Año 2	Costo Variable Año 3	Costo Variable Año 4	Costo Variable Año 5
\$34,800	\$36,540	\$38,367	\$40,285	\$42,300
\$48,600	\$51,030	\$53,582	\$56,261	\$59,074
\$56,880	\$59,724	\$62,710	\$65,846	\$69,138
\$60,000	\$63,000	\$66,150	\$69,458	\$72,930
\$120,000	\$126,000	\$132,300	\$138,915	\$145,861
\$41,220	\$43,281	\$45,445	\$47,717	\$50,103
\$8,640	\$9,072	\$9,526	\$10,002	\$10,502
\$14,400	\$15,120	\$15,876	\$16,670	\$17,503
\$14,160	\$14,868	\$15,611	\$16,392	\$17,212
\$13,824	\$14,515	\$15,241	\$16,003	\$16,803
\$180,000	\$189,000	\$198,450	\$208,373	\$218,791
\$20,160	\$21,168	\$22,226	\$23,338	\$24,505
\$5,160	\$5,418	\$5,689	\$5,973	\$6,272
\$617,844	\$648,736	\$681,173	\$715,232	\$750,993

Fuente: Elaboración Propia.

- Costos fijos

Figura 31 Cuadro de costos fijos ARGOS CMVet

Costos fijos			Mensual
Renta local	1	\$6,000	\$6,000
Agua	1	\$500	\$500
Energía eléctrica	1	\$1,000	\$1,000
Teléfono e internet	1	\$500	\$500
Mantenimiento equipo	1	\$1,000	\$1,000
Manejo de desechos	1	\$2,000	\$2,000
Total			\$11,000
Sueldos y salarios			Mensual
MVZ	3	\$7,000	\$21,000
QFB	1	\$7,000	\$7,000
Recepcionista	1	\$4,000	\$4,000
Estilista	2	\$4,000	\$8,000
Gerente	1	\$10,000	\$10,000
Prestaciones	1	\$11,200	\$11,200
Total			\$61,200
Total Costos Fijos			\$72,200

Mensual	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$6,000	\$72,000	\$75,600.00	\$79,380.00	\$83,349.00	\$87,516.45
\$500	\$6,000	\$6,300.00	\$6,615.00	\$6,945.75	\$7,293.04
\$1,000	\$12,000	\$12,600.00	\$13,230.00	\$13,891.50	\$14,586.08
\$500	\$6,000	\$6,300.00	\$6,615.00	\$6,945.75	\$7,293.04
\$1,000	\$12,000	\$12,600.00	\$13,230.00	\$13,891.50	\$14,586.08
\$2,000	\$24,000	\$25,200.00	\$26,460.00	\$27,783.00	\$29,172.15
\$11,000	\$132,000	\$138,600.00	\$145,530.00	\$152,806.50	\$160,446.83
Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$21,000	\$252,000	\$264,600.00	\$277,830.00	\$291,721.50	\$306,307.58
\$7,000	\$84,000	\$88,200.00	\$92,610.00	\$97,240.50	\$102,102.53
\$4,000	\$48,000	\$50,400.00	\$52,920.00	\$55,566.00	\$58,344.30
\$8,000	\$96,000	\$100,800.00	\$105,840.00	\$111,132.00	\$116,688.60
\$10,000	\$120,000	\$126,000.00	\$132,300.00	\$138,915.00	\$145,860.75
\$11,200	\$134,400	\$141,120.00	\$148,176.00	\$155,584.80	\$163,364.04
\$61,200	\$734,400	\$771,120.00	\$809,676.00	\$850,159.80	\$892,667.79
\$72,200	\$866,400	\$909,720	\$955,206	\$1,002,966	\$1,053,115

