

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN HOSPITAL
VETERINARIO EN LA ZONA 11 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

Ana Lucía García Rossatty

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, Agosto de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN HOSPITAL
VETERINARIO EN LA ZONA 11 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

Trabajo de graduación presentado por

Ana Lucía García Rossatty

Para optar al grado de Maestra en Arte

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, Agosto de 2016

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por ser el pilar más importante en mi vida.
- A MIS PADRES:** Otto René García García y Claudia Rossatty de García
- A MI AYUDA IDÓNEA:** Juan Fernando Juárez Lorenzana por su paciencia y apoyo
- A MI HERMANA Y ESPOSO:** Claudia Marina García Rossatty Y Luis René Solares Solares; por creer en mí
- A MIS SOBRINOS:** Diego Estuardo Solares García Allison Nicole Solares García y Santiago Juárez Paiz
- A MI FAMILIA:** Suegros, tíos, primos y abuelitos (as) que ya no están conmigo
- A MIS AMIGOS:** Karin Morales, Pablo Maldonado, Stefani Herrera, Allan Bolaños, Herberth Herman y todas las nuevas amistades

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por renovar mis fuerzas cada día, por cumplir una meta más en mi vida y no dejarme sola en ningún momento. Y permitirme estar rodeada de personas tan maravillosas.

A MIS PADRES:

Por haber luchado para darme todo lo necesario durante mi educación, por ser un apoyo incondicional en mi vida, por su paciencia y consejos acertados que fueron el pilar de todos mis logros

A MI AYUDA IDÓNEA:

Por ser parte importante en mi vida. Por su paciencia, comprensión y apoyo brindado en todos los aspectos de mi vida. Te amo.

A MI HERMANA Y ESPOSO:

Por haberme dado su apoyo incondicional, por creer en mí y darme ánimos día a día

A MIS SOBRINOS:

Por ser la fuerza que me impulsa a ser una mejor persona y poder ser un ejemplo para ellos. Los amo.

A MI FAMILIA:

Por brindarme su apoyo y creer en mí

A MIS AMIGOS:

Por estar siempre presentes sin importar las circunstancias y haber hecho el papel de una familia para mí. Por tantos momentos divertidos y anécdotas que recordar

A MIS MAESTROS:

Por su confianza, apoyo y su tiempo invertido en mi educación. Por compartir sus conocimientos y sobre todo su valiosa amistad

RESUMEN

Emprender un negocio es un gran reto y para lograrlo se necesita de un plan que permita dar forma a la idea del negocio y así poder alcanzar el sueño.

Las razones para iniciar un negocio son diversas, quizá se desea ser su propio jefe, no se cuenta con empleo, se conoce el mundo de los negocios o se encuentra una buena oportunidad. Cualquiera de ellas es una buena razón, y el punto de partida es la motivación, la voluntad de hacer, de creer en lo que se desea iniciar y la constancia en el trabajo para lograr la meta.

Es necesario realizar un estudio de mercado que permita evaluar la competencia e identificar cuáles serán las características de diferenciación, realizar el análisis FODA; e identificar el mercado meta y características principales de los clientes.

El plan de procesos es una pieza clave del plan de negocios, ya que este describirá cómo deben realizarse los procesos principales del negocio. De la misma manera, detallar un plan de recursos humanos ayudará a definir los roles del personal y el perfil que debe cumplir.

El presente plan de negocios se realizó para la implementación de un hospital veterinario en la zona 11 de la ciudad capital de Guatemala. Previo a la ejecución del mismo, se realizó el estudio de mercado, que permitió evaluar diferentes clínicas ubicadas alrededor o cercanas a donde será el punto de ubicación, con el afán de conocer a la competencia y captar las debilidades de los demás para volverlos fortalezas para el proyecto.

Para la evaluación se elaboró una lista de verificación de los ambientes mínimo necesarios de un hospital y se determinó qué clínicas u hospitales cumplían con estos requerimientos.

Se realizó una encuesta con usuarios de los servicios veterinarios a domicilio, brindados por los médicos veterinarios que llevarán a cabo el presente proyecto, y se lograron

resultados muy positivos en cuanto a atenciones recibidas y ubicación del mismo. (Anexo 2).

Con este trabajo se busca establecer una guía de lo que debe incluir un plan de negocios para poder llevar a cabo un proyecto.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	2
A. Problemática	2
B. Antecedentes	2
C. Conceptos.....	6
1. ¿Qué es una empresa?.....	6
2. Clasificación de las empresas	6
3. Definición de comerciante	9
4. Pautas para la creación de una empresa	11
D. ¿Qué es una Clínica Veterinaria?	18
5. Tipos de centros veterinarios.....	19
III. JUSTIFICACIÓN.....	26
IV. OBJETIVOS.....	27
V. METODOLOGÍA	28
VII. RESULTADOS	29
VIII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	41
IX. CONCLUSIONES	44
X. RECOMENDACIONES	45
XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
XII. ANEXOS	48

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.....	17
Cuadro 2.....	17

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Entrada clínica Veterinaria.....	24
Figura 2: Sala de Espera.....	24
Figura 3: Consultorio.....	25
Figura 4: Clínica Veterinaria.....	25
Figura 5: Entrada clínica Veterinaria.....	26
Figura 6: Consultorio clínica Veterinaria.....	26
Figura 7: Recepción Hospital veterinario.....	27
Figura 8: Área de Hospitalización.....	27
Figura 9: Quirófano.....	28

I. INTRODUCCIÓN

La idea de un negocio propio es un sueño que muchas personas han tenido alguna vez en su vida y que cada día se hace realidad con más frecuencia. Desde hace varios años, se vive en un mundo en el cual la economía mundial se caracteriza por la aparición de las nuevas economías, la competitividad y la globalización.

Desde los orígenes de la humanidad, el ser humano ha tenido estrecha relación de subsistencia con los animales, ya sea como parte de su dieta o como compañía durante la caza o en la vida cotidiana.

A medida que las actividades humanas se han diversificado, también lo ha hecho la relación con los animales; en este proceso, se ha hecho necesario mantener a los animales en buenas condiciones de salud, ya sea por razones afectivas, de salud pública y/o productivas.

Este estudio señala las pautas para la creación de una empresa y aporta información específica referida a este tipo de negocio; debido a la importancia que ha tomado el papel de la mascota, los negocios de Clínicas Veterinarias y tiendas para mascotas en la ciudad de Guatemala e interior del país han aumentado.

Como parte de la metodología, se realizó una encuesta a los clientes potenciales del hospital veterinario para conocer su opinión y necesidades en ese ámbito. (Anexo 2). Y se realizó un estudio comparativo con listas de verificación en algunas de las clínicas más prestigiosas de la ciudad capital para evaluar su estructura, ambientes físicos y tipo de servicio que brindan, con el fin de tomarlos en consideración al momento de tomar decisiones. (Anexo 1).

II. MARCO TEÓRICO

A. Problemática

Las mascotas son ya parte de las familias y como tal hay que velar por su cuidado, salud y protección; ello significa que los dueños de mascotas estén dispuestos a invertir en atención, con el fin de hacerles sentir bien.

Las clínicas veterinarias, son centros donde profesionales especializados atienden las enfermedades y su prevención, manejo, conducta, nutrición, selección genética y cirugías de los animales de compañía.

Muy pocos veterinarios piensan como empresarios, por lo que la mayoría ejerce su profesión como empleados y no como dueños de su propia clínica veterinaria; sumado a eso, en el país, el Colegio de Médicos Veterinarios no ha intervenido fuertemente contra el empirismo que se ha propagado en esta profesión, dando como resultado una competencia desleal.

Este estudio, busca realizar un plan de negocios para la implementación de una clínica veterinaria tomando en cuenta aspectos administrativos para crear una empresa sólida y sustentable.

B. Antecedentes

La medicina veterinaria se ocupa de la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades, trastornos y lesiones en los animales. El ámbito de la medicina veterinaria es amplio y cubre todas las especies, tanto domésticas como silvestres.

En Guatemala, el perro ocupa el primer lugar como mascota en los distintos hogares del país, siendo el paciente más recurrente en un consultorio veterinario. El papel de la mascota ha cambiado en la actualidad y el perro ya no es visto como un animal, en algunos casos. Se ha convertido en el ser más importante y consentido en una familia, pasando a ser el pequeño del hogar. (González M. , 2007)

Ello favorece el éxito al brindar un servicio personalizado el cual, hoy en día, se ha vuelto una necesidad en las familias, que buscan un lugar en donde consientan y cuiden a la mascota.

El perro fue probablemente el primer animal en ser domesticado y ha acompañado al ser humano durante unos 10.000 años. Algunos científicos afirman que todos los perros, tanto domésticos como salvajes, tienen un antepasado común en el pequeño lobo del sudeste asiático.

Hoy en día, los hombres han cruzado cientos de razas de perros domésticos, algunas de las cuales jamás podrían sobrevivir en libertad. Pese a la gran diversidad de razas, formas y tamaños, todos los perros domésticos, ya sean terranovas o caniches, son miembros de la misma especie: *Canis familiaris*. Aunque su forma de vida sea doméstica, están emparentados con los lobos, los zorros y los chacales.

Los perros se comunican entre sí de distintas maneras. Una de ellas es dejar rastros de olor y otra son los gestos físicos. La postura corporal, el modo de moverse y la expresión de la cara, a menudo expresan mensajes directos. Muchas de esas señales son reconocibles incluso para los humanos, que sabemos que un perro está contento cuando mueve la cola alegremente o está enfadado o se siente amenazado cuando enseña los dientes. Vocalmente, los perros se comunican mediante una cacofonía de sonidos que incluye ladridos, gruñidos y aullidos.

Los perros domésticos no sólo sirven de compañía. Muchos, también se ganan el sustento trabajando duro. Los perros cuidan rebaños, ayudan a los cazadores, guardan viviendas y realizan tareas policiales y de rescate. Incluso algunos de ellos, especialmente entrenados, sirven de guía a los videntes; un conmovedor símbolo del antiguo papel del perro como el mejor amigo del hombre. (Seger, 2013)

La clínica veterinaria es el lugar en donde se ejerce la medicina veterinaria, la cual se ocupa de las enfermedades y su prevención, así como del manejo, conducta, nutrición, selección genética, medicina preventiva y curativa de los animales de compañía. El ejercicio de una clínica veterinaria sólo podrá ser realizado por veterinarios colegiados activos. Si se trata de un hospital veterinario, dispondrá de un servicio continuo de asistencia por un médico veterinario presente las 24 horas; además, deberá contar con

áreas más amplias de servicios y brindar opciones de exámenes de laboratorio, imagenología, hospedaje, hospitalización, áreas de animales infecciosos y otros. (Contreras, 2009)

En la Ciudad de Guatemala, existe alrededor de 100 clínicas veterinarias, de las cuales 10 aproximadamente se pueden clasificar como Hospitales Veterinarios, sin contar Pet Shops o negocios de mascotas en dónde no hay médico veterinario.

Los principales sustitutos en productos y servicios son los ofrecidos por las consultas incluidas en las tiendas de mascotas, sociedades protectoras de animales y las municipalidades.

En el caso de las tiendas de mascotas, se ofrecen en algunos casos consultas gratis, dejando a un lado servicios de mayor complejidad como cirugías, toma de muestras de laboratorio, uso de rayos X y ecógrafos. Por su parte, en el caso de las municipalidades, los servicios son de índole estacional y están orientadas a salubridad pública, por lo que se ofrecen solamente vacunas antirrábicas, castraciones y desparasitaciones.

Por último, las sociedades protectoras de animales básicamente reciben animales abandonados por sus dueños, para su posterior preparación para la eventual adopción de un nuevo amo. Generalmente se asocian con la municipalidad o algún médico veterinario para llevar a cabo las jornadas masivas de salubridad anteriormente nombradas.

