

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA GUARDERÍA PARA  
MASCOTAS (PERROS) EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**LUZ DARY MORENO MACAREO**

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
GESTION EMPRESARIAL CICLO PROFESIONAL  
BUCARAMANGA, JUNIO DE 2004

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA GUARDERÍA PARA  
MASCOTAS (PERROS) EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**LUZ DARY MORENO MACAREO**

Proyecto de grado para optar al título de  
Profesional en Gestión Empresarial.

**DIRECTOR**

**MARIA RUTH RANGEL**

Ingeniera Industrial.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
GESTION EMPRESARIAL CICLO PROFESIONAL  
BUCARAMANGA, JUNIO DE 2004**

## **CONTENIDO**

### INTRODUCCIÓN

#### 1. GENERALIDADES

##### 1.1 EL PERRO

1.1.1 Historia.

1.1.2 Razas y hábitos.

1.1.3 Mestizos.

1.1.4 Fisiología.

1.1.5 Psicología y carácter.

##### 1.2 CARACTERIZACION DEL SECTOR DE SERVICIOS PARA PERROS

1.2.1 Evolución histórica.

1.2.2 Situación actual y tendencias.

##### 1.3 CONTEXTO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

1.3.1 Reseña histórica.

1.3.2 Aspectos geográficos.

1.3.3 Economía.

1.3.4 Población.

##### 1.4 ASPECTOS LEGALES DE EMPRESAS DE SERVICIOS PARA PERROS

1.4.1 Declaración universal de los derechos de los animales.

1.4.2 Decreto 1608 del 31 de Julio de 1978.

1.4.3 Ley 84 del 27 de Diciembre de 1989.

1.4.4 Constitución Política de Colombia.

1.4.5 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

1.4.6 Decreto 032.

1.4.7 Acuerdo 012 del 5 de Mayo de 2000.

1.4.8 CDMB.

1.4.9 Alcaldía municipal.

1.4.10 Ley 746 de Julio 19 de 2002.

1.4.11 Código departamental de Policía.

## 2. ESTUDIO DE MERCADOS

### 2.1 OBJETIVOS

2.1.1 General.

2.1.2 Específicos.

### 2.2 DESCRIPCION DEL SERVICIO

2.2.1 Definición, usos y especificaciones del servicio.

2.2.2 Servicios sustitutos.

2.2.3 Servicios complementarios.

2.2.4 Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia.

### 2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado potencial.

2.3.2 Mercado objetivo.

### 2.4 LA DEMANDA

2.4.1 Investigación de mercados.

2.4.2 Estimación de la demanda.

2.4.3 Evolución histórica de la demanda del servicio.

2.4.4 Proyección de la demanda.

### 2.5 LA OFERTA

2.5.1 Análisis de la situación actual de la competencia.

2.5.2 Proyección de la oferta.

### 2.6 RELACION ENTRE DEMANDA Y OFERTA

### 2.7 CANALES DE COMERCIALIZACION

2.7.1 Estructura de los canales actuales.

2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales.

2.7.3 Selección de los canales de comercialización.

## 2.8 PRECIO

2.8.1 Análisis de precios.

2.8.2 Estrategias de fijación de precios.

## 2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCION

2.9.1 Objetivos.

2.9.2 Logotipo.

2.9.3 Lema.

2.9.4 Análisis de medios.

2.9.5 Selección de medios.

2.9.6 Estrategias publicitarias.

2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción.

## 2.10 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

## 3. ESTUDIO TECNICO

### 3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto.

3.1.3 Capacidad del proyecto.

### 3.2 LOCALIZACION

3.2.1 Macrolocalización.

3.2.2 Microlocalización.

### 3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO

3.3.1 Ficha técnica del servicio.

3.3.2 Descripción técnica del procedimiento de prestación del servicio.

3.3.3 Diagrama de procedimiento de la prestación del servicio.

3.3.4 Control de calidad.

3.3.5 Recursos.

3.3.6 Distribución de planta.

3.3.7 Logística de prestación del servicio.

### 3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TECNICA DEL PROYECTO

## 4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

### 4.1 FORMA DE CONSTITUCION

### 4.2 CONSTITUCION DE LA EMPRESA

4.2.1 Visión.

4.2.2 Misión.

4.2.3 Objetivos.

4.2.4 Políticas.

### 4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Organigrama.

Descripción y perfil de cargos.

4.3.3 Asignación salarial.

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

### 5.1 INVERSIONES

5.1.1 Inversión fija.

5.1.2 Inversión diferida.

5.1.3 Inversión de capital de trabajo.

5.1.4 Inversión total.

5.1.5 Fuentes de financiación.

### 5.2 COSTOS

5.2.1 Costos fijos.

5.2.2 Costos variables.

5.2.3 Costos totales unitarios.

5.2.4 Precio de venta.

### 5.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS E INGRESOS

5.3.1 Egresos proyectados.

5.3.2 Ingresos proyectados.

### 5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

5.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO

6. EVALUACION DEL POYECTO

6.1 IMPACTO SOCIAL

6.2 IMPACTO AMBIENTAL

6.3 EVALUACION FINANCIERA

6.3.1 Valor presente neto.

6.3.2 Tasa interna de retorno.

6.3.3 Período de recuperación de la inversión.

6.3.4 Análisis de las razones financieras.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## LISTA DE CUADROS

- Cuadro 1. Equivalencia aproximada "edad perro - edad hombre".
- Cuadro 2. Ficha técnica.
- Cuadro 3. Estrato socio-económico del barrio en que se encuentra el hogar.
- Cuadro 4. Tenencia de perro (s) en el hogar.
- Cuadro 5. Cantidad de perro (s).
- Cuadro 6. Edad de perro (s).
- Cuadro 7. Sexo de perro (s).
- Cuadro 8. Raza de perro (s).
- Cuadro 9. Servicios para perros que se acostumbra utilizar.
- Cuadro 10. Número de servicios para perro usados mensualmente.
- Cuadro 11. Costumbre de llevar consigo el perro, cuando requiere ausentarse del hogar por motivos laborales, personales, sociales o académicos.
- Cuadro 12. Días a la semana que deben ausentarse del hogar.
- Cuadro 13. Horas al día que deben ausentarse del hogar.
- Cuadro 14. Encargado del cuidado del perro durante la ausencia del hogar.
- Cuadro 15. Servicios ofrecidos por el encargado del perro.
- Cuadro 16. Costo por hora del cuidado del perro.
- Cuadro 17. Medios empleados para seleccionar el encargado del cuidado del perro.
- Cuadro 18. Satisfacción con el cuidado que recibe el perro.
- Cuadro 19. Mayor inconveniente tenido con el cuidado del perro.

Cuadro 20. Conocimiento de alguna empresa que ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros) en la ciudad de Bucaramanga.

Cuadro 21. Disposición a utilizar los servicios de una nueva empresa que ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros) en Bucaramanga.

Cuadro 22. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de guardería.

Cuadro 23. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de guardería.

Cuadro 24. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de veterinario.

Cuadro 25. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de veterinario.

Cuadro 26. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de embellecimiento.

Cuadro 27. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de embellecimiento.

Cuadro 28. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de adiestramiento.

Cuadro 29. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de adiestramiento.

Cuadro 30. Servicios opcionales que le gustaría que ofreciera esta nueva empresa.

Cuadro 31. Cálculo de la demanda global.

Cuadro 32. Cálculo de la demanda efectiva.

Cuadro 33. Evolución de la población de Bucaramanga.

Cuadro 34. Proyección de la población de Bucaramanga.

Cuadro 35. Proyección de la demanda.

- Cuadro 36. Cálculo de la oferta actual.
- Cuadro 37. Proyección de la oferta (horas por año).
- Cuadro 38. Relación entre demanda y oferta.
- Cuadro 39. Precios actuales de la competencia.
- Cuadro 40. Presupuesto de publicidad y promoción de lanzamiento.
- Cuadro 41. Presupuesto de publicidad y promoción de operación.
- Cuadro 42. Capacidad total diseñada.
- Cuadro 43. Capacidad instalada.
- Cuadro 44. Capacidad utilizada.
- Cuadro 45. Participación de la capacidad utilizada.
- Cuadro 46. Capacidad proyectada.
- Cuadro 47. Ponderación de factores.
- Cuadro 48. Evaluación dentro de cada factor.
- Cuadro 49. Evaluación de alternativas.
- Cuadro 50. Ficha técnica del servicio.
- Cuadro 51. Distribución de planta.
- Cuadro 52. Descripción del cargo Administrador.
- Cuadro 53. Perfil del cargo Administrador.
- Cuadro 54. Descripción del cargo Contador.
- Cuadro 55. Perfil del cargo Contador.
- Cuadro 56. Descripción del cargo Cuidador.
- Cuadro 57. Perfil del cargo Cuidador.
- Cuadro 58. Descripción del cargo Peluquero.
- Cuadro 59. Perfil del cargo Peluquero.
- Cuadro 60. Descripción del cargo Veterinario.
- Cuadro 61. Perfil del cargo Veterinario.
- Cuadro 62. Descripción del cargo Adiestrador.
- Cuadro 63. Perfil del cargo Adiestrador.
- Cuadro 64. Descripción del cargo Cajera.

- Cuadro 65. Perfil del cargo Cajera.
- Cuadro 66. Descripción del cargo Oficios Varios.
- Cuadro 67. Perfil del cargo Oficios Varios.
- Cuadro 68. Descripción del cargo Vigilante.
- Cuadro 69. Perfil del cargo Vigilante.
- Cuadro 70. Asignación salarial.
- Cuadro 71. Base para cotizar prestaciones sociales y aportes parafiscales.
- Cuadro 72. Construcción y adecuación.
- Cuadro 73. Maquinaria y equipo.
- Cuadro 74. Muebles y enseres.
- Cuadro 75. Equipo de oficina.
- Cuadro 76. Herramientas.
- Cuadro 77. Total de inversión fija.
- Cuadro 78. Inversión diferida.
- Cuadro 79. Insumos.
- Cuadro 80. Mano de obra directa.
- Cuadro 81. Otros insumos.
- Cuadro 82. Mantenimiento construcción y adecuación, maquinaria y equipo y herramientas.
- Cuadro 83. Depreciación de construcción y adecuación, maquinaria y equipo y herramientas.
- Cuadro 84. Seguro de construcción y adecuación, maquinaria y equipo y herramientas.
- Cuadro 85. Arriendo del área de prestación del servicio.
- Cuadro 86. Costos indirectos de prestación del servicio.
- Cuadro 87. Total costos de prestación del servicio.
- Cuadro 88. Nómina de administración y ventas.

Cuadro 89. Depreciación de construcción y adecuación, muebles y enseres y equipo de oficina.

Cuadro 90. Amortización de diferidos.

Cuadro 91. Mantenimiento de construcción y adecuación, muebles y enseres y equipo de oficina.

Cuadro 92. Seguro de construcción y adecuación, muebles y enseres y equipo de oficina.

Cuadro 93. Arriendo del área de administración y ventas.

Cuadro 94. Gastos generales.

Cuadro 95. Gastos de administración y ventas.

Cuadro 96. Gastos financieros.

Cuadro 97. Capital de trabajo.

Cuadro 98. Inversión total.

Cuadro 99. Fuentes de financiación.

Cuadro 100. Tabla de amortización del crédito bancario.

Cuadro 101. Costos fijos.

Cuadro 102. Costos variables.

Cuadro 103. Costos totales unitarios.

Cuadro 104. Precio de venta.

Cuadro 105. Egresos proyectados.

Cuadro 106. Ingresos proyectados.

Cuadro 107. Margen de contribución ponderado.

Cuadro 108. Distribución de los servicios en equilibrio.

Cuadro 109. Cálculos para la representación gráfica del punto de equilibrio.

Cuadro 110. Flujo de caja proyectado.

Cuadro 111. Estado de resultados proyectado.

Cuadro 112. Balance general proyectado.

Cuadro 113. Cálculo de la tasa de interés de oportunidad mínima atractiva TMAR.

Cuadro 114. Bloque de razones de liquidez: razón corriente.

Cuadro 115. Bloque de razones de endeudamiento: nivel de endeudamiento.

Cuadro 116. Bloque de razones de actividad: rotación de activos totales.

Cuadro 117. Bloque de razones de rentabilidad: margen bruto y margen neto de ganancias.

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Pintura rupestre encontrada en cuevas del Asia Occidental.
- Figura 2. Pinscher.
- Figura 3. Papillón.
- Figura 4. Pekinés.
- Figura 5. Chihuahua.
- Figura 6. Chow chow.
- Figura 7. Dálmata.
- Figura 8. Labrador.
- Figura 9. San bernardo.
- Figura 10. Shar pei.
- Figura 11. Fox terrier.
- Figura 12. Boxer.
- Figura 13. Doberman.
- Figura 14. Akita inu.
- Figura 15. Bulldog.
- Figura 16. Rottweiler.
- Figura 17. Estrato socio-económico del barrio en que se encuentra el hogar.
- Figura 18. Tenencia de perro (s) en el hogar.
- Figura 19. Cantidad de perro (s).
- Figura 20. Edad de perro (s).
- Figura 21. Sexo de perro (s).
- Figura 22. Raza de perro (s).
- Figura 23. Servicios para perros que se acostumbra utilizar.
- Figura 24. Número de servicios para perro usados mensualmente.

Figura 25. Costumbre de llevar consigo el perro, cuando requiere ausentarse del hogar por motivos laborales, personales, sociales o académicos.

Figura 26. Días a la semana que deben ausentarse del hogar.

Figura 27. Horas al día que deben ausentarse del hogar.

Figura 28. Encargado del cuidado del perro durante la ausencia del hogar.

Figura 29. Servicios ofrecidos por el encargado del perro.

Figura 30. Costo por hora del cuidado del perro.

Figura 31. Medios empleados para seleccionar el encargado del cuidado del perro.

Figura 32. Satisfacción con el cuidado que recibe el perro.

Figura 33. Mayor inconveniente tenido con el cuidado del perro.

Figura 34. Conocimiento de alguna empresa que ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros) en la ciudad de Bucaramanga.

Figura 35. Disposición a utilizar los servicios de una nueva empresa que ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros) en Bucaramanga.

Figura 36. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de guardería.

Figura 37. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de guardería.

Figura 38. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de veterinario.

Figura 39. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de veterinario.

Figura 40. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de embellecimiento.

Figura 41. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de embellecimiento.

Figura 42. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de adiestramiento.

Figura 43. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de adiestramiento.

Figura 44. Servicios opcionales que le gustaría que ofreciera esta nueva empresa.

Figura 45. Estructura de los canales actuales.

Figura 46. Canal de comercialización seleccionado.

Figura 47. Logotipo.

Figura 48. Diagrama de procedimiento de la prestación del servicio de guardería.

Figura 49. Diagrama de procedimiento de la prestación del servicio de veterinario.

Figura 50. Diagrama de procedimiento de la prestación del servicio de embellecimiento.

Figura 51. Diagrama de procedimiento de la prestación del servicio de adiestramiento.

Figura 52. Distribución de planta.

Figura 53. Diagrama de procedimiento de planificación y gestión de compras de insumos.

Figura 54. Diagrama de procedimiento de atención del cliente, traslado y prestación del servicio al perro.

Figura 55. Organigrama.

Figura 56. Representación gráfica del punto de equilibrio.

Figura 57. Saldos netos del flujo de caja proyectado.

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A. Formato de encuesta aplicada en la investigación de mercados.

Anexo B. Formularios para la legalización de la empresa.

Anexo C. Cotizaciones realizadas.

## **TITULO: FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA GUARDERÍA PARA MASCOTAS (PERROS) EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA\*.**

**AUTORES:** Moreno Macareo, Luz Dary\*\*.

**PALABRAS CLAVES:** Factibilidad.  
Creación.  
Guardería.  
Mascotas.  
Perros.  
Bucaramanga.

### **DESCRIPCION O CONTENIDO:**

La factibilidad para crear una empresa que preste servicios de cuidado especializado de perros en Bucaramanga, que incluya guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, obedece a la importancia que han adquirido las mascotas en hogares de estrato medio-alto, porque ayudan a combatir enfermedades depresivas. Pero, cuando el amo que requiere ausentarse del hogar, necesita una empresa que se encargue de la salud, alimentación y estética de su mascota.

El estudio inicia con la investigación de las generalidades que rodean la idea de negocio. En el estudio de mercados se determina la demanda y la oferta y las variables de la mezcla de mercadeo. En el estudio técnico se define el tamaño y la ingeniería del proyecto. En el estudio administrativo se diseñan la organización de la empresa. En el estudio financiero se cuantifica la inversión necesaria y se proyectan los ingresos-egresos. En la evaluación del proyecto se identifica el impacto social, ambiental y la evaluación económica.

El proyecto es factible, pues existe oportunidad de participar en el mercado; para esto se formulan estrategias de precio, comercialización y publicidad-promoción. La empresa se localizará en el Diamante II, siguiendo un proceso, utilizando recursos físicos, humanos e insumos, en 240 m<sup>2</sup>. La empresa será individual, con una cultura corporativa, empleando los siguientes cargos: Administrador, Contador, Cajera, Cuidador, Veterinario, Peluquero, Adiestrador, Oficios Varios y Vigilante, con sus perfiles, funciones y salarios. La inversión fija, diferida y el capital de trabajo suman \$85.882.852, siendo necesario un crédito por el 53,56%. La empresa traerá consigo beneficios sociales, generado empleo y mejorando la calidad de vida de la comunidad y sus mascotas; el impacto ambiental se mitigará con las medidas propuestas; el VPN=\$107.288.341, la TIR=50,01%, la inversión se recupera en 1 año, 11 meses y 12 días; además, las razones financieras mostraron beneficios económicos representativos.

---

\* Proyecto De Grado.

\*\* Instituto de Estudios a Distancia. Gestión Empresarial. Rangel, María Ruth.

**TITLE:** FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A NURSERY FOR MASCOTS (DOGS) IN THE CITY DE BUCARAMANGA\*.

**AUTHORS:** Moreno Macareo, Luz Dary\*\*.

**KEY WORDS:** Feasibility.  
Creation.  
Nursery.  
Mascots.  
Dogs.  
Bucaramanga.

**DESCRIPTION OR CONTENT:**

The feasibility to create company that lends services of specialized care of dogs in Bucaramanga that includes nursery, veterinarian, embellishment and training, obeys the importance that have acquired the mascots in homes of half-high stratum, because they help to combat depressive illnesses. But, when the master that requires to be absent of the home, needs company that takes charge of the health, feeding and aesthetics of his mascot.

The study begins with the investigation of the generalities that surround the business idea. In the study of markets it's determined the demand and the offer and the variables of the marketing mixture. In the technical study is defined the size and the engineering of the project. In the administrative study they are designed the organization of the company. In the financial study the necessary investment is quantified and they are projected the revenue-expenditures. In the evaluation of the project it's identified the social, environmental impact and the economic evaluation.

The project is feasible, because opportunity exists of participating in the market; for this price strategies, commercialization and publicity-promotion are formulated. The company will be located in the Diamond II, following process, using physical resources, humans and inputs, in 240 m2. The company will be individual, with corporate culture, using the following positions: Administrator, Accountant, Cashier, Caretaker, Veterinarian, Barber, Trainer, Several and Vigilant, with their profiles, functions and wages. The fixed, differed investment and the work capital add \$85.882.852, being necessary credit for 53,56%. The company will bring get benefits social, generated employment and improving the quality of life of the community and their mascots; the environmental impact will be mitigated with the measures proposals; the VPN=\$107.288.341, the TIR=50,01%, the investment recovers in 1 year, 11 months and 12 days; also, the financial reasons showed representative economic benefits.

---

\* Project Of Grade.

\*\* Institute of Studies at Distance. Managerial Administration. Rangel, María Ruth

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto se realiza con el fin de conocer la factibilidad de la creación de una guardería para mascotas (perros) en la ciudad de Bucaramanga, debido a que actualmente han adquirido un alto nivel de importancia en los hogares de los barrios de estrato socio-económico 4, 5 y 6 de la ciudad; ya que, se les atribuyen beneficios representativos en casos de soledad, estrés y depresión; además, de llegar salvar la vida de sus amos.

Actualmente, las mascotas son tratadas como un miembro del hogar; razón por la cual, su adquisición implica otras necesidades como la salud, alimentación, cuidados estéticos, entre otros, que representan una preocupación para el amo que requiere ausentarse del hogar por diversas razones, viéndose en la necesidad de buscar un proveedor de dichos servicios. Como consecuencia de esta situación, se observa que un servicio de guardería para mascotas (perros) que incluya alimentación, veterinario, necesidades, higiene, ejercicio y juego, paseo, educación y adiestramiento, resulta atractivo para el mercado objetivo.

En el desarrollo de este estudio se emplea el modelo de factibilidad, con el objeto de contar con criterios que permitan tomar la decisión de crear una empresa que preste los servicios de guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento para perros en la ciudad de Bucaramanga, obteniendo a cambio una remuneración para cubrir los costos totales y generar la respectiva utilidad para el inversionista.

Inicialmente, se hará una investigación de las Generalidades, que permita tener una idea general de los servicios y el sector en el que se desenvolverá la empresa.

Después, se hará el Estudio de Mercados, definiendo y caracterizando el servicio y el área de mercado donde se posicionará la empresa, para satisfacer el mercado objetivo, estudiando la oferta y la demanda actual y futura del servicio en la ciudad de Bucaramanga, para prever las posibilidades de la puesta en marcha de la empresa en las condiciones existentes.

Paso seguido, se elaborará el Estudio Técnico donde se definirá el tamaño, la capacidad diseñada y los márgenes de capacidad instalada para dimensionar la empresa en términos de horizontes, ubicando y distribuyendo la planta de forma que permita abarcar un mayor segmento del mercado, se seleccionará el proceso de prestación del servicio óptimo; además, se listarán los recursos humanos, físicos y tecnológicos requeridos para el correcto desempeño de la empresa.

Seguidamente, se realizará el Estudio Administrativo, mostrando el procedimiento de legalización de la empresa, diseñando la estructura organizacional y administrativa necesaria para poner en marcha la empresa, así como los aspectos que regirán la cultura organizacional, como: misión, visión, principios, políticas de compras, de ventas y de personal. Así mismo, se diseñará la descripción y el perfil de cargos y la escala salarial.

Posteriormente, se llevará a cabo el Estudio Financiero, donde se calcularán las necesidades totales de capital, se definirán el capital disponible y la capacidad de inversión del inversionista interesado, se proyectarán los ingresos y egresos, para facilitar el establecimiento del flujo de caja durante la vida útil de la empresa; de ser necesario se buscará el financiamiento, teniendo en cuenta las fuentes internas y externas de recursos financieros.

Finalmente, se hará la Evaluación del Proyecto, analizando su impacto social, desde el punto de vista del sector privado y del sector público. También, se evaluará el impacto ambiental que tendrá la actividad que desarrollará la empresa, enunciando medidas de manejo para minimizar dicho efecto. Además, se hará la evaluación financiera, teniendo en cuenta la tasa interna de retorno, el valor presente neto y el período de recuperación de la inversión; información que se contrarrestará con las razones financieras de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 EL PERRO

**1.1.1 Historia.** Hace 30 millones de años, durante el período oligoceno, apareció sobre la tierra la primera criatura con apariencia de un perro. El *cynodictis*, un animal parecido a la mangosta con un largo hocico, puede ser uno de los antepasados más antiguos de este popular animal. Otra criatura prehistórica parecida a los cánidos, el *tomarctus*, vivió durante el período mioceno hace 24 millones de años. El género *canis* evolucionó, convirtiéndose en *canis lupus* o lobo, hace 300 mil años, mientras que el perro doméstico, descendiente de aquél, apareció hace sólo 12.000 años.

Todos los perros sin importar su aspecto o tamaño tienen al lobo como antepasado, por eso es que sienten y se comportan como ellos. Es posible que el proceso de domesticación de los perros salvajes haya ocurrido hace 40.000 años, cuando en la época glacial los humanos y los lobos convivían en el mismo hábitat, alimentándose muchas veces con las sobras que dejaban los humanos luego de las cacerías.

Los egipcios y los habitantes del Asia Occidental fueron los primeros en criar perros, principalmente mastines y galgos. En la época de la Roma imperial ya existían las razas de perros que se conocen actualmente, teniendo una preferencia especial por los galgos, los cuales se usaban

como perros de cacería, mientras que los grandes mastines eran considerados ideales para las peleas y la guerra. Los perros fueron usados en esos tiempos para pastorear, como vigilantes, como compañía, para el deporte y en algunas culturas, en especial las orientales, fueron incluidos en los cultos religiosos (Véase Figura 1.).

Figura 1. Pintura rupestre encontrada en cuevas del Asia Occidental.



Los perros han heredado los ojos, el olfato y las orejas de su antepasado el lobo. Estos sentidos han evolucionado junto a la nueva especie y se han adaptado en las distintas razas caninas gracias al "cruce" o "selección artificial".

El lobo ha sido exterminado en la mayor parte de sus zonas naturales, como en Europa y Asia. Igualmente, el perro cazador africano y el dingo se encuentran en peligro de extinción. Solamente los chacales y coyotes continúan procreándose, quizás por la gran capacidad de adaptación que han desarrollado. El perro cazador africano es uno de

los más sociables de todos los miembros de la familia canina, pero hay que tener en cuenta de que no es en sí un perro, puesto que no descende del lobo, sino que pertenece a un grupo propio, el género *lycaon*. Estos viven en grandes manadas y poseen un versátil sistema de comunicación basado en movimientos corporales y ruidos, se desplazan generalmente de día buscando presas para cazar.

Los perros salvajes estuvieron diseminados originalmente en todas las regiones del mundo, menos en Australia, donde fueron introducidos por el hombre. Los dingos, del continente australiano, han prosperado tanto en estado salvaje que llegaron a confundir a los entendidos, quienes creyeron que siempre habían vivido salvajemente, hasta que se admitió que eran descendientes de los perros domésticos llevados allá hace 4.000 años por los aborígenes nativos. Estos son probablemente los únicos descendientes puros de los perros prehistóricos que se dejaron domesticar.