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación

Figura 32 Cuadro Depreciación ARGOS CMVet

Activo Fijo	Unidad	Precio	vida útil (años)	Valor (\$)	Valor de Rescate	Deprec. mensual	Deprec. anual
Mobiliario oficina (lote)	1	\$15,000	10	\$15,000	\$1,500	\$125	\$1,500
Racks exhibidores (lote)	1	\$5,000	10	\$5,000	\$500	\$42	\$500
Computo (lote)	1	\$20,000	3	\$20,000	\$2,000	\$556	\$6,667
Mobiliario de consultorio (lote)	2	\$8,000	10	\$16,000	\$1,600	\$133	\$1,600
Mobiliario de laboratorio	1	\$8,000	10	\$8,000	\$800	\$67	\$800
Microscopio y centrifuga	1	\$15,000	10	\$15,000	\$1,500	\$125	\$1,500
Equipo bioquímica	1	\$80,000	10	\$80,000	\$8,000	\$667	\$8,000
Equipo Hematología	1	\$120,000	10	\$120,000	\$12,000	\$1,000	\$12,000
Aparato de rayos x y accesorios	1	\$110,000	10	\$110,000	\$11,000	\$917	\$11,000
Ultrasonido	1	\$60,000	10	\$60,000	\$6,000	\$500	\$6,000
Electro bisturí	1	\$20,000	5	\$20,000	\$2,000	\$333	\$4,000
Oxímetro de pulso	1	\$12,000	5	\$12,000	\$1,200	\$200	\$2,400
Mobiliario de quirófano (lote)	1	\$30,000	10	\$30,000	\$3,000	\$250	\$3,000
instrumental quirúrgico (lote)	1	\$20,000	10	\$20,000	\$2,000	\$167	\$2,000
Maquina de anestesia inhalada	1	\$25,000	10	\$25,000	\$2,500	\$208	\$2,500
Jaulas de hospitalización (modulo)	1	\$30,000	10	\$30,000	\$3,000	\$250	\$3,000
Jaulas para Estética (modulo)	1	\$30,000	10	\$30,000	\$3,000	\$250	\$3,000
Mobiliario para estética (lote)	1	\$10,000	10	\$10,000	\$1,000	\$83	\$1,000
Rasuradoras y secadoras (lote)	1	\$15,000	10	\$15,000	\$1,500	\$125	\$1,500
Camioneta Ford Ranger	1	\$30,000	10	\$30,000	\$3,000	\$250	\$3,000
Total depreciación				\$641,000	\$64,100	\$5,997	\$71,967

Fuente: Elaboración propia.

Amortización

Figura 33 Cuadro amortización ARGOS CMVet

Periodo anual	capital	abono	intereses	capital	saldo insoluto
1	\$300,000	\$142,465	\$114,000	\$28,465	\$271,535
2	\$271,535	\$142,465	\$103,183	\$39,282	\$232,253
3	\$232,253	\$142,465	\$88,256	\$54,209	\$178,044
4	\$178,044	\$142,465	\$67,657	\$74,808	\$103,236
5	\$103,236	\$142,465	\$39,230	\$103,236	\$0

Fuente: Elaboración propia.

Se está buscando ejercer un crédito bancario por \$300,000 a pagar en 5 años la empresa cooperativa puede pagar una tasa del 38% anual en parcialidades mensuales \$11,872 pesos.

Estados financieros proforma

- Estado de resultados o Estado de Actividades

Figura 34 Estado de resultado o estado de Actividades ARGOS CMVet

CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) VENTAS	\$2,020,800	\$2,135,040	\$2,256,312	\$2,385,100	\$2,521,924
COSTOS FIJOS	\$866,400	\$909,720	\$955,206	\$1,002,966	\$1,053,115
COSTOS VARIABLES	\$617,844	\$648,736	\$681,173	\$715,232	\$750,993
(-) COSTOS TOTALES	\$1,484,244	\$1,558,456	\$1,636,379	\$1,718,198	\$1,804,108
(=) UTILIDAD BRUTA	\$536,556	\$576,584	\$619,933	\$666,902	\$717,816
(-) AMORTIZACIÓN	\$142,465	\$142,465	\$142,465	\$142,465	\$142,465
(-) DEPRECIACION	\$71,967	\$75,565	\$79,343	\$83,310	\$87,476
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$322,124	\$358,554	\$398,125	\$441,126	\$487,875
(-) PTU 10%	\$32,212	\$35,855	\$39,812	\$44,113	\$48,787
(-) IMPUESTOS	\$86,974	\$107,566	\$119,437	\$132,338	\$146,362
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$202,938	\$215,132	\$238,875	\$264,676	\$292,725