Lo anteriormente expuesto, conlleva a que el cliente que no está dispuesto a pagar por el servicio sea atendido por los sustitutos mencionados, cual no afecta mayormente al sector de la población que recurre a una clínica veterinaria; por ello, esta amenaza se considera como “media”.

Esta es una situación triste en nuestro medio, ya que la carrera del Médico Veterinario se ha visto afectada por personas que aprenden generalidades de la medicina veterinaria, creen poder desempeñarse y brindan tratamientos médicos que en algunos casos terminan siendo trágicos por un mala praxis. Es el Colegio de Médicos Veterinarios el

encargado de velar porque estas situaciones no ocurran. Sin embargo, se ha vuelto tan común que las autoridades del Colegio han llegado a una etapa de conformismo respecto a esta situación.

El origen del Colegio de Médicos Veterinarios de Guatemala data desde el 18 de Julio del año 1960, cuando la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas, se constituye en el local que ocupa en la 8° AV. 13-45 zona 1, con la finalidad de elegir los miembros de la Junta Directiva Provisional y estructurar los Estatutos que posteriormente lo regirán. Con ardua labor e incansable perseverancia, los asociados del gremio conformaron la primera edición de los estatutos que norman el ejercicio decoroso de la profesión, rodeándola del prestigio, consideración y respeto que amerita; esa etapa del trabajo culmina con la presentación de los mismos ante el consejo Superior Universitario. (Colegio de Médicos Veterinarios y Zootecnistas de Guatemala, 2015)

Posteriormente a la presentación de los Estatutos y luego de las deliberaciones necesarias, el Consejo Superior Universitario aprueba los Estatutos el 08 de Octubre del mismo año e inscribe al Colegio de Médicos Veterinarios y Zootecnistas de Guatemala, el 15 de Octubre de 1960; oficializa así las funciones del Colegio, al amparo de los estatutos gremiales.

Derivado de un proceso cuyo interés era la protección del ejercicio profesional liberal para los agremiados, se festeja desde el año 1960, el 18 del mes de Julio como el Día del Médico Veterinario, Licenciado en Zootecnia y Licenciado en Acuicultura. (Colegio de Médicos Veterinarios y Zootecnistas de Guatemala, 2015)

Una lucha constante entre médicos veterinarios profesionales y personas empíricas se vive actualmente, derivada del riesgo en la salud de las mascotas, por lo que es recomendable siempre investigar a dónde se lleva a las mascotas, verificar que el servicio sea brindado por profesionales y no por personas que dicen saber lo que hacen.

Por ello, es importante tomar en cuenta que la calidad de servicio que un profesional ofrece no es la misma que una persona que no lo es; en esto, radica la importancia de

contar con las instalaciones correctas para desempeñar correctamente la profesión y brindar a los clientes la comodidad de ofrecer todos los servicios necesarios, como ayudas diagnósticas, para dar un tratamiento adecuado y obtener buenos resultados. Como consecuencia, se tendrá un cliente satisfecho y, a la vez, se puede recomendar los servicios a los familiares y amigos, quienes pueden convertirse en nuevos clientes para el negocio.

C. Conceptos

1. ¿Qué es una empresa?

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos como trabajo, tierra y capital. (Anónimo, 2015)

También puede definirse a una empresa como la organización de personas que comparten objetivos con el fin de obtener beneficios. En general, se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtienen beneficios. (González E. , 2015)

2. Clasificación de las empresas

Las empresas pueden clasificarse en función de diversos conceptos: tamaño, ámbito territorial, finalidad, actividad, naturaleza de su capital, antigüedad, importancia, ventas, producto, imagen, rentabilidad y otros.

A continuación se mencionan los más usuales.

2.1 Por su finalidad

Dependiendo de la finalidad de la empresa, esta puede ser:

- Empresa con ánimo de lucro: estas empresas buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean

multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos. Los excedentes pasan al poder de los propietarios o accionistas.

- Empresa sin ánimo de lucro: empresas que no persiguen fines de lucro, manejan recursos pero no obtienen utilidades, obtienen beneficios pero no utilidades, pues su fin no es económico. La finalidad de la organización no lucrativa es comúnmente asistencial, educativa, cultura, intelectual, social o recreativa, sin fines utilitarios. Los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.

2.2 Por su actividad

Dependiendo del sector de actividad que tenga la empresa, se puede distinguir entre:

- Empresas del sector primario: el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza; agricultura, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica y similares.
- Empresas del sector secundario o industrial: en ellas se realizan procesos de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, óptica, maderera y otras.
- Empresas del sector terciario o servicios: tienen como principal elemento la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Ejemplos de este tipo de empresas son: transportes, bancos, comercio, seguros, asesorías, educación, restaurantes, salud y similares. (PMI, 2008)

- Otra forma de clasificación, dependiendo de su actividad es:

Empresas industriales: realizan actividades de transformación.

Empresas comerciales: realizan procesos de intercambio.

Empresas agrícolas: realizan actividades agrícolas, ganaderas o de pesca.

Empresas de servicios: generalmente, los servicios son prestados por personas físicas. Son intangibles, heterogéneos y caducan.

2.3 Por su tamaño

Los criterios utilizados para determinar el tamaño de las empresas pueden ser muy diferentes; entre ellos, el número de trabajadores o el volumen económico de las operaciones que realizan. No obstante, se puede diferenciar entre:

- Grandes empresas: tienen más de 250 trabajadores y facturan más de 50 millones de euros.
- Medianas empresas: están constituidas por entre 50 y 250 trabajadores y facturan menos de 50 millones de euros.
- Pequeñas empresas: cuentan con menos de 50 trabajadores y facturan entre 2 y 10 millones de euros.
- Microempresas: cuentan con menos de 10 trabajadores y facturan menos de 2 millones de euros. Este tipo de empresas, por lo general, cuenta con propiedad individual, sistemas de fabricación prácticamente artesanales, maquinaria y equipo elementales y reducidos. Los aspectos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos, pudiendo el gerente atenderlos personalmente.

2.4 Por su ámbito territorial

Dependiendo del ámbito geográfico en el que se realiza la actividad, se puede distinguir entre:

- Empresas locales: se trata de aquellas que venden sus productos o servicios dentro de una determinada localidad. (PMI, 2008)
- Empresas regionales: aquellas que venden sus productos o servicios a varias localidades o provincias de un país.
- Empresas nacionales: las que venden sus productos o servicios dentro de los límites de un país. Pueden tener sus instalaciones en varias regiones del mismo.

- Multinacionales: desarrollan su actividad de venta de productos o servicios en varios países al mismo tiempo; el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

2.5 Por la naturaleza de su capital

Referente al capital, si está en poder de particulares, organismos públicos o ambos. Así, se clasificarán en:

- Empresa privada: se da este tipo de empresa cuando el capital está en manos de accionistas particulares; por ejemplo, empresa familiar.
- Empresa de autogestión: por ejemplo, si los propietarios son los trabajadores.
- Empresa pública: empresa cuyo capital y control pertenecen al Estado, a nivel nacional, provincial o municipal.
- Empresa mixta: el capital y el control de la empresa tiene origen tanto estatal como privado o comunitario. (PMI, 2008)

3. Definición de comerciante

El artículo 2º del Código de Comercio de Guatemala, define al comerciante así: “Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente: 1º La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios. 2º La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios. 3º La banca, seguros y fianzas. 4º Las auxiliares de las anteriores. El comerciante es la persona física o jurídica que, por sí o por medio de un representante debidamente registrado, ejercita en nombre propio una actividad de comercio, asumiendo las consecuencias jurídicas y con una finalidad de lucro lícitamente permitida. (Medina Salas, 2013)

3.1 Comerciante Individual

El comerciante individual es el elemento subjetivo de la actividad mercantil. Laureano F. Gutiérrez Falla, define los siguientes términos: Comerciante individual es quien, como

titular de una empresa mercantil, ejecuta profesionalmente y con publicidad suficiente, actos de comercio que quedan definidos en el artículo 3º del Código de Comercio como aquellos de explotar, transferir o liquidar una empresa o los que le sean análogos, por lo cual los conceptos de comerciante individual y empresario individual son sinónimos. (Gutiérrez Falla, 1985)

El comerciante individual, es la persona física que por sí o representada debidamente, compromete todo o parte de su patrimonio en una actividad de producción de bienes, servicios o intercambio de los mismos. La doctrina atribuye al comerciante individual la característica de empresario individual.

3.2 Comerciante Social

Las sociedades organizadas bajo forma mercantil tienen la calidad de comerciantes sociales, cualquiera sea su objeto. El Código de Comercio no aporta la definición de sociedad. Sin embargo, el Código Civil de Guatemala, le da el carácter de personas jurídicas a las sociedades; las regula el artículo 15 numeral 4º en los artículos 1728 y 1729 y establece: “La sociedad es un contrato por el que dos o más personas convienen en poner en común bienes y servicios para ejercer una actividad económica y dividirse las ganancias. La sociedad debe celebrarse por escritura pública e inscribirse en el registro respectivo para que pueda actuar como persona jurídica”. (Medina Salas, 2013)

3.2.1 Clasificación de las sociedades mercantiles en razón de la Responsabilidad

- Responsabilidad limitada: sociedad anónima y sociedad de responsabilidad limitada;
- Responsabilidad ilimitada: sociedad colectiva;
- Responsabilidad mixta: sociedad comanditaria.

3.2.2 Clasificación de las sociedades mercantiles en razón de su forma de Constitución

- Sociedad Anónima;
- Sociedad Colectiva;
- Sociedad en comandita: simple y en comandita por acciones;
- Sociedad de responsabilidad limitada;

- Sociedad civil.

3.2.3 Clasificación de las sociedades por la calidad de socios

- Capitalistas: Sociedad Anónima y de responsabilidad limitada;
- Personalistas: Sociedad colectiva y sociedad en comandita simple;
- Industriales: sociedad colectiva.

3.2.4 Clasificación Legal

- Sociedad Colectiva;
- Sociedad en Comandita simple;
- Sociedad de responsabilidad limitada;
- Sociedad anónima;
- Sociedad en comandita por acciones;
- Sociedades Irregulares y Sociedades extranjeras. (Medina Salas, 2013).

4. Pautas para la creación de una empresa

4.1 La elección de la idea del negocio

Todo proyecto de empresa se desarrolla en torno a una idea, que surge como consecuencia de las circunstancias particulares de cada emprendedor. Son muchas las razones que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio concreto; por ejemplo:

- Aprovechar una oportunidad de negocio en mercados poco abastecidos;
- La necesidad de crear el puesto de trabajo propio ante la falta de otras alternativas laborales;
- Los conocimientos técnicos sobre mercados o negocios concretos;
- La posesión de un producto o servicio innovador que se estima puede generar mercado; y
- El deseo de trabajar de manera independiente.

NO es determinante la idea en sí como lo es la capacidad para creer en ella, la confianza en sus posibilidades, y la entrega incondicional al proyecto. La elección de la idea de negocio debe estar respaldada por una ilusión desbordante, una confianza imbatible, una naturaleza competitiva y un conocimiento del sector. Estos son los verdaderos ingredientes del éxito.

4.2 Análisis DAFO

También conocido como análisis FODA o DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o proyecto; analiza sus características internas: Debilidades y Fortalezas y su situación externa: Amenazas y Oportunidades en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

Es una herramienta para: 1. Conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto; y 2. Planificar la estrategia a futuro.