**1.1.2 Razas y hábitos.** El perro pertenece a la gran familia de los cánidos, en la que se agrupan el lobo, el coyote, la hiena, el chacal y muchos más. Desde el punto de vista biológico, todos los perros son idénticos, ya que pertenecen a la especie de los cánidos, por lo que las razas existentes, no son tales, ya que todos poseen la misma cantidad de huesos, dientes, muelas y colmillos, igual sistema digestivo y respiratorio, entre otros. Así el más grande, pastor alemán, es exactamente igual al más diminuto, chihuahua.

La diferencia ha venido debido a la adaptación que han tenido que hacer, por una parte, al medio que habitan para subsistir. Si una especie habita en el trópico, donde la temperatura y la humedad son altas, se ha visto en la necesidad de perder grasa, pelo y todo lo que pueda significar aumento de su temperatura corporal. Ahora bien, si el mismo ejemplar está en zonas muy frías, se verá en la necesidad de desarrollar todo lo que le garantice conservar el calor de su cuerpo, como grasa y pelaje mas denso. Otro factor que influye, es la abundancia o escasez de alimentos de la zona donde se desarrollen, lo cual determina también su agresividad. Además de estos factores naturales, los perros se han visto afectados por el hombre, quien ha buscado conseguir animales con características determinadas, tanto en lo físico como en el carácter, para lo cual fue seleccionando y cruzando diferentes especímenes, creando al fin lo que hoy se conoce como tipos o razas.

Según la raza, serán los diferentes requerimientos en cuanto a alimentación y atenciones; así como, el desarrollo de las aptitudes. El desconocimiento de los hábitos y costumbres de cada raza de perro, a veces atenta contra el bienestar del animal, ya que en muchas oportunidades los amos pretenden que los perros dejen hábitos que son intrínsecos a su raza, llegando hasta a maltratar al animal, aunque sea con la mejor intención, debido a que se ignora el porque de la conducta de su perro.

A continuación se presenta una breve descripción de las razas de perros usadas comúnmente como mascotas:

- **Pinscher.** De orígenes antiguos y desconocidos, eran populares perros de salón apreciados por las damas de la época que se adornaban con estos diminutos canes. Apareció por vez primera en una exposición en 1900. Unos criadores americanos importaron ejemplares de esta raza para que se pudiera desarrollar en los Estados Unidos. Alegre y cariñoso, el pinscher tiene la cabeza alargada, el cráneo plano y la dentadura bien desarrollada. Los ojos son redondos y saltones, de expresión viva. Las orejas son altas y plegadas. El vientre está un poco elevado, el lomo ligeramente curvado y las patas rectas. La cola está amputada. El pelaje es abundante, liso y brillante. De color leonado, negro, gris azulado o marrón. Él mismo se encarga de su aseo personal, aunque se le ha de cepillar una o dos veces por semana y darle uno o dos baños por año y si las uñas no se le desgastan demasiado, hay que cortárselas con unos alicates especiales. Aunque es inquieto en casa, necesita corretear en el exterior, si no se puede poner nervioso. Si naciese con cola se le ha de amputar. Es un perro alegre y gracioso que siempre está activo. Atento con su amo, le gusta jugar y estar con su dueño. Siempre tiene ganas de jugar, es cariñoso y un poco orgulloso. Desconfiado con los extraños, pero muy fiel a su familia, a la que cuida y vigila. Estupendo cazador de ratas y ratones, e ideal para la ciudad, posee grandes cualidades como guardián, ya que advierte el menor ruido sin ladrar para no molestar al amo. Cada vez se le utiliza más como perro de compañía por su afecto a las personas mayores y solas. (Véase Figura 2).

Figura 2. Pinscher.



- **Papillón.** El origen del papillón (mariposa en francés) es incierto, pero ya en el siglo XVI esta raza juguetona era muy apreciada por la nobleza europea. Se le llamo también sapniel ardilla, por su cola larga y emplumada, enroscada sobre la grupa. Su pelo es blanco con parches de cualquier color menos hígado. Las orejas "de mariposa" son muy desflecadas y tienen una banda blanca bien definida en la nariz. Esta raza es inteligente y adaptable, siendo a veces posesivo hacia con su dueño. Siempre estará alerta de cualquier ruido o extraño. Se gana el afecto de todos con su elegancia y adora ser el centro de atención. Es un adorable compañero, es un encanto. (Véase Figura 3.).

Figura 3. Papillón.



- **Pekinés.** Esta raza llevó una vida mimada dentro de la corte imperial de Pekín, donde los miembros de la realeza solían llevar consigo a los ejemplares más pequeños dentro de las mangas de sus vestimentas. Su pelaje extravagante y ondeante es muy desflechado y se presenta en todos los colores excepto albino e hígado. Con cara chata, hocico oscuro arrugado y las orejas curvadas tienen forma de corazón. Tiene un característico caminar bamboleante. Es afectuoso con su dueño pero distante con extraños. Aunque puede ser difícil de entrenar en obediencia y convivencia, es guardián y valeroso. Como muchas de las razas falderas, conviene para hogares sin niños pequeños. Venerado desde la antigüedad por los chinos, el pekinés es un compañero devoto que vive feliz acostado en su cama o sobre las piernas de su dueño. (Véase Figura 4.).

Figura 4. Pekinés.



- **Chihuahua.** Poco se sabe de esta raza antes de su descubrimiento en México hace un poco más de 100 años, pero se cree que data del siglo IX. Es activo y se puede presentar con pelaje corto y suave, o largo y lacio, o apenas ondulado, con collarín encrespado y

cola emplumada. En los demás aspectos son idénticos y pueden nacer ambos tipos en una misma camada. En el Reino Unido se consideran razas separadas y no se entrecruzan. Se presentan en cualquier color y combinación. Esta raza es inteligente, vivaz y demasiado apegado a su amo, hasta puede llegar a sentir celos. Puede ser un poco difícil su entrenamiento de convivencia. Cuando se asusta tiende a morder y los ladridos en exceso llegar a ser un problema. No es una mascota resistente a niños pequeños y a manejos bruscos. (Véase Figura 5.).

Figura 5. Chihuahua.



- **Chow chow.** Esta raza puede ser originaria de Siberia o Mongolia. Era guardián de los templos y perro de trineo, más tarde se convirtió en el perro de caza preferido de los emperadores chinos. Los chow chow tienen la lengua negra azulada y patas traseras casi rectas, por lo que parece estar siempre inclinado. Su pelaje se puede encontrar en negro, rojo, gamuza, crema, azul o blanco uniforme, a veces con manchas más claras u oscuras, pero nunca multicolor. Su

pelo llega a ser a veces suave. Tiene orejas pequeñas y redondeadas y un collarín en la parte posterior de la cabeza, lo que le da aspecto de león. Esta raza es inteligente, pero difícil de entrenar. Excelente guardián, es orgulloso sospecha de los extraños. Llega a ser territorial, si se le provoca puede ser un luchador sangriento. (Véase Figura 6.).

Figura 6. Chow chow.



- **Dálmata.** Los orígenes son poco claros, pero en la Europa del siglo XIX su tarea principal era correr junto a los carruajes, para proteger a los viajeros. El dálmata por su buen temperamento e inteligencia y servicio, es la mascota de los cuerpos de bomberos en Estados Unidos. Esta raza elegante tiene líneas delicadas y musculosas. Nace con pelaje blanco, pero van apareciéndole manchas negras o de color hígado bien definidas durante el primer año. Las uñas pueden ser del color de las manchas o de color blanco. Fiestero, enérgico y protector, adora a los niños "de 8 años en adelante", por lo que puede ser un buen perro niñoero. Se requiere de un buen

entrenador para adiestrarlo por su gran sensibilidad su entrenamiento necesita de paciencia y un manejo suave pero firme, para explotarle todas su aptitudes requiere de un amo experimentado. Por su carácter y energía física, si no es bien ejercitado y entrenado, será un perro problema "destrutivo" y toma de control. (Véase Figura 7.).

Figura 7. Dálmata.



- **Labrador.** Desciende del "perro de St. John" que vivía en el siglo XVIII al sur de la isla de Terranova. A principios del XIX el conde de Malmesbury se los compró a los pescadores ingleses que trajeron estos perros a Gran Bretaña. Algunos aristócratas empezaron a criarlos y pronto se convirtieron en grandes cobradores. Hoy en día es una de las razas más populares de los países anglosajones. Se trata de un perro sólido y robusto, de cráneo ancho, con stop firme y mandíbulas fuertes. Ojos de color pardo o avellana y orejas colgantes de longitud media. Pecho ancho y profundo y miembros poderosos. La cola es gruesa en la base y se afila hacia la punta, lo que se denomina "cola de nutria". El pelaje es uniforme. Capa exterior lisa, dura y corta,

capa interior densa e impermeable. De color negro, hígado o leonado (del amarillo al crema, o rojizo). La tranquilidad y alegría de su carácter hace de estos perros una mascota óptima, cuyo cuidado puede estar en manos del más inexperto de la familia. Lo único que necesitan es cariño y mucho ejercicio (de lo contrario tienden a la obesidad). Si se deja al aire libre ni siquiera se notará su pérdida de pelo. Se trata de una raza de perros amigables y tranquilos. Trabajadores, mansos, cariñosos y alegres. No son nunca agresivos y no cazan furtivamente. Son apasionados nadadores, tanto en verano como en invierno. Son buenos para principiantes y necesitan mantener un estrecho contacto con la familia y una función en ella. Es uno de los perros más polifacéticos que existen actualmente. Útil para la caza, para la detección de narcóticos, de minas en el ejército, perro de salvamento, de aludes, perro lazarillo y de familia. (Véase Figura 8.).

Figura 8. Labrador.



- **San bernardo.** Se cree que el san bernardo descende del moloso, linaje original de los mastines llevados a los Alpes por los romanos hace unos 2000 años. La raza lleva el nombre de Bernardo de Mentón, fundador de un hospicio construido en un remoto cruce alpino en Suiza hace casi mil años para refugio de quienes viajaran por la zona. Los monjes bernardinos criaron el perro para desarrollar sus habilidades de guardián, guía y tiro. No se sabe cuándo se le empezó a emplear en actividades de rescate, aunque probablemente haya sido durante el siglo XVII. El san bernardo es admirado en todo el mundo por sus proezas de rescate en los Alpes suizos. Su coraje y habilidad son narradas en leyendas desde hace más de doscientos años. A esta raza se le atribuye el mérito de haber salvado la vida de más de 2500 personas; “barry”, un san bernardo nacido en 1800, rescató a cuarenta personas en doce años de trabajo. (Véase Figura 9.).

Figura 9. San bernardo.



- **Shar pei.** Se usaba para peleas de perros y caza de jabalí. Estuvo en peligro de desaparecer y fue en 1960 cuando surgió nuevamente un interés por esta raza. En esta raza se pueden encontrar dos variedades, una de ellas es un shar pei con cabeza grande y piel demasiado arrugada, la otra de cabeza más pequeña y piel más estirada. En colores de pelaje rojo, gamuza, crema, albaricoque y negro, con tonalidades más claras en los cuartos traseros y la cola curvada. Esta raza tiene la lengua de color negro azulado. Como se usaba en la antigüedad para riñas, el shar pei es un excelente guardián y perro de un solo dueño, agresivo con los desconocidos y a veces con otros animales. Requiere de un entrenamiento firme desde edad temprana por instructores bien capacitados y una socialización con otros perros. (Véase Figura 10.).

Figura 10. Shar pei.



- **Fox terrier.** El abuelo de los fox terrier actuales es el “agassin”, perro descrito en el siglo III por el poeta griego Oppiano, responde a un grifón terrier de los bretones insulares. Los fox terrier actuales existen

en Inglaterra desde los comienzos de la caza del zorro en este país. Es habitual verlo en cuadros de caza de los siglos XIV y XV. Tanto el fox terrier de pelo liso como el de pelo duro cuentan con muchos medios de defensa; mandíbulas fuertes, dentadura desarrollada. Bien construido, con alzada no superior a 40 cm. En el primero el color de fondo siempre debe ser el blanco con manchas negras y marrones. En el segundo, el manto denso y compacto debe tener de fondo el blanco y las manchas deben ser negras o canela. Activo, alegre, le gustan los juegos y es cariñoso con los niños. Necesita mucho ejercicio. El fox terrier nació como perro de caza en madriguera y capaz de enfrentarse a los zorros (de ahí su nombre fox - zorro). Buen guardián de apartamento. (Véase Figura 11.).

Figura 11. Fox terrier.



- **Boxer.** Esta raza fue desarrollada en Alemania tomando como base perros tipo mastines, el boxer fue empleado para peleas con toros y finalmente fue cruzado con el bulldog. Era poco conocido fuera de Alemania hasta después de la Segunda Guerra Mundial, Cuando los soldados se los llevaron a sus hogares. Es inteligente y fácil de entrenar, se ha empleado en tareas militares y policiales. De cuerpo

compacto, pero poderoso, de pelaje brillante y pegado al cuerpo. Se puede encontrar en colores gamuza, atigrado y varias tonalidades de rojo, con manchas blancas. Suele cortársele la cola. Se recomienda un entrenamiento constante desde temprana edad y manejado por un adulto fuerte. Confiable con los niños y sumamente leal a su familia, es excelente guardián y controla a los intrusos. Puede ser agresivo con otros perros. (Véase Figura 12.).

Figura 12. Boxer.



- **Doberman.** Esta raza fue desarrollada para ahuyentar a los ladrones, es apreciado como perro guardián obediente y poderoso. Es una mascota fiel. Fue desarrollado a fines del siglo XIX por un cobrador de impuestos alemán, para producir el perro guardián, obediente e intrépido. Musculoso y elegante, de pecho bien proporcionado, tronco corto y cuello delgado y musculoso. Su pelaje es pegado al cuerpo y se puede encontrar en negro y tostado, gris azulado, rojo y gamuza. Llegan a nacer de pelo blanco uniforme, pero siempre nacen con

alguna deficiencia o problema genético ceguera, temperamento, por lo que no se permite su cruce. Se le suele cortar orejas y cola, esto le da una imagen agresiva e intimidatoria. No merece la reputación de agresividad que tiene, pero es esencial entrenarlo con firmeza y determinación desde cachorro. No tolera por mucho tiempo los malos tratos aún viniendo de su dueño. Es fácil de entrenar. Por tener gran fuerza y una brusca manera de jugar, hay que vigilar en presencia de niños. (Véase Figura 13.).

Figura 13. Doberman.



- **Akita inu.** Su existencia se remonta a 5.000 años atrás, eran los acompañantes de los samurai japoneses. En 1926 fueron declarados "patrimonio nacional" y a partir del final de la segunda guerra mundial llegaron al extranjero con los soldados americanos. Reciben su nombre de la provincia de Akita en el norte de Japón. Figura en numerosos sellos japoneses y posee un monumento en Tokio. Aún hoy en día su importación es difícil. De cuerpo fuerte y bien proporcionado, el akita

inu se parece a un perro de trineo. Tiene la frente ancha y el stop marcado. Los pequeños ojos son ligeramente triangulares, la trufa es negra y las orejas son llevadas altas y un poco inclinadas hacia delante. Pecho profundo, riñón ancho y miembros robustos. Lleva la cola, bien poblada, enrollada sobre el riñón. La capa exterior del pelaje es áspera y lisa, la capa interior es densa y suave. Se presente en cualquier color. Es un excelente nadador al tener las patas palmeadas. Los únicos cuidados que precisa un akita inu son el cariño y la constancia en su educación. Necesita el estrecho contacto con la familia, para que su carácter pase a ser algo más dócil. Por lo demás, no exige grandes espacios ni un aseo más complicado de lo normal. Tiene un acusado instinto de caza y de protección. Es muy valiente y un tanto pendenciero con los otros perros. En su familia, sin embargo, se muestra cariñoso y paciente y es de plena confianza con los niños. Hace varios siglos estaba dedicado a la caza mayor o a las luchas con otros perros (actualmente esto último está prohibido). (Véase Figura 14.).

Figura 14. Akita inu.



- **Bulldog.** Entre los siglos XIII y XVIII el antiguo bulldog se hizo famoso por los combates que libraba contra los toros (era ideal por ser macizo, de patas cortas y gran estabilidad y por tener la mandíbula interior salida, para arrastrar a los toros, y mucha fuerza en la nuca). En 1835 se prohibieron estas peleas. La raza cayó entonces en el olvido y no se reemprendió su crianza hasta 1875. Fue símbolo político en Inglaterra a pesar de su fealdad. Leal y tranquilo, el bulldog es un perro bajo y compacto, más bien pesado para su tamaño. Tiene la cabeza grande y maciza, arrugada y con el morro aplastado hacia arriba. Las orejas son pequeñas y dobladas y los ojos, redondos y bajos, están muy separados. Cuello corto con mucha piel floja y arrugada, pecho amplio y miembros poderosos y separados. El lomo forma un arco característico al nivel del riñón y la cola es redonda y lisa. El pelaje es fino, corto y apretado, de color rojo, abigarrado (con o sin blanco), blanco y de varios colores. Su aspecto de payaso despistado provoca en ocasiones una disciplina poco constante, y nada más erróneo ya que, necesita disciplina constante. El bulldog puede ser impredecible si no le enseña desde pequeño. Precisa una higiene y un ejercicio moderados. Hay que evitar en lo posible los grandes calores, que provocan en el animal problemas respiratorios. Cuando la cría es razonable y sana, el bulldog es un perro casero y familiar, alegre, amigable y con ganas de ejercicio. Le gusta jugar con los más jóvenes y es divertido por su paciencia y obstinación. Suele conseguir de los demás lo que pretende. Teme a los calores fuertes. Puede ser intolerante con otros animales si no se le disciplina desde pequeño. Aunque se trata de una raza fuerte y de gran capacidad de reacción, donde mejor se encuentran es en compañía de una familia. Se adaptan muy bien a la vida en apartamento. (Véase Figura 15.).

Figura 15. Bulldog.



- **Rottweiler.** En las cercanías de la ciudad de Rottweil, en el sur de Alemania, los perros tipo mastines dejados por el ejército romano fueron cruzados con perros ovejeros para crear un perro capaz de pastorear y vigilar el ganado. Ahora es empleado por la policía, la aduana y tareas militares. Es musculoso y tiene una sorprendente agilidad y velocidad que su peso y cuerpo no frenan. De pelaje espeso y subpelo fino. De color siempre negro con marcas castaño oscuro. La cola se corta en la primera articulación. No es adecuado para un hogar promedio ni para dueños inexpertos. Un excelente perro guardián imponente y eficaz, necesita un manejo firme y un entrenamiento equilibrado y adecuado. (Véase Figura 16.).

Figura 16. Rottweiler.



**1.1.3 Mestizos.** Un perro mestizo es un fiel y cariñoso amigo que nada debe envidiar a un perro de raza en lo que se refiere al tamaño, vigor y temperamento. Una de las principales ventajas de un perro mestizo es que puede resultar muy barato porque alguien lo puede obsequiar.

En cuanto a su edad, no es cierto el mito de que “un cachorro es mejor porque se acostumbra desde pequeño”. Incluso los cuerpos como bomberos, policía, entre otros, inician el adiestramiento de sus perros pasado el primer año de vida.

Los perros mestizos, en general, son extremadamente amables y muy amistosos. Tienen una enorme capacidad para dar afecto y cariño, además de poseer una admirable capacidad física. Esta percepción se basa principalmente en el llamado "vigor híbrido", en donde un individuo superior es originado por el aporte de nueva información genética con las características de los padres (superioridad de la progenie sobre el promedio de los padres). Este hecho se expresa con mayor fuerza cuanto menos emparentadas están las dos razas que se cruzan.

Por ello se dice que los perros mestizos suelen ser muy inteligentes y fácilmente adiestrables. No sufren degeneraciones por consanguinidad y gracias a las "mezclas" de las que provienen disfrutan de graciosas peculiaridades que hacen de cada animal un ejemplar irrepetible, casi exclusivo.

Asimismo, presentan una gran longevidad (se sabe de ejemplares que han llegado a los 20 años). A menudo son más tranquilos y equilibrados que sus "nobles" parientes de pura raza; los cruces realizados por criadores poco profesionales pueden provocar alteraciones de comportamiento en algunos ejemplares de raza; sin embargo, la selección natural de los mestizos evita casi en la totalidad dichas alteraciones.

**1.1.4 Fisiología.** La vida media de un perro está entre los 12 y los 16 años. En casos excepcionales pueden vivir hasta los 20 o 25 años, pero en general, a los 10 años un perro ya es viejo. Por regla general, las razas pequeñas viven más que las grandes. En la duración de su vida influyen, obviamente, el ambiente, los cuidados, la alimentación e higiene, entre otros.

La estatura definitiva la alcanzan hacia el primer año de vida, aunque siguen "creciendo" en musculatura hasta los dos o tres años, dependiendo de la raza. Los perros de raza pequeña dejan de crecer antes. Existe la costumbre de dar como equivalencia con la edad del hombre, la edad del perro, multiplicada por siete. Esta aproximación es poco exacta, ya que el desarrollo fisiológico no sigue una proporción directa. Hasta que el perro alcanza el primer año de edad, su desarrollo es muy rápido, por lo que un perro de seis meses, según este cálculo, sería "equivalente" a una persona de  $7 \times 6 = 42$  meses, o sea, un niño de tres años y medio. En la realidad, a los 6 meses, un cachorro entra en la adolescencia (13 o 14 años en las personas).

Cuadro 1. Equivalencia aproximada "edad perro - edad hombre".

<b>Perro</b>	<b>Hombre</b>	<b>Perro</b>	<b>Hombre</b>	<b>Perro</b>	<b>Hombre</b>
12 meses	17 años	5 años	36 años	12 años	64 años
18 meses	20 años	6 años	40 años	13 años	68 años
20 meses	21 años	7 años	44 años	14 años	72 años
22 meses	22 años	8 años	48 años	15 años	76 años
2 años	24 años	9 años	52 años	17 años	84 años
3 años	28 años	10 años	56 años	19 años	92 años
4 años	32 años	11 años	60 años	20 años	100 años

Fuente: <http://www.lamascota.com>.

Todos los cachorros, independientemente de la raza, tienen el mismo aspecto al nacer, esto es un detalle muy importante a considerar al adquirir un perro, no se puede distinguir un mestizo de un pura raza, pero van tomando los detalles característicos rápidamente.

Hasta los 6 meses el perro es cachorro. La adolescencia llega hasta los 12 meses, y después ya se le puede considerar adulto. Aunque a esta edad ya se pueden reproducir, no es conveniente considerarlo antes de que el animal tenga al menos 18 meses.

La frecuencia de las respiraciones y el pulso, además de los factores externos como temperatura ambiental, ejercicio que se realiza, entre otros, varía con la edad. En los cachorros toma los valores más elevados y baja al mínimo cuando el perro es viejo.

La temperatura se le puede tomar externamente, en las axilas o las ingles, teniendo en cuenta que ha de sumarse medio grado para equipararla a la temperatura rectal.

A continuación se presentan los aspectos que caracterizan la fisiología canina:

- Temperatura rectal: 38° - 39°.
- Frecuencia respiratoria: 10 - 40 por minuto.
- Pulso: 60 - 160 ppm. perros adultos. En cachorros hasta 200 o 220.
- Celo (en hembras): normalmente dos veces al año, y dura de 10 a 20 días.
- Período favorable para montaje: del 9° al 13° día del celo.
- Duración de la gestación: de 58 a 63 días.
- Edad media de la pubertad: machos a los 7 - 10 meses; hembras a los 6 - 12 meses.
- Horas de sueño: aproximadamente 12 al día, no consecutivas.

**1.1.5 Psicología y carácter.** Un aspecto básico es que el perro es un animal de manada que vive y trabaja en sociedad. Al introducirlo en un ambiente diferente, donde sus únicos compañeros van a ser personas, el perro traslada su comportamiento social a su nueva "manada". De hecho, es esta capacidad de adaptarse fácilmente a convivir con las personas la que hace del perro un animal doméstico tan útil.

Hay perros más predispuestos que otros a convivir con la gente, pero esto es algo que depende en general del carácter de la raza a la que pertenece el perro y en particular, del propio carácter individual del perro y del trato que recibe.

El perro tratará de adaptarse siempre a las "normas" de su nueva manada. Sin embargo, este margen de adaptación tiene un límite, por lo que se le debe dar un ritmo de vida regular y actuar para con él teniendo en cuenta una serie de consideraciones que influyen en su convivencia con las personas, como: el carácter del perro, su nivel de inteligencia, la comprensión de su comportamiento y de lo que el perro quiere comunicar.

- **Carácter.** El perro ha de tener muy claras las jerarquías para sentirse a gusto, necesita saber quien está por encima de él y puede darle órdenes; así como, quien está por debajo. Ha de dejarse muy claro que las personas con las que convive están por encima de él, pero el cómo acepte la autoridad del amo, está en relación con el carácter y la personalidad del perro.

En un perro de carácter tranquilo y dócil, esto no presenta mayores problemas. Pero si se elige un perro de carácter dominante, hay que demostrarle desde cachorro quién es el que manda, de forma que obedezca por gusto y por respeto, no por la fuerza.

Al adquirir un cachorro, y siempre que se pueda escoger, es conveniente hacer pasar una prueba de carácter a los candidatos, ya que el perro va a pasar con el amo entre 10 y 20 años, de modo que hay que asegurarse de que el carácter que tiene es compatible con el del amo. Por supuesto, si el perro es de pura raza, adquirido a través de un criador profesional, los rasgos generales del carácter van a ser los de la raza.

- **Inteligencia canina.** La inteligencia es un término difícil de definir, aunque instintivamente se es capaz de distinguir si un animal muestra actitudes "inteligentes". En el caso de los perros, es indudable que se requiere de ellos un gran número de cualidades, muchas de las cuales no se pueden explicar recurriendo a su instinto, sino que deben ser educadas. Y ciertos aprendizajes son tan complejos que no se pueden lograr como una simple respuesta automática a una orden, sino que exigen una cierta capacidad mental por parte del perro.

Se puede distinguir tres tipos de inteligencia en los perros: inteligencia instintiva, inteligencia adaptativa e inteligencia funcional o de

obediencia. La **inteligencia instintiva** son las cualidades fruto de la herencia genética; es decir, aquellos que ya hacen por instinto el trabajo deseado, en lugar de tenérselo que enseñar. Dado que la inteligencia instintiva está inscrita en los genes, poco se puede hacer para cambiarla. La **inteligencia adaptativa** es la capacidad de sacar relaciones de causa-efecto y obrar en consecuencia, dicho de otra forma, implica la capacidad de aprender de las situaciones y resolver problemas. La **inteligencia funcional o de obediencia** es la cualidad que permite que los perros sean útiles al amo, tiene un componente de capacidad de aprendizaje, en el que influye la inteligencia adaptativa, pero además, está su disposición a colaborar; es decir, a seguir aquellas órdenes que ha aprendido a obedecer.