Fuente: Elaboración propia

- Estado de flujo de efectivo

Figura 35 Estado de flujo de efectivo ARGOS CMVet

CONCEPTOS / AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL						
(+) VENTAS	\$0	\$2,020,800	\$2,135,040	\$2,256,312	\$2,385,100	\$2,521,924
(+) VALOR DE RESCATE	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$102,500
(=) INGRESOS TOTALES	\$0	\$2,020,800	\$2,135,040	\$2,256,312	\$2,385,100	\$2,624,424
COSTOS FIJOS	\$0	\$866,400	\$909,720	\$955,206	\$1,002,966	\$750,993
COSTOS VARIABLES	\$0	\$617,844	\$648,736	\$681,173	\$715,232	\$750,993
GASTOS DE CAPITAL	\$0	\$28,465	\$39,282	\$54,209	\$74,808	\$103,236
(=) COSTOS TOTALES	\$0	\$1,512,709	\$1,597,738	\$1,690,588	\$1,793,006	\$1,605,222
COMPRA ACTIVO FIJO	\$691,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
COMPRA ACTIVO DIFERIDO	\$254,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
COMPRA CAPITAL DE TRABAJO	\$80,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(=) SALDO FINAL	-\$1,025,000	\$508,091	\$537,302	\$565,724	\$592,093	\$1,019,202

Fuente: Elaboración propia.

- **Balance general**

Figura 36 Balance general ARGOS CMVet

Balance Inicial			
ARGOS CMVET S.C. de R.L. de C.V.			
19 de noviembre 2015			
ACTIVO		PASIVO	
<u>Circulante</u>		<u>Circulante</u>	
Inventario	\$80,000	Préstamo	\$300,000
Total Activo circulante	\$80,000	Total pasivo Circulante	\$300,000
<u>Fijo</u>			
Mobiliario y equipo	\$691,000		
Total Activo Fijo	\$691,000		
<u>Diferido</u>		Capital Contable	
Gastos de instalación	\$228,000	Capital Social	\$325,000
Gastos de organización	\$26,000	Apoyo gubernamental	\$400,000
Total Activo Diferido	\$254,000	Total capital contable	\$725,000
Total Activos	\$1,025,000	Total pasivo + Capital	\$1,025,000

Fuente: Elaboración propia

Figura 37 Balance proforma ARGOSCMVet

Balance General Proforma			
ARGOS CMVET S.C. de R.L. de C.V.			
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016			
ACTIVO		PASIVO	
<u>Circulante</u>		<u>Circulante</u>	
Inventarios	\$80,000	Impuestos retenidos	\$119,186
caja y bancos	\$508,091	Préstamo	\$271,535
Total Activo circulante	\$588,091	Intereses por pagar	\$114,000
		Total pasivo Circulante	\$504,721
<u>Fijo</u>			
Mobiliario y equipo	\$691,000		
Depreciación	-\$71,967		
Total Activo Fijo	\$619,033	Capital Contable	
		Capital pagado	\$28,465
<u>Diferido</u>		Capital Social	\$325,000
Gastos de instalación	\$26,000	Apoyo gubernamental	\$400,000
Gastos de organización	\$228,000	Utilidad del periodo	\$202,938
Total Activo Diferido	\$254,000	Total capital contable	\$956,403
Total Activos	\$1,461,124	Total pasivo + Capital	\$1,461,124

Fuente: Elaboración propia.

Punto de equilibrio

Dada la cantidad de servicios y con un rango de precios tan amplios se realizó el cálculo del punto de equilibrio en ventas, se considera que el porcentaje de participación de cada servicio será aproximado a los datos expresados en la tabla,

Se utilizó la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

Donde:

P E = Punto de equilibrio

CF = Costos fijos

CVT = Costo variable total

VT = Ventas totales

Figura 38 Punto de equilibrio ARGOS CMVet

Ingresos	#	PU	Ventas mes	CVU	CVT mes	CF Mes	% Partic
Consulta veterinaria	100	\$220	\$22,000	\$29	\$2,900	\$13,805	19.12
Prevención de enfermedades	50	\$280	\$14,000	\$81	\$4,050	\$6,902	9.56
Prevención de parásitos	60	\$200	\$12,000	\$79	\$4,740	\$8,283	11.47
Cirugía Electiva Orquiectomía u OSH	10	\$1,500	\$15,000	\$500	\$5,000	\$1,380	1.91
Cirugía Especialidad	10	\$4,000	\$40,000	\$1,000	\$10,000	\$1,380	1.91
Análisis de laboratorio	15	\$600	\$9,000	\$229	\$3,435	\$2,071	2.87
Radiografía	10	\$400	\$4,000	\$72	\$720	\$1,380	1.91
Ultrasonido	10	\$550	\$5,500	\$120	\$1,200	\$1,380	1.91
Hospitalización	10	\$800	\$8,000	\$118	\$1,180	\$1,380	1.91
Profilaxis dental	8	\$1,200	\$9,600	\$144	\$1,152	\$1,104	1.53
Venta de alimentos Medicamento y accesorios	150	\$100	\$15,000	\$100	\$15,000	\$20,707	28.68
Servicio de estética	80	\$160	\$12,800	\$21	\$1,680	\$11,044	15.30
Pensión	10	\$150	\$1,500	\$43	\$430	\$1,380	1.91
Total	523		\$168,400		\$51,487	\$72,200	100