Durante la etapa de planeamiento estratégico y a partir del análisis DAFO se contesta cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede superar cada debilidad o carencia?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Recurso fue creado a principios de la década de los años setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. (Fomento España, 2015)

El análisis consta de tres pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- Confección de la matriz DAFO (Fomento España, 2015)

Antes de elaborar un plan de empresa, es importante y conveniente realizar un exhaustivo análisis DAFO; Identificación de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades acerca de la idea del negocio, ya que permitirá evaluar un conjunto de variables internas y externas que pueden influir positiva o negativamente en el desarrollo del proyecto empresarial. (Contreras, 2009)

Cuadro No 1
Análisis DAFO

Análisis DAFO		
Análisis Interno	<p>Debilidades Factores internos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de tu empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Tienes problemas de recursos de capital? ■ ¿Qué factores pueden ser percibidos como una debilidad/carencia por parte de tus clientes potenciales? ■ ¿Qué factores podrían reducir el éxito de tu proyecto? ■ ¿Qué se podría mejorar? <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos financieros limitados - Instalaciones y equipamientos inadecuadas - Servicios limitados - Falta de especialización 	<p>Fortalezas Factores internos que favorecen o impulsan el crecimiento de tu empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Qué ventajas competitivas tiene tu proyecto? ■ ¿Qué vas a hacer mejor que cualquier otro? ■ ¿A qué recursos materiales y humanos tienes acceso? ■ ¿Qué factores pueden ser percibidos como un beneficio por parte de tus clientes potenciales? <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos financieros adecuados - Capacidad directiva - Equipo cualificado, motivado y comprometido - Servicios especializados - Establecimiento de estrategias de desarrollo y crecimiento
	<p>Amenazas Factores externos que pueden impedir o dificultar el desarrollo de tu empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿A qué obstáculos se enfrenta tu proyecto? ■ ¿Qué están haciendo los competidores? ■ ¿Te pueden surgir nuevos competidores? ■ ¿Qué disponibilidad de personal cualificado, especializado y/o capacitado existe en el mercado para incorporarse a tu proyecto? ■ ¿Puede alguna de las debilidades afectar seriamente al desarrollo de tu proyecto? <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambio en las necesidades del cliente - Mercado saturado - Debilidad ante las grandes clínicas multiservicios 	<p>Oportunidades Factores externos que pueden suponer una ventaja competitiva para tu empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ¿Cuáles son las tendencias del mercado? ■ ¿Existe una coyuntura favorable para el desarrollo de tu proyecto? ■ ¿Qué cambios tecnológicos se están presentando en el mercado? ■ ¿Qué cambios se están produciendo en la normativa legal y/o política? ■ ¿Qué cambios se detectan en los patrones sociales y estilos de vida? <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrar en nuevos mercados (barrios de nueva construcción, municipios desabastecidos, etc.) - Suplir necesidades no satisfechas (servicios a domicilio, de guardería, animales exóticos, por ejemplo)
Análisis Externo		

Fuente: (Madrid, 2009)

Cuadro No. 2
Análisis DAFO



Fuente: (Cruz, 2015)

4.3 Elaboración del plan de negocios

El plan de negocios es un documento de trabajo sintético y claro en el que se desarrolla el contenido del proyecto empresarial, desde su definición hasta la actividad a desarrollar, desde los objetivos de la idea inicial hasta la explicación concreta y detallada de cómo se pondrá en práctica. En él, se pueden resumir 4 funciones principales a incluir como parte de la elaboración del documento correspondiente:

Funciones:

- Comprobar y demostrar la viabilidad del proyecto.
- Aportar mayor credibilidad al proyecto frente a terceros: posibles socios, inversores, entidades financieras.
- Controlar el desarrollo de la actividad de la empresa en su fase inicial.
- Detectar e incorporar posibilidades nuevas que vayan surgiendo.

El plan de negocios es un documento dinámico que se va actualizando a medida que avanza la idea de negocio (Lledó, 2007)

Aunque el plan de negocios varíe de un proyecto a otro en función de la actividad a desarrollar y la dimensión del proyecto, entre otros. Siempre debe contar con los siguientes elementos:

4.3.1 Descripción de la actividad

Es necesario transmitir una idea clara sobre la empresa. La información puede incluir lo siguiente:

- Ficha descriptiva
 - o Marca y nombre comercial
 - o Forma jurídica
 - o Ámbito y localización de la empresa
 - o Estructura económico financiera
 - o Financiamiento

- Presentación de la idea
 - o Cómo y cuándo surgió la idea inicial
 - o La elección de la idea de negocio debe estar respaldada por una ilusión desbordante, confianza imbatible, naturaleza competitiva y conocimiento del sector. (Madrid, 2009)

- Presentación del promotor o promotores
 - o Quién ha promovido la idea y cómo se incorpora al resto de socios
 - o La experiencia y objetivos de las y los promotores

- Descripción del producto o servicio
 - o Características del producto o servicio
 - o El mercado al que va dirigido y necesidades que pretende cubrir
 - o Elementos diferenciadores respecto a los productos y servicios de la competencia
 - o Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto o servicio

4.3.2 Plan de recursos humanos

Aspectos a tomar en cuenta:

- Puestos de trabajo: descripción de la necesidad de creación de puestos, distribución por categorías y funciones, asignación de responsabilidades y tareas
- Identificación de perfiles personales y profesionales de las personas que ocupen cada puesto de trabajo
- Establecimiento de mecanismos de selección adecuados
- Definición de contratos de trabajo y cumplimiento de obligaciones laborales que conllevan
- Identificación de las necesidades de formación continua
- Previsión de gastos del personal necesario (Lledó, 2007)

4.3.3 Estudio de mercado

El estudio de mercado incluye la adopción y puesta en práctica de una metodología que permita obtener resultados válidos para tomar decisiones. No sirve con pedir opinión a un grupo de amigos y conocidos; tampoco es suficiente buscar en Internet para hacer una aproximación a lo que hace la competencia. Se trata de realizar una indagación y aplicar una metodología lo más cercana posible a la que utilizan los profesionales. “Se trata de tomar decisiones y minimiza el riesgo en lo posible. En este sentido, el diseño y el trabajo de campo son claves para que los resultados sean de calidad”, comenta María Ángeles Zabaleta, Gerente de Recursos Humanos de la firma Nielsen. La investigación de mercados es el primer paso para saber si se emprende un negocio, si el producto se ajusta a las necesidades del mercado. Es la columna vertebral de un plan de viabilidad que determina si el negocio, además de tener mercado potencial, es rentable y viable financieramente. (UNIR, 2013)

El análisis de mercado tiene dos partes: una orientada al consumidor, que es el estudio del lanzamiento entre el público objetivo al que se le quiere vender y por lo tanto verificar si ello es factible y entender si la oferta que se hace es relevante para la demanda, si va a cumplir con las expectativas, va a generar una reacción positiva o no, en el consumidor. El segundo paso, es el análisis de la competencia. (Fischer, 1994)

En el análisis de la competencia, los estudios de investigación sobre sectores, mercados físicos y tendencias de consumo darán una buena pista del mercado al que se desea ingresar. En el mejor de los casos, se puede encontrar un nicho sin explotar. Pero no es lo habitual. Lo normal es que se tenga que entrar en conflicto con la oferta actual. Y aquí hay que plantearse una cuestión clave: ¿por qué puede estar dispuesto a cambiar un cliente potencial lo que compra ahora por otra oferta? Por ejemplo, si va a lanzar una revista como *Emprendedores*, se tendrá que preguntar al consumidor y si la propuesta realmente supone algo nuevo, diferente o relevante. Pero se debe tener en cuenta lo que hace actualmente. La competencia siempre tiene que estar presente en la investigación. Si es el lanzamiento de un nuevo producto, se tiene que comparar con quienes lo hacen bien. (Alcázar, 2015)

4.4 Plan de Marketing

Es una parte fundamental del plan: no basta con tener una idea genial, una necesidad sin satisfacer, sino que además se debe saber venderla. Por eso, antes, hay que realizar un estudio de mercado para detectar:

4.4.1 ¿Quién es el público potencial?

A quién está dirigido, qué espectro de población, franja de edad, sexo, zonas geográficas y otras variables asociadas.

4.4.2 Pasillo de precios

El que propone Dinwoodie variará en función de tres conceptos: si es un mismo producto que ya está en el mercado, pero que va a cubrir necesidades nuevas que se han detectado, el precio será más bajo porque es más fácil de imitar. Si es un producto diferente que va a cubrir necesidades que ya cubren otros productos, pero de otra forma, el precio también será bajo, por la misma razón. Si es un producto diferente que va a cubrir otras necesidades detectadas, entonces sí puede ponerse precio más elevado.

4.4.3 ¿Quién es la competencia?

Se debe conocer quién está haciendo algo similar a lo que se desea hacer y en qué se diferencia la nueva propuesta de lo que actualmente se ofrece. Un buen análisis de la competencia permite conocer cuáles son las debilidades. (Méndez, 2015)

4.4.4 Establecer el precio de venta

Es decir, aquel que deje un margen de beneficio. Para fijarlo, una vez que se ha determinado la clientela, el pasillo de precios y el precio de la competencia, se aplica la fórmula: $\text{margen bruto unitario} = \text{precio de venta unitario} - \text{coste variable unitario}$. El coste variable no es igual si es una empresa comercial, una de servicios u otra industrial. En el primer caso, el coste variable es el mismo del producto más los gastos de aprovisionamiento.

En el segundo, si existe un proceso de fabricación, es necesario sumar al coste del producto el coste de la mano de obra en la elaboración. En el caso de una empresa de servicios, al ser más intangible, también resulta difícil determinar el precio, pero en cualquier caso hay que contar con el precio de la mano de obra.

4.4.5 Previsión de ventas

Hay que tener en cuenta las temporadas altas y bajas del negocio. Lo mejor es hacer una previsión a la baja para no pecar de optimistas. Debe hacerse una previsión del primer año, por mes y luego una previsión de tres a cinco años. Revisar en tablas y tener la precaución de incluirlas en el plan financiero.

D. ¿Qué es una Clínica Veterinaria?

Una clínica veterinaria es aquel centro en el que profesionales especializados se ocupan de las enfermedades y su prevención, del manejo, conducta, nutrición, selección genética, medicina preventiva y curativa, identificación de perros, gatos y otros animales de compañía.

- **Composición**

Deben estar compuestos por personas físicas o socios profesionales que reúnan los requisitos exigidos para el ejercicio de la profesión y la ejerzan de manera efectiva.

- **Denominación Social**

Podrá ser tanto subjetiva, imaginaria, como objetiva, formada por el nombre de todos, de varios o de alguno de los socios profesionales. (Madrid, 2009)

Existen diferentes tipos de centros veterinarios, cuya clasificación está en función de las actividades que en ellos se desarrollan:

- Consultorio veterinario
- Clínica veterinaria
- Hospital veterinario
- Hospital veterinario universitario

Además, se debe tener en cuenta otro tipo de negocios relacionados con la actividad veterinaria como:

- Peluquerías caninas
- Tiendas de mascotas
- Residencias y guarderías para mascotas
- Centros de adiestramiento
- Centros de cría de mascotas

5. Tipos de centros veterinarios

5.1 Consultorio veterinario

Se trata de un centro dedicado exclusivamente al ejercicio veterinario y ha de contar, como mínimo, con:

- Acceso independiente
- Una sala de recepción o espera
- Una sala para consulta y pequeñas intervenciones médico-quirúrgicas que incluirá, al menos, una mesa de exploración con la iluminación adecuada y dotación de agua fría y caliente. Esta sala será independiente de la sala de espera.
- Materiales médico-quirúrgicos e instalaciones necesarias para las actividades que se realicen.

5.2 Clínica veterinaria

Es el conjunto de dependencias que comprenden las descritas para el consultorio veterinario, además de:

- Un quirófano independiente de cualquier otra dependencia, con medios de reanimación y gases medicinales.
- Existencia de equipos de esterilización para el instrumental y material quirúrgico (Madrid, 2009)
- Instalación de radiodiagnóstico de acuerdo con la normativa vigente.
- Laboratorio que incluya microscopio y medios para análisis bioquímicos y hematológicos; estos, han de ser propios si anuncia urgencias y/o servicio de 24 horas.