Las distintas razas de perros tienen un nivel diferente de los tres tipos de inteligencia, que no pueden sobrepasar una vez llegados a cierto punto, pero se puede trabajar con el perro para que alcance su máximo. Una educación adecuada desde cachorro, permitirá mejorar su personalidad y aumentar su inteligencia funcional y de obediencia.

- **Comportamiento.** Un perro se comporta según su instinto, según su inteligencia, y según el trato que se le de y la educación que reciba. En general, según se comporte el amo, así se comporta el perro.

Cuando se ve un comportamiento que no se puede explicar por la educación recibida, suele estar en función de los factores instinto social, carácter e inteligencia del perro. De todas formas, es importante recordar que la mayor parte de los problemas tienen su origen en una

educación incorrecta de modo que conviene buscar primero la explicación en este sentido.

- **Comunicación.** La capacidad de comprender de los perros varía según su nivel de inteligencia, pero en todos los casos son capaces de entender a las personas de tres formas diferentes: lenguaje hablado (órdenes verbales y palabras que no son órdenes), gestos (órdenes gestuales) y lenguaje corporal inconsciente.

Según su nivel de inteligencia son capaces de aprender más o menos palabras y gestos que corresponden a órdenes explícitas ("ven aquí", "siéntate", entre otras). El que obedezcan o no ya depende de su disposición a colaborar, pero lo cierto es que entienden perfectamente. Hay diferencias según las razas: algunas solo entienden media docena de órdenes y son incapaces de aprender más, y otras pueden aprender y distinguir más de un centenar (incluyendo palabras que no se les han enseñado expresamente, pero que por observación y deducción han aprendido). Esto se refiere tanto a las órdenes verbales como a las dadas mediante gestos.

En cuanto al lenguaje corporal inconsciente, son extremadamente sensibles (más aún que las personas). Los gestos varían según el estado de ánimo y emociones, los perros los captan perfectamente y responden a ello.

Los perros, además de la capacidad de comprender el lenguaje, como animales sociales necesitan también la capacidad de expresarse. También lo hacen mediante vocalizaciones, gestos y lenguaje corporal.

Un perro, al comunicarse, lo puede hacer en tres aspectos: comunicar su estado emocional, expresar sus deseos y necesidades, y relaciones sociales (liderazgo, rango, marcación del territorio, entre otros).

## **1.2 CARACTERIZACION DEL SECTOR DE SERVICIOS PARA PERROS**

**1.2.1 Evolución histórica.** Desde el momento en que el hombre domesticó a los animales, su relación para con ellos dejó de ser algo más que la simple subsistencia alimenticia. Una firme alianza, muchas veces defensiva - ofensiva, debió contemplar un cuidado mutuo. En garantía de este vínculo, el hombre aportó a través de su raciocinio el dominio de un arte y ciencia, si bien la ausencia de documentos escritos obligan a la guía de otras fuentes menos explícitas como las pinturas rupestres, que muy poco indican a no ser unas rayas verticales en la cueva de Montespan, Francia, que han sido interpretadas como cercos donde posiblemente se mantenían los animales domesticados.

El papiro de Kahun es el documento que atestigua la presencia de la medicina veterinaria en Egipto. En él se describen enfermedades del ganado y su tratamiento, así como de enfermedades de perros, gatos, aves y peces. Además de ritos mágicos y religiosos, los tratamientos

preventivos y curativos de enfermedades de los animales incluían baños fríos y calientes, fricciones, cauterizaciones, sangrías, castración, reducción de fracturas, etc.

Dentro del territorio de lo que hoy es China, en el siglo VIII a. C. el veterinario Wang Tao escribió una obra sobre enfermedades del hombre, del caballo, de los vacunos y de los perros. Cuatro siglos más tarde el veterinario Ma Shi Huang curaba caballos y “dragones”, nombre que en la literatura china se daba a los caballos celestiales que sudan sangre; es decir, a caballos padeciendo de lo que en la actualidad se considera una parasitosis por *parafilaria multipapilosa*.

En la India, el rey Asoka, conocido como el Constantino del budismo por su favoritismo hacia esta religión, mandó construir durante su reinado (hacia el 270 a. de C.) hospitales veterinarios, *pasookicisa*, para recoger los animales enfermos.

Jenofonte, el gran polígrafo ateniense discípulo de Sócrates, escribió el “Tratado de la equitación”, que posee algunos principios de higiene animal, si bien como su título lo indica no es una obra dedicada a la patología equina, también dedicó su atención a los perros en una obra llamada “De la caza y de la montería”.

Publio Virgilio Marón (70 - 19 a. de C.) recordaba en sus Geórgicas, que los pastores trataban sus ovejas con sarna esquilándolas y después las frotaban con un unguento hecho de orujo de aceite amargo, espuma de

mercurio, azufre virgen, pez de Ida, cera crasa, cebolla albarrana, eléboro y betún.

Un rico patricio romano nacido en territorio hoy hispánico, Lucio Junio Moderato Columela, fue el que usó por vez primera la palabra veterinaria en el siglo I. La utilizó para calificar al pastor que ejerce las funciones inherentes a los conocimientos de medicina animal. Entre sus enseñanzas referidas a la medicina veterinaria, cabe consignar su preocupación porque los animales no defecaran sobre el forraje y por el aislamiento de los enfermos.

El grecobizantino Apsirto, del siglo IV de ésta era, fue veterinario jefe en el ejército de Constantino, el emperador romano que aceptó la libertad de cultos. Su obra se halla en la *Hippiatrika*, compilación hecha por un escritor hasta hoy desconocido, ordenada por Constantino VII en el siglo X. Al retirarse de la actividad, formó una escuela de hipiatría.

Los romanos alumbraron aún otra figura de la profesión como fue Renatus Vegetius, del siglo V, que es reconocido como el primer autor de un libro escrito dedicado exclusivamente a la medicina veterinaria. Se lo considera el padre de la especialidad.

En la Edad Media aparece el mariscal, cargo asignado al jefe de doce caballos entre los germanos. Tenía a su cargo el cuidado de ellos ejerciendo las funciones de un veterinario. No hubo grandes avances

científicos en el medioevo, por lo que toda una pléyade de santos fueron consagrados al cuidado de los animales. San Roque y San Sebastián eran invocados en casos de peste; San Huberto y Santa Quiteria contra la rabia; San Eloy se encargaba de las fracturas y será con el tiempo el patrono de los veterinarios; San Blas protegía a todos los animales, mientras que San Antonio ponía todo su énfasis en la atención de cerdos y ganado menor.

En el siglo IX aparecen simultáneamente herraduras de clavo en Bizancio y en Occidente, lo que dio origen a un nuevo oficio: el herrador. Pese a que al principio no se confunden la medicina con el arte de herrar, lentamente y por el contacto constante con los animales, el herrador va adquiriendo los conocimientos suficientes como para ejercer ambas actividades. Así ocurrió en España y en sus colonias, mientras que en el resto de Europa, "desde el mariscal, caballero, se llega al veterinario; los herradores no influyen en la evolución científica de la profesión.

El rey Alfonso XI mandó escribir en el siglo XIV el "Libro de la montería", donde las dolencias del perro merecen un tratamiento especial.

Uno de los documentos más valiosos para la historia universal de la Veterinaria es el manuscrito de Álvarez de Salmiella, mariscal español del siglo XIV, cuyo ejemplar se conserva en la Biblioteca Nacional de París; el estudio de la cirugía veterinaria del medioevo está completo en

esta obra, tanto en la descripción de las técnicas operatorias como en las admirables ilustraciones que exornan el texto.

Francia es conceptuada como la patria de la veterinaria moderna. Uno de sus más antiguos y mejores cultores fue Jacques Labessie de Solleysel (1617 - 1680), quien en 1664 publicó "Le Parfait Maréchal", obra que aparte de su inigualable valor para la formación del veterinario de la época, se destacaba por denunciar la penosa situación en que se hallaba la profesión debido a haber caído el arte en manos de los herradores.

El Consejo de Estado del Rey de Francia expidió en los años 1746, 1774 y 1775, diversos decretos en los que se ordenaba la declaración obligatoria de las enfermedades, el marcado de los animales, se legislaba sobre el transporte y el comercio de aquellos, así como se disponían normas sobre enterramiento de cadáveres, indemnización de ganaderos y problemas relativos al sacrificio. El primer país que aplicó el sacrificio fue Inglaterra durante la epizootia de 1745, en la que se mataron seis mil vacunos.

El lauro que más enaltece a la nación francesa es el de haber sido la cuna de la primera escuela oficial para enseñar veterinaria. Un decreto del 4 de agosto de 1761 autorizaba a Claudio Bourgelat, director de la Escuela Militar de Equitación en Lyon desde 1740 y autor en 1751 de "Elementos de la hipiatría y los "Nuevos Conocimientos de la medicina equina", a fundar en esta ciudad una "Escuela para el tratamiento de las enfermedades de las bestias". Comenzó a funcionar el 2 de enero del

año siguiente y el 13 de febrero ingresó el primer alumno. Las clases empezaron el día 16 del mismo mes; el 27 contaba la Escuela con cinco alumnos, ocupados en hacer disecciones y copiar las lecciones orales.

La historia cuenta que Bourgelat (1712 - 1779), que fue primero abogado y luego militar, defendió en una ocasión a un individuo acusado por un delito. Habiendo logrado su libertad tomó Bourgelat conocimiento de que su defendido era realmente culpable, por lo que desconsolado, abandonó el foro y la toga dedicándose a su otra gran pasión, los animales. Ya en esta labor fue el primer director y organizador de la Escuela de Veterinaria de Lyon, como más tarde también lo fue de la de Alfort, creada en 1765 en un suburbio de París, a nueve kilómetros de su centro geográfico, sobre la ribera del Marne. El 3 de junio de 1764, por decreto del Consejo de Estado francés se le confirió el título de Escuela Real a la Escuela de Veterinaria de Lyon.

Mientras tanto, en España recién en 1792 se inaugura la Escuela de Madrid. El Proto-Albeiterato terminó incorporándose a esta Escuela en 1835, cuando se creó la Facultad de veterinaria. Finalmente en 1850 y después de trescientos cincuenta años de actividad el Proto-Albeiterato desapareció.

A partir de la creación de la Escuela de Lyon, fueron apareciendo rápidamente, en distintas ciudades europeas institutos análogos. En 1798 se fundó la Escuela Superior de Veterinaria de Hannover. La de

Toulouse es de 1822. La Escuela Superior de Veterinaria de Bruselas (Bélgica) fue fundada en 1840.

Contemporáneo de Bourgelat, brilla en la historia veterinaria francesa Charles Vial de Saint-Bel (1753 - 1793). Graduado en Lyon, enseñó en París, en la escuela de Alfort. Exiliado durante la Revolución Francesa, fundó en Inglaterra el Veterinary College of London en abril de 1791. Falleció a los dos años de su gran obra, a consecuencia del muermo, enfermedad que contrajo de uno de sus pacientes equinos.

En América el primer antecedente de un centro dedicado a la enseñanza veterinaria se halla en México. En 1853 se fundó la Escuela Nacional de Agricultura y Veterinaria en San Jacinto, que más tarde pasó a llamarse Escuela Nacional de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

El primer curso de veterinaria en los Estados Unidos se estableció en la Universidad de Cornell durante 1868, aunque la primera escuela de veterinaria se fundó en el Colegio del estado de Iowa en 1879.

Finalmente vaya una referencia a otro sabio francés que con sus investigaciones permitió a la medicina veterinaria avanzar a pasos agigantados en la segunda mitad del siglo XIX. Luis Pasteur trabajó en diversos aspectos de las patologías animales, desde sus estudios sobre los medios de control de la pebrina, enfermedad del gusano de seda, efectuados entre 1865 y 1869, pasando por las vacunas contra el cólera

aviar (1880), el carbunco (1881) y la erisipela del cerdo (1882), hasta culminar con el descubrimiento de la vacuna contra la rabia en 1885.

**1.2.2 Situación actual y tendencias.** En este último siglo han cambiado las condiciones edilicias de la sociedad humana, básicamente pasando de la casa abierta con patio o jardín a departamentos totalmente cerrados. Los perros han acompañado este cambio y se han adaptado perfectamente a la condición moderna. Este cambio ha producido una estrecha y permanente convivencia hombre - mascota, lo cual ha favorecido la observación de todo lo que les ocurría. El propietario de una mascota de apartamento observa si come, bebe, orina, defeca, entre otros y además, ve como realiza estas funciones y si aparecen signos clínicos anormales. Esto no podía hacerlo cuando vivía en una casa abierta, donde el perro hacía vida semilibre, volviendo sólo a comer y a veces ausentándose por varios días.

Este cambio edilicio no solo ha favorecido el avance de los perros como animales de compañía, sino que ha incrementado ostensiblemente los requerimientos de servicios para el cuidado y para la mejor atención de este nuevo compañero como veterinarias, guarderías, peluquerías, sitios de recreación, entre otros. Así mismo, debido a la mayor demanda del propietario se ha desarrollado una industria con movimientos millonarios en el área de los alimentos balanceados, fármacos y accesorios, todos destinados a optimizar la estadía del animal en este mundo. Hay que reconocer que la industria del alimento balanceado ha realizado grandes esfuerzos en investigación y tecnología durante los últimos 10 a 15 años para mejorar la variedad y

calidad de sus productos, al punto tal que hay empresas que fabrican alimentos para cada etapa de la vida del animal (cachorros, adultos y seniles), para prevenir y tratar las patologías más frecuentes del mismo. Otra derivación de vivir en confinamiento, es el aumento de la expectativa de vida y la disminución de las enfermedades infectocontagiosas y traumáticas, que son más frecuentes con la vida semilibre. En el perro de apartamento se detectan predominantemente patologías crónicas, metabólicas, oncológicas y endocrinas.

Aunque estos animales se adaptan muy bien a este nuevo hábitat, se observa que hay un pequeño porcentaje de individuos, como en toda sociedad, donde la adaptación es dificultosa y se presentan algunos problemas de estrés, que se pueden manifestar con alteraciones en el comportamiento, como por ejemplo la orina ectópica o con patologías específicas como la dermatitis sicógena, la obesidad, entre otras.

Se considera sumamente importante la educación sanitaria de los propietarios de perros. Esta acción debe ser realizada como parte de su práctica diaria por todos los médicos veterinarios de la especialidad. El manejo de la información básica en sanidad, nutrición, comportamiento, entre otros, por parte del propietario mejorará la convivencia con su mascota y permitirá un accionar más eficiente de la medicina veterinaria.

### **1.3 CONTEXTO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**1.3.1 Reseña histórica.** Parroquia de Nuestra Señora de Chiquinquirá y San Laureano del Real de Minas de Bucaramanga fue el nombre que le otorgaron los habitantes a la parroquia fundada en el año de 1772, en el mismo lugar donde se hallaba el "Real de Minas de Bucaramanga", pueblo de indios establecido en el año de 1622 para la explotación del oro.

En una época alcanzó a ser la sede de la Alcaldía Mayor de los Reales de Minas más cercanos, pero cuando el oro comenzó a escasear se fue convirtiendo paulatinamente en un pueblo de criollos y mestizos, desplazando casi por completo a la población indígena.

La actividad minera realizada a orillas del Río de Oro desapareció, aunque sus habitantes siguieron disfrutando de las facilidades económicas brindadas por el Rey de España a los pueblos que tributaran con oro, cuando en realidad se dedicaban a diversas actividades agrícolas, lo cual se convertía en una estafa a la Corona Española, debido a que ni eran indios, ni mineros.

Esta situación fue denunciada ante la Real Audiencia por el cabildo de la ciudad de San Juan de Girón, quienes siempre habían tenido pretensiones sobre los territorios de Bucaramanga, obligando así a otorgarle el carácter de Parroquia Independiente. Los pocos indios que aún quedaban en el pueblo de Bucaramanga fueron reubicados en el pueblo de Guane. Posteriormente se procedió a rematar las tierras

destinadas a los resguardos de indígenas, proceso que finalizó en 1795 bajo la administración del segundo alcalde del pueblo, don Juan Buenaventura Ortiz.

No se tiene conocimiento acerca del origen de la palabra "Bucaramanga", pero se presume que tiene una raíz indígena. Varios devotos de la lingüística aborígen la definen así: "Bucar - Señor; amanga – asiento, residencia"; parece significar el asiento o residencia del amo o señor. Unos dicen que Bucaramanga quiere decir "Meseta expuesta a la luz"; otros afirman que la palabra Bucaramanga significa; "campo de anacos o búcaros", un árbol se según las crónicas, todavía existe. En todo caso, ese es el nombre con que siempre se ha designado a la ciudad fue sólo un formalismo utilizado para su "segunda fundación", en 1772.

Este hecho se corrobora cuatro años después de la independencia política de España en 1823, cuando un decreto que ordenaba otorgarle el carácter de "villa" a todas las antiguas parroquias, rebautiza a la ciudad con el nombre de "Villa de Bucaramanga".

En 1857, la Villa de Bucaramanga es designada como capital del estado independiente de Santander, título que perdería cuatro años después con la Villa del Socorro, hasta que la Constitución de 1896 la declarara, definitivamente, como ciudad capital del departamento de Santander.

A finales del siglo XIX, Bucaramanga padeció la crisis económica causada por la Guerra de los Mil Días, pero en la segunda década del siglo XX comenzó a recuperarse, demostrando un gran crecimiento desde el punto de vista poblacional y de infraestructura. Hoy en día, Bucaramanga es una de las ciudades más importantes de Colombia, con aproximadamente un millón de habitantes. Es uno de los centros universitarios más representativos del país, con más de diez universidades. Cuenta con un aeropuerto internacional, ubicado a las afueras de la ciudad, una significativa infraestructura hotelera acompañada por un sinnúmero de atractivos turísticos; todo ello, recreado a partir de la conocida hospitalidad de su gente, que le ha otorgado fama internacional como "La Ciudad Bonita".

Los principales medios masivos de comunicación son el periódico Vanguardia Liberal y la cadena televisión Televisión Regional del Oriente TRO. Cuenta con un muy buen sistema de servicios públicos y se proyecta hacia el siglo XXI como un gran centro industrial, tecnológico, económico y cultural.

### **1.3.2 Aspectos geográficos.**

- **Límites.** Bucaramanga, capital del departamento de Santander limita por el Norte con el municipio de Ríonegro; por el Oriente con los

municipios de Matanza, Charta y Tona; por el Sur con el municipio de Floridablanca y por el Occidente con el municipio de Girón.

- **Posición geográfica.** Bucaramanga se encuentra en una terraza inclinada de la Cordillera Oriental a los 7 08' de latitud norte con respecto al Meridiano de Bogotá y 73° 08' de longitud al Oeste de Greenwich.

- **Características generales del territorio y suelos.** La ciudad de Bucaramanga está ubicada sobre el Valle del Río de Oro. Se distingue en ella dos sectores de diferente conformación física: uno formado por la meseta y otro por el valle.

Sus suelos, desde el punto de vista agrológico, se pueden dividir en dos grupos: los primeros, al no tener peligro de erosión, son propicios para el cultivo de gran variedad de productos y el uso para la ganadería. La otra clase de suelos tiene una alta potencialidad erosiva; por esta razón, presenta baja fertilidad y una capa de fertilidad superficial, en algunas situaciones casi nula.

- **Climatología y superficie.** El área municipal es de 165 kilómetros cuadrados, su altura sobre el nivel del mar es de 959 metros y sus pisos térmicos se distribuyen en: cálido 55 kilómetros cuadrados, medio 100 kilómetros cuadrados y frío 10 kilómetros cuadrados. Su

temperatura media es 23°C y su precipitación media anual es de 1.041 mm.

- **Orografía.** La topografía de Bucaramanga es en promedio un 15% plana, 30% ondulada y el restante 55% es quebrada. Tres grandes cerros se destacan a lo largo del territorio: Morro Rico, Alto de San José y El Cacique.

- **Hidrografía.** Los ríos principales son: el Río de Oro y el Suratá y las quebradas: La Flora, Tona, La Iglesia, Quebrada Seca, Cacique, El Horno, San Isidro, Las Navas, La Rosita y Bucaramanga.

**1.3.3 Economía.** Bucaramanga es una ciudad netamente comercial; aunque existen otros renglones representativos tales como la industria del calzado, la confección, la prestación de servicios de salud, finanzas y educación.

Cabe decir que la ciudad se perfila para el siglo XXI como la Tecnópolis de Los Andes; prueba de ello es el creciente número de centros de investigación tecnológica en diversos tópicos como la energía, el gas, el petróleo, la corrosión, los asfaltos, el cuero y las herramientas de desarrollo agroindustrial, entre otros.

Un sector significativo de la economía bumanguesa es el agropecuario, cuyas principales actividades son la agricultura, la ganadería y la avicultura, que se llevan a cabo en zonas aledañas de los departamentos de Santander y Cesar, pero su administración y comercialización se desarrollan en la ciudad.

**1.3.4 Población.** De acuerdo con la información suministrada por el DANE, en el año 2.004 la ciudad de Bucaramanga tiene 100.135 hogares, distribuidos por estratos socio-económicos de la siguiente manera: 8.649 hogares en el estrato uno, 22.123 hogares en el estrato dos, 27.423 hogares en el estrato tres, 32.702 hogares en el estrato cuatro, 3.170 hogares en el estrato cinco y 6.068 hogares en el estrato seis<sup>1</sup>.

## **1.4 ASPECTOS LEGALES DE EMPRESAS DE SERVICIOS PARA PERROS**

**1.4.1 Declaración universal de los derechos de los animales<sup>2</sup>.** Proclamada el 15 de Octubre de 1978, aprobada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO y posteriormente por la Organización de las Naciones Unidas ONU. Mediante la cual se establece que todo animal posee derechos, considerando:

---

<sup>1</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Proyección del censo de 1993. Bucaramanga, 2004.

- Que el desconocimiento y desprecio de dichos derechos han conducido y siguen conduciendo al hombre a cometer crímenes contra la naturaleza y contra los animales.
- Que el reconocimiento por parte de la especie humana de los derechos de la existencia de las otras especies de animales constituye el fundamento de la coexistencia de las especies en el mundo.
- Que el hombre comete genocidio y existe la amenaza de que siga cometiéndolo.
- Que el respeto de los animales por el hombre está ligado al respeto de los hombres entre ellos mismos.
- Que la educación debe enseñar, desde la infancia, a observar, comprender, respetar y amar a los animales.

**1.4.2 Decreto 1608 del 31 de Julio de 1978<sup>3</sup>.** Por el cual se reglamenta el Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente y la Ley 23 de 1973 en materia de fauna silvestre.

---

<sup>2</sup> UNESCO – ONU. Declaración universal de los derechos de los animales. Estados Unidos, 2004.

<sup>3</sup> DECRETO. No. 1608. 31 de Julio de 1978. Bogotá, 2004.

**1.4.3 Ley 84 del 27 de Diciembre de 1989<sup>4</sup>.** La legislación colombiana no reconoce derechos a los animales; sin embargo, la Ley 84 del 27 de Diciembre de 1989 fija deberes para con los animales y los protege de la crueldad. Por esta ley se adopta el Estatuto Nacional de Protección de los Animales, se crean unas contravenciones y se regula lo referente a su procedimiento y competencia. Actualmente, existe un proyecto de ley para reformar la citada ley, la reforma propone, entre otras cosas, establecer penas a quienes la incumplan.

**1.4.4 Constitución Política de Colombia<sup>5</sup>.** Se considera que "las personas tienen derecho a vivir en un medio ambiente sano", pero no se considera que las personas tengan un deber ético con respecto al entorno natural en que habitan. No obstante, en el Capítulo III se establecen los derechos colectivos y del ambiente.

**1.4.5 Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial<sup>6</sup>.** Antes Ministerio del Medio Ambiente, cuya misión es: "garantizar la oferta de bienes y servicios ambientales y un hábitat adecuado que posibiliten el desarrollo económico y social sostenible"; es decir, que los seres vivos no - humanos son simplemente "bienes que prestan servicios a los humanos".

---

<sup>4</sup> LEY. No. 84. 27 de Diciembre de 1989. Bogotá, 2004.

<sup>5</sup> Constitución Política de Colombia. Editorial Trejos. Bogotá, 1999.

<sup>6</sup> MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Bogotá, 2004.

**1.4.6 Decreto 032<sup>7</sup>.** En el cual se encuentra la normatividad acerca de la tenencia de animales, que rige a todas las empresas que presten los diferentes servicios de veterinarias, clínicas, guarderías, higiene y otros que se encuentran relacionados con el trato de animales.

**1.4.7 Acuerdo 012 del 5 de Mayo de 2000<sup>8</sup>.** Donde se reglamenta a nivel municipal el cuidado y protección de los animales, que se encuentren establecidos como de alta peligrosidad.

**1.4.8 CDMB<sup>9</sup>.** Donde se tramita el plan de manejo ambiental, certificado de vertimientos y licencia ambiental, por tratarse de una actividad que genera un impacto ambiental.

**1.4.9 Alcaldía municipal<sup>10</sup>.** Específicamente en la Secretaría de Planeación y con base en el Plan de Ordenamiento Territorial POT, realiza el estudio de viabilidad del uso del suelo, en el cual delimita las zonas adecuadas para la realización de ésta actividad como zonas múltiples o tipo dos.

---

<sup>7</sup> DECRETO. No. 032. Bogotá, 2004.

<sup>8</sup> ACUERDO. No. 012. 5 de Mayo de 2000. Bucaramanga, 2004.

<sup>9</sup> CBMB. Bucaramanga, 2004.

<sup>10</sup> ALCALDÍA MUNICIPAL. Bucaramanga, 2004.

**1.4.10 Ley 746 de Julio 19 de 2002<sup>11</sup>.** Reglamenta definitivamente la tenencia y manejo de mascotas, y establece severas sanciones para quienes incumplan con las normas.