	Mensual	Anual
Total Costos Variables	\$51,487	\$617,844
Total Costos Fijos	\$72,200	\$866,400
Ventas totales	\$168,400	\$2,020,800
Punto de equilibrio en ventas	\$103,995	\$1,247,951

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo se realizó de manera mensual, lo cual indica que a partir de los \$103,995 pesos de ingreso, no se gana ni se pierde, se cubren los costos fijos y los costos variables. A partir de los \$103,996 se considera que hay utilidad.

En el caso del cálculo anual se considera que hay utilidad partir del \$1,247,952 pesos.

Razones Financieras considere al menos 3 razones

Figura 39 Cuadro razones financieras ARGOS CMVet

Razones financieras		
Liquidez	Total Activo circulante/total pasivo circulante	1.17
Prueba del Acido	Total Activo circulante-Inventarios/Total pasivo circulante	1.01
Capital de trabajo	Total Activo circulante-Total pasivo circulante	83,370.04

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación Financiera considere al menos 3

Figura 40 Análisis de rentabilidad ARGOS CMVet

ANALISIS DE RENTABILIDAD (VAN, TIR, B/C)

TREMA

20%

AÑO	INGRESOS	COSTOS	FLUJO DE EFECTIVO	TASA (1+t) ⁻ⁿ	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS
0	\$0	\$1,025,000	-\$1,025,000	1.00	\$0	\$1,025,000
1	\$2,020,800	\$1,512,709	\$508,091	0.83	\$1,684,000	\$1,260,591
2	\$2,135,040	\$1,597,738	\$537,302	0.69	\$1,482,667	\$1,109,540
3	\$2,256,312	\$1,690,588	\$565,724	0.58	\$1,305,736	\$978,350
4	\$2,385,100	\$1,793,006	\$592,093	0.48	\$1,150,222	\$864,683
5	\$2,521,924	\$1,605,222	\$916,702	0.40	\$1,013,505	\$645,103
TOTAL	\$11,319,175	\$9,224,264	\$2,094,912		\$6,636,129	\$5,883,266

VAN	\$752,863
TIR	47.45%
B/C	\$ 1.13

Fuente: Elaboración propia.

Financiamiento

Cartera de financiamiento está conformada por 3 apartados un certificado de aportación de cada socio de la cooperativa, la empresa cooperativa resulto beneficiada por el programa de fortalecimiento a las sociedades cooperativas de la ciudad de México en 2015, por un monto de \$400,000 pesos en el ejercicio.

Como se menciona en el cuadro de amortización, se tiene la capacidad para contraer un crédito por \$300,000 pesos y la posibilidad de pagar una tasa de interés del 38 % anual

Aportación de los socios	5	\$65,000	\$325,000	32%
Apoyo gubernamental 2014 y 2015	1	\$400,000	\$400,000	39%
Crédito bancario	1	\$300,000	\$300,000	29%
Total Inversión			\$1,025,000	100%

IV. 7. 6 CONCLUSIONES Y ANEXOS

Como se menciona en la historia del proyecto ARGOS CMVet es un negocio familiar y tiene el empuje y la colaboración de sus promotores.

Consideramos que hay un punto de innovación lo que ha permitido que en un lapso de 5 años el negocio haya pasado de ser una veterinaria tradicional, al primer hospital de referencia en Xochimilco.

ARGOS CMVet constituye una propuesta de negocio que aporte valor a la sociedad, se buscara crear un modelo basado en procesos que pueda replicarse, para así constituir un referente de la medicina para animales de compañía de alto nivel.

Considerando los aspectos; estratégicos, de mercado, operativos y económico-financieros el proyecto resulta viable y es capaz de amortizar un crédito por hasta \$300,000.00 a una tasa del 35% anual.