5.3 Hospital veterinario

Es el centro que, además de contar con las condiciones requeridas para la clínica veterinaria, está dotado de:

- Al menos dos salas de consulta con capacidad para funcionar de manera simultánea
- Una sala de laboratorio
- Una sala de instalación radiológica
- Una sala con equipo de esterilización
- Una sala de aislamiento con un mínimo de dos jaulas
- Una sala de prequirófano o preparaduría
- Una sala de hospitalización con un mínimo de 6 jaulas
- Una sala para uso del personal
- Equipamiento mínimo de ecógrafo y electrocardiograma
- Un mínimo de cuatro veterinarios dedicados a tiempo completo, en las debidas condiciones contractuales
- Un servicio continuado de asistencia (24 horas), en especial a los animales hospitalizados, por un veterinario presente en el hospital

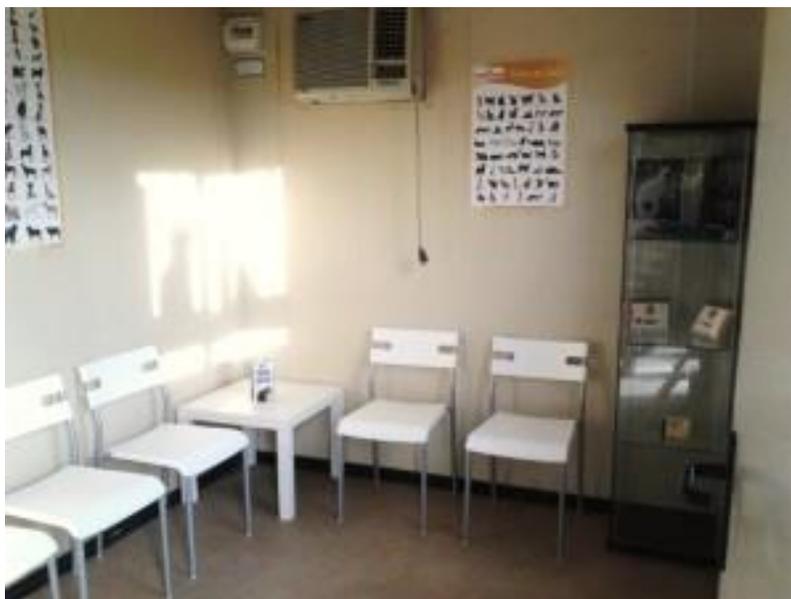
En el caso del hospital veterinario universitario, éste tendrá las mismas condiciones requeridas para el hospital veterinario pero sus funciones serán asistenciales, como centro de referencia, con docentes e investigadores. (Madrid, 2009)

Imagen 1
Entrada Consultorio Veterinario



Fuente: (Asociación, 2015)

Imagen 2
Sala de Espera Consultorio Veterinario



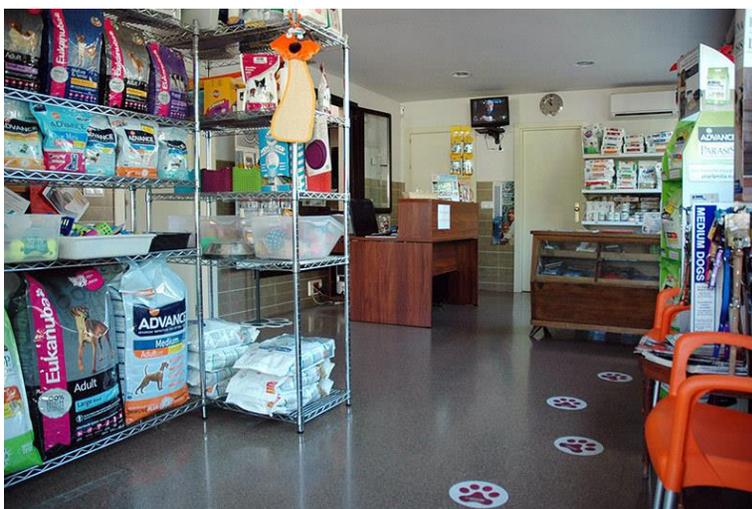
Fuente: (Asociación, 2015)

Imagen 3
Consultorio Veterinario



Fuente: (Asociación, 2015)

Imagen 4
Clínica Veterinaria



Fuente: (Orgaz, 2015)

Imagen 5
Entrada Clínica Veterinaria



Fuente: (Morote, 2015)

Imagen 6
Consultorio Clínica Veterinaria



Fuente: (Domestic, 2015)

Imagen 7
Recepción Hospital Veterinario



Fuente: (Terán, 2015)

Imagen 8
Área de hospitalización Hospital Veterinario



Fuente: (Terán, 2015)

Imagen 9
Quirófano Hospital Veterinario



Fuente: (Terán, 2015)

III. JUSTIFICACIÓN

Se pretende implementar un hospital veterinario que reúna las características adecuadas para brindar un servicio de calidad a los potenciales clientes del mismo; para cumplir con este objetivo, se debe elaborar un plan de negocios que asegure la viabilidad del proyecto. Asimismo, se considera necesario que la mayoría de estudiantes se gradúen y establezcan su propio negocio o sean subalternos de algún otro veterinario. En el caso de un socio o propietario que no es veterinario, si es persona sin estudios en medicina veterinaria, es importante ser emprendedor y, de esta manera, demostrar que el médico veterinario es el recurso más importante en este negocio.

Al realizar un plan de negocios detallado se toman en cuenta todas las variables de financiamiento, recursos humanos, lineamientos firmes y asegurar, de una manera amplia, la posibilidad de éxito del proyecto. Sin un plan de negocios no existe un panorama claro de lo que realmente es o será el negocio. Debe planificarse la parte administrativa y la parte financiera para realizar las proyecciones debidas. Con una buen plan de negocios, se asegura tener información ordenada y fidedigna para la toma de decisiones.

IV. OBJETIVOS

1. Objetivo General

- Elaborar un plan de negocios para la creación e implementación de un hospital veterinario, sustentado en las buenas prácticas de administración profesional de proyectos de servicios.

2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un análisis estratégico del mercado para establecer que el proyecto incluya todos los procesos necesarios para garantizar que el trabajo concluya con éxito.
- Diseñar un plan de operaciones para conocer el proceso necesario ante los distintos servicios a brindar.
- Plantear un plan de recursos humanos que incluya los procesos organizacionales, de capacitación y motivación del equipo de trabajo para garantizar un buen rendimiento del mismo.

V. METODOLOGÍA

A. Tipo de estudio

Descriptivo

B. Universo

Clínicas Veterinarias de la Ciudad de Guatemala

C. Población

Clínicas Veterinarias de la Ciudad de Guatemala

D. Muestra

Se tomaron como ejemplos en cuanto a diseño, estructura, logotipos, ambientes y ubicación distintas clínicas veterinarias de la zona capitalina de Guatemala, con el propósito de comparar y encontrar similitudes entre ellas para identificar fortalezas y debilidades y construir un ideal factible de Clínica Veterinaria.

E. Variables

- Número de ambientes mínimo
- Dimensiones recomendables de ambientes
- Análisis de Mercado objetivo: mascotas
- Servicios adicionales

F. Métodos y técnicas de recolección de la información

Por medio de la observación de distintas clínicas y hospitales veterinarios en la Ciudad de Guatemala, se evaluaron los pros y contras en cada uno de ellos; además se encuestaron a usuarios para conocer las características que debe tener un hospital veterinario ideal según sus expectativas. Al final se realizó una lista de verificación de aspectos que debe llenar un Hospital Veterinario. Los instrumentos utilizados para el estudio, se encuentran en los Anexos 1 y 2.

G. Método de análisis de la información: Cualitativo y Cuantitativo

VII. RESULTADOS

Tabla 1.

Análisis de Clínicas Veterinarias situadas en las zonas 11 y 7 de la Ciudad de Guatemala.

AMBIENTE		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	%
CLÍNICA No.													
1	Parqueo	x			x	x	x			x	x	6	60
2	Recepción	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	100
3	Sala de Espera	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	100
4	Consultorio	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	100
5	Más de 1 Consultorio											0	0
6	Laboratorio Clínico	x	x		x			x				4	40
7	Rayos X	x	x	X	x		x					5	50
8	Ultrasonido	x	x	X	x		x	x	x		x	8	80
9	Quirófano	x	x	X	x		x	x		x	x	8	80
10	Hospitalización	x	x	X	x		x	x			x	7	70
11	Hospedaje	x	x	X	x		x	x			x	7	70
12	Farmacia Veterinaria	x	x	X	x		x	x	x	x	x	9	90
13	Pet Shop	x	x		x	x	x		x	x	x	8	80
14	Venta de Alimentos	x	x		x	x	x	x	x	x	x	9	90
15	Estética Canina	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	10	100
16	Emergencias	x	x		x			x		x		5	50
17	Servicio a domicilio	x	x		x	x	x					5	50
18	Bodega	x			x		x	x				4	40
19	Oficina	x	x	X	x		x	x			x	7	70
20	Baño	x	x	X	x		x	x	x	x	x	9	90
21	Comedor (empleados)	x	x	X	x		x		x		x	7	70
22	Otro: _____											0	0

Fuente: del Autor.

Plan de negocios para la implementación de un Hospital Veterinario en zona 11 de la ciudad de Guatemala



14/11/2015

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA - MAIES

Ana Lucía García Rossatty

HOSPITAL VETERINARIO Z.II

A. MISIÓN

Ofrecer a nuestros pacientes el mejor tratamiento médico, proporcionando servicios integrales y éticos de alta calidad, mejorando y preservando la salud y el bienestar animal

B. VISIÓN

Ser líderes en el sector veterinario trascendiendo en la localidad y sus alrededores por la calidad de los servicios proporcionados y diferenciados

C. VALORES

- Lealtad: fomentar confianza en nuestros clientes en pro de nuestros pacientes y su bienestar
- Respeto: a nuestros pacientes y sus propietarios
- Pasión: por brindar nuestros servicios con amor y dedicación
- Temor de Dios: siempre actuar con ética

D. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADO

1. Producto

1.1 Definición del producto

Se implementará un hospital veterinario el cual tendrá los ambientes mínimos requeridos para poder brindar un servicio completo y de alta calidad a los clientes.

Producto principal y subproductos

El principal servicio del hospital veterinario será la consulta veterinaria. El horario de atención a los clientes será de 8:30 am a 6:00 pm, cerrando de 1 a 2 pm considerada

como hora de almuerzo. Se contará con servicio de emergencias las 24 horas los 365 días del año.

Actualmente, 2 médicos veterinarios son los que llevarán a cabo la resolución de consultas y emergencias quienes se irán rotando entre módulos preestablecidos de horarios, de forma de lograr una repartición equitativa durante el año de los horarios y fechas de mayor afluencia por parte del público. En un futuro se contemplará la contratación de 1 o 2 médicos veterinarios para cubrir días de descanso e incluirlos en la atención de emergencias.

En la etapa de puesta en marcha será el médico veterinario quien realice la atención general al público, pero en un futuro se contará con una recepcionista la que realice estas funciones; de esta forma se busca obtener el doble beneficio de que el médico veterinario se encuentre solamente realizando labores relacionadas a su especialidad, y que a la vez se evite la costumbre del usuario de no hacer uso del ingreso de la mascota a la consulta y preguntar acerca de posibles tratamientos, para así evitar el pago.

1.2 Productos complementarios

Dentro de los servicios complementarios del hospital veterinario se encuentran elementos pertinentes para realizar un diagnóstico certero de todos los procesos de dificultad media.

- Laboratorio clínico

Se contará con equipo necesario para análisis destinado al diagnóstico o descarte de enfermedades cutáneas, parasitarias, víricas y bacterianas; análisis de hematología y serología. Estos servicios además del uso en el hospital, funcionará como laboratorio de referencia para otros veterinarios.

- Estética Canina

Este servicio estará a disposición de nuestros clientes, en donde se podrá bañar y recortar el pelo de sus mascotas en lugares especialmente habilitados para esos efectos.

- **Accesorios**

Todo lo necesario para las mascotas estará disponible: collares, bozales, camas, jaulas de transporte, juguetes, huesos, galletas y golosinas para animales, alimento para mascotas, ropa, peines, shampoo, jabones, cortaúñas y todo lo que se requiera para el cuidado de la mascota.