Se establece, por ejemplo, la prohibición de que los perros transiten sueltos por las zonas comunales y las zonas públicas, y se ordena que "los ejemplares caninos deberán ir sujetos por medio de trailla, y provistos de bozal si es el caso específico de perros potencialmente peligrosos según las definiciones dadas por la presente ley. "

Igualmente se establece la obligación de recoger los excrementos y se sanciona, (por fin!) a los infractores severamente. Veamos lo que dice la Ley: "Artículo 108-D. Queda prohibido dejar las deposiciones fecales de los ejemplares caninos en las vías, parques o lugares públicos. Los propietarios o tenedores de los ejemplares caninos son responsables de recoger convenientemente los excrementos y depositarlos en bolsas de basura domiciliaria, o bien en aquellos lugares que para tal efecto destine la autoridad municipal. Parágrafo. Los propietarios o tenedores de ejemplares caninos que no recojan los excrementos en los lugares señalados en el inciso anterior, tendrán como sanción impuesta por la autoridad municipal competente, multa de cinco (5) salarios mínimos diarios legales vigentes o sanción de uno (1) a cinco (5) fines de semana de trabajo comunitario consistente en limpieza de los lugares que la respectiva alcaldía municipal defina. En caso de renuencia, se impondrá arresto inmutable de tres (3) a cinco (5) días: la autoridad

---

<sup>11</sup> LEY. No. 746. Julio 19 de 2002. Bogotá., 2004.

municipal procederá a trasladar el caso a la autoridad competente para conocer el caso y aplicar la sanción respectiva."

También se prohíbe la importación o crianza de ejemplares de las "Razas Peligrosas", como los Pitbull, Rottweiler, Fila Brasileño, Tosa Japonés, y otros, y se establece la obligación de registrarlos, portar un permiso especial, y en general adopta medidas para proteger la vida e integridad física de los ciudadanos frente a eventuales ataques de estos animales. Transcribimos apartes: "en el Censo de Perros Potencialmente Peligrosos que se establecerá en las alcaldías municipales, para obtener el respectivo permiso. En este registro debe constar necesariamente: a) Nombre del ejemplar canino; b) Identificación y lugar de ubicación de su propietario; c) Una descripción que contemple las características fenotípicas del ejemplar que hagan posible su identificación; d) El lugar habitual de residencia del animal, especificando si está destinado a convivir con los seres humanos o si será destinado a la guarda, protección u otra tarea específica. Para proceder al registro del animal, su propietario debe aportar póliza de responsabilidad civil extracontractual suscrita por su propietario, la que cubrirá la indemnización de los perjuicios patrimoniales que dichos ejemplares ocasionen a personas, cosas, o demás animales; así como el registro de vacunas del ejemplar, y certificado de sanidad vigente, expedido por la secretaría de salud del municipio. Será obligatorio renovar el registro anualmente, para lo cual se deberán acreditar los requisitos establecidos para la primera vez. En este registro se anotarán también las multas o sanciones que tengan lugar, y los incidentes de ataque en que se involucre el animal. Una vez registrado el ejemplar, la autoridad municipal delegada expedirá el respectivo permiso para

poseer esta clase de perros. Este permiso podrá ser requerido en cualquier momento por las autoridades de policía respectivas. Parágrafo 1°. Quien posea animales pertenecientes a esta categoría contará con un plazo de seis (6) meses a partir de la entrada en vigencia de la presente ley para proceder al registro del ejemplar en el Censo de Perros Potencialmente Peligrosos de su respectivo municipio. Parágrafo 2°. El propietario que se abstenga de adquirir la póliza de responsabilidad civil extracontractual, acarreará con todos los gastos para indemnizar integralmente al (los) afectado (s) por los perjuicios que ocasione el ejemplar, sin perjuicio de las sanciones que establezca la ley."

El incumplimiento a lo dispuesto por esta ley, puede ser denunciado al teléfono 112, o al CAI más cercano. La policía Nacional tiene la obligación de hacer respetar estas normas, y estará permanentemente dispuesta a colaborar con la ciudadanía que denuncie a los infractores.

**1.4.11 Código departamental de Policía<sup>12</sup>.** El Código Departamental de Policía contempla las normas para la tenencia de perros.

- En el Artículo 36 se establece que el propietario que no cumpla con la vacunación antirrábica, incurrirá en multa de tres salarios mínimos diarios vigentes.

---

<sup>12</sup> Código Departamental de Policía. Ediciones Momo. Bogotá, 2003.

- El Artículo 37 dice que el responsable del perro que permita que éste deambule por las vías públicas se expone a multas de uno a cinco salarios mínimos mensuales.
  
- Los perros recogidos en batidas, según el Artículo 38, se llevarán a las perreras municipales. Si el animal no es reclamado en 48 horas quedará a cargo del Centro de Zoonosis.
  
- En el Artículo 39 se dispone que los caninos sólo podrán sacarse a las calles con collares, bozales y una placa con el número de registro asignado. El dueño debe portar el certificado de vacunación, una bolsa y una pala para recoger los excrementos. Quien incumpla será multado con uno o cinco salarios diarios.

Perros peligrosos como los Staffordshire, Terrier, Pit bull, Fila brasileiro, Rottweiler y Tosa-inu portarán bozal y correa sujetadora. En caso de incumplimiento se retendrá el animal y al amo se multará con uno y hasta tres salarios mensuales.

## 2. ESTUDIO DE MERCADOS

### 2.1 OBJETIVOS

**2.1.1 General.** Caracterizar el mercado de las empresas especializadas en el cuidado de mascotas (perros) en la ciudad de Bucaramanga, para conocer las variables mercadotécnicas como demanda, oferta, canales de comercialización, precios, publicidad y promoción, y así poder determinar las ventajas y desventajas desde el punto de vista comercial de la creación de una guardería para mascotas (perros).

### 2.1.2 Específicos.

- Definir el mercado compuesto por los habitantes de la ciudad de Bucaramanga que poseen mascotas (perros), para identificar las necesidades y expectativas actuales y futuras del mercado objetivo que se desea satisfacer.
- Determinar la situación actual y futura de la oferta de servicios especializados en el cuidado de mascotas (perros) para los habitantes de la ciudad de Bucaramanga, para prever las posibilidades de la creación de esta empresa.

- Conocer los sistemas de comercialización empleados actualmente por las empresas especializadas en el cuidado de mascotas (perros) en la ciudad de Bucaramanga para los habitantes de la ciudad de Bucaramanga, para diseñar el canal más conveniente para la empresa que se creará.
  
- Investigar los precios y modalidades de pago empleados actualmente por las empresas especializadas en el cuidado de mascotas (perros) en la ciudad de Bucaramanga, para diseñar una política de precios acorde con las necesidades y expectativas del mercado, teniendo en cuenta la utilidad correspondiente para la empresa que se espera crear.
  
- Conocer las herramientas de publicidad y promoción utilizadas actualmente por las empresas especializadas en el cuidado de mascotas (perros) en la ciudad de Bucaramanga, para diseñar una estrategia que permita posicionar en el mercado el servicio de guardería que proveerá esta nueva empresa.

## **2.2 DESCRIPCION DEL SERVICIO**

**2.2.1 Definición, usos y especificaciones del servicio.** El servicio de guardería para mascotas consiste en brindar a los habitantes de la ciudad de Bucaramanga, un sitio que se encargue del cuidado exclusivo de perros, sin distingo de edad, sexo o raza, con el fin de prestar

atención especializada en horario diurno y nocturno, cuando el amo se vea en la necesidad de ausentarse del hogar.

Este servicio se ofrece teniendo en cuenta que un perro es un ser vivo, no un juguete o un artículo de moda. Por tal razón, desde el momento en que un perro ingrese a la guardería, ésta se hará responsable de su educación y cuidados, alimentación, higiene y cualquier problema habitual que la mascota pueda causar al entorno.

No todos los perros se adaptan igual a todos los ambientes, pero hay más margen del que normalmente se cree; razón por la cual, se define como servicio principal la guardería o cuidado temporal de perros, contando con un espacio adecuado y suficiente, dotado con una “cama” particular.

El servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros) implica los servicios de alimentación, necesidades, ejercicio, juego y paseo, tal y como se describen a continuación:

- **Alimentación.** Orientando al amo acerca de la dieta adecuada que requiere su perro, teniendo en cuenta la edad, sexo, raza y tipo de vida del animal, dando la asesoría necesaria en cuanto a la calidad y cantidad de raciones y tipo de comida, exactamente igual que se haría con una persona, con el fin de que el perro viva mucho tiempo y esté

sano; ya que, aunque el aparato digestivo de un perro es el de un animal carnívoro, hoy en día necesitan algo más que carne.

- **Necesidades.** Enseñar al perro a contener sus necesidades y no ensuciar en cualquier lugar, con el fin de que el animal se aguante antes que manchar el suelo, sin hacerlo sufrir innecesariamente. Imponiendo horarios regulares, con el fin de que el perro sepa “cuando le toca” y hasta cuando debe de aguantarse. Enseñarle a hacerlo en los lugares adecuados y recogiendo sus deposiciones.

- **Ejercicio y juego.** El perro ha de realizar ejercicio regularmente. Se establece e impone unos horarios fijos para alimentación y ejercicio. El perro no está diseñado para la inmovilidad. La falta de ejercicio puede causar problemas de salud y carácter al animal. Las distintas razas de perros tienen distintas necesidades, por lo que es conveniente conocer primero cual es la más adecuada para el tipo de vida que intenta darle el amo. Eligiendo juegos que ayuden al adiestramiento del perro, evitando aquellos que puedan crear problemas de conducta cuando madure. El momento de juego será una experiencia de aprendizaje positiva y divertida para el perro.

- **Paseo.** Actividad realizada con el fin de proporcionar placer al perro, controlando y prestando atención a posibles fuentes de contagio de enfermedades como las deposiciones de otros perros y las basuras. El perro siempre irá atado, con el fin de cumplir las ordenanzas legales, intervenir rápidamente para apartarle de basuras, heces, entre otros, para evitar que el perro salga corriendo si algo le llama la atención, evitar accidentes y peleas con otros machos o al intentar montar a cualquier hembra que se lo permita.

Adicionalmente, la guardería ofrecerá los siguientes servicios secundarios: veterinario, embellecimiento y adiestramiento, los cuales se describen a continuación:

- **Veterinario.** Hace una revisión del estado general del perro, establece un calendario de vacunas, práctica que será realizada de forma rutinaria anualmente; así como, la desverminación; es decir, extracción de parásitos internos o lombrices, ayuda a organizar su dieta, y en general, hace todo lo necesario relacionado con la salud del perro. Se lleva a cabo un tratamiento preventivo, llamado tratamiento profiláctico.
- **Embellecimiento.** Cuidados habituales que hay que darle al perro, en el aspecto de la higiene, con el fin de evitar problemas mayores que requieran atención veterinaria o, peor aún, sean fuente de contagio de enfermedades a las personas que viven con el perro. El servicio de higiene y embellecimiento incluye las siguientes actividades:

**Ojos.** El principal problema es que se ensucian, sobre todo si el perro vive en la ciudad, a causa de la contaminación. Normalmente, esta suciedad se elimina en forma de *legañas*. En perros viejos, o a causa de una enfermedad o lesión, puede haber dificultades para mantener la humedad del ojo.

**Orejas.** Quitando cuidadosamente la acumulación de cerumen, previniendo daños del conducto auditivo. Prestando atención especial a los perros de razas que tienen las orejas caídas, que además de acumular la suciedad normal, pueden convertirse en nidos de parásitos.

**Dientes.** Cepillando y controlando los dientes, para evitar la aparición de sarro y caries.

**Uñas.** Cortando las uñas delicadamente, para evitar el desgaste natural, crecimiento hasta el punto de resultar molestas para él y para las personas con las que convive, y en el peor de los casos dificultan sus andares.

**Pelo.** Cepillando para quitarle pelos muertos y polvo, con el fin de que mantenga el pelo limpio y brillante. También se hará corte de pelo, con el objeto de mejorar la presentación del perro.

**Baño.** Para mantenerle limpio y quitarle malos olores, colaborar en la caída del pelo viejo y eliminar parásitos, usando agua, jabón neutro o champú para perros. Evitando que le entre agua en ojos y orejas. Secando bien manteniéndole en movimiento, para evitar que se enfríe mientras está mojado.

**Eliminación de parásitos externos.** Extrayendo huéspedes indeseados como pulgas, garrapatas, piojos y parásitos de la sarna, para evitar problemas y enfermedades.

- **Adiestramiento.** Incluye unos mínimos que el perro ha de aprender como reglas generales. Se usarán órdenes cortas, preferiblemente de una sola sílaba y que no lleven a confusión con el fin de que el perro sea capaz de: acudir a la llamada, hacer sus necesidades en la calle, acostumbrarse al collar y a la correa, sentarse, detenerse, caminar al lado y tumbarse, entre otras.

Además, se dará educación especializada con el fin de predisponer al animal a entender lo que le dicen y a actuar en defensa del amo o de sus propiedades, haciendo específicamente lo que el amo ordene, dejando su enseñanza en manos de un adiestrador profesional. Hay adiestramientos variados: de rastreo, de obediencia, de defensa y ataque, y muchos más como: comportamiento con la correa (el perro, atado con la correa, ha de seguir al conductor), seguir libremente (lo mismo que el ejercicio anterior, pero con el perro suelto), sentarse estando en movimiento (mientras se camina, el conductor da la orden de sentarse, pero no se detiene), combinación de tumbarse y acercarse (mientras se camina, el conductor le da al perro, sin detenerse, la orden de tumbarse), traer un objeto en terreno llano (el perro ha de traer, cuando se le da la orden, un objeto que el conductor ha lanzado), traer un objeto con salto libre sobre un obstáculo de un metro de alto (similar al anterior pero el perro ha de saltar sin tocar el obstáculo, a la ida y a la vuelta), traer un objeto subiendo por encima de un obstáculo (como el anterior, pero el obstáculo no puede superarse de un salto y el perro ha

de trepar a la ida y a la vuelta), avanzar unos pasos y echarse (el conductor señala con el brazo una dirección y da la orden de avanzar), echarse bajo distracción (después de ordenar al perro echarse el conductor se aleja unos 40 pasos y se queda de espaldas al perro); además, hay otros ejercicios, como pararse al caminar (quedándose el perro de pié) o tumbarse durante la carrera. Y esto en cuanto a obediencia, sin hablar de las pruebas de rastreo o de ataque y defensa. Normalmente el perro no necesite todos estos conocimientos, o hacer esos ejercicios a la perfección, excepto si se quiere llevarle a exhibiciones.

Para tal fin, la guardería estará ubicada en un sector céntrico y de fácil acceso para la comunidad, con instalaciones adecuadas que le permitan ser un lugar confortable y seguro, acorde con el carácter y modo de vida del perro. Así mismo, contará con un equipo humano capacitado y calificado para prestar un servicio de excelente calidad, propiciando un ambiente que permita tanto al perro como al amo ser felices y estar a gusto. Adicionalmente, se desarrollarán actividades complementarias, con el fin de explotar e incrementar las habilidades y destrezas de las mascotas.

**2.2.2 Servicios sustitutos.** Los servicios sustitutos del servicio de guardería están representados por los servicios que actualmente ofrece la competencia; es decir, en caso de que el amo de la mascota no desee hacer uso del servicio de guardería para perros, se vería en la necesidad de encargar dicha función a: algún familiar, la empleada del servicio doméstico, los vecinos o empresas cuyo objeto social es la veterinaria.

**2.2.3 Servicios complementarios.** Los servicios y/o productos complementarios que la guardería puede llegar a ofrecer, serán distribuidos mediante convenios comerciales con proveedores especializados, de amplia trayectoria en el mercado de mascotas, que ofrezcan sus servicios y/o productos con calidad, garantía, economía y disponibilidad de entrega; entre os servicios complementarios se encuentran los siguientes:

- Comercialización de alimentos, teniendo en cuenta el contenido nutricional requerido en cada etapa de crecimiento.
- Comercialización de productos para aseo, de acuerdo con las necesidades específicas de cada raza.
- Comercialización de productos varios, útiles para facilitar las labores de alimentación, aseo y adiestramiento como: bozales, collares, correas, ropa, zapatos, huesos, entre otros.
- Transporte, para trasladar las mascotas desde los hogares de sus amos hasta las instalaciones de la guardería y viceversa.
- Ambulancia, para transportar a los perros desde el lugar donde se presente el accidente o enfermedad hasta la clínica veterinaria.
- Clínica veterinaria, donde se atiendan las enfermedades crónicas y accidentes de gran magnitud.

- Servicios exequiales, con salas de velación, cementerio de mascotas, cremación, entre otros.

**2.2.4 Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia.** Actualmente en la ciudad de Bucaramanga no existe una guardería para mascotas (perros), lo que se traduce en un factor competitivo para la empresa que se espera crear.

El servicio de guardería para mascotas (perros) que prestará la empresa que se espera crear tendrá como principal ventaja diferencial la responsabilidad en la prestación de los siguientes servicios integrados:

- **Alimentación.** Las sobras, a la basura. El perro debe de comer una comida decente.
- **Salud.** Las revisiones veterinarias son imprescindibles, así como las vacunaciones y cuidados higiénicos generales; además, de las obligaciones legales al respecto.
- **Educación.** Se es responsable de que el perro se comporte bien en público, no moleste a la gente, no ataque a otros perros, no rompa plantas en los parques, entre otros.

- **Bienestar en general.** El perro va a dar todo su cariño y su fidelidad, por ende espera algo a cambio.
- **Deberes cívicos.** Llevar al perro a hacer sus necesidades en los lugares que suele haber destinados a ello. Si no los hay en la zona, recoger sus excrementos.
- **Daños y perjuicios.** Se es responsable de cualquier accidente que el perro pueda provocar.

Todo esto en un sitio idóneo para la estadía prolongada del perro, con la confianza de contar con personal especializado que trabaja en defensa y protección de los perros y su hábitat, para brindarles una atención personalizada de excelente calidad.

## **2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO**

**2.3.1 Mercado potencial.** El mercado potencial está conformado por todos los hogares que estén ubicados en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, que posean perro y requieran los servicios ofrecidos.

**2.3.2 Mercado objetivo.** El mercado objetivo está compuesto por todos los hogares que estén ubicados en barrios de los estratos socio – económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, que posean perro,

cuyo amo necesite o desee los servicios de la guardería para mascotas y tenga capacidad económica para adquirirlos.

## **2.4 LA DEMANDA**

### **2.4.1 Investigación de mercados.**

- **Planteamiento del problema.** A nivel mundial las mascotas tienen mas importancia de lo que se piensa, pues con el exigente y veloz cambio de roles y la constante preocupación por alcanzar un mejor nivel socio – económico, los hogares modernos han tenido que moderar o evitar la procreación. Así mismo, se observa que existen individuos solitarios empeñados en alcanzar sus propias metas, manejando permanentemente altos índices de estrés y descuidando en cierta manera sus relaciones afectivas.

Esta situación ha obligado a los psicólogos y sociólogos a buscar un canal afectivo capaz de llenar los vacíos emocionales y de esparcimiento, que interactúe con el individuo que padece la frialdad de la nueva era, con el objeto de equilibrar la balanza. Es por ello que desde hace algunos años muchos científicos han desarrollado estudios acerca de las macotas y su influencia en el entorno familiar, obteniendo resultados sorprendentes. Los científicos recomiendan las mascotas en muchos casos de soledad, estrés y depresión, pues ayudan liberan a su amo de todos estos padecimientos. Adicionalmente, se sabe por

noticias que han dado al vuelta al mundo, de perros que de manera inteligente y valerosa han salvado la vida de sus amos.

En la actualidad, las mascotas son tratadas como un miembro más del hogar, con igualdad de condiciones y sentimientos propios de un ser humano, son consideradas como soluciones psicológicas y terapéuticas. Al reflexionar sobre las reglas y principios para practicar las terapias asistidas con animales, se observa que estos pueden considerarse como un símbolo para la rehumanización de la sociedad. El animal es utilizado para propiciar en el niño sentimientos de autoestima, promover la responsabilidad, la independencia y estimular el compañerismo.

Todo esto ha influido en una creciente importancia de las mascotas en los hogares del mundo. Sin embargo, la consecución de la mascota no para ahí, pues con ella se generan otras necesidades como la alimentación, cuidados estéticos, vacunas y una inmensa gama de productos y servicios que ofrece el mercado, entre los que se encuentra el servicio de guardería para mascotas.

En Colombia el concepto de guardería para mascotas no es muy familiar, pues la población carece de conocimientos acerca de ellas, su origen, sus clases, tipos y cuidados que requieren. No obstante, en la ciudad de Bucaramanga se está despertando una cultura sobre el buen trato y cuidado de los animales y la importancia de éstos en la sociedad; sin embargo, en los barrios ubicados en los estratos socio –

económicos 4, 5 y 6 de la ciudad hay 41.940 hogares, los cuales carecen de un centro de atención integral que incluya servicios de guardería, peluquería, adiestramiento y salud para mascotas, entre otros, donde reciban tratamiento adecuado y se sientan satisfechos. Como consecuencia, cuando el amo requiere ausentarse del hogar se ve en la necesidad de recurrir a algún familiar, la empleada del servicio doméstico, los vecinos o empresas cuyo objeto social es la veterinaria, donde no ofrecen un servicio de guardería por tiempos prolongados debido a que no cuentan con la infraestructura necesaria para tal fin, donde la mascota generalmente permanece sedentaria y tiende a la obesidad; y la que es hiperactiva ocasiona daños a las cosas y personas que la rodean, a sus amos o a sí mismas, razón por la cual no es posible desarrollar sus potencialidades.

Un servicio de guardería para mascotas (perros) que incluya alimentación, veterinario, necesidades, higiene, ejercicio y juego, paseo, educación y adiestramiento, puede resultar atractivo para los hogares ubicados en barrios de los estratos socio – económicos 4, 5 y 6 barrios de la ciudad de Bucaramanga, porque integra en un solo servicio todos los cuidados que requiere una mascota, traería consigo la tranquilidad y comodidad a los jefes del hogar, siendo beneficioso para la salud, ya que ayudaría a disminuir los niveles de estrés.

En este orden de ideas, las perspectivas para la creación de una guardería de mascotas (perros) en Bucaramanga son optimistas, debido a que las tendencias de crecimiento de la ciudad son positivas,

previéndose un aumento en el número de hogares demandantes de este servicio. Sin embargo, la preocupación primordial es identificar mercados para el servicio de guardería para mascotas (perros) en Bucaramanga; razón por la cual, se necesita información para captar mercados potenciales; en consecuencia, se requiere realizar una investigación de mercados para identificar y caracterizar el comportamiento, hábitos, necesidades y expectativas de los hogares en cuanto a: el nivel de satisfacción, las necesidades, gustos y preferencias, y el nivel de aceptación, para evaluar oportunidades de mercado para este servicio y reducir la incertidumbre en torno a la situación de decisión de la creación de una guardería para mascotas (perros) en Bucaramanga.

- **Necesidades de información.** Frente a la posibilidad de crear una guardería de mascotas (perros) en Bucaramanga, surge la necesidad de conocer aspectos relacionados el comportamiento, hábitos, necesidades y expectativas de los hogares en cuanto a: el nivel de satisfacción, las necesidades, gustos y preferencias, y el nivel de aceptación, para evaluar oportunidades de mercado para este servicio y reducir la incertidumbre en torno a la situación de decisión de la creación de una guardería para mascotas (perros) en Bucaramanga, razón por la cual surgen las siguientes necesidades de información:
  - Segmentar el mercado objetivo, teniendo en cuenta el estrato socio-económico de los hogares.

- Conocer cuantos hogares poseen perro (s); así como, la cantidad de éstos que hay en cada hogar, la edad, sexo y raza.
- Identificar los servicios para perros que más acostumbran utilizar, la cantidad y frecuencia de uso al mes.
- Saber si el amo que requiere ausentarse de su hogar acostumbra usualmente llevar consigo su mascota.
- Identificar quien se encarga del cuidado de la mascota durante la ausencia del amo, los servicios que ofrece y el precio cobrado por hora.
- Listar los medios empleados al momento de seleccionar el cuidador de la mascota.
- Medir el grado de satisfacción e identificar el mayor inconveniente tenido por el amo frente al cuidado externo dado a su mascota.
- Identificar la oferta del servicio en el mercado.
- Medir el nivel de aceptación de la creación de la empresa y de los servicios que ofrecerá.
- **Ficha técnica.** Inicialmente, la factibilidad se adelantará realizando una investigación exploratoria, ya que permite realizar el primer acercamiento al problema planteado. Seguidamente, se hará una investigación descriptiva, para identificar elementos y características del problema planteado. Finalmente, se llevará a cabo

una investigación concluyente, que mostrará si el problema planteado tiene solución con la creación de la guardería para mascotas (perros).

Para el desarrollo de investigación se empleará el método científico, que implica las siguientes etapas:

- **Observación.** Permitirá alcanzar los objetivos planteados en la investigación, a través de la recolección y sistematización de datos existentes en la realidad.
  
- **Dedución.** Permitirá identificar el orden a seguir en la obtención de la información, al igual que las fuentes y la calidad de la misma.
  
- **Inducción.** Permitirá, a partir de la observación de situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación, concluir con proposiciones que den explicación a dichas situaciones.
  
- **Análisis y síntesis.** Permitirá obtener conclusiones y establecer relaciones de causa-efecto entre los elementos que componen el problema, y crear explicaciones a partir de su estudio.

La información requerida en esta investigación se recolectará de fuentes primarias, a través de la observación directa, entrevistas y la aplicación de instrumentos como el cuestionario estructurado directo dirigido al mercado objetivo, ya que dichas fuentes permiten el contacto directo con las personas que poseen la información (Véase Anexo A.). También se tendrá en cuenta la información de fuentes secundarias

contenida en libros, textos, proyectos de grado, leyes y demás documentos de instituciones como: DANE, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Instituto ADAN, Alcaldía de Bucaramanga, entre otros.

La población objeto de la investigación está conformada por los 41.940 hogares que están ubicados en barrios de los estratos socio – económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga. En este orden de ideas, el elemento muestral es el jefe del hogar, la unidad muestral es el hogar, el alcance comprende los barrios de los estratos socio – económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, con un tiempo de aplicación durante el mes de marzo de 2004.