Se considera que el negocio genera liquidez y es capitalizable en un horizonte de mediano plazo

V CONCLUSIONES

Existen muchas guías y ejemplos de cómo elaborar un plan de negocios, e incluso muchos se encuentran disponibles para su uso a través de internet, sin embargo; la presente investigación busca poner a disposición de los médicos una herramienta que le explica cada uno de los elementos con ejemplos de la clínica veterinaria.

El Plan de negocios constituye una herramienta dinámica y útil sobre todo a la hora de buscar financiamiento.

Para el presente trabajo se busco desarrollar un modelo para la elaboración de un plan de negocios que sea de utilidad; tanto para, los médicos veterinarios que desean emprender con una clínica veterinaria y los que ya poseen una empresa establecida.

El orden de los capítulos sugiere una secuencia lógica de los pasos a seguir en la elaboración del plan de negocios.

Este modelo considera los aspectos más relevantes necesarios para su desarrollo, pero, como de menciono en la justificación del trabajo, uno de los propósitos de la herramienta plan de negocios es la búsqueda de financiamiento y apoyo para las empresas; de manera que, podrá adaptarse el modelo a cada necesidad.

VI REFERENCIAS

1. Adams, V. J., Waldner, C. L. & Campbell, J. R., 2006. Analysis of a practice management computer software program for owner compliance with recall reminders. *Canadian Veterinary Journal*, 47(Marzo), pp. 234-240.
2. Alavez Galán, M., 2008. *Manual de anamnesis y diagnóstico físico en el perro y el gato domesticos*. Cuautitlán, Izcalli: FES CUAUTITLAN.
3. Alonso Pesado, A. y otros, 2007. *Economía Pecuaria*, México: Grupo Vancrhy.
4. American Animal Hospital Association, 2016. *State of the industry*, s.l.: American Animal Hospital Association.
5. Análisis e investigación, 2010. *Diagnostico estratégico de la clinica de pequeños animales*, Madrid, España: Colegio oficial de veterinarios de Madrid.
6. Andia Valencia, W. & Paucara Pinto, E., 2013. Los planes de negocios y los proyectos de inversión: Similitudes y diferencias.. *Industrial Data*, 16(1), pp. 80-84.
7. Australian Veterinary Practice Management Association, 2008. *Starting a new veterinary practice*, St Leonards: Australian Veterinary Practice Management Association.
8. Baca Urbina, G., 2001. *Evaluación de proyectos*. Cuarta edición ed. México: Mc Graw Hill.
9. Barlow, J. & Maul, D., 2003. *Valor emocional en el servicio*. Mexico: Compañía editorial continental.
10. Beltrán Huerta, O. R., 2012. *Proyecto de negocios para una clinica veterinaria en el municipio de Cuernavaca Morelos*. Cuernavaca Morelos: FMVZ UNAM.
11. Castaño Collado, M. G., López Montalvo, G. D. I. M. & Prieto Zamora, J. M., 2011. *Guía Técnica y de buenas practicas en reclutamiento y selección de personal*, Madrid: Colegio Oficial de psicólogos de Madrid.
12. Chagolla Farias, M., 2008. Finanzas 1. En: *Apuntes academia Facultad de contaduria y ciencias adminstrativas*. Morelia, Michoacán: Universidad Autónoma de Michoacán, pp. 88-109.
13. Chege, W., 2004. *Business Planning and Entrepreneurship Skills*. Nairobi: SOMALI COMMUNITIES ANIMAL HEALTH PROJECT.
14. Chiavenato, I., 2002. *Gestión del talento Humano*, Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.
15. Colegio oficial de veterinarios de Madrid, 2010. *Avance en la norma de gestión de calidad para centros veterinarios de Madrid*, Madrid España: Colegio oficial de veterinarios de Madrid.
16. CONAC, 2015. Capitulo VII Estados financieros. En: *Manual de contabilidad Gubernamental*. México : Consejo Nacional de Armonización contable, p. 48.