- **Farmacia Veterinaria**

Estarán disponibles también para la venta los medicamentos requeridos para el tratamiento del animal enfermo: antibióticos, desparasitantes, jarabes y corticoides entre otros. Lo anterior se realizará cumpliendo las exigencias de la autoridad sanitaria, es decir, presentando receta médica que identifique correctamente al animal, dueño, enfermedad diagnosticada, medicamento, dosis y duración del tratamiento.

- **Cirugía y Hospitalización**

Se contará con una sala especializada en procedimientos quirúrgicos (quirófano), correctamente iluminada y aislada del tránsito diario de los animales infecciosos que circulan por la consulta, se incorporará equipos de resucitación y apoyo vital, que aseguren el mejor resultado posible del procedimiento y monitoreo respectivo del paciente. Al momento de realizar algún procedimiento se utilizará material quirúrgico previamente esterilizado para evitar infecciones secundarias por mal manejo. Además se contará con una sala aislada, que contendrá a los pacientes infecciosos de los que no lo son, para evitar posibles contagios en su período de recuperación.

- **Radiología y Ecografía**

Se contará con equipos de rayos X, así como ecógrafos, cuyos resultados, posterior a su análisis, además de ser entregados al cliente serán actualizados en su ficha clínica, para su posterior consulta.

- **Hospedaje**

Estará disponible para el cliente la opción de dejar a su mascota en el hospital en el área destinada para estos fines, delegando al hospital veterinario la responsabilidad de su alimentación y cuidados veterinarios, así como la recreación de la misma.

Este servicio se realizará posterior a una consulta veterinaria destinada a descartar patologías de la mascota y firma de un contrato de compromiso de pago, en el cual el cliente declara haber tomado conocimiento de las enfermedades de su mascota y de su respectivo tratamiento. Además, deberá entregar carné que respalde la vacunación, desparasitación interna y externa al día para evitar posibles contagios.

Se buscará la comodidad de la mascota para que esta se sienta como en casa, el área de hospedaje estará diseñada para que las mascotas puedan estar libres, es decir, sin jaulas ni cadenas que los mantengan atados.

- **Servicio a Domicilio**

El cliente podrá también solicitar vía telefónica que algunos servicios del hospital se realicen en su lugar de residencia. Estos servicios podrán ser: consulta veterinaria, peluquería canina, servicio de entrega de accesorios o alimentos.

Será un servicio de pago por adelantado que abarcará en el precio materiales básicos destinados al diagnóstico para el caso de la consulta veterinaria, o de insumos como el shampoo para el caso de la peluquería canina.

En el precio se incluirá un recargo por flete, que será relativo a la distancia recorrida hasta el lugar del requerimiento, y que estará destinado a cubrir el costo de combustible, propio del transporte. Para acceder a este servicio se deberá realizar el requerimiento por vía telefónica y coordinar un horario de visita sujeto a la disponibilidad del profesional dedicado a ese servicio.

Será en esta instancia de declaración de requerimiento en la que el cliente será informado de los componentes del precio final y de las condiciones del servicio, que son el pago por adelantado, los procedimientos incluidos en la consulta a domicilio y los procedimientos a seguir en caso de que el animal requiera de mayores atenciones.

- **Servicios prestados por terceros**

Además de los servicios que ofrecerá la empresa, se contará con la posibilidad de referenciar al cliente a otros servicios ofrecidos por la empresa como son:

- **Adiestramiento:** Se podrá adiestrar al perro en obediencia básica, es decir en órdenes simples de obediencia y convivencia, y en entrenamiento de defensa y guardia, para el caso de los perros guardianes.

- **Incineración:** En caso de muerte de la mascota, será ofrecido el servicio de incineración, el que puede ser parte del servicio de sepultura en cementerios privados, o con el objetivo de ser colocada en una urna para su posterior entrega al cliente.

2. Precio

Existirá un precio único de atención veterinaria, mientras que en el caso de la peluquería canina, se tendrá un precio diferenciado para perros considerados pequeños y perros de tamaño mayor, así mismo se considerará la raza, ya que algunos requieren mayor detalle en el corte de pelo que otros.

Para el servicio a domicilio se añadirá un recargo por transporte al precio base, que será proporcional a la distancia recorrida. Cualquier tratamiento extra que sea requerido durante el ejercicio de la consulta veterinaria se cobrará proporcional a la cantidad utilizada. En el caso de la cirugía se cobrarán todos los insumos utilizados, usando el mismo criterio anterior, a lo que se sumarán los honorarios del veterinario a cargo. Estos honorarios se encontrarán tabulados según el tipo de procedimiento.

3. Plaza

El proyecto se llevará a cabo en la zona 11 de la ciudad capital de Guatemala, debido a que es una zona altamente residencial y a la vez comercial en donde el sector veterinario aún no está tan acaparado. Además, es una zona de accesibilidad rápida para diferentes rutas de la ciudad.

4. Promoción

Programa de Recomendaciones

En los servicios existe un factor multiplicador en relación del ingreso asociado a un cliente fiel que recomienda el servicio versus uno que no vuelve. Por lo que, se aplicarán precios de apertura durante los primeros dos meses y se obsequiará 10% de descuento en peluquería canina y consulta a aquellos clientes que hayan recomendado el servicio al menos a dos de sus contactos y que éstos, asistan por primera vez a la clínica y declaren haber sido recomendados por esta persona.

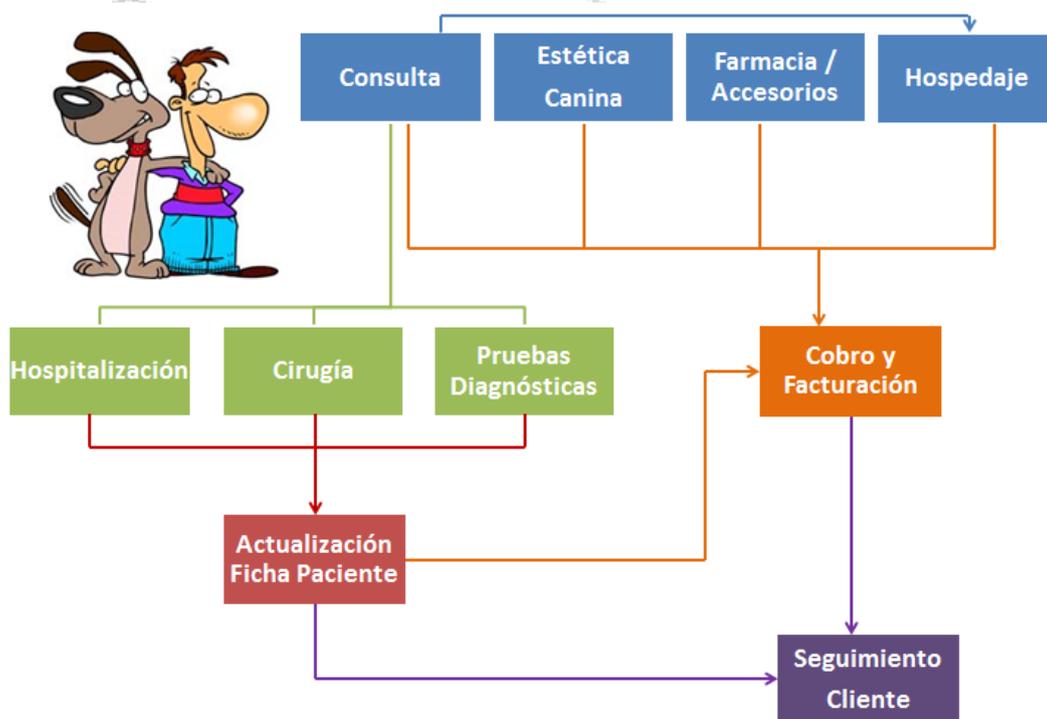
Programa de Fidelización

En el caso de las vacunaciones y desparasitaciones, se considera vender un paquete promocional que consista en el prepago del valor anual de estos servicios, rebajados en un 20%. En el caso de la peluquería canina, se aplicará un descuento del 15% en el servicio a aquellas mascotas que requieran del servicio con un intervalo no mayor a un mes.

E. PLAN DE OPERACIONES

Para llevar a cabo un buen servicio, se deben obedecer procesos. A continuación se esquematiza el procedimiento a seguir según sea el motivo de visita de nuestro cliente:

Figura 1
Plan de Operaciones



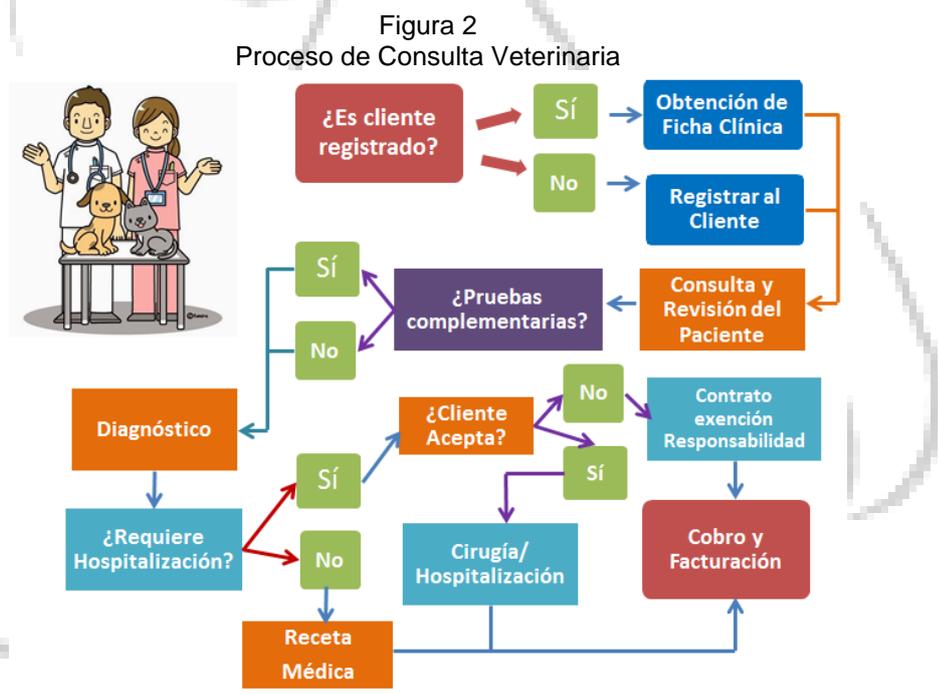
Fuente: del autor

Lo anterior se desglosa de la forma que sigue:

Si el cliente ingresa al hospital por consulta sin necesidad de pruebas complementarias u hospitalización, por la compra de accesorios o medicamentos, o por el servicio de peluquería canina, el flujo pasa directamente al pago y posteriormente un seguimiento del servicio recibido.

En el caso de que el cliente traiga a su mascota a una consulta y la enfermedad sea clasificada como media, podría necesitar pruebas complementarias, cirugía u hospitalización para su recuperación. Si la mascota hará uso del hospedaje, de igual manera deberá ingresar primero a la consulta, en donde el estado del animal es evaluado. Luego de este proceso, la respectiva ficha clínica es actualizada.

La ficha clínica debe almacenar datos como: el médico veterinario tratante, insumos utilizados, procedimientos y diagnósticos y fecha de tratamiento, además de información complementaria como: alergias y contraindicaciones, edad o fecha aproximada de nacimiento. Llevar una facturación y llenado de fichas clínicas correctamente con los insumos utilizados, permitirá llevar un mejor control del manejo de inventario de las materias primas e insumos que se vayan utilizando, además de podrán realizar proyecciones de inventarios de seguridad y niveles de compra óptimos. A continuación se describe el proceso del servicio principal del Hospital: La Consulta Veterinaria



Fuente: del autor

Si el cliente visita el hospital veterinario buscando consulta para su mascota, los pasos lógicos serán:

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

- Consulta: se realizará la revisión de la mascota buscando el diagnóstico para dar su respectivo tratamiento. En caso de ser diagnosticada alguna enfermedad que no requiera de hospitalización, se procederá a extender la receta médica que contenga medicamentos, dosis y período de tratamiento, o de datos de contacto para realizar algún tratamiento de recuperación como puede ser una fisioterapia.