Para determinar el tamaño de la muestra se emplea el muestreo probabilístico aleatorio simple, en el que cada elemento de la población tendrá una oportunidad real de ser seleccionado para la muestra. Para calcular el marco muestral se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

De donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población: 41.940 hogares que están ubicados en barrios de los estratos socio – económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.

p = Probabilidad de éxito: 50% = 0,5.

q = Probabilidad de fracaso: 50% = 0,5.

Z = Nivel de confianza = 1,96 para  $(1 - \alpha) = 95\%$ .

e = Error estándar: 5% = 0,05.

Reemplazando los valores en la fórmula anterior se obtiene que  $n = 381$ ; es decir, que se deben aplicar 381 cuestionarios a los hogares que están ubicados en barrios de los estratos socio – económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga. (Véase Cuadro 2.).

Cuadro 2. Ficha técnica.

<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria, Descriptiva y Concluyente.
<b>Método de investigación</b>	Observación, Deducción, Inducción, Análisis y Síntesis.
<b>Fuentes de información</b>	Primarias y Secundarias.
<b>Técnicas de recolección de información</b>	Encuesta.
<b>Instrumento</b>	Cuestionario Estructurado.
<b>Modo de aplicación</b>	Dirigida.
<b>Definición de población</b>	Elemento muestral: jefe de hogar. Unidad muestral: hogar. N = 41.940 hogares.
<b>Proceso de muestreo</b>	Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple.
<b>Marco muestral</b>	n = 381 hogares.
<b>Alcance</b>	Estratos 4, 5 y 6 de Bucaramanga.
<b>Tiempo de aplicación</b>	Marzo de 2004.

- **Tabulación, presentación y análisis de resultados.** La recolección de la información se hace mediante la comunicación, formulando oralmente las preguntas a todos los encuestados y consignando las respuestas por escrito en un formato, siguiendo la estructura de cuestionarios previamente organizados, por la técnica estructurada directa; esta técnica se utiliza porque facilita el diligenciamiento de los formularios, la tabulación y el procesamiento de la información.

Luego, se procede a realizar la tabulación e interpretación de los datos que consiste en el recuento de la información obtenida, en cuadros y figuras, registrando los datos en una hoja de cálculo en el computador.

Seguidamente, se muestran los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas, iniciando con la presentación de la pregunta realizada, seguida de su respectivo cuadro con la información recopilada, tanto en resultados como en porcentajes, la figura para representar gráficamente las respuestas dadas y el análisis correspondiente a cada situación.

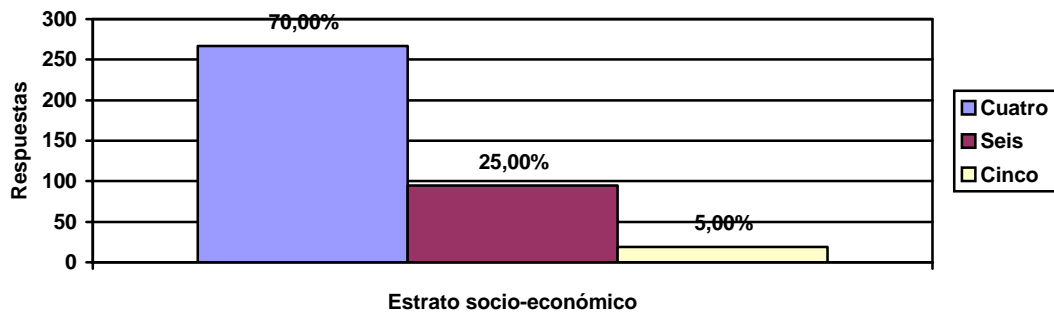
A continuación, se presentan los resultados de la encuesta dirigida a los hogares que estén ubicados en barrios de los estratos socio – económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.

- **Estrato socio-económico del barrio en que se encuentra el hogar.** De acuerdo con la información recopilada, el 70,00% de los hogares encuestados se encuentra ubicado en barrios del estrato socio-económico cuatro, seguido por un 25,00% del estrato seis y un 5,00% del estrato cinco. Esto permite identificar al segmento del estrato socio-económico cuatro, como el más representativo, dentro del mercado objetivo de la guardería para perros que se espera crear (Véase Cuadro 3 y Figura 17).

Cuadro 3. Estrato socio-económico del barrio en que se encuentra el hogar.

Estrato socio-económico	Respuestas	Porcentaje (%)
Cuatro	267	70,00%
Seis	95	25,00%
Cinco	19	5,00%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100,00</b>

Figura 17. Estrato socio-económico del barrio en que se encuentra el



hogar.

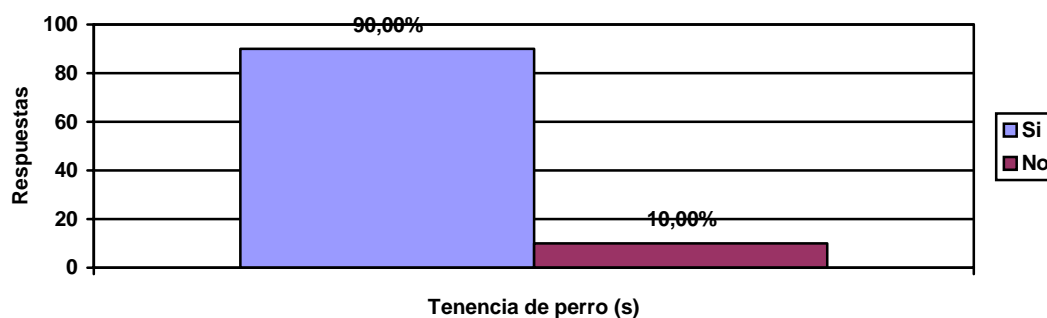
- **Tenencia de perro (s) en el hogar.** El 90,00% de los hogares encuestados manifestó que tiene perro; mientras que el 10,00% restante no. Como se puede observar, la mayor parte del mercado objetivo resulta atractivo para la guardería para perros que se espera crear, ya que por poseer perro pueden llegar a necesitar los servicios ofrecidos (Véase Cuadro 4 y Figura 18).

Cuadro 4. Tenencia de perro (s) en el hogar.

Tenencia de perro (s)	Respuestas	Porcentaje (%)
-----------------------	------------	----------------

Si	343	90,00%
No	38	10,00%
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100,00</b>

Figura 18. Tenencia de perro (s) en el hogar.

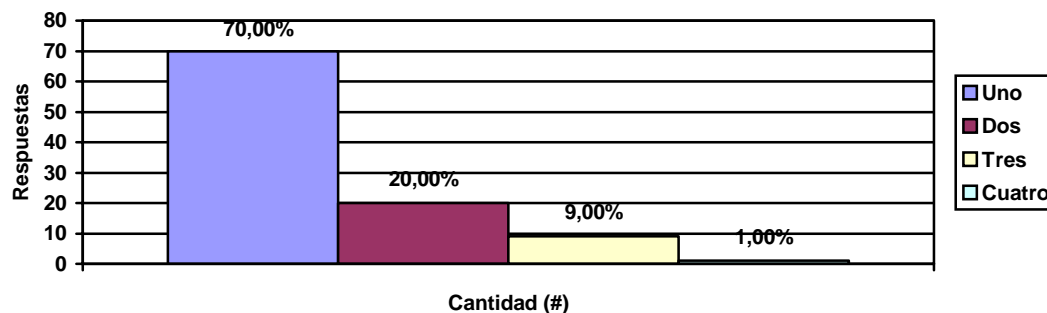


- **Cantidad, edad, sexo y raza del perro (s).** La mayoría de los hogares encuestados; es decir, el 90,00% posee entre uno y dos perros; el restante 10,00% tienen tres y cuatro. Calculando el promedio ponderado se sabe que hay dos perros por hogar. Este dato es de gran importancia y sirve de base para determinar la demanda global y efectiva de la guardería para perros que se espera crear (Véase Cuadro 5 y Figura 19).

Cuadro 5. Cantidad de perro (s).

Cantidad (#)	Respuestas	Porcentaje (%)
Uno	240	70,00%
Dos	69	20,00%
Tres	31	9,00%
Cuatro	3	1,00%
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 19. Cantidad de perro (s).

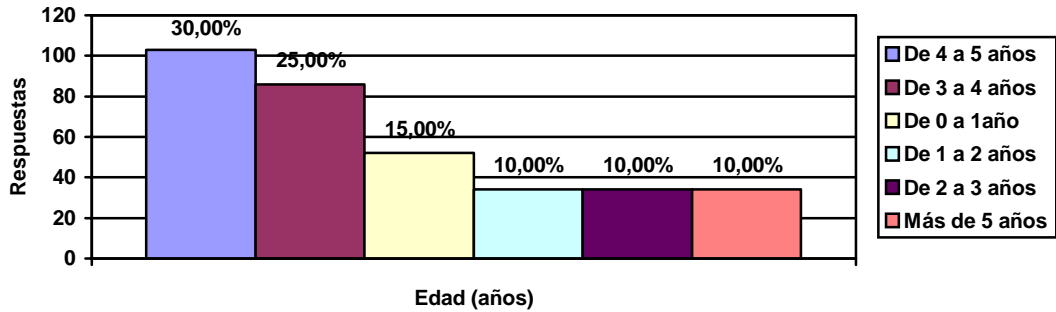


El perro (s) que posee el 80,00% de los hogares encuestados tiene una edad que oscila entre los 0 y 5 años. Según el promedio ponderado se sabe que la edad de perro (s) que más prevalece es tres años. Esta información es de utilidad para el desarrollo del estudio técnico de la guardería para perros que se espera crear, donde deberá diseñarse la ingeniería del proyecto, teniendo en cuenta las necesidades específicas del perro dependiendo de su edad (Véase Cuadro 6 y Figura 20).

Cuadro 6. Edad de perro (s).

Edad (años)	Respuestas	Porcentaje (%)
De 4 a 5 años	103	30,00%
De 3 a 4 años	86	25,00%
De 0 a 1 año	52	15,00%
De 1 a 2 años	34	10,00%
De 2 a 3 años	34	10,00%
Más de 5 años	34	10,00%
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 20. Edad de perro (s).

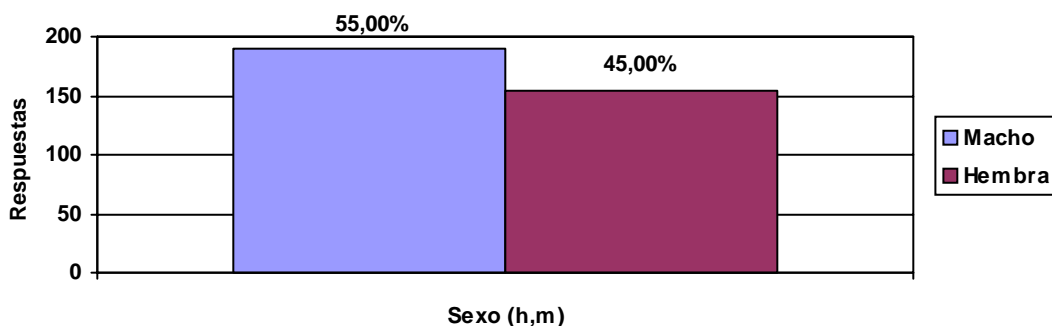


El 55,00% de los hogares encuestados posee perro (s) macho; mientras que el 45,00% restante tiene hembra. Esto sirve para el desarrollo del estudio técnico de la guardería para perros que se espera crear, donde deberá diseñarse la ingeniería del proyecto, teniendo en cuenta las necesidades específicas del perro dependiendo de su sexo (Véase Cuadro 7 y Figura 21).

Cuadro 7. Sexo de perro (s).

Sexo (h, m)	Respuestas	Porcentaje (%)
Macho	189	55,00%
Hembra	154	45,00%
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 21. Sexo de perro (s).

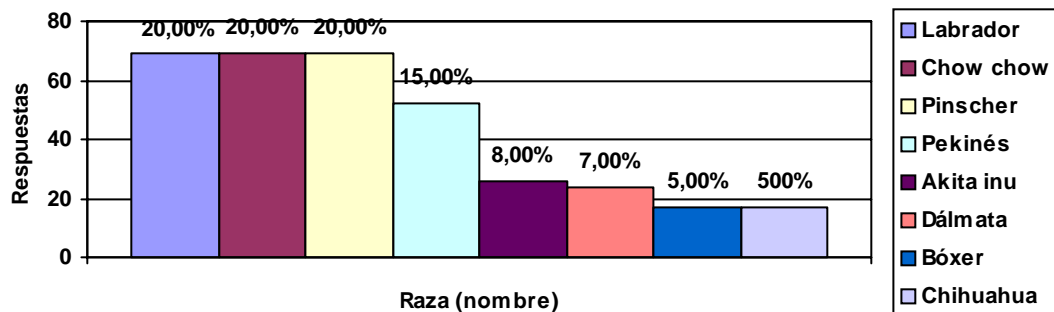


Los hogares encuestados poseen diversas razas de perro (s), entre las cuales se destacan las siguientes: Labrador (20,00%), Chow Chow (20,00%), Pinscher (20,00%) y Pekinés (15,00%). También se encontró la presencia de razas como Akita inu, Dálmata, Bóxer y Chihuahua. Este dato es útil para el desarrollo del estudio técnico de la guardería para perros que se espera crear, donde deberá diseñarse la ingeniería del proyecto, teniendo en cuenta las necesidades específicas del perro dependiendo de su sexo (Véase Cuadro 8 y Figura 22).

Cuadro 8. Raza de perro (s).

Raza (nombre)	Respuestas	Porcentaje (%)
Labrador	69	20,00%
Chow chow	69	20,00%
Pinscher	69	20,00%
Pekinés	52	15,00%
Akita inu	26	8,00%
Dálmata	24	7,00%
Bóxer	17	5,00%
Chihuahua	17	5,00%
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 22. Raza de perro (s).

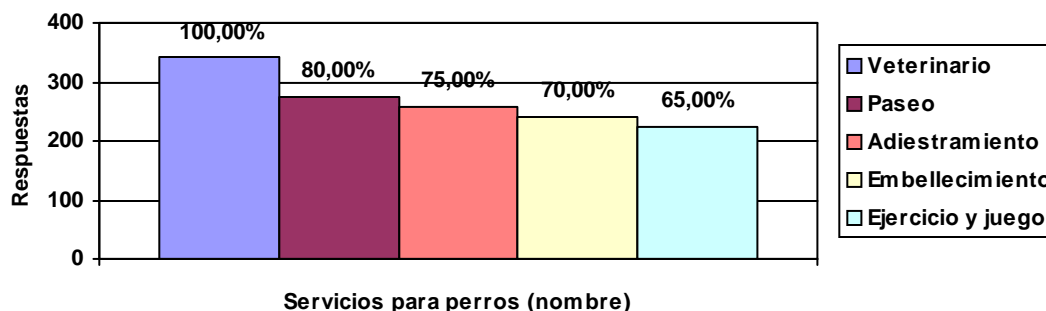


▪ **Servicios para perros que se acostumbra utilizar.** La información recolectada permite saber que los hogares encuestados que poseen perro (s) acostumbran utilizar los siguientes servicios: veterinario (100,00%), paseo (80,00%), adiestramiento (75,00%), embellecimiento (70,00%) ejercicio y juego (65,00%). Con base en esta información se procede a definir el servicio, tanto el principal como los secundarios, que prestará la guardería para perros que se espera crear (Véase Cuadro 9 y Figura 23).

Cuadro 9. Servicios para perros que se acostumbra utilizar.

Servicios para perros (nombre)	Si	(%)	No	(%)	Total	
					No.	(%)
Veterinario	343	100,00	0	0,00	<b>343</b>	<b>100,00</b>
Embellecimiento	240	70,00	103	30,00	<b>343</b>	<b>100,00</b>
Ejercicio y juego	223	65,00	120	35,00	<b>343</b>	<b>100,00</b>
Paseo	274	80,00	69	20,00	<b>343</b>	<b>100,00</b>
Adiestramiento	257	75,00	86	25,00	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 23. Servicios para perros que se acostumbra utilizar.

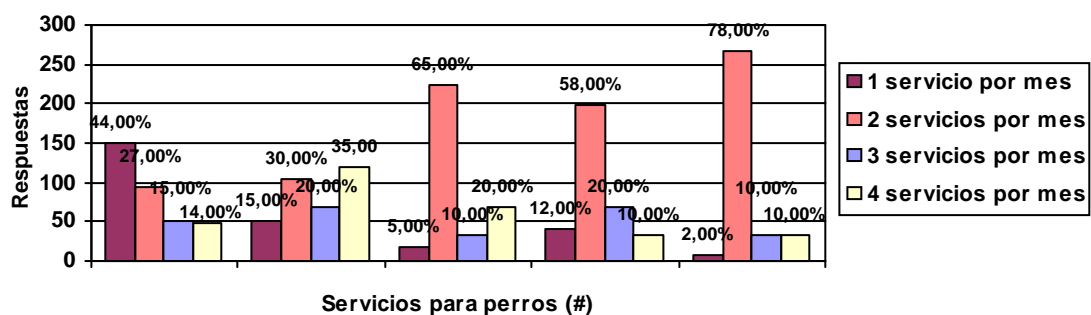


▪ **Número de servicios para perro usados mensualmente.** Los hogares encuestados usan los servicios para perro en diferentes cantidades al mes, dependiendo de cada servicio. Calculando el promedio ponderado, se puede observar que el número de servicios usados mensualmente es el siguiente: embellecimiento, ejercicio y juego tres servicios por mes respectivamente; veterinario, paseo y adiestramiento dos servicios por mes respectivamente. Estas cifras sirven para conocer la frecuencia de uso actual de los servicios para perro y será la base para conocer establecer la capacidad en el estudio técnico de la guardería para perros que se espera crear (Véase Cuadro 10 y Figura 24).

Cuadro 10. Número de servicios para perro usados mensualmente.

Servicios para perros (#)	1	(%)	2	(%)	3	(%)	4	(%)	Total	
									No.	(%)
Veterinario	151	44,00	93	27,00	51	15,00	48	14,00	343	100,00
Embellecimiento	51	15,00	103	30,00	69	20,00	120	35,00	343	100,00
Ejercicio y juego	17	5,00	223	65,00	34	10,00	69	20,00	343	100,00
Paseo	41	12,00	199	58,00	69	20,00	34	10,00	343	100,00
Adiestramiento	7	2,00	268	78,00	34	10,00	34	10,00	343	100,00

Figura 24. Número de servicios para perro usados mensualmente.

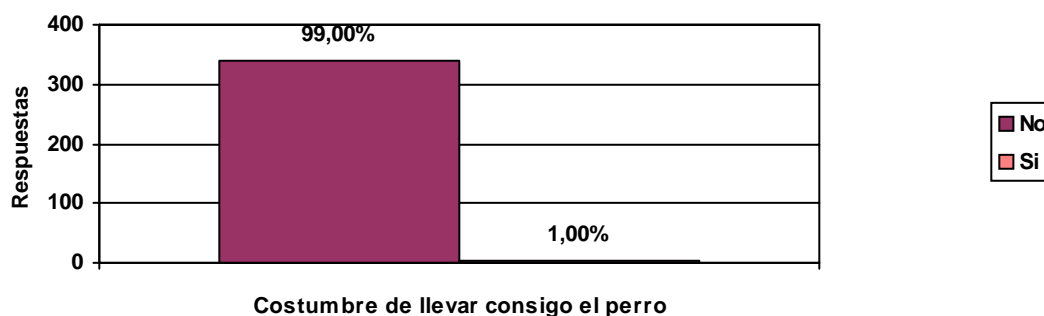


▪ **Costumbre de llevar consigo el perro, cuando requiere ausentarse del hogar por motivos laborales, personales, sociales o académicos.** La mayoría de los hogares encuestados; es decir, el 99,00%, acostumbran llevar consigo el perro (s), cuando requieren ausentarse por motivos laborales, sociales o académicos; el restante 1,00% no lo hace, aduciendo que no existe un lugar que les garantice el excelente cuidado de su mascota. Esta información demuestra que el mercado objetivo podría requerir los servicios de la guardería para perros que se espera crear (Véase Cuadro 11 y Figura 25).

Cuadro 11. Costumbre de llevar consigo el perro, cuando requiere ausentarse del hogar por motivos laborales, personales, sociales o académicos.

<b>Costumbre de llevar consigo el perro</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
No	340	99,00
Si	3	1,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 25. Costumbre de llevar consigo el perro, cuando requiere ausentarse del hogar por motivos laborales, personales, sociales o académicos.

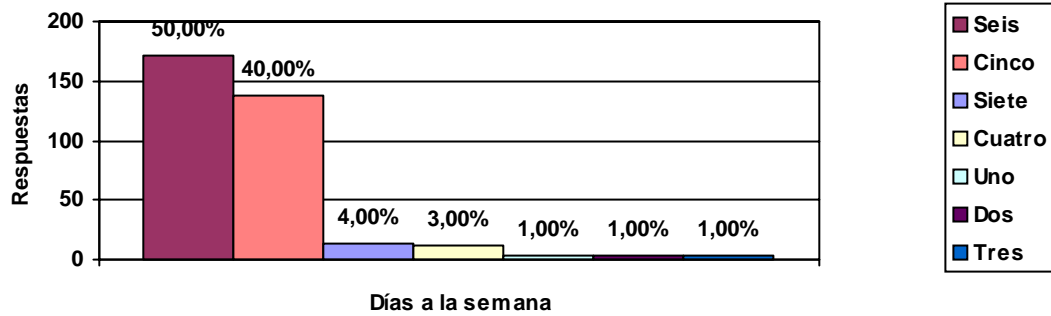


- Días a la semana y horas al día que deben ausentarse del hogar.** El 90,00% de los hogares encuestados manifestó que debe ausentarse entre seis y cinco días por semana; el restante 10,00% lo hace entre uno y cuatro días por semana. Calculando el promedio ponderado se sabe que deben ausentarse seis días por semana. Este dato es de gran utilidad para conocer la situación actual de la demanda de los servicios de la guardería para perros que se espera crear (Véase Cuadro 12 y Figura 26).

Cuadro 12. Días a la semana que deben ausentarse del hogar.

Días a la semana	Respuestas	Porcentaje (%)
Seis	172	50,00
Cinco	137	40,00
Siete	14	4,00
Cuatro	11	3,00
Uno	3	1,00
Dos	3	1,00
Tres	3	1,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 26. Días a la semana que deben ausentarse del hogar.

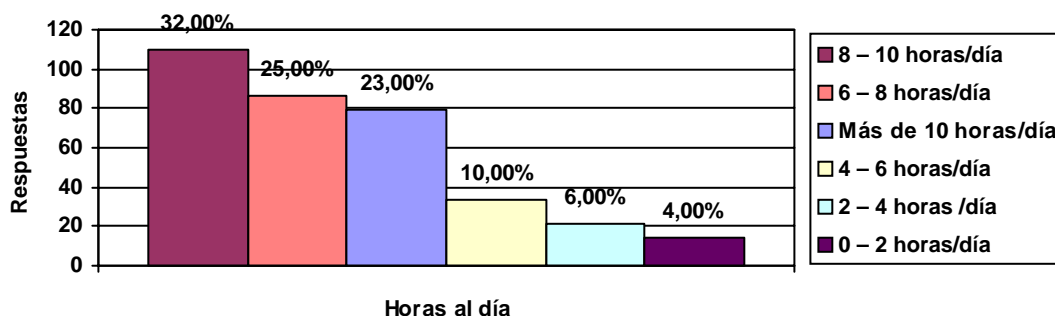


El 80,00% de los hogares encuestados expresó que debe ausentarse entre 6 y más de 10 horas por día; el restante 20,00% lo hace entre 0 y 6 horas por día. Calculando el promedio ponderado se sabe que deben ausentarse 8 horas por día. Este dato permite conocer la situación actual de la demanda de los servicios de la guardería para perros que se espera crear (Véase Cuadro 13 y Figura 27).

Cuadro 13. Horas al día que deben ausentarse del hogar.

Horas al día	Respuestas	Porcentaje (%)
8 – 10 horas/día	110	32,00
6 – 8 horas/día	86	25,00
Más de 10 horas/día	79	23,00
4 – 6 horas/día	34	10,00
2 – 4 horas /día	21	6,00
0 – 2 horas/día	14	4,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 27. Horas al día que deben ausentarse del hogar.

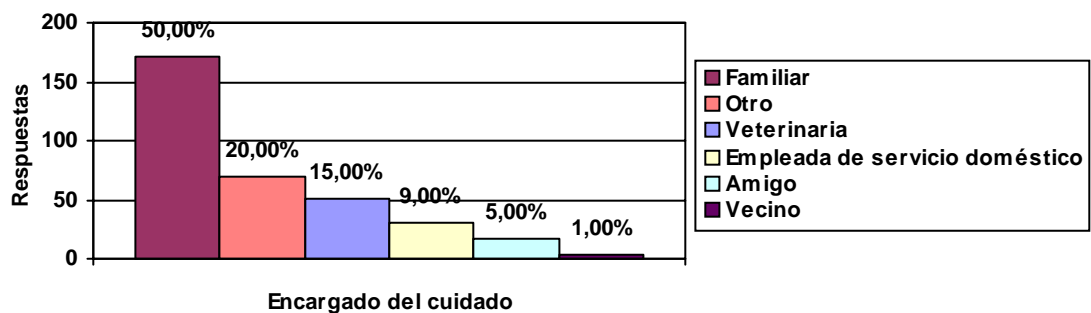


▪ **Encargado del cuidado del perro durante la ausencia del hogar.** Durante la ausencia del hogar el encargado del cuidado del perro generalmente es: un familiar, otro (el perro se queda solo) o la veterinaria, según el 85,00% de los hogares encuestados; el restante 15,00% lo encarga a: la empleada de servicio doméstico, un amigo o un vecino. Es importante destacar que las veterinarias citadas por los hogares encuestados son: Asistencia Clínica Veterinaria El Prado, Centro Clínico Veterinario Cabecera, Boutique Pelusa, Centro Veterinario Fauna, Clínica Veterinaria Pequeños Animales, Clínica Veterinaria Protectora Vida, Clínica Veterinaria Sotomayor, Clínica Veterinaria y Supermercado de Mascotas Cabecera, Hospital Veterinario Popular, K'ninos y Mascotas 2. Gracias a esta información se puede detectar la oferta del servicio en el mercado y conocer la competencia de la guardería para perros que se espera crear (Véase Cuadro 14 y Figura 28).