17. Cordova Padilla, M., 2006. *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
18. De la Peña, G., 2005. Sistema de gestión de la calidad en clínicas veterinarias. *REDVET*, junio, VI(6), pp. 1-3.
19. Elizundia Cisneros, M. E., 2011. *Factores de emprendimiento que influyen en la micro y pequeña empresa*. México: FCA UNAM.
20. Embajada de la República Argentina, 2014. *INFORME DE MERCADO DE MEDICINA Y ALIMENTO PARA MASCOTAS EN LOS ESTADOS UNIDOS*, Washington, D.C.: Embajada Argentina sección económica y comercial.
21. FCA-UNAM, 2010. Unidad 4 Amortización. En: *Matemáticas Financieras*. Ciudad Universitaria: SUA, pp. 1-47.
22. FCA-UNAM, 2010. Unidad 5 Depreciación. En: *Matemáticas Financieras*. Ciudad universitaria: SUA, pp. 1-34.
23. Federación Veterinaria Argentina, 2011. *Manual de Buenas prácticas en la clínica, la cirugía y los diagnósticos complementarios en la prestación de servicios veterinarios para animales de compañía*. Buenos Aires, Argentina: Federación Veterinaria Argentina.
24. Flores Cardenas, D. B., 2006. *Proyecto de inversión para una clínica veterinaria de pequeñas especies*. Morelia, Michoacan: El Uso de las Nuevas Tecnologías en la Clínica Diaria.
25. Gassie Galván, A., 2005. *Más allá de la vocación*. México: DVM.
26. Gobierno del Distrito Federal, 2013. AVISO POR EL QUE SE DAN A CONOCER LOS LINEAMIENTOS GENERALES DE ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN SANITARIA DE LAS CLÍNICAS VETERINARIAS DELEGACIONALES DEL DISTRITO FEDERAL. *Gaceta oficial*, 04 septiembre, pp. 21-29.
27. Góngora Biachii, G. & Madrid Guijarro, A., 2010. El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y ciencia*, Issue 47, pp. 21-30.
28. González Guillén, A., 2011. *Guía práctica para el diseño del plan de negocios*. México: FI UNAM.
29. Grassie Rebollar, J., 2005. *¿Por qué las clínicas privadas de Banfield en estados unidos son mucho más rentables que las clínicas privadas en México?*. México: FMVZ UNAM.
30. Green, H., 2003. What's a name?. *Canadian Veterinary Journal*, Volumen 44, pp. 680-681.
31. Hernández Garduño, J. M. & Hernandez Torres, Y., 2001. *Manual para la elaboración y evaluación de proyectos y su implementación en clínicas de pequeñas especies*. Cuautitlan Izcalli: FESC UNAM.

32. Hyun Sook, L. K., 2014. El mercado creciente de las mascotas en México: Beneficios y oportunidades de negocio. *INCEPTUM*, Julio - Diciembre, IX(17), pp. 7-27.
33. INEGI DENUES, 2015. INEGI. [En línea] Available at: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/Cuantificar.aspx> [Último acceso: 02 06 2015].
34. Jerving Bäck, C. & Bäck, E., 2008. *Gestion de la Clinica Veterinaria*. Segunda ed. Argentina: Intermedica.
35. Ley federal del trabajo, 2015. *Ley federal del trabajo*. [En línea] Available at: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf [Último acceso: 25 septiembre 2015].
36. López Don, J. & Ortíz López, L. P., 2010. *Desarrollo de plan de negocios para pequeñas y medianas empresas*. San Juan de Aragón: FES ARAGÓN UNAM.
37. López Flores, G., 2013. *Estrategia de capitalización para las pymes*. México: FCA UNAM.
38. Lovelock, C., 2009. *Marketing de servicios, personal tecnología y estrategia*. Sexta ed. México: Pearson Educación.
39. Lozano Caballero, S. M., 2009. *Tesis Centro médico veterinario little pets*. Antioquia: CEIPA.
40. M. Orlich, J., 2013. *El análisis FODA (SWOT)*. [En línea] Available at: [http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf) [Último acceso: 25 septiembre 2014].
41. Martínez Hernández, E. G. & Ponce Diaz, A. J., 2014. *Plan de negocios para una farmacia*. Ciudad Universitaria: Facultad de contaduría y administración.
42. Melendéz Guzmán, J. R., 1984. *Mercadeo de productos agropecuarios*. México: Limusa.
43. Mercader, P., 2009. *Soluciones de gestión para clínicas veterinarias*. Zaragoza: Servet.
44. Mérida Isla, I., 2009. *Evaluación de los empleados*. [En línea] Available at: www.assisvba.com [Último acceso: 25 noviembre 2015].
45. Mérida Isla, I., 2013. *Mejora de procesos en la clínica veterinaria*. [En línea] Available at: <http://www.assisvba.com/es/index.html> [Último acceso: 2016 enero 31].
46. Mérida Isla, I., 2015. *El Uso de las Nuevas Tecnologías en la Clínica Diaria*. [En línea] Available at: www.assisba.com [Último acceso: mayo 2016].
47. Merino Trujillo, A., 2011. Como escribir documentos científicos (Parte 3) Artículo de Revisión. *Salud en Tabasco*, 17(1-2), pp. 36-44.