Si es necesario realizar algunas pruebas diagnósticas, cirugías u hospitalización del paciente, se pedirá al dueño su autorización.

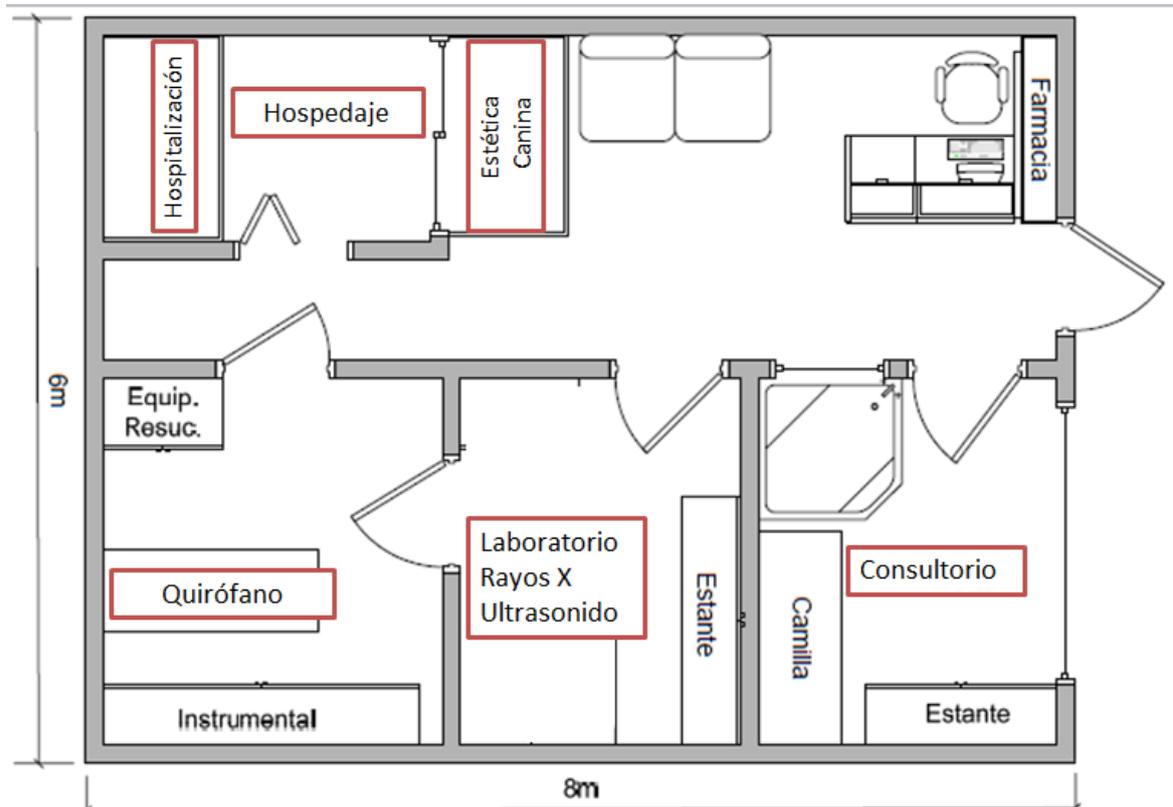
Si por alguna razón, el dueño de la mascota decide no hospitalizar a su mascota, se extenderá un formulario de exención de responsabilidad por parte del hospital veterinario; en el mismo, el dueño asumirá la entera responsabilidad de no haberle dado el tratamiento recomendado por el médico veterinario y así libera de responsabilidad a la empresa, sobre las posibles consecuencias de no haber realizado el mencionado procedimiento.

5. Propuesta de Layout

De acuerdo con informaciones recopiladas con dueños de clínicas veterinarias, el cliente se siente atraído a la clínica en la cual se puede apreciar al médico veterinario que trabaja; de esta forma, existen dos servicios que son más atractivos de mostrar: el de consulta veterinaria y el de peluquería canina. Se opta por situar el servicio de peluquería canina, por ser éste un servicio más estéticamente atractivo que el de la consulta veterinaria.

Los servicios señalados anteriormente serán incluidos en un espacio físico de la forma que se muestra a continuación:

Figura 3
Propuesta de Layout



Fuente: del autor

F. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6. Diseño de Cargos

Para el presente proyecto se distinguen tres niveles de cargos: el médico veterinario, recepcionista, encargado de peluquería canina o groomista.

- Médico Veterinario

- Es un médico veterinario titulado y colegiado activo.
- Tiene como responsabilidades:
 - Atención de clientes: deberá atender la recepción de la clínica durante el período de puesta en marcha o si la clínica lo necesitase ya sea por ausencia de la persona encargada.
 - Atención clínica de pacientes: es el único responsable de la evolución clínica del animal, derivado del tratamiento recetado.

- Ficha clínica: es responsable de que por cada cliente atendido exista un registro correspondiente en los archivos de la clínica, que identifique tanto al animal, como al dueño, el servicio ofrecido, diagnósticos y recetas si corresponde.
- Limpieza y orden de lugar de trabajo: El lugar de trabajo del médico veterinario debe encontrarse limpio y ordenado para evitar posibles focos de contagio.

- Recepcionista

- Su misión principal es la atención del público, ya sea presencialmente en la recepción de la clínica o vía telefónica, en el caso de un requerimiento de servicio a domicilio.
- En la atención tendrá la responsabilidad de realizar la correcta identificación del cliente y de su mascota y además de entregar de forma completa y didáctica las condiciones del servicio detalladas anteriormente.
- Será de su responsabilidad la limpieza y orden en las áreas comunes de la clínica, así como de la correcta alimentación de los animales hospitalizados y en hospedaje.

- Encargado de peluquería canina o Groomista

- Su misión principal es la recepción de mascotas que visiten el hospital por servicio de peluquería canina.
- Él hará el baño, corte y todo el proceso correspondiente de peluquería canina.
- Encargado de entregar a la mascota al momento de que el dueño llegue a recogerla.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Notificar al dueño de lesiones, ectoparásitos y otro problema encontrado en su mascota y, de ser necesario, sugerir una consulta médica para una revisión.
- Es el responsable de sus herramientas de trabajo, tales como: máquina de cortes de pelo, tijeras, peines, cuchillas y uso adecuado de insumos, como el shampoo.
- Deberá auxiliar al médico veterinario en caso de ser necesario; por ejemplo, si es necesario sujetar a la mascota para algún procedimiento, como una toma de muestra de sangre.

ÍNDICE

HOSPITAL VETERINARIO Z.H	1
A. MISIÓN	1
B. VISIÓN.....	1
C. VALORES	1
D. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADO.....	1
1. Producto.....	1
2. Precio	5
3. Plaza.....	5
4. Promoción.....	5
E. PLAN DE OPERACIONES.....	6
5. Propuesta de Layout.....	8
F. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	9
6. Diseño de Cargos.....	9

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Plan de Operaciones	6
Figura 2: Proceso Consulta Veterinaria	7
Figura 3: Propuesta de Layout	9

Resultados de la Encuesta realizada a clientes de mascotas titulada “Servicios Veterinarios”

Tabla 2
Rango de edades clientes encuestados.

Rango de edad	Respuestas	%
18-25	3	7,5
26-35	22	55
36-45	4	10
46-55	9	22,5
56-65	2	5

Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios
Ana Lucía García. 2015.

Tabla 3
Determinación de sexo clientes encuestados.

Sexo	Respuestas	%
Mujer	23	57,5
Hombre	17	42,5

Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios
Ana Lucía García. 2015.

Tabla 4
¿Qué tipo de mascotas tiene?

Tipo de mascota	Respuestas	%
Perro	38	95
Reptiles	1	2,5
Conejo, cuyo, hurón	1	2,5

Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios
Ana Lucía García. 2015.

Tabla 5
¿Cuántas mascotas tiene?

¿Cuántas mascotas tiene?	Respuestas	%
1	17	42,5
2	6	15
3	2	5
4	1	2,5

Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios
Ana Lucía García. 2015.

Tabla 6
¿Lleva a su mascota a alguna clínica?

Lleva a su mascota a alguna clínica	Respuestas	%
Sí	26	65
No	14	35

Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios
Ana Lucía García. 2015.

Tabla 7
¿Cuál es su motivo principal de visita al veterinario?

Motivo principal de visita al Veterinario	Respuestas	%
Chequeo Médico Rutinario	4	10
Desparasitación	2	5
Enfermedad	6	15
Grooming o baño	19	47,5
Vacunación	9	22,5

Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios
Ana Lucía García. 2015.

Tabla 8
¿Visitaría Ud. Nuestra clínica en z.11 Colonia Toledo?

¿Visitaría ud. Nuestra clínica z 11 Col Toledo?	Respuestas	%
Sí	27	67,5
No	13	32,5

Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios
Ana Lucía García. 2015.

Tabla 9
¿Le hemos brindado algún servicio?

¿Le hemos brindado algún servicio?	Respuestas	%
Si	25	62,5
No	15	37,5

Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios
Ana Lucía García. 2015.

Tabla 10
¿Cómo evalúa nuestro servicio?

¿Cómo evalúa nuestro servicio?	Respuestas	%
Excelente	21	84
Bueno	4	16

Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios
Ana Lucía García. 2015.

Tabla 11
¿Qué opina de nuestros precios?

¿Qué opina de nuestros precios?	Respuestas	%
Accesibles	23	92
Económicos	2	8

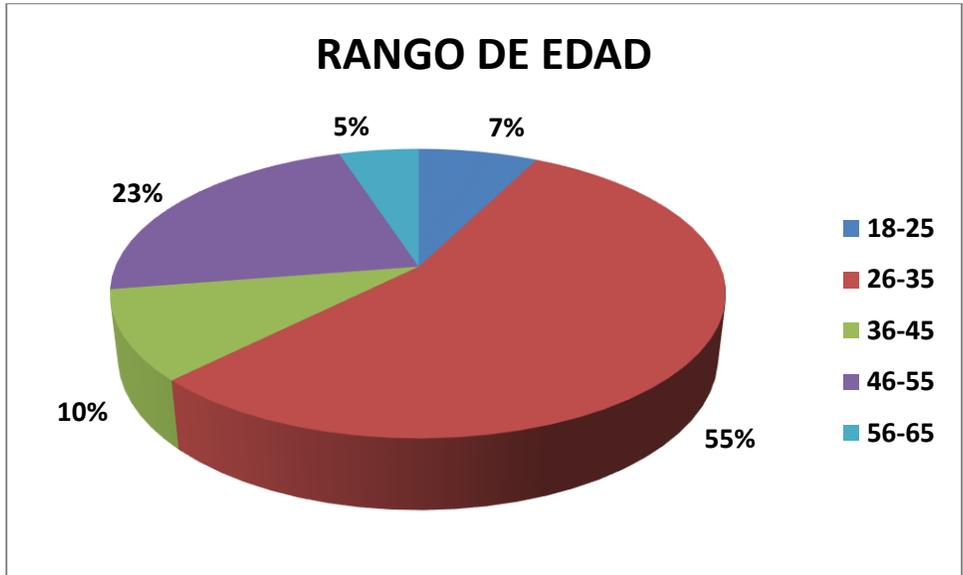
Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios
Ana Lucía García. 2015.

Tabla 12
¿Recomendaría nuestro servicio?