Cuadro 14. Encargado del cuidado del perro durante la ausencia del hogar.

Encargado del cuidado	Respuestas	Porcentaje (%)
Familiar	172	50,00
Otro	69	20,00
Veterinaria	51	15,00
Empleada de servicio doméstico	31	9,00
Amigo	17	5,00
Vecino	3	1,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 28. Encargado del cuidado del perro durante la ausencia del



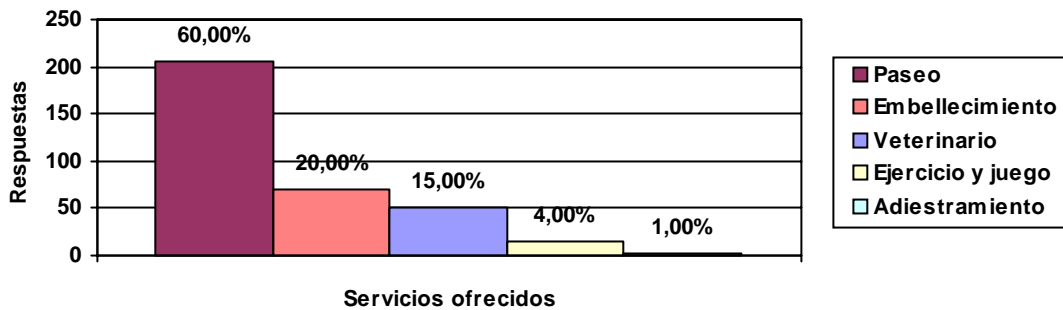
hogar.

- Servicios ofrecidos por el encargado del perro.** El encargado del cuidado del perro casi siempre ofrece los servicios de: paseo y embellecimiento, de acuerdo con el 80,00% de los hogares encuestados; el restante 20,00% ofrece los servicios de: veterinario, ejercicio y juego y adiestramiento. Esta situación permite determinar las necesidades insatisfechas del mercado objetivo, con el fin de definir servicio que prestará la guardería para perros que se espera crear (Véase Cuadro 15 y Figura 29).

Cuadro 15. Servicios ofrecidos por el encargado del perro.

Servicios ofrecidos	Respuestas	Porcentaje (%)
Paseo	206	60,00
Embelllecimiento	69	20,00
Veterinario	51	15,00
Ejercicio y juego	14	4,00
Adiestramiento	3	1,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 29. Servicios ofrecidos por el encargado del perro.

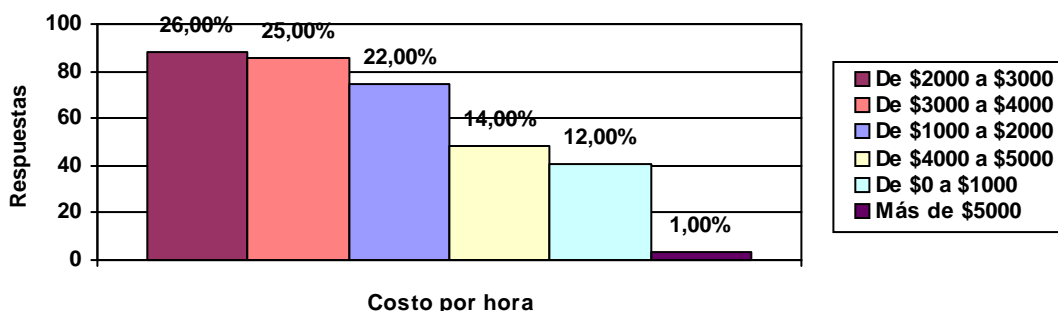


- **Costo por hora del cuidado del perro.** De acuerdo con el 88,00% de los hogares encuestados, el cuidado del perro tiene un costo de \$1.000 a \$5.000 por hora; el restante 12,00% manifestó que el costo oscila entre \$0 a más de \$5.000 por hora. Calculando el promedio ponderado se sabe que el costo del cuidado del perro es de \$2.600 por hora. Estos datos evidencian los precios que rigen el mercado de estos servicios actualmente, base para la determinación del precio del servicio que prestará la guardería para perros que se espera crear (Véase Cuadro 16 y Figura 30).

Cuadro 16. Costo por hora del cuidado del perro.

Costo por hora	Respuestas	Porcentaje (%)
De \$2000 a \$3000	88	26,00
De \$3000 a \$4000	86	25,00
De \$1000 a \$2000	75	22,00
De \$4000 a \$5000	48	14,00
De \$0 a \$1000	41	12,00
Más de \$5000	3	1,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 30. Costo por hora del cuidado del perro.

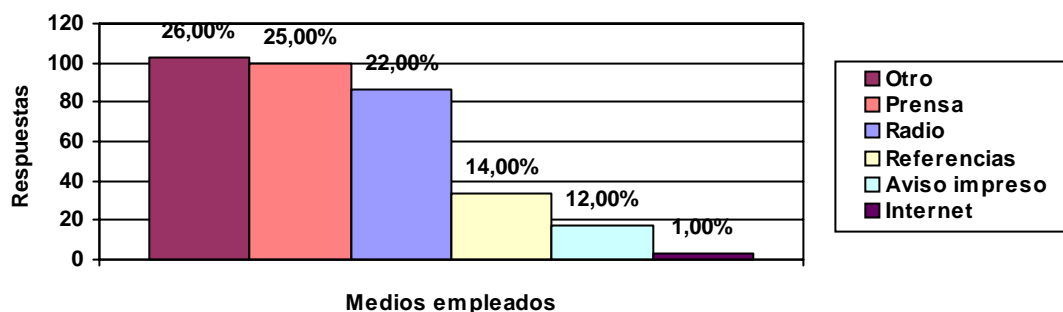


- **Medios empleados para seleccionar el encargado del cuidado del perro.** El 84,00% de los hogares encuestados utiliza los siguientes medios para seleccionar el encargado del cuidado del perro: otro (aviso en las páginas amarillas del directorio telefónico), prensa y radio; el restante 16,00% emplea medios como: referencias, aviso impreso (volantes) e internet. Con base en esta información se puede diseñar la estrategia de publicidad y promoción de la guardería para perros que se espera crear (Véase Cuadro 17 y Figura 31).

Cuadro 17. Medios empleados para seleccionar el encargado del cuidado del perro.

Medios empleados	Respuestas	Porcentaje (%)
Otro	103	30,00
Prensa	100	29,00
Radio	86	25,00
Referencias	34	10,00
Aviso impreso	17	5,00
Internet	3	1,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 31. Medios empleados para seleccionar el encargado del cuidado del perro.



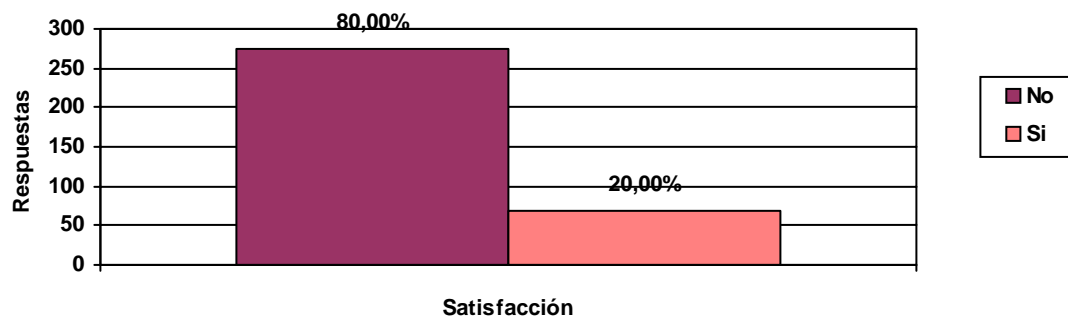
- Satisfacción con el cuidado que recibe el perro.** De acuerdo con la información suministrada por los hogares encuestados el 80,00% no está satisfecho con el cuidado que recibe el perro, debido a las siguientes razones: deficiente nutrición y malos hábitos alimenticios, falta de aseo, cambio en los hábitos, comportamiento y temperamento, irresponsabilidad, altos costos, entre otras. El restante 20,00% está satisfecho con el cuidado que recibe el perro, debido a las siguientes razones: confianza, tranquilidad, seguridad y cercanía, entre otras. Esta situación permite identificar los factores tenidos en cuenta por el cliente al momento de seleccionar el proveedor de estos servicios, los cuales servirán para definir los factores clave del negocio y los aspectos

diferenciadores del servicio de la guardería para perros que se espera crear con respecto a los de la competencia (Véase Cuadro 18 y Figura 32).

Cuadro 18. Satisfacción con el cuidado que recibe el perro.

Satisfacción	Respuestas	Porcentaje (%)
No	274	80,00
Si	69	20,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 32. Satisfacción con el cuidado que recibe el perro.



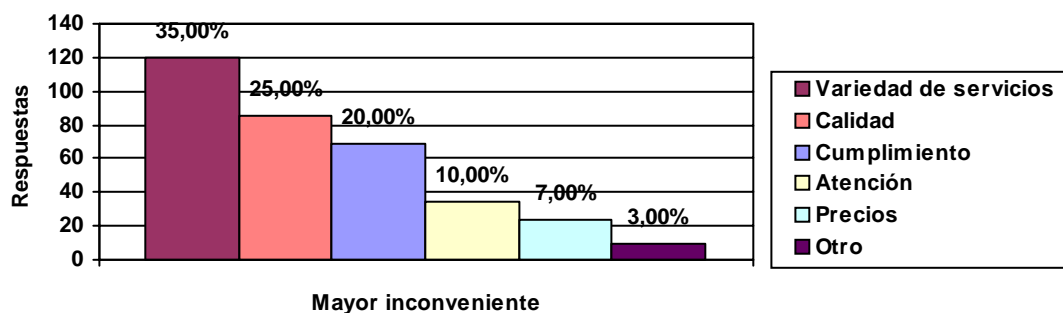
- **Mayor inconveniente tenido con el cuidado de la mascota.** Según lo manifestado por el 80,00% de los hogares encuestados, los mayores inconvenientes tenidos con el cuidado del perro son los siguientes: variedad de servicios, calidad o cumplimiento. El restante 20,00% indicó los siguientes inconvenientes: atención, precios y otro (falta de difusión en medios de publicidad, inflexibilidad en los horarios de atención y deficientes técnicas para el cuidado del perro). Esta información permite conocer los factores que influyen en la decisión de

compra de estos servicios, los cuales servirán para definir los factores clave del negocio y los aspectos diferenciadores del servicio de la guardería para perros que se espera crear con respecto a los de la competencia (Véase Cuadro 19 y Figura 33).

Cuadro 19. Mayor inconveniente tenido con el cuidado del perro.

Mayor inconveniente	Respuestas	Porcentaje (%)
Variedad de servicios	120	35,00
Calidad	86	25,00
Cumplimiento	69	20,00
Atención	34	10,00
Precios	24	7,00
Otro	10	3,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 33. Mayor inconveniente tenido con el cuidado del perro.



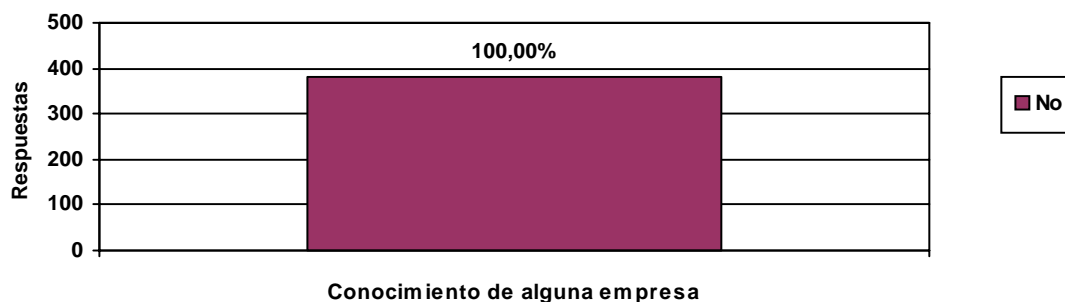
- **Conocimiento de alguna empresa que ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros) en la ciudad de Bucaramanga.** Todos los hogares encuestados desconocen la existencia de alguna empresa que ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para perros

en la ciudad de Bucaramanga. Por esta razón, se prevé un ambiente favorable para la creación de la guardería para perros, pues no existe una empresa dedicada a prestar servicios iguales o similares que esté posicionada en el mercado objetivo que se espera captar (Véase Cuadro 20 y Figura 34).

Cuadro 20. Conocimiento de alguna empresa que ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros) en la ciudad de Bucaramanga.

Conocimiento de alguna empresa	Respuestas	Porcentaje (%)
No	381	100,00
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100,00</b>

Figura 34. Conocimiento de alguna empresa que ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros) en la ciudad de Bucaramanga.



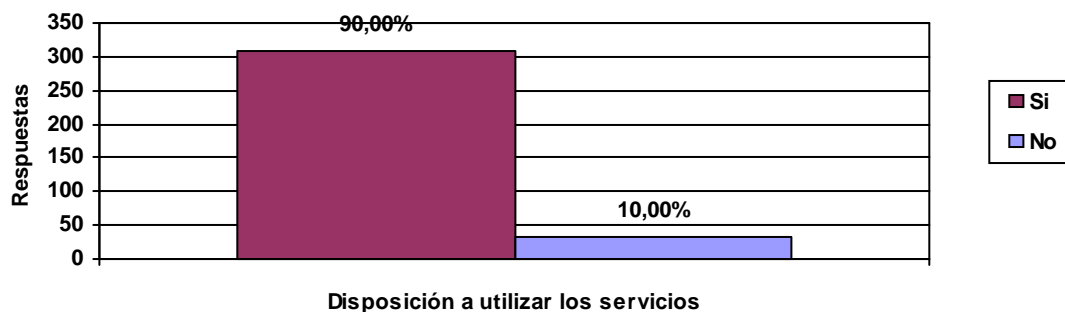
- **Disposición a utilizar los servicios de una nueva empresa que ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros) en Bucaramanga.** La mayoría de los hogares encuestados; es decir, el 90,00% estarían dispuestos a utilizar los

servicios de una nueva empresa, que ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), pues la consideran una respuesta a sus necesidades y expectativas frente a este servicio. El restante 10,00% no lo haría, debido a que consideran que el encargado de cuidar al perro actualmente es una persona idónea. Esta situación vislumbra condiciones que favorecen la creación de la guardería para perros, ya que se puede cautivar una cantidad representativa del mercado objetivo (Véase Cuadro 21 y Figura 35).

Cuadro 21. Disposición a utilizar los servicios de una nueva empresa que ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros) en Bucaramanga.

<b>Disposición a utilizar los servicios</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Si	309	90,00
No	34	10,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 35. Disposición a utilizar los servicios de una nueva empresa que ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros) en Bucaramanga.

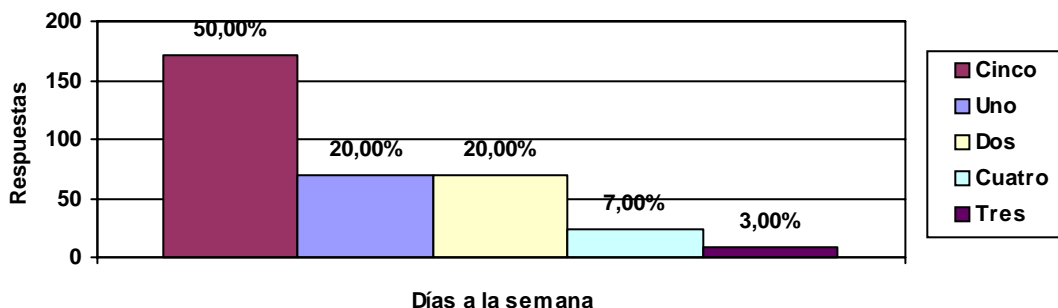


▪ **Días a la semana y horas al día, que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros).** El 90,00% de los hogares encuestados manifestó que usarían el servicio de guardería entre uno y cinco días por semana; el restante 10,00% lo haría entre tres y cuatro días por semana. Calculando el promedio ponderado se sabe que usarían el servicio de guardería cuatro días por semana. Este dato es de gran utilidad para determinar la demanda efectiva del servicio de guardería que espera ofrecer la nueva empresa (Véase Cuadro 22 y Figura 36).

Cuadro 22. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de guardería.

Días a la semana	Respuestas	Porcentaje (%)
Cinco	172	50,00
Uno	69	20,00
Dos	69	20,00
Cuatro	24	7,00
Tres	9	3,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 36. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de guardería.

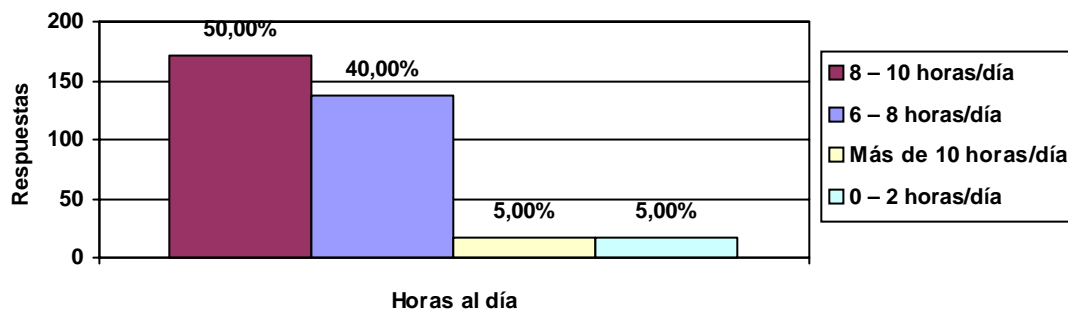


El 90,00% de los hogares encuestados manifestó que usarían el servicio de guardería 6 – 10 horas por día; el restante 10,00% lo haría 0 – más de 10 horas por día. Calculando el promedio ponderado se sabe que usarían el servicio de guardería 8 horas por día. Este dato es de gran utilidad para determinar la demanda efectiva del servicio de guardería que espera ofrecer la nueva empresa (Véase Cuadro 23 y Figura 37).

Cuadro 23. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de guardería.

Horas al día	Respuestas	Porcentaje (%)
8 – 10 horas/día	172	50,00
6 – 8 horas/día	137	40,00
Más de 10 horas/día	17	5,00
0 – 2 horas/día	17	5,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 37. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de guardería.



Todos los hogares encuestados manifestaron que usarían el servicio de veterinario un día a la semana. Este dato es de gran utilidad para determinar la demanda efectiva del servicio de veterinario que espera ofrecer la nueva empresa (Véase Cuadro 24 y Figura 38).

Cuadro 24. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de veterinario.

Días a la semana	Respuestas	Porcentaje (%)
Uno	343	100,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 38. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de veterinario.

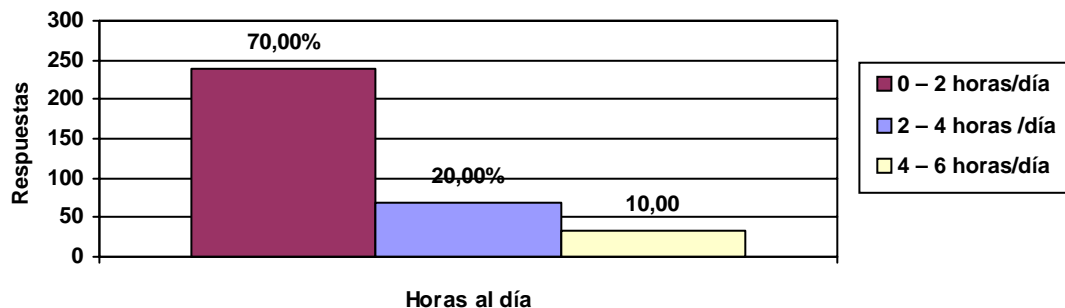


El 90,00% de los hogares encuestados manifestó que usarían el servicio de veterinario 0 – 4 horas por día. El restante 10,00% lo haría 4 – 6 horas por día. Calculando el promedio ponderado se sabe que usarían el servicio de veterinario 2 horas por día. Este dato es de gran utilidad para determinar la demanda efectiva del servicio de veterinario que espera ofrecer la nueva empresa (Véase Cuadro 25 y Figura 39).

Cuadro 25. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de veterinario.

Horas al día	Respuestas	Porcentaje (%)
0 – 2 horas/día	240	70,00
2 – 4 horas /día	69	20,00
4 – 6 horas/día	34	10,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 39. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de veterinario.

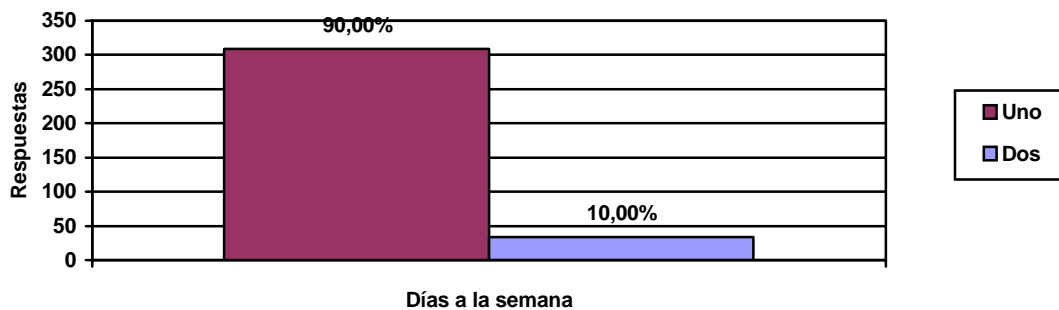


El 90,00% de los hogares encuestados manifestó que usarían el servicio de embellecimiento un día por semana. El restante 10,00% lo haría dos veces por semana. Calculando el promedio ponderado se sabe que usarían el servicio de embellecimiento un día por semana. Este dato es de gran utilidad para determinar la demanda efectiva del servicio de embellecimiento que espera ofrecer la nueva empresa (Véase Cuadro 26 y Figura 40).

Cuadro 26. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de embellecimiento.

Días a la semana	Respuestas	Porcentaje (%)
Uno	309	90,00
Dos	34	10,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 40. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de embellecimiento.

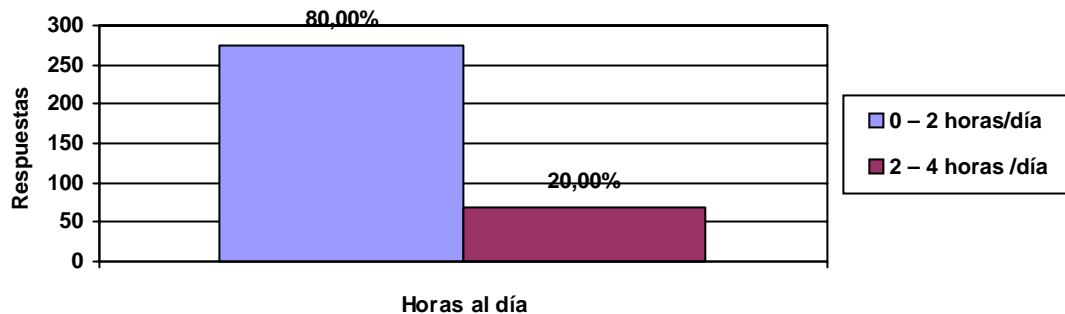


El 80,00% de los hogares encuestados manifestó que usarían el servicio de embellecimiento 0 – 2 horas por día. El restante 20,00% lo haría 2 – 4 horas por día. Calculando el promedio ponderado se sabe que usarían el servicio de embellecimiento 2 horas por día. Este dato es de gran utilidad para determinar la demanda efectiva del servicio de embellecimiento que espera ofrecer la nueva empresa (Véase Cuadro 27 y Figura 41).

Cuadro 27. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de embellecimiento.

Horas al día	Respuestas	Porcentaje (%)
0 – 2 horas/día	274	80,00
2 – 4 horas /día	69	20,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 41. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de embellecimiento.

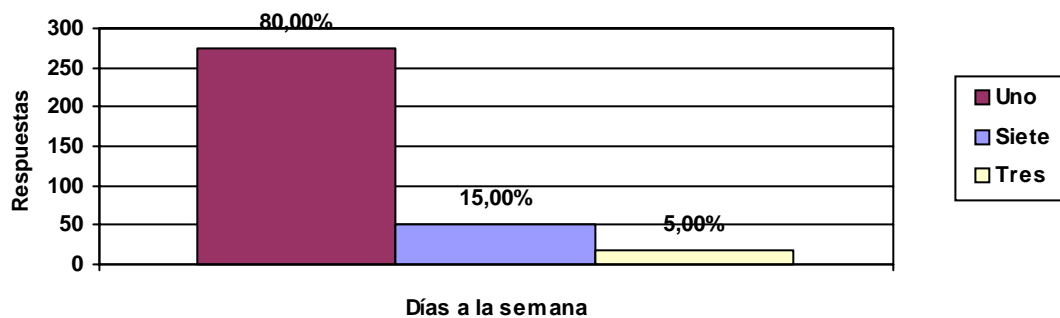


El 80,00% de los hogares encuestados manifestó que usarían el servicio de adiestramiento un día por semana. El restante 20,00% lo haría tres o siete veces por semana. Calculando el promedio ponderado se sabe que usarían el servicio de adiestramiento dos días por semana. Este dato es de gran utilidad para determinar la demanda efectiva del servicio de embellecimiento que espera ofrecer la nueva empresa (Véase Cuadro 28 y Figura 42).

Cuadro 28. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de adiestramiento.

Días a la semana	Respuestas	Porcentaje (%)
Uno	274	80,00
Siete	52	15,00
Tres	17	5,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 42. Días a la semana que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de adiestramiento.