48. Milián Suazo, F., 2008. *Determinación del efecto, de los factores asociados a la bioseguridad en clínicas veterinarias dedicadas a la atención de pequeñas especies*. México: FMVZ UNAM.
49. Ministerio de comercio, industria y turismo, 2010. *Manual para elaboración de planes de negocios*. Bogotá Colombia: Revista Dinero, McKinsey & Company, Ashoka,.
50. NAFIN, 2004. *Fundamentos de negocio, finanzas*. [En línea] Available at: <http://www.nafin.com.mx/portalfn/content/herramientas-de-negocio/fundamentos-de-negocio/finanzas.html> [Último acceso: 23 03 2016].
51. Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2011. *Generacion de Modelos de Negoco*. Primera edición en PDF ed. Barcelona (España): Centrolibros PAF, S. L. U..
52. Pérez Cosio, D., 1999. *Descripción de los requisistos legales, técnicos y financieros para la apertura de un consultorio veterinario para pequeñas especies en la zona de Ecatepec*. Cuautitlán Izcalli: FES CUAUTITLAN.
53. Pérez Trujillo, J. M., 1996. Servicios veterinarios en México. *Second FAO E-Conference on Veterinary Services* , Issue 003, p. 16.
54. Programa GADEX, 2015. *Formato educativo, escuela de negocios*. [En línea] Available at: www.formatoedu.com [Último acceso: 11 marzo 2016].
55. Ramírez Rojas, J. L., 2009. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, Issue 2.
56. Real academia española, 2014. *Diccionario de la lengua española*. [En línea] Available at: <http://dle.rae.es> [Último acceso: 27 Marzo 2015].
57. Reyes Cervantes, P., 2014. *Plan de negocios y las habilidades del emprendedor*. México DF: Facultad de Contaduría y Administración UNAM.
58. Reyes Chacón, C. M. d. S., 2006. *Manual de organización y procedimientos de un hospital veterinario en pequeñas especies*. cuautitlan Izcalli: FESC.
59. Sades Bronsoler, D., 2005. *Sistemas de atención primaria y de especialidades, y de la clínica de pequeñas especies....* México: FMVZ UNAM.
60. Sapag Chain, N. & Sapag Chain, R., 2008. *Preparación y evaluación de proyectos*. 5° ed. Bogotá: Mc Graw Hill.

61. SAT, 2016. <http://www.gob.mx/crezcamosjuntos>. [En línea] Available at: <http://www.gob.mx/crezcamosjuntos> [Último acceso: 15 mayo 2016].
62. Thompson, A., 2005. *A guide to veterinary practice planing*, Perth: Continuing Veterinary Education, Murdoch University.
63. UNAM, 1998. *Manual para la elaboración de tesis de grado y artículos científicos en las ciencias de la producción y de la salud animal*. Ciudad de México: Programa de Maestría y doctorado en ciencias de la producción y salud animal.
64. Universidad de León, 2016. *Exploración física de perros y gatos*, León, España: Hospital Universidad de León.
65. UPDCE IPN, 2015. *Gestión del talento humano*. México, IPN.
66. UPDCE IPN, 2015. *Introducción a la planeación estratégica*. CDMX, México, IPN.
67. UPDCE IPN, 2015. *Sistemas de gestión de calidad y mapeo de procesos*. CDMX, México, IPN.
68. Villaluenga, J. L., 2009. Análisis económico-financiero de un centro veterinario. *ANIMALIA*, Issue 218, pp. 50-53.