¿Recomendaría nuestro servicio?	Respuestas	%
Si	25	100
No	0	0

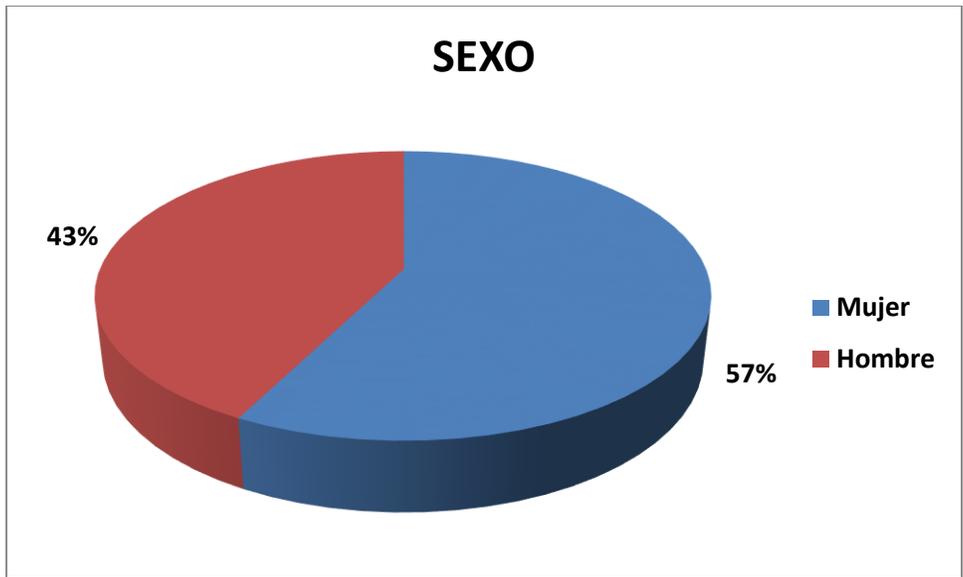
Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios
Ana Lucía García. 2015.

Gráfica 1
Rango de edades en grupo de clientes encuestados



Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios. Ana Lucía García. 2015.

Gráfica 2
Determinación de sexo en grupo de clientes encuestados



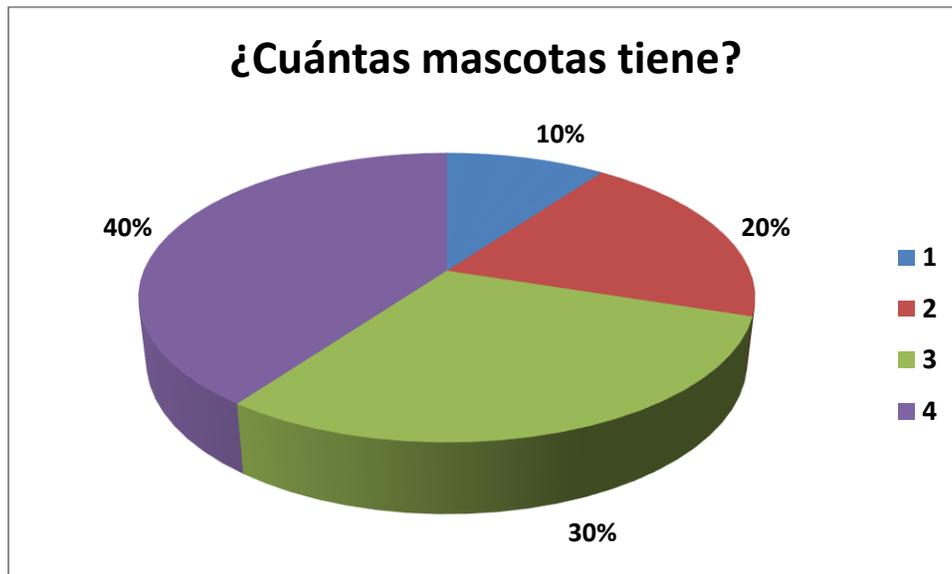
Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios. Ana Lucía García. 2015.

Gráfica 3
¿Qué tipo de mascotas tiene?



Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios. Ana Lucía García. 2015.

Gráfica 4
¿Cuántas mascotas tiene?



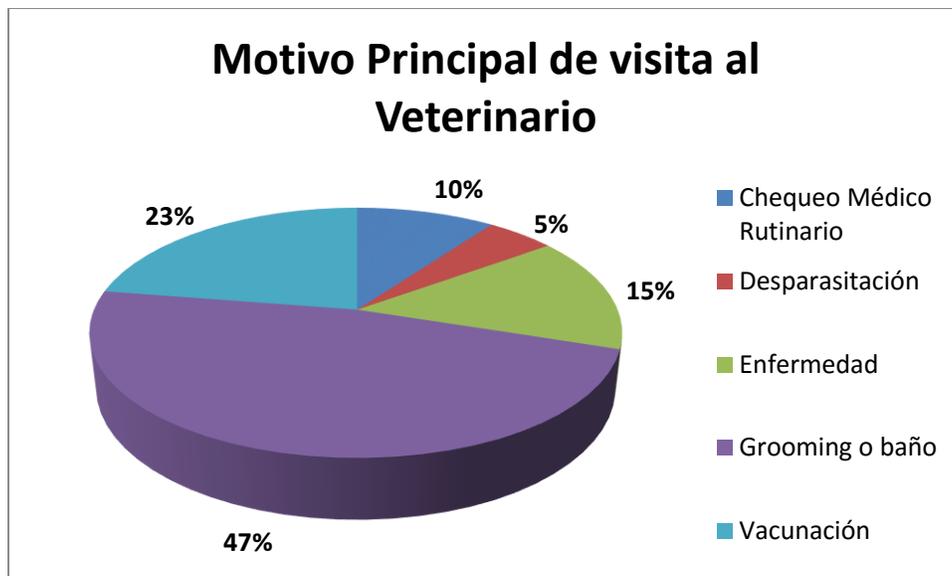
Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios. Ana Lucía García. 2015.

Gráfica 5
¿Lleva a su mascota a alguna clínica?



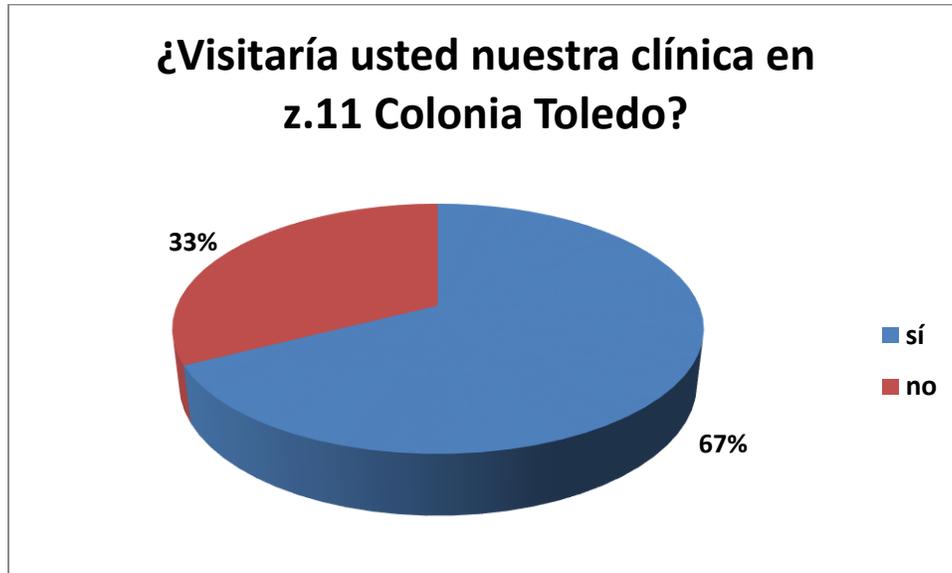
Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios. Ana Lucía García. 2015.

Gráfica 6
¿Cuál es el motivo principal de visita al veterinario?



Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios. Ana Lucía García. 2015.

Gráfica 7
¿Visitaría usted nuestra clínica en z.11 Colonia Toledo?



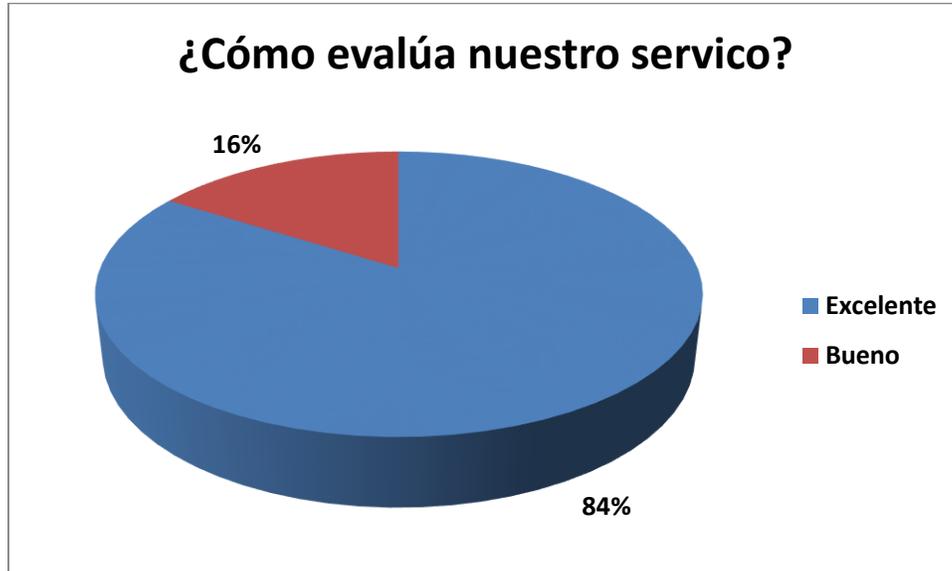
Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios. Ana Lucía García. 2015.

Gráfica 8
¿Le hemos brindado algún servicio?



Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios. Ana Lucía García. 2015.

Gráfica 9
¿Cómo evalúa nuestro servicio?



Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios. Ana Lucía García. 2015.

Gráfica 10
¿Qué opina de nuestros precios?



Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios. Ana Lucía García. 2015.

Gráfica 11
¿Recomendaría nuestro servicio?



Fuente: Encuesta Servicios Veterinarios. Ana Lucía García. 2015.

VIII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según los análisis realizados en las clínicas veterinarias ubicadas en los alrededores de la zona 7 y zona 11 de la ciudad capital, se observa que de diez clínicas, únicamente cuatro de ellas cuentan con todos los ambientes sugeridos en la lista de verificación utilizada (Anexo 1).

Algunos ambientes se consideran indispensables como, el parqueo, el cual es un servicio que ofrece comodidad al cliente que visita la clínica en su vehículo para que el tiempo que pase en la clínica veterinaria sea placentero y tranquilo; además, le permite llevar a su mascota sin riesgo de que ésta se quite la correa y se escape al caminar hacia la veterinaria. Únicamente el 60% cuenta con un parqueo cómodo para sus clientes.

El quirófano es un área destinada a procedimientos quirúrgicos; debe estar separado del resto de áreas para trabajar en un ambiente estéril cualquier procedimiento, a fin de evitar el riesgo de infecciones posteriores a las cirugías. En el estudio, dos de las diez clínicas no presentan ésta área tan importante y en algunos casos, cuentan con quirófano pero no en las condiciones ideales para cumplir con tal fin.

Las áreas de hospitalización y hospedaje prestan servicios adicionales pero importantes; en ellas los clientes de las mascotas gustan invertir por comodidad. De las clínicas de este estudio, tres carecen de esas áreas.

Últimamente, se ha determinado que ha tenido bastante auge el servicio a domicilio, en el cual el cliente está dispuesto a invertir; además, el tráfico en Guatemala y, más aún, en la ciudad capital ha aumentado exponencialmente, por lo cual se dificulta la movilización hacia diferentes puntos de la ciudad. Por ello, el cliente, con frecuencia prefiere que se le brinde el servicio en su casa de habitación. Los resultados obtenidos indican que el 50% de las clínicas no cuenta con este servicio y tampoco con el servicio de emergencias.

Las 10 clínicas estudiadas (100%) cuentan con: recepción, sala de espera, consultorio y estética canina. Esas áreas y servicios son esenciales, pero no suficientes como para brindar un servicio de excelencia a clientes y pacientes.