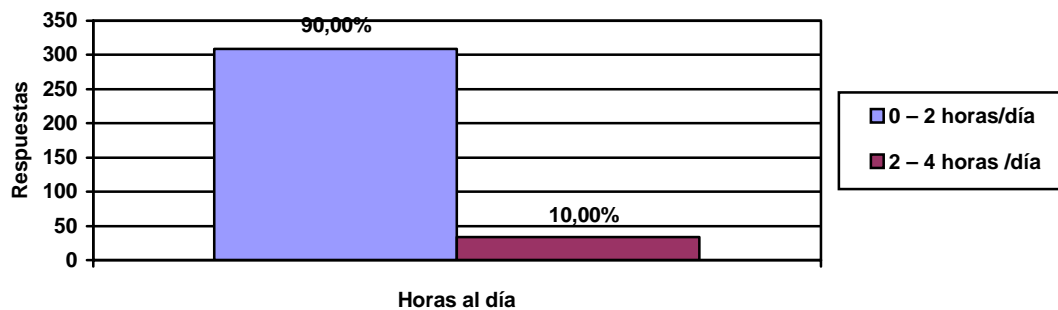


El 90,00% de los hogares encuestados manifestó que usarían el servicio de adiestramiento 0 – 2 horas por día. El restante 10,00% lo haría 2 – 4 horas por día. Calculando el promedio ponderado se sabe que usarían el servicio de adiestramiento 1 hora por día. Este dato es de gran utilidad para determinar la demanda efectiva del servicio de adiestramiento que espera ofrecer la nueva empresa (Véase Cuadro 29 y Figura 43).

Cuadro 29. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de adiestramiento.

Horas al día	Respuestas	Porcentaje (%)
0 – 2 horas/día	309	90,00
2 – 4 horas /día	34	10,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 43. Horas al día que usarían los servicios de la guardería para mascotas (perros): servicio de adiestramiento.

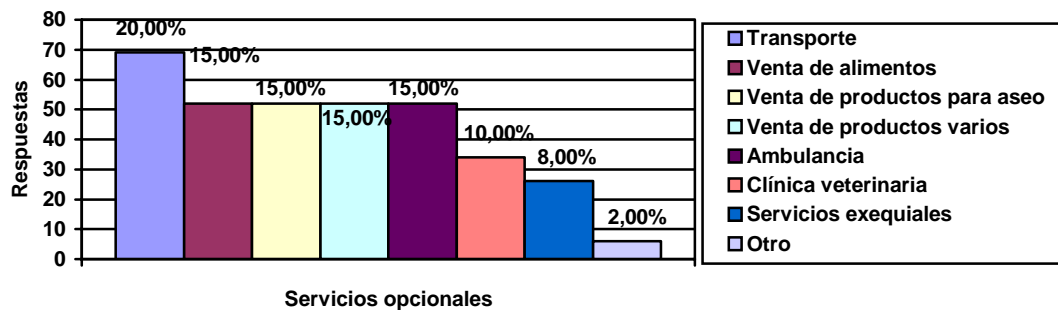


- **Servicios opcionales que le gustaría que ofreciera esta nueva empresa.** Al 80,00% de los hogares encuestados le gustaría que esta nueva empresa ofreciera los siguientes servicios opcionales: transporte, venta de alimentos, venta de productos para aseo, venta de productos varios o ambulancia. El restante 20,00% preferiría los siguientes servicios opcionales: clínica veterinaria, servicios exequiales y otros (seguro de vida). Esta información es clave para definir el servicio que ofrecerá la guardería para perros que se espera crear (Véase Cuadro 30 y Figura 44).

Cuadro 30. Servicios opcionales que le gustaría que ofreciera esta nueva empresa.

Servicios opcionales	Respuestas	Porcentaje (%)
Transporte	69	20,00
Venta de alimentos	52	15,00
Venta de productos para aseo	52	15,00
Venta de productos varios	52	15,00
Ambulancia	52	15,00
Clínica veterinaria	34	10,00
Servicios exequiales	26	8,00
Otro	6	2,00
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,00</b>

Figura 44. Servicios opcionales que le gustaría que ofreciera esta nueva empresa.



**2.4.2 Estimación de la demanda.** De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, se sabe que los 41.940 hogares están distribuidos en los diferentes estratos socio-económicos así: estrato cuatro con un 70,00% que se traduce en 29.358 hogares, seguido del estrato seis con un 25,00% que corresponde a 10.485 hogares; y estrato cinco con un 5,00% que

representa 2.097 hogares. Así mismo, la investigación de mercados permitió conocer que únicamente el 90,00% de estos hogares poseen perro; es decir, que 37.746 hogares componen el mercado objetivo.

En los hogares que poseen perro (s) se observa una tenencia de dos perros por hogar en promedio; lo que significa que hay 75.492 perros. El perro (s) que poseen estos hogares tiene las siguientes características: edad promedio de tres años; en cuanto al sexo, el 55,00% son machos (41.521 perros) y el 45,00% (33.971 perros) son hembras; con respecto a la raza, se sabe que sobresalen las siguientes: Labrador (20,00%; es decir, 15.098 perros), Chow Chow (20,00%; es decir, 15.098 perros), Pinscher (20,00%; es decir, 15.098 perros), Pekinés (15,00%; es decir, 11.324 perros), Akita inu (8,00%; es decir, 6.039 perros), Dálmata (7,00%; es decir, 5.284 perros), Bóxer (5%; es decir, 3.775 perros) y Chihuahua (5,00%; es decir, 3.775 perros).

Los servicios para perros más utilizados por los hogares que poseen perro (s) son: veterinario (100,00%; es decir, 37.746 hogares), paseo (80,00%; es decir, 30.197 hogares), adiestramiento (75,00%; es decir, 28.310 hogares), embellecimiento (70,00%; es decir, 26.422 hogares) ejercicio y juego (65,00%; es decir, 24.535 hogares). Estos servicios son usados en la siguiente cantidad promedio al mes: embellecimiento, ejercicio y juego tres servicios respectivamente; veterinario, paseo y adiestramiento dos servicios respectivamente.

En el 99,00% de los hogares que tienen perro (s); es decir, 37.369 hogares, se acostumbra llevarlo consigo cuando requieren ausentarse del hogar por motivos laborales, sociales o académicos; lo cual resulta imperativo cada seis días por semana y 8 horas por día en promedio. Durante esta ausencia el encargado del cuidado del perro generalmente es: un familiar (50,00%; es decir, 18.873 hogares), el perro se queda solo (20,00%; es decir, 7.549 hogares), la veterinaria (15,00%; es decir, 5.662 hogares), la empleada de servicio doméstico (9,00%; es decir, 3.397 hogares), un amigo (5,00%; es decir, 1.887 hogares) o un vecino (1,00%; es decir, 377 hogares). Las veterinarias que conforman la oferta del servicio en el mercado son: Asistencia Clínica Veterinaria El Prado, Centro Clínico Veterinario Cabecera, Boutique Pelusa, Centro Veterinario Fauna, Clínica Veterinaria Pequeños Animales, Clínica Veterinaria Protectora Vida, Clínica Veterinaria Sotomayor, Clínica Veterinaria y Supermercado de Mascotas Cabecera, Hospital Veterinario Popular, K'ninos y Mascotas 2.

Los hogares se benefician de la persona encargada del cuidado del perro, gracias a que ésta ofrece los servicios de: paseo (60,00%; es decir, 22.648 hogares), embellecimiento (20,00%; es decir, 7.549 hogares), veterinario (15,00%; es decir, 5.662 hogares), ejercicio y juego (4,00%; es decir, 1.510 hogares) y adiestramiento (1,00%; es decir, 377 hogares). La prestación de estos servicios le representa a los hogares un costo de \$2.600 por hora en promedio. Con el fin de seleccionar el encargado del cuidado del perro, los hogares emplean los siguientes medios: aviso en las páginas amarillas del directorio telefónico (30,00%; es decir, 11.324 hogares), prensa (29,00%; es decir, 10.946 hogares), radio (25,00%; es decir, 9.437 hogares),

referencias (10,00%; es decir, 3.775 hogares), volantes (5,00%; es decir, 1.887 hogares) e internet (1,00%; es decir, 377 hogares).

No obstante, el 80,00% de los hogares; es decir, 30.197 hogares están insatisfechos con el cuidado que recibe el perro actualmente. Los mayores inconvenientes tenidos al respecto son los siguientes: variedad de servicios (35,00%; es decir, 13.211 hogares), calidad (25,00%; es decir, 9.437 hogares), cumplimiento (20,00%; es decir, 7.549 hogares), atención (10,00%; es decir, 3.775 hogares), precios (7,00%; es decir, 2.642 hogares); falta de difusión en medios de publicidad, inflexibilidad en los horarios de atención y deficientes técnicas para el cuidado del perro (3,00%; es decir, 1.132 hogares).

Los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, desconocen la existencia de alguna empresa que ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para perros en esta ciudad. El 90,00%; es decir, 33.971 hogares estarían dispuestos a utilizar los servicios de una nueva empresa, que les ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros); en tal sentido, los hogares usarían los servicios así: guardería cuatro días por semana y 8 horas por día en promedio, veterinario un día a la semana y 2 horas por día en promedio, embellecimiento un día por semana y 2 horas por día en promedio, adiestramiento dos días por semana y 1 hora por día en promedio.

Al 80,00%; es decir, 30.197 hogares le gustaría que esta nueva empresa le ofreciera los siguientes servicios opcionales: transporte (20,00%; es decir, 7.549 hogares), venta de alimentos (15,00%; es decir, 5.662 hogares), venta de productos para aseo (15,00%; es decir, 5.662 hogares), venta de productos varios (15,00%; es decir, 5.662 hogares), ambulancia (15,00%; es decir, 5.662 hogares), clínica veterinaria (10,00%; es decir, 3.775 hogares), servicios exequiales (8,00%; es decir, 3.020 hogares) y seguro de vida (2,00%; es decir, 755 hogares).

Teniendo en cuenta la información recopilada en la investigación de mercados, se procede a estimar la demanda global y efectiva del servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros) en los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.

La demanda global está referida a cada uno de los servicios para perro que el mercado objetivo requiere actualmente, se calcula multiplicando la población total  $N = 37.746$ ; es decir, el 90,00% de los 41.940 hogares que integran el mercado objetivo, debido a que son los que poseen perro (s); por la cantidad de perro (s) que posee cada hogar, por la cantidad requerida de cada servicio de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento requerido, que se obtiene al multiplicar los días por semana por las horas al día que los hogares estarían dispuestos a adquirir dichos servicios; la demanda global anual se obtiene al multiplicar este resultado por 4 semanas del mes y luego por 12 meses del año (Véase Cuadro 31)

Cuadro 31. Cálculo de la demanda global.

Servicios	N	No. de perros (#)	Demanda		Demanda global		
			Días por semana	Horas al día	(horas por semana)	(horas por mes)	(horas por año)
Guardería	37.746	2	4	8	2.415.744	9.662.976	115.955.712
Veterinario	37.746	2	1	2	150.984	603.936	7.247.232
Embelllecimiento	37.746	2	1	2	150.984	603.936	7.247.232
Adiestramiento	37.746	2	2	1	150.984	603.936	7.247.232

La demanda efectiva está relacionada con la cantidad de cada servicio de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, que los hogares estarían dispuestos a adquirir. La demanda efectiva se calcula multiplicando la población total  $N = 37.746$ ; es decir, el 90,00% de los 41.940 hogares que integran el mercado objetivo, debido a que son los que poseen perro (s); por el 80,00%, que corresponde a los hogares insatisfechos con el cuidado que recibe su perro (s) actualmente; por el 90,00%, que representa la disposición de utilizar los servicios de una empresa que ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascota (perros) en Bucaramanga; por la cantidad de perro (s) que posee cada hogar, por la cantidad requerida de cada servicio de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, que se obtiene al multiplicar los días por semana por las horas al día que los hogares estarían dispuestos a adquirir dichos servicios; la demanda efectiva anual se obtiene al multiplicar este resultado por 4 semanas del mes y luego por 12 meses del año (Véase Cuadro 32).

Cuadro 32. Cálculo de la demanda efectiva.

Servicios	N	Nivel de Insatisfacción (%)	Disposición de uso (%)
Guardería	37.746	80,00%	90,00%

Veterinario	37.746	80,00%	90,00%
Embelllecimiento	37.746	80,00%	90,00%
Adiestramiento	37.746	80,00%	90,00%

Servicios	No. de perros	Demanda		Demanda efectiva		
		Días por semana	Horas al día	(horas por semana)	(horas por mes)	(horas por año)
Guardería	2	4	8	1.739.336	6.957.343	83.488.113
Veterinario	2	1	2	108.708	434.834	5.218.007
Embelllecimiento	2	1	2	108.708	434.834	5.218.007
Adiestramiento	2	2	1	108.708	434.834	5.218.007

**2.4.3 Evolución histórica de la demanda del servicio.** La evolución histórica de la demanda del servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), que incluye los servicios de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, se conoce teniendo en cuenta el comportamiento que han tenido los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, donde se observa un crecimiento del 2% anual<sup>13</sup> (Véase Cuadro 33).

Cuadro 33. Evolución de la población de Bucaramanga.

Años	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004
<b>Número de hogares de Bucaramanga (estratos socio-económicos 4, 5 y 6)</b>	38.684	39.474	40.279	41.101	41.940

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Proyecciones de la población de Bucaramanga. Bucaramanga, 2.004.

Como se puede observar, el comportamiento de la evolución histórica de los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, tiene una tendencia hacia el crecimiento año a año. Esta situación se da debido a que Bucaramanga es conocida como una ciudad que posee grandes atractivos para “vivir bien”, pues es epicentro de la economía del nororiente colombiano, está ubicada estratégicamente cerca de la frontera con Venezuela y de las principales vías de acceso a otros departamentos del país; además, posee una excelente infraestructura en servicios públicos, médicos, plazas de mercado, terminales aéreas y terrestres, centros educativos, entre otros.

No obstante, el 90,00% de los hogares de la ciudad de Bucaramanga se caracterizan por estar conformados por cuatro personas (padre, madre e hijos o algún familiar) y dos mascotas que son perros. La tenencia del perro como mascota obedece a la tendencia mundial del uso de animales de compañía para ayudar a aliviar el estrés, formar hábitos de responsabilidad en los niños, acompañar los matrimonios sin hijos y mejorar la calidad de vida, generando numerosos proyectos de inversión para la creación de empresas dedicadas a la prestación de servicios relacionados con mascotas, entre las que sobresalen: veterinario, venta de alimentos y productos para el aseo, entre otros.

---

<sup>13</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Proyecciones de la población de Bucaramanga. Bucaramanga, 2.004.

Para suplir las necesidades derivadas de la tenencia de perro (s), los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga se inclinan por la adquisición de servicios de empresas aisladas con objetos sociales muy específicos como: veterinaria, peluquería y adiestramiento, entre otros; pero esto les representa una inversión considerablemente alta, teniendo en cuenta que deben dedicar tiempo y dinero para desplazarse a diferentes lugares; por tal razón, se observa la necesidad de que exista una empresa que ofrezca de manera integral todos los servicios para el cuidado especializado de perros (guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento), con calidad, cumplimiento, atención y precios económicos, dando a cambio tranquilidad, efectividad y economía al cliente.

**2.4.4 Proyección de la demanda.** La proyección de la demanda del servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), que incluye los servicios de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, se realiza teniendo en cuenta la proyección del comportamiento de los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, cuyo crecimiento anual se estima en el 2% (Véase Cuadro 34).

Cuadro 34. Proyección de la población de Bucaramanga.

<b>Años</b>	<b>2.004</b>	<b>2.005</b>	<b>2.006</b>	<b>2.007</b>	<b>2.008</b>
<b>Número de hogares de Bucaramanga (estratos socio-económicos 4, 5 y 6)</b>	41.940	42.780	43.635	44.508	45.398

Fuente: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. Proyecciones de la población de Bucaramanga. Bucaramanga, 2.004.

Con base en la proyección de la población de Bucaramanga y los resultados obtenidos en la investigación de mercados, se procede a calcular la proyección de la demanda del servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), que incluye los servicios de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento anual de los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga. Este cálculo se realiza teniendo en cuenta la demanda global y efectiva anual calculada por cada servicio, proyectándola a cinco años con un incremento anual del 2,00% (Véase Cuadro 35).

Cuadro 35. Proyección de la demanda.

<b>Servicios</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Demanda global anual (horas por año)</b>					
Guardería	115.955.712	118.274.826	120.640.323	123.053.129	125.514.192
Veterinario	7.247.232	7.392.177	7.540.020	7.690.821	7.844.637
Embelllecimiento	7.247.232	7.392.177	7.540.020	7.690.821	7.844.637
Adiestramiento	7.247.232	7.392.177	7.540.020	7.690.821	7.844.637
<b>Demanda efectiva anual (horas por año)</b>					
Guardería	83.488.113	85.157.875	86.861.033	88.598.253	90.370.218
Veterinario	5.218.007	5.322.367	5.428.814	5.537.391	5.648.139
Embelllecimiento	5.218.007	5.322.367	5.428.814	5.537.391	5.648.139
Adiestramiento	5.218.007	5.322.367	5.428.814	5.537.391	5.648.139

Como se puede observar, la proyección de la situación futura de la demanda tiene una tendencia positiva con un crecimiento progresivo, manteniendo el índice de crecimiento del 2,00% anual.

## 2.5 LA OFERTA

**2.5.1 Análisis de la situación actual de la competencia.** De acuerdo con la información recolectada en la investigación de mercados, se determinó que los 37.746 hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga que poseen perro (s), encargan del cuidado del perro a: un familiar (50,00%; es decir, 18.873 hogares), el perro se queda solo (20,00%; es decir, 7.549 hogares), la veterinaria (15,00%; es decir, 5.662 hogares), la empleada de servicio doméstico (9,00%; es decir, 3.397 hogares), un amigo (5,00%; es decir, 1.887 hogares) o un vecino (1,00%; es decir, 377 hogares).

Las veterinarias que conforman la oferta del servicio en el mercado son:

- **Asistencia Clínica Veterinaria El Prado.** Está ubicada en la Carrera 36 No. 37 – 10 en la ciudad de Bucaramanga. Es atendida por: el Dr. Alejandro Gonzáles y la Dra. Concepción Acosta. Ofrece los servicios de: consulta, cirugía, hospitalización, endoscopia, boutique, baño y peluquería, guardería y asistencia técnica. Sus fortalezas son: el servicio a domicilio y la atención de urgencias las 24 horas. Sus debilidades son: precios altos con respecto a la competencia, no incluyen en el cuidado la alimentación, la atención no es oportuna, debido a que los doctores que la atienden generalmente

están fuera de la empresa y el empleado encargado no está capacitado para dar la información que el cliente requiere. Poseen capacidad para cuidar cuatro perros grandes y diez pequeños, laboran de lunes a domingo, las 24 horas del día.

- **Centro Clínico Veterinario Cabecera.** Está ubicado en la Carrera 33 No. 48 – 37 en el barrio Cabecera de la ciudad de Bucaramanga. Es atendido por: el Dr. Edward Johnny Zambrano Mora. Ofrece los servicios de: consulta, cirugía, rayos x, hospital, guardería, peluquería, almacén. Sus fortalezas son: precios similares a los de la competencia y atención 24 horas. Su debilidad es: no poseen servicio a domicilio. Poseen capacidad para cuidar cuatro perros grandes y cinco pequeños, laboran de lunes a domingo, las 24 horas del día.

- **Boutique Pelusa.** Está ubicada en la Calle 105 No. 26 – 51 en el barrio Provenza de la ciudad de Bucaramanga. Es atendida por: diversos especialistas profesionales. Ofrece los servicios de: consulta veterinaria, belleza canina, guardería, vacunación, cachorros y accesorios. Sus fortalezas son: precios similares a los de la competencia, atención 24 horas, incluyen en el cuidado la alimentación. Sus debilidades son: infraestructura inadecuada, que genera incomodidad para el cliente, no poseen servicio a domicilio. Poseen capacidad para cuidar tres perros pequeños, sólo laboran de lunes a sábado, ocho horas al día.

- **Centro Veterinario Fauna.** Está ubicado en la Calle 36 No. 12 – 58 en la ciudad de Bucaramanga. Es atendido por: el Dr. Miguel Enrique Reyes Cerón. Ofrece los servicios de: consulta veterinaria, cirugía, hospitalización, belleza canina, guardería, vacunas, todo en mascotas, alimentos. Sus fortalezas son: la atención de urgencias las 24 horas, incluyen en el cuidado la alimentación. Sus debilidades son: precios por encima de la competencia, exigen pago adelantado, no poseen servicio a domicilio, mala atención telefónica. Poseen capacidad para cuidar cinco perros grandes y ocho pequeños, laboran de lunes a domingo, las 24 horas del día.

- **Clínica Veterinaria Pequeños Animales.** Está ubicada en la Calle 20 No. 19 – 40 en la ciudad de Bucaramanga. Es atendida por: los Drs. Santiago Reyes, Héctor Reyes y Jorge Reyes. Ofrece los servicios de: atención integral para mascotas. Sus fortalezas son: precios similares a los de la competencia, incluyen en el cuidado la alimentación, la atención de urgencias las 24 horas y 40 años de trayectoria en el oriente colombiano. Su debilidad es: no poseen servicio a domicilio. Poseen capacidad para cuidar cuatro perros grandes y seis pequeños, laboran de lunes a domingo, las 24 horas del día.

- **Clínica Veterinaria Protectora Vida.** Está ubicada en la Carrera 33 No. 37 – 17 en la ciudad de Bucaramanga. Es atendida por: el Dr. Daniel Adyro Martínez. Ofrece los servicios de: peluquería canina y guardería. Sus ventajas son: la atención de urgencias las 24 horas. Su debilidad es: no hay atención telefónica. Poseen capacidad para

cuidar tres perros grandes y cuatro pequeños, laboran de lunes a domingo, las 24 horas del día.

- **Clínica Veterinaria Sotomayor.** Está ubicada en la Carrera 27 No. 52 – 74 en la ciudad de Bucaramanga. Es atendida por: el Dr. Miguel Angel Tovar. Ofrece los servicios de: consultas, cirugías, rayos x, ortopedia, hospitalización, laboratorio clínico, guardería y belleza canina. Su fortaleza es: servicio a domicilio. Sus debilidades son: precios por encima de la competencia, no incluye en el cuidado la alimentación. Poseen capacidad para cuidar cuatro perros grandes y cinco pequeños, laboran de lunes a domingo, las 24 horas del día.

- **Clínica Veterinaria y Supermercado de Mascotas Cabecera.** Está ubicada en la Carrera 36 No. 48 – 58 en el barrio Cabecera de la ciudad de Bucaramanga. Es atendida por: diversos especialistas profesionales. Ofrece los servicios de: consulta, cirugía, hospitalización, drogas, guardería, peluquería, compra y venta de mascotas, concentrados y accesorios. Sus fortalezas son: precios similares a los de la competencia, incluye en el cuidado la alimentación, médico y paseo, el servicio a domicilio. Su debilidad es: no posee servicio a domicilio. Poseen capacidad para cuidar cinco perros grandes y cinco pequeños, laboran de lunes a domingo, las 24 horas del día.

- **Hospital Veterinario Popular.** Está ubicado en el Boulevard Bolívar No. 20 – 23 en la ciudad de Bucaramanga. Es atendido por:

diversos especialistas profesionales. Ofrece los servicios de: compra y venta de mascotas y concentrados, hospitalización, guardería y peluquería. Su fortaleza es: servicio a domicilio. Sus debilidades son: precios por encima de la competencia, no incluye en el cuidado la alimentación. Poseen capacidad para cuidar tres perros grandes y cinco pequeños, laboran de lunes a domingo, las 24 horas del día.

- **K'minos.** Está ubicada en la Carrera 25 No. 105 – 19 en el barrio Provenza de la ciudad de Bucaramanga. Es atendida por: la Dra. Adriana Cubides. Ofrece los servicios de: cirugía, hospitalización, rayos x, guardería y urgencias. Su fortaleza es: atención de urgencias nocturnas. Sus debilidades son: sólo cuidan perros pequeños. Poseen capacidad para cuidar dos perros pequeños, sólo laboran de lunes a sábado, ocho horas al día.

- **Mascotas 2.** Está ubicada en la Carrera 33 No. 48 – 51 en la ciudad de Bucaramanga. Es atendido por: el Dr. Carlos Caballero. Ofrece los servicios de: consulta, ortopedia, vacunas, boutique, cachorros pura raza y guardería. Sus fortalezas son: precios similares a los de la competencia, el servicio de medicina y cirugía especializada; y la peluquería profesional. Sus debilidades son: sólo cuidan perros pequeños, el cuidado no incluye alimentación. Poseen capacidad para cuidar dos perros pequeños, sólo laboran de lunes a sábado, ocho horas al día.

Con esta información se calcula la oferta actual, teniendo en cuenta la cantidad de veterinarias que conforman la oferta del servicio en el mercado y su capacidad para cuidar perros, en cuanto a la cantidad, los días y horas laborables (Véase Cuadro 36).

Cuadro 36. Cálculo de la oferta actual.

Empresa	Capacidad (horas por año)					
	Perro grande y pequeño	Horas por día	Días Por semana	Oferta		
				(horas por semana)	(horas por mes)	(horas por año)
Asistencia Clínica Veterinaria El Prado	14	24	7	2.352	9.408	112.896
Centro Clínico Veterinario Cabecera	9	24	7	1.512	6.048	72.576
Boutique Pelusa	3	8	6	144	576	6.912
Centro Veterinario Fauna	13	24	7	2.184	8.736	104.832
Clínica Veterinaria Pequeños Animales	10	24	7	1.680	6.720	80.640
Clínica Veterinaria Protectora Vida	7	24	7	1.176	4.704	56.448
Clínica Veterinaria Sotomayor	9	24	7	1.512	6.048	72.576
Clínica Veterinaria y Supermercado de Mascotas Cabecera	10	24	7	1.680	6.720	80.640
Hospital Veterinario Popular	8	24	7	1.344	5.376	64.512
K'ninos	2	8	6	96	384	4.608
Mascotas 2	2	8	6	96	384	4.608
<b>Oferta actual</b>						<b>661.248</b>

**2.5.2 Proyección de la oferta.** Debido a que en la ciudad de Bucaramanga no existen empresas que ofrezcan el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), que incluye los servicios de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, dirigido a los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6, solo es posible encontrar información histórica sobre el comportamiento aislado de la oferta del servicio veterinario.

De acuerdo con la información recopilada mediante la investigación en fuentes secundarias de información, los datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga indican que anualmente hay un crecimiento del 5,00% en el registro mercantil de empresas que desarrollan el objeto social de veterinario en la ciudad de Bucaramanga<sup>14</sup>. Con base en este dato se proyecta la oferta de los servicios, realizando incrementos anuales iguales a la tasa de crecimiento del 5,00% por año (Véase Cuadro 37).