VII APENDICES Y ANEXOS

GUIA EN BLANCO PARA LA REALIZACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

RESUMEN EJECUTIVO

PLAN ESTRATEGICO

1. Breve historia de la empresa
2. Nombre de la idea de negocio o de la empresa.
3. Logotipo
4. Eslogan
5. Misión, Visión y Valores
6. Política de servicio al Cliente
7. Objetivos
 - Corto, mediano y largo plazo
 - Objetivos estratégicos.
 - Objetivos tácticos.
 - Objetivos operacionales
8. Análisis FODA
 - Fortalezas:
 - Oportunidades:
 - Debilidades:
 - Amenazas:
9. Modelo de negocio
 - Segmento de clientes
 - Propuesta de Valor
 - Canales
 - Relaciones con los clientes.
 - Fuentes de ingresos.
 - Recursos
 - Actividades clave
 - Asociaciones clave.
 - Estructura de costes

PLAN DE MERCADO

1. Mercado.
2. Investigación de mercados.
3. Análisis del Mercado.
4. Quiénes son sus clientes. Análisis de la demanda.
5. Oferta de servicios.
6. Quiénes son sus competidores. Análisis de la oferta
7. Perfil de los competidores.
8. Comparación de los servicios con los de la competencia
9. Nicho de mercado y participación.
 - ¿Cuáles son los competidores potenciales y por qué están entrando, cuáles son las expectativas del mercado?
 - Identificar los segmentos específicos a los que se dirigen los productos/servicios de su competencia.
 - ¿Cómo puede cambiar la participación del mercado de sus competidores y la suya proyectada a unos 3 o 5 años?
10. Comparación de fuerzas y debilidades.
11. Mercadotecnia y Ventas.
 - Productos y servicios
 - Precio. La política de precios.
 - Promoción. ¿Cómo se promueven los productos?.
 - Plaza. Los métodos de distribución.
 - Procesos
 - Personas
 - Producto asociado
12. Quiénes son sus proveedores

PLAN OPERATIVO

1. Ubicación Geográfica
2. Tamaño de la empresa
3. Distribución de la unidad de negocio
4. Presupuesto
5. Recursos Humanos
 - Organigrama
 - Planeación del personal Descripción y perfiles de puesto.
 - Reclutamiento, selección y contratación:
 - Inducción
 - Capacitación
 - Evaluación
 - Plan de compensaciones
6. Mapa de procesos
 - Procesos claves
 - Procesos Estratégicos
 - Procesos de apoyo
7. Manuales
8. Gestión de la calidad
9. Estructura legal
10. Personalidad Jurídica
 - Inscripción al Sistema de Administración Tributaria
 - Aviso de apertura.
 - Licencia de uso de suelo
 - Título y cedula profesional del o los médicos responsables
 - Aviso de inicio de Funciones ante la Secretaria de Agricultura Ganadería, pesca y alimentación SAGARPA.
 - Médico Veterinario Responsable Adyuvante SAGARPA.
 - Adscripción a la Asociación o colegio local.
 - Apego al código de ética
 - Licencia Sanitaria en caso de tener gabinete radiológico

- Comprobante de propiedad o contrato de arrendamiento.
- Contratos de servicios energía eléctrica, agua, predial.
- Convenio con empresa de recolección de RPBI
- Aviso de privacidad para el tratamiento de datos personales

11. Impacto Ambiental

PLAN FINANCIERO Y ECONOMICO

1. Estimación de las ventas
2. Estimación de los costos
 - Costos fijos
 - Costos variables
 - Costos de producción
 - Costos de mercadotecnia y ventas
 - Costos financieros
3. Depreciación
4. Amortización
5. Estados financieros
 - Estado de resultados o Estado de pérdidas y ganancias
 - Estado de flujo de efectivo
 - Balance general o Estado de hoja de balanza
6. Punto de equilibrio
7. Razones Financieras considere al menos 3 razones
 - Solvencia circulante
 - Prueba del ácido.
 - $\text{Ventas netas} / \text{capital de trabajo}$
 - $\text{Capital de trabajo}$
 - $\text{Utilidad neta} / \text{capital contable}$.
 - $\text{Utilidad neta} / (\text{pasivo total} + \text{capital contable})$.
 - Margen de Utilidad
8. Evaluación Financiera considere al menos 3
 - Tasa de rendimiento mínima aceptable (TMAR)
 - El periodo de recuperación de la inversión (PRI)

- Tasa promedio de rendimiento contable o ROI
 - Valor Actual Neto (VAN)
 - Tasa Interna de rentabilidad (TIR)
 - Relación B/C
9. Financiamiento
10. CONCLUSIONES Y ANEXOS