Ninguna de las diez clínicas bajo estudio cuenta con consultorio adicional, lo que en muchas ocasiones limita la capacidad de atención a los clientes. Se debe recordar que muchas personas tienen paciencia y no les da problema esperar, pero otras no cuentan con la misma paciencia o tienen su tiempo muy limitado, por lo que en ocasiones tener más de un consultorio es parte de brindar un buen servicio.

Se debe recordar que un buen clima laboral influye sobre los resultados actitudinales de los trabajadores. El 30% de las clínicas analizadas no cuenta con un área específica de comedor para sus empleados, sino se brindan las condiciones mínimas de comodidad, no se sentirán totalmente a gusto.

Se encuestó a 40 personas con preguntas sobre la atención brindada específicamente en los servicios de la clínica en zona 11 colonia Toledo y las expectativas de la clientela hacia la ubicación.

En nuestros resultados, se pudo observar que la mayoría de las y los clientes se ubica entre un rango de edad de 26-35 años, en 55% del 100% encuestados. De estas personas, 23 son mujeres, y 17 son hombres. No hay una diferencia significativa entre el asociada al sexo de los y las clientes.

De 40 encuestados, 38 respondió que el tipo de mascota que tienen es el perro. Así, el paciente principal es el perro, también se observó que se tiene un mercado muy pequeño o nulo en la atención de mascotas como el gato, conejo o reptil, por ejemplo.

El 65% de las personas encuestadas respondió que llevan a su mascota a una clínica veterinaria en particular, lo que demuestra que más del 50% tiene fidelidad hacia la atención de su veterinario. Además, el 35% no se encuentra identificada con ninguna clínica en particular.

El 43% de los encuestados posee únicamente una mascota, siendo estos la mayoría, seguidos por los que tienen 2 mascotas (15%).

El 40% de los encuestados respondió que su motivo principal de consulta hacia una clínica veterinaria es por el servicio de grooming o baño para su mascota, seguido de la vacunación, 15% respondió por enfermedad y 10% por chequeo médico rutinario y por último, 5% por desparasitación. Lo anterior muestra que lamentablemente en nuestra

cultura, la medicina preventiva aún no está bien establecida y servicios como la vacunación y la desparasitación son importantes para evitar el riesgo de transmisión de las enfermedades; en este caso, se pudo observar que la gente invierte más en grooming o baño que en la medicina preventiva. De esa forma el servicio es valorado y debe brindarse, ya que un alto porcentaje de clientes lo valora y busca.

El 68% de encuestados respondieron que sí visitarían la clínica veterinaria en Colonia Toledo ubicada en la Zona 11 de la ciudad capital y 32% que no. La razón por la que no la visitarían es porque les queda poco accesible por la distancia de su domicilio, por lo que optarían por el servicio a domicilio.

De los 25 encuestados a los que hemos brindado servicio alguna vez, 84% cataloga el servicio como excelente, y el resto como bueno. Esto insta a averiguar cómo se puede llegar a ser “excelentes” para los 4 clientes que consideran el servicio de la clínica de la Zona 11 como tal, además de poder ampliar los servicios hacia esos 15 encuestados que aún no conocen la clínica citada.

El 92% considera que los precios son accesibles y, el resto, los considera “económicos”. Eso motiva para realizar un estudio de mercado con énfasis de evaluación de precios en el mercado, ya que lamentablemente los médicos veterinarios no cuentan con arancel de precios en el país. Además, muchos de los servicios que únicamente deberían ser brindados por un médico veterinario colegiado, los brinda una persona empírica, lo cual afecta desde precios hasta la baja calidad del servicio, condiciones desfavorables en la mayoría de casos.

El 100% de los clientes que ya conocen ese servicio lo recomendaría, ello demuestra que, a lo largo del tiempo, se ha mantenido la calidad y motiva a innovar para ser mejores.

IX. CONCLUSIONES

- La elaboración del plan de negocios permitió la implementación de una empresa, en forma ordenada, así como conocer las debilidades de la competencia y las necesidades de los clientes potenciales.
- Un plan de mercadeo es necesario y específico para cada proyecto, pues cada uno cuenta con un segmento diferente de mercado; además, debe contener estrategias específicas para garantizar que el trabajo concluya con éxito.
- El plan de negocios permitió contemplar el tiempo necesario para incluir los distintos procesos requeridos y así finalizar en el tiempo programado.

X. RECOMENDACIONES

- Se sugiere realizar un plan de recursos humanos para completar esta plan de negocios actual; al estar enfocado mayoritariamente en el sector de servicios, el recurso humano forma parte esencial de los resultados de la empresa.
- Cada vez que se desee realizar un plan de negocios, deben realizarse los estudios de mercado nuevamente para poder contar con datos reales y actualizados y enfocados al mercado meta, ya que estos pueden variar de un proyecto a otro.
- Realizar un plan financiero junto al plan de negocios ayudará a tener una visión más clara sobre la inversión que se necesita para llevar a cabo el proyecto; además brinda información importante como el tiempo de retorno de la inversión y consideraciones sobre los costos fijos y variables a lo largo del tiempo.
- Invertir en capacitación del personal a cargo del negocio será un factor clave para brindar una excelente atención al cliente.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alcázar, P. (16 de agosto de 2015). *Emprendedores. es*. Obtenido de Emprendedores.es: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-hacer-un-estudio-de-mercado/analiza-al-consumidor>
2. Anónimo. (12 de agosto de 2015). *Definición.de*. Obtenido de Definición.de: <http://definicion.de/empresa/>
3. *Colegio de Médicos Veterinarios y Zootecnistas de Guatemala*. (20 de julio de 2015). Obtenido de <http://www.cmvz.org.gt/web/guest/inicio>
4. Contreras, A. (2009). *Plan de Negocios para una Clínica Veterinaria*. Santiago, Chile.
5. Cruz, S. (12 de agosto de 2015). *Financial Red*. Obtenido de Financial Red: <http://www.estartap.com/como-hacer-un-analisis-dafo/>
6. Eyssautier, M. (2002). Metodología de la Investigación Desarrollo de la Inteligencia. En M. Eyssautier. México D.F.: International Thompson.
7. Fischer, L. (1994). Investigación de Mercados. En L. Fischer. México: Mc Graw Hill.
8. Fomento España, M. (12 de agosto de 2015). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
9. G, B. U. (2006). Evaluación de Proyecto. México: Mc Graw Hill.
10. González, E. (12 de agosto de 2015). *debitoor*. Obtenido de debitoor: <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>
11. González, M. (2007). Pon animales en sus vidas. *Plan de Negocio*.
12. Gutiérrez Falla, L. (1985). Derecho mercantil de la empresa. En L. Gutiérrez Falla, *Derecho mercantil de la empresa*. Buenos Aires: Astrea de Alfredo y Ricardo Depalma.
13. Lledó, R. (2007). Gestión de Proyectos. En R. Lledó. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.

14. Madrid, C. d. (2009). Quiero montar una clínica Veterinaria. *La Suma de Todos*.
15. Medina Salas, J. C. (2013). El Registro Mercantil de Guatemala y sus procedimientos registrales. En J. C. Medina Salas, *El Registro Mercantil de Guatemala y sus procedimientos registrales* (pág. 200). Guatemala: Impresos Ramírez.
16. Mejía, J. (2010). *Plan de Gestión de Proyecto para la creación e implementación de una Clínica Veterinaria*. San José, Costa Rica.
17. Méndez, I. G. (15 de agosto de 2015). *Emprendedores.es*. Obtenido de *Emprendedores.es*: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-elaborar-un-plan-de-negocio/plan-comercial-y-de-marketing-en-un-plan-de-negocio>
18. Nacional, F. (s.f.). *Mercado Potencial*. Recuperado el 10 de agosto de 2015, de <http://www.nafin.com/portalfn/content/herramientas-de-negocio/fundamentos-denegocio/iniciar-negocio.html>
19. PMI. (2008). Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos. En P. (. Institute). México: PMBOK. Recuperado el 12 de agosto de 2015
20. Rica, C. F. (marzo de 2010). *Trámites y Servicios físicos*. Recuperado el 5 de agosto de 2015, de [cfia: http://www.cfia.or.cr/tramites.htm](http://www.cfia.or.cr/tramites.htm)
21. Seger, D. (2013). *National Geographic*. Recuperado el 25 de julio de 2015, de <http://nationalgeographic.es/animales/mamiferos/perro-domestico>
22. UNIR, F. (2013). *Emprende UNIR*. Recuperado el 5 de agosto de 2015, de <http://emprende.unir.net/creatuempresa/desarrollo-plan-de-negocio/>
23. Westfall, R. (1990). Investigación de Mercados. En R. Westfall. México: Uteha.

XII. ANEXOS

Anexo 1

Análisis de las Clínicas Veterinarias situadas en las zonas 11 y 7 de la Ciudad Capital de Guatemala

Análisis Clínicas Veterinarias Z.11 Y Z.7 Ciudad de Guatemala

Clínica No. _____

	AMBIENTES Y/O SERVICIOS	SÍ	NO
1	Parqueo		
2	Recepción		
3	Sala de Espera		
4	Consultorio		
5	Más de 1 Consultorio		
6	Laboratorio Clínico		
7	Rayos X		
8	Ultrasonido		
9	Quirófano		
10	Hospitalización		
11	Hospedaje		
12	Farmacia Veterinaria		
13	Pet Shop		
14	Venta de Alimentos		
15	Estética Canina		
16	Emergencias		
17	Servicio a domicilio		
18	Bodega		
19	Oficina		
20	Baño		
21	Comedor (empleados)		
22	Otro: _____		

ANEXO 2

Encuesta realizada a clientes de mascotas titulada "Servicios Veterinarios"

Servicios Veterinarios

Por favor responda la siguiente encuesta

Elija en qué rango de edad se encuentra

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65
- 66 en adelante

Sexo

- Mujer
- Hombre

¿Qué tipo de mascotas tiene?

- Perro
- Gato
- Conejo, cuyo, hámster o hurón
- Aves (loro, canario, cocotilo, perica)
- Reptiles (iguana, camaleón)
- Other:

¿Lleva a sus mascotas a alguna clínica en particular?

- Sí
- No

¿Cuántas mascotas tiene? ¿Y qué especie son?

¿Con qué frecuencia los lleva al veterinario?

- Una vez al mes
- Cada 2 - 3 meses
- Cada 6 meses
- Una vez al año
- Other:

¿Cuál es el motivo principal por el que lleva su mascota al veterinario?

- Enfermedad
- Vacunación
- Desparasitación
- Chequeo Médico Rutinario
- Grooming o baño
- Other:

¿Visitaría ud. nuestra clínica en Colonia Toledo z.11 de la Ciudad Capital?

si su respuesta es no, por favor indique por qué

¿Alguna vez le hemos brindado algún servicio a su mascota?

Si su respuesta es sí, por favor continuar con la encuesta, de lo contrario agradecemos su participación con las respuestas anteriores

- Sí
- No

¿Cómo evalúa nuestro servicio?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Qué opina de los precios de nuestros servicios?

- Demasiado altos
- Caros
- Accesibles
- Económicos

¿Recomendaría nuestro servicio a amigos y/o familiares?

Si su respuesta es no, por favor indique por qué



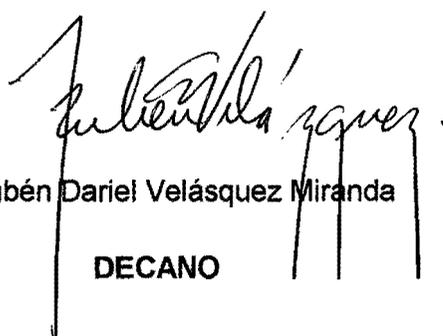
Ana Lucía García Rossatty

AUTOR



MSC. María Ernestina Ardón Quezada

DIRECTORA



Dr. Rubén Daríel Velásquez Miranda

DECANO