Cuadro 37. Proyección de la oferta (horas por año).

<b>Servicio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Veterinario</b>	661.248	694.310	729.026	765.477	803.751

## **2.6 RELACION ENTRE DEMANDA Y OFERTA**

Como consecuencia de los cambios de vida, los hogares desean proveedores que además de excelentes servicios agreguen valores como: tranquilidad, comodidad y mejor calidad de vida para los integrantes de la familia y sus mascotas, por lo que requieren un sitio que se encargue del cuidado exclusivo de perros, sin distinción de edad, sexo o raza, prestando atención especializada con servicios de alimentación, necesidades, ejercicio, juego y paseo, en horario diurno y nocturno, siempre que el amo se vea en la necesidad de ausentarse del hogar.

<sup>14</sup> CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Registro mercantil de veterinario en Bucaramanga. Bucaramanga, 2.004.

Los hogares que requieren este servicio encuentran en el mercado proveedores que ofrecen el servicio de veterinaria; sin embargo, están insatisfechos con el cuidado dado a su mascota, debido a que han experimentado los siguientes inconvenientes: variedad de servicios, calidad, cumplimiento, atención, precios, falta de difusión en medios de publicidad, inflexibilidad en los horarios de atención y deficientes técnicas para el cuidado del perro.

La información de la investigación de mercados, la demanda y la oferta del servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), que incluye los servicios de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, evidencia que existe un segmento del mercado objetivo sin satisfacer, siendo mayor la demanda que la oferta; debido a que los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, cuentan con pocos proveedores que ofrezcan dichos servicios con calidad, cumplimiento, atención y precios económicos, dando a cambio tranquilidad, efectividad y economía al cliente; razón por la cual, la guardería para perros que se espera crear entrará al mercado para satisfacer la demanda y entrar a competir con la oferta actual (Véase Cuadro 38).

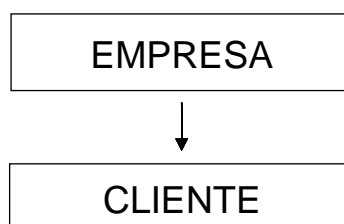
Cuadro 38. Relación entre demanda y oferta.

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Demanda anual (horas por año)</b>					
Guardería	83.488.113	85.157.875	86.861.033	88.598.253	90.370.218
Veterinario	5.218.007	5.322.367	5.428.814	5.537.391	5.648.139
Embellecimiento	5.218.007	5.322.367	5.428.814	5.537.391	5.648.139
Adiestramiento	5.218.007	5.322.367	5.428.814	5.537.391	5.648.139
Total demanda	99.142.134	101.124.976	103.147.475	105.210.426	107.314.635
<b>Oferta anual (horas por año)</b>					
Guardería, veterinario, embellecimiento, adiestramiento Total oferta	661.248	694.310	729.026	765.477	803.751
<b>Relación entre oferta y demanda (horas por año)</b>					
<b>Demanda insatisfecha</b>	<b>98.480.886</b>	<b>100.430.666</b>	<b>102.418.449</b>	<b>104.444.949</b>	<b>106.510.884</b>

## 2.7 CANALES DE COMERCIALIZACION

**2.7.1 Estructura de los canales actuales.** Actualmente, las veterinarias que ofrecen servicios para perros e la ciudad de Bucaramanga, no emplean intermediarios en su canal de comercialización; por tal razón, se dice que utilizan el canal directo: EMPRESA – CLIENTE. Esta es la estructura comercialización más corta, en donde se da la venta directa desde la empresa al cliente, sin la intervención de intermediarios (Véase Figura 45).

Figura 45. Estructura de los canales actuales.



**2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales.** Teniendo en cuenta que la estructura del canal de comercialización actual es directa: EMPRESA – CLIENTE, se detectan las siguientes ventajas y desventajas que éste ofrece:

**Ventajas:**

- Permite fijar precios económicos para obtener un mayor beneficio por volumen de ventas, lo que beneficia al cliente, quien paga lo justo.
- El servicio es ofrecido al cliente con calidad y cumplimiento.
- Facilita el contacto directo entre la empresa y el cliente, con la posibilidad de atender sus sugerencias, quejas o reclamos.
- Agiliza la adaptación a los cambios del mercado o del servicio.

**Desventajas:**

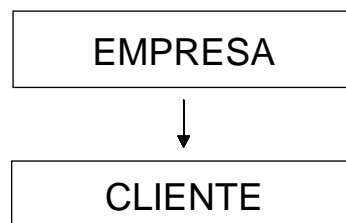
- El empresario puede manipular los precios a criterio propio, lo que puede afectar al cliente.

**2.7.3 Selección de los canales de comercialización.** Teniendo en cuenta que el mercado objetivo está compuesto por los hogares

ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6, se ha seleccionado la ciudad de Bucaramanga como plaza de esta nueva empresa. Sin embargo, es necesario definir un canal de distribución o combinación de instituciones o establecimientos, a través de los cuales se llevará el servicio desde la empresa: guardería para perros que se espera crear; hasta el cliente: hogares que poseen perro (s).

Considerando que la guardería para perros que se espera crear es una empresa que apenas iniciará labores, que el tipo de negocio será atractivo para el mercado objetivo por las cualidades del servicio y las características del mercado objetivo como: las singularidades de los hogares, su ubicación, el estrato socio-económico al que pertenecen, la frecuencia y hábitos de uso de los servicios para perros, entre otros; se ha seleccionado el canal directo, desde la empresa que se creará hasta los hogares de Bucaramanga (Véase Figura 46).

Figura 46. Canal de comercialización seleccionado.



La estructura del canal de comercialización seleccionada reduce el espacio de la empresa al cliente, con el objeto de buscar mejores

mercados, trayendo consigo la necesidad de incrementar la productividad para tener un volumen de ventas mayor.

Esta estructura se considera apropiada, debido a que el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), que incluye los servicios de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento que ofrecerá esta nueva empresa, llegará a un gran número de clientes, por medio de un considerable esfuerzo para pretender atenderlos directamente. Así mismo, por ser un servicio que no requiere de venta especializada, esta clase de canal facilita las ventas. Además, esta estructura permite que la empresa conozca más al cliente, recopilando información directamente desde la fuente.

La distribución tendrá intensidad selectiva, dirigida a los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, que posean perro (s). Esta empresa efectuará el comercio minorista, ya que venderá directamente al cliente cualquier cantidad de servicios de para perros: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento.

## **2.8 PRECIO**

**2.8.1 Análisis de precios.** La investigación de mercados permitió conocer que los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, pagan \$2.600 por

hora en promedio, por el cuidado del perro durante su ausencia del hogar.

El precio del servicio de cuidado del perro es pagado al encargado: un familiar, el perro se queda solo, la veterinaria, la empleada de servicio doméstico, un amigo o un vecino. El valor del servicio se paga 100,00% de contado, al momento de iniciar el cuidado del perro

Adicionalmente, se investigó el precio cobrado por las veterinarias por la prestación del servicio de cuidado de perro. (Véase Cuadro 39).

Cuadro 39. Precios actuales de la competencia.

Empresa	Precio (\$/día: 8 horas)	
	Perro pequeño	Perro grande
Asistencia Clínica Veterinaria El Prado	8.000	12.000
Centro Clínico Veterinario Cabecera	6.000	7.000
Boutique Pelusa	7.000	10.000
Centro Veterinario Fauna	10.000	14.000
Clínica Veterinaria Pequeños Animales	8.000	10.000
Clínica Veterinaria Protectora Vida	7.000	8.000
Clínica Veterinaria Sotomayor	10.000	10.000
Clínica Veterinaria y Supermercado de Mascotas Cabecera	7.000	7.000
Hospital Veterinario Popular	12.000	12.000
K'ninos	7.000	
Mascotas 2	7.000	

**2.8.2 Estrategias de fijación de precios.** Actualmente, el mecanismo de fijación de los precios del servicio de cuidado de perro está definido por el libre juego de la oferta y la demanda; es decir, los precios no son

controlados por el Estado. De acuerdo con esto, la guardería para perros que se espera crear fijará los precios teniendo en cuenta los costos de prestación del servicio, comercialización y ventas, dejando la respectiva utilidad.

Se tendrán precios únicos; es decir, igual precio para todos los clientes; esta política se empleará porque es más usual, pues la discriminación puede conllevar a reclamos, frustraciones y descontentos.

Los precios serán similares o estarán por debajo a los que rigen el mercado; pues debido a que la empresa apenas iniciará labores y se dará a conocer en un mercado donde ya existen proveedores, se seguirá a la competencia hasta que exista suficiente diferenciación del servicio, prestigio y lealtad hacia la marca.

Se fijarán precios de venta teniendo en cuenta el costo del transporte, dependiendo de las políticas de venta convenidas con el cliente para servicios a domicilio.

Los precios se incrementarán anualmente, de acuerdo al índice de precios al consumidor.

## **2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCION**

### **2.9.1 Objetivos.**

- Dar a conocer el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), que incluye los servicios de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento.
- Persuadir a los posibles clientes para que actúen favorablemente frente al servicio de esta nueva guardería para perros.
- Crear lealtad hacia la marca y propiciar el posicionamiento de la guardería para perros en la ciudad de Bucaramanga.
- Aumentar las ventas del servicio de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros) e incrementar las utilidades de la guardería para perros.

**2.9.2 Logotipo.** El logotipo que identificará a la guardería para perros que se espera crear está compuesto por el texto que incluye la marca: “SuperCan” y el lema: “Cuida perros y perritos”, que fusiona dos expresiones con las cuales se quiere dar a conocer la empresa como un sitio que se encarga del cuidado exclusivo de perros, prestando atención especializada con servicios de alimentación, necesidades, ejercicio, juego y paseo, en horario diurno y nocturno. Este texto está escrito en la fuente Tempus Sans ITC, color negro pleno, sin sombra.

El logotipo también posee imagen: un hombre adulto, con cara alegre, vestido con ropa deportiva, que lleva a sus espaldas un perro, protegido por un cargador que apoya en su pecho. Esta imagen tiene colores variados: fucsia, verde, azul claro y oscuro, marrón, rosa, negro, blanco, gris y rojo. El fondo de la imagen es blanco y está enmarcado por un borde fino de color negro pleno (Véase Figura 47).

Figura 47. Logotipo.



**2.9.3 Lema.** El lema: “Cuida perros y perritos”, indica el objeto social de la empresa, con la finalidad de reafirmar y recordar que la guardería para perros que se espera crear, ofrecerá el servicio integral de cuidado especializado, incluyendo los servicios de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento para perros, sin distinción de edad, sexo o raza.

**2.9.4 Análisis de medios.** El análisis de medios se hizo teniendo en cuenta los medios que emplean actualmente las empresas proveedoras de servicios para perros:

- **Medios electrónicos**, como televisión, radio e internet.
- **Medios impresos**, como páginas amarillas del directorio telefónico, prensa y revistas.
- **Publicidad exterior**, como avisos y vallas.
- **Medios directos**, como el correo, portafolios y exhibiciones.

Como se puede observar, las empresas proveedoras de servicios para perros emplean una combinación de medios que les permiten alcanzar la audiencia objetivo deseada, con pautas en medios que proveen un cubrimiento geográfico a nivel local, para lograr una intensidad masiva, incurriendo en altos costos por este concepto, los cuales afectan directamente el precio de venta del servicio.

**2.9.5 Selección de medios.** La selección y combinación de los diferentes medios publicitarios se emplearán para divulgar la creación de la guardería para perros que se espera crear; así como, los servicios que ofrecerá y sus atributos diferenciadores con respecto a la competencia.

Los medios se seleccionan teniendo en cuenta los costos de éstos, la clase de audiencia a la que se quiere llegar y el cubrimiento geográfico dado; así mismo, se considera la información recopilada en la

investigación de mercados, de donde se sabe que los hogares emplean los siguientes medios para la selección de su proveedor de servicios para el perro (s): aviso en las páginas amarillas del directorio telefónico, prensa, radio, referencias, volantes e internet.

En este orden de ideas, se ha diseñado una campaña publicitaria que comprende inicialmente el lanzamiento de la guardería que se espera crear, la cual implica el uso de los siguientes medios:

- Medios impresos como la prensa y páginas amarillas de directorio telefónico.
- Medios electrónicos como la radio.
- Publicidad exterior como el aviso externo.
- Medios directos como el correo, la papelería y el portafolio de servicios.

Luego, se llevará a cabo una campaña de operación, para la que se mantendrá el uso de los siguientes medios:

- Medios impresos como la prensa y páginas amarillas de directorio telefónico.
- Medios electrónicos como la radio.

- Publicidad exterior como el aviso externo.
- Medios directos como la papelería y el portafolio de servicios.

**2.9.6 Estrategias publicitarias.** La estrategia de publicidad se realiza en dos etapas: de lanzamiento, antes de abrir las puertas de la guardería para perros al público en general; y de operación, una vez la guardería para perros ha iniciado sus labores.

- **Publicidad de lanzamiento.** Tiene por objeto dar inicio a las relaciones comerciales con los clientes y mostrar la imagen corporativa de la empresa. Se enfocará hacia los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, con el objeto de informar la apertura de la guardería para perros. Consistirá en la elaboración del aviso exterior de la guardería para perros, remisión de cartas de presentación elaboradas en la papelería propia de la empresa y dirigidas a los clientes potenciales, enviadas por mensajería motorizada; así como, la transmisión de una pauta en radio, un aviso en prensa y la entrega de volantes, una semana antes de la apertura del negocio. Luego, el día de la apertura de la guardería para perros se realizará un show room, acompañado de la entrega de bebidas y pasabocas, entrega de portafolios de servicios y tarjetas de presentación; así como, de la demostración de la prestación de los servicios en perros de diferentes edades, sexos y razas, en las instalaciones de la guardería para perros que se espera crear.

- **Publicidad de operación.** Servirá para mantener a guardería para perros que se espera crear, con altos niveles de venta y mejorar constantemente la imagen corporativa, buscando un mayor posicionamiento de la empresa y sus servicios en el mercado de Bucaramanga. Esto se hará a través de: el contacto permanente con los clientes y la búsqueda de referidos que requieran el servicio y estén en capacidad de adquirirlo, con el fin de orientar a los clientes a incrementar las ventas, a través de la entrega de portafolios de servicios y tarjetas de presentación; así como, la transmisión de una pauta en radio, un aviso en prensa y la entrega de volantes, todo esto con la finalidad de llegar directamente a los probables clientes.

**2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción.** El presupuesto de publicidad y promoción se calcula teniendo en cuenta las estrategias de lanzamiento y operación que se diseñaron.

- **De lanzamiento.** Con base en las cotizaciones realizadas se establece el presupuesto de publicidad y promoción de lanzamiento (Véase Cuadro 40).

Cuadro 40. Presupuesto de publicidad y promoción de lanzamiento.

<b>Estrategia de publicidad y promoción de lanzamiento</b>	<b>Valor (\$)</b>
Aviso de 1 m X 1,5 m, metálico, full color.	250.000
100 cartas de presentación impresas en hoja y en sobre membreteado de la empresa, en papel bond, tamaño carta, full color.	60.000

Entrega personal de 100 cartas de presentación, por mensajería motorizada, cada dos días durante una semana.	50.000
Pauta de 30 segundos, cuatro veces al día, diariamente durante una semana, en emisora Tropicana Stereo o Rumba Stereo.	70.000
Aviso en prensa de 24 palabras, en negro, diariamente durante una semana, ubicado en la sección destacadísima de los clasificados del cuadernillo C en Vanguardia Liberal.	35.000
100 volantes, en papel bond, tamaño media carta, full color.	100.000
Entrega personal de 100 volantes, cada dos días durante una semana.	50.000
Show room, sillas y transporte de sillas, bebidas y pasabocas, portafolios de servicios y tarjetas de presentación para 80 personas; y demostración de prestación de servicios.	410.500
<b>Presupuesto de publicidad y promoción de lanzamiento</b>	<b>1.025.500</b>

El presupuesto de publicidad y promoción de lanzamiento con un valor de \$1.025.500 es una erogación de dinero que se hará una sola vez, antes de iniciar la vida útil de la guardería para perros que se espera crear; por tal razón, formará parte de la inversión diferida.

- **De operación.** Con base en las cotizaciones realizadas se establece el presupuesto de publicidad y promoción de operación (Véase Cuadro 41).

Cuadro 41. Presupuesto de publicidad y promoción de operación.

<b>Estrategia de publicidad y promoción de operación</b>	<b>Valor (\$/año)</b>
100 tarjetas de presentación, en papel fino, full color, cada tres meses.	240.000
100 catálogos, en papel fino, full color, cada tres meses.	600.000

Pauta de 30 segundos, dos veces al día, lunes, miércoles, viernes y domingo, en emisora Tropicana Stereo o Rumba Stereo.	840.000
Aviso en prensa de 24 palabras, en negro, lunes, miércoles, viernes y domingo, ubicado en la sección destacadísima de los clasificados del cuadernillo C en Vanguardia Liberal.	840.000
100 volantes, en papel bond, tamaño media carta, full color, cada tres meses.	400.000
Entrega personal de 100 volantes, durante una semana al mes, cada tres meses.	200.000
<b>Presupuesto de publicidad y promoción de operación</b>	<b>3.120.000</b>

El presupuesto de publicidad y promoción de operación con un valor de \$3.120.000 constituye un gasto que se causará anualmente, durante la vida del proyecto, por tal razón se tendrá en cuenta dentro de los gastos generales de administración y ventas.

## **2.10 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO**

La creación de una guardería para perros en la ciudad de Bucaramanga es una idea de negocio que resulta atractiva desde el punto de vista comercial, debido a que se evidenció la existencia de 37.746 hogares ubicados en los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, que poseen un promedio de dos perros por hogar, de diferentes edades, sexos y razas, que acostumbran utilizar diversos servicios para perros como: veterinario, embellecimiento, ejercicio y juego, paseo y adiestramiento; sin embargo, cuando requieren ausentarse del hogar por motivos laborales, personales, sociales o académicos; es decir, seis días por semana y ocho horas al día, se ven en la necesidad de encargar su perro (s) a: familiares, dejarlo solo en casa, veterinaria, empleada de servicio doméstico, amigos o vecinos, sin lograr satisfacer sus necesidades y expectativas con respecto al cuidado del perro y demás aspectos como: variedad de servicios, calidad, cumplimiento, atención y precios, entre otros.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que este segmento del mercado objetivo desconoce la existencia de alguna empresa que le ofrezca el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros) en la ciudad de Bucaramanga y tiene una disposición positiva del 90,00% frente a la adquisición de los servicios ofrecidos por esta nueva empresa; así como, el deseo de que se presten servicios opcionales como: transporte, venta de alimentos, de productos par aseo y varios, ambulancia, clínica veterinaria, servicios exequiales y

seguro de vida, se prevé un ambiente favorable para la creación de esta empresa.

El análisis de la situación actual y futura de la demanda y la oferta, permitió conocer que la situación entre demanda y oferta es de demanda insatisfecha y requiere que la guardería para perros que se espera crear, entre a competir con la oferta actual, que está integrada por once empresas dedicadas al objeto social de veterinaria, que además incluyen dentro de su portafolio los servicios de cuidado de perros.

El canal de comercialización que empleará la nueva empresa es el canal directo: EMPRESA – CLIENTE, con el fin de poder fijar precios económicos, dando al cliente un servicio con calidad y cumplimiento, propiciando la atención personalizada de las inquietudes del cliente.

El precio se fijará buscando que cubra los costos fijos y variables, dejando la correspondiente utilidad; teniendo en cuenta los precios que rigen el mercado de los servicios para perros en la ciudad de Bucaramanga, se estableció que los precios serán únicos, similares o por debajo de los de la competencia, determinados teniendo en cuenta el costo de transporte; los mismos serán incrementados anualmente, según la inflación.

Para dar conocer la nueva empresa y sus servicios en el mercado; facilitar las ventas y crear una base de clientes fieles, se diseñaron

estrategias de publicidad y promoción de lanzamiento y operación, por un valor de \$1.025.500 y \$3.120.000 respectivamente.

### **3. ESTUDIO TECNICO**

El Estudio Técnico comprende inicialmente, la determinación del tamaño del proyecto, en términos de capacidad total diseñada, instalada, utilizada y proyectada de prestación del servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros).

Seguidamente, se diseña el procedimiento de prestación del servicio y se presenta el diagrama del mismo, para facilitar los procesos de inducción y el control del desempeño del personal; así mismo, se definen las pautas del control de calidad en la prestación del servicio.

Después, se identifican los recursos requeridos para llevar a cabo el montaje y puesta en marcha de la guardería, teniendo en cuenta las necesidades humanas, físicas y de insumos, realizando el correspondiente estudio de proveedores.

Finalmente, se muestra la distribución en planta de la guardería, con el fin de ubicar los recursos requeridos en el espacio disponible; y se especifican las etapas de la logística de distribución de la prestación del servicio ofrecido.

### **3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO**

El tamaño del proyecto se define teniendo en cuenta los factores limitantes como: la demanda, la localización, el recurso humano y la capacidad financiera, con el fin de determinar la cantidad de servicios de guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, que podría prestar y los que realmente prestará la guardería.

**3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto.** El tamaño del proyecto es la base para fijar la capacidad de prestación de servicios que tendrá la guardería y su proyección de crecimiento durante los próximos cinco años, teniendo en cuenta los recursos humanos, físicos y de insumos disponibles.

**3.1.2 Factores que determinan el tamaño del proyecto.** A continuación se presenta el análisis de factores que determinan el tamaño de la guardería, entre los que se encuentran: la demanda, la localización, el recurso humano y la capacidad financiera.

- **La demanda.** De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación de mercados, el 90,00% de los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga poseen dos perros por hogar en promedio, de diferente edad, sexo y raza; cuando el amo requiere ausentarse del hogar, el perro (s) es encargado a un familiar (50,00%), se queda solo (20,00%),

la veterinaria (15,00%), la empleada de servicio doméstico (9,00%), un amigo (5,00%) o un vecino (1,00%); no obstante, el 80,00% de los hogares manifiestan su insatisfacción con los servicios prestados por el cuidador actual; razón por la cual, el 90,00% estarían dispuestos a utilizar los servicios de la guardería. La demanda es un factor que determina el tamaño de la guardería, pues aunque se cuenta con un gran volumen de demanda insatisfecha, también existe una amplia oferta de servicios similares en el mercado (Véase Estudio de Mercados).

- **La localización.** Teniendo en cuenta que la guardería deberá situarse dentro del radio de acción de los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, en un sitio de fácil acceso para los clientes, empleados, proveedores y público en general, la localización es un factor que determina el tamaño de la guardería. De igual forma, es indispensable que la guardería, tanto el área de prestación de servicios como de administración y ventas, cuente con una adecuada distribución de planta, porque con ello logrará minimizar riesgos y proyectar una mejor imagen.

- **El recurso humano.** En el mercado laboral de la ciudad de Bucaramanga existe gran cantidad de profesionales especializados en áreas relacionadas con el cuidado de animales domésticos, quienes generalmente son jóvenes egresados de diferentes centros educativos de la ciudad y del resto del país, que ven su profesión como un medio de subsistencia y se preocupan por obtener la mayor cantidad de

ingresos, olvidándose en la mayoría de los casos, de la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. El recurso humano es un factor que determina el tamaño de la guardería, debido a que se requerirá únicamente personas con aptitudes y actitudes, que les permitan ofrecer servicios con calidad, cumplimiento, atención y precios económicos, dando a cambio tranquilidad, efectividad y economía al cliente.

- **La capacidad financiera.** El inversionista interesado manifiesta que cuenta con \$40.000.000 para el montaje y puesta en marcha de la guardería, capital que proviene de recursos propios. Sin embargo, en caso de requerirse una inversión mayor, es posible acceder un crédito con una entidad bancaria de la ciudad de Bucaramanga; en tal caso, el inversionista estaría dispuesto a adquirir esta obligación por un valor máximo de \$46.000.000, teniendo en cuenta su situación económica personal. La capacidad financiera es un factor que determina el tamaño del proyecto, debido a que sólo se podrán cubrir las necesidades de capital hasta el monto estipulado por el inversionista interesado.

**3.1.3 Capacidad del proyecto.** La capacidad total diseñada, instalada, utilizada y proyectada del proyecto será la cantidad óptima de servicios de guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, que se podrán prestar en horas por año, con los que la guardería participará en un segmento del mercado de servicios para perros, conformado por los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga.

- **Capacidad total diseñada.** La capacidad total diseñada será la máxima disponible de la guardería y se calcula teniendo en cuenta:
  - El área disponible para la prestación de los servicios de guardería (para atender 20 perros), veterinario (para atender 5 perros), embellecimiento (para atender 5 perros) y adiestramiento (para atender 10 perros), por hora simultáneamente.
  - La jornada laboral diaria de 8 horas para cada trabajador y el horario de atención a clientes de la guardería de 24 horas al día de lunes a domingo. En este orden de ideas, la guardería dispondrá de 168 horas a la semana, en tres turnos diarios, lo que equivale a 672 horas al mes o 8.064 horas por año.

Estos datos permiten determinar la capacidad total diseñada para los servicios de guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento (Véase Cuadro 42).

Cuadro 42. Capacidad total diseñada.

<b>Servicios</b>	<b>Area disponible (perros/hora)</b>	<b>Tiempo laborable (horas/año)</b>	<b>Capacidad total diseñada (horas/año)</b>
Guardería	20	8.064	161.280
Veterinario	5	8.064	40.320
Embellecimiento	5	8.064	40.320
Adiestramiento	10	8.064	80.640

- **Capacidad instalada.** La capacidad instalada será la máxima disponible permanentemente de la guardería y se calcula teniendo en cuenta:
  - El área disponible para la prestación de los servicios de guardería (para atender 20 perros), veterinario (para atender 5 perros), embellecimiento (para atender 5 perros) y adiestramiento (para atender 10 perros), por hora, simultáneamente.
  - Los resultados del Estudio de Mercados, que evidencian que la mayoría de los hogares que tienen perro (s) requieren ausentarse del hogar por motivos laborales, sociales o académicos, cada seis días por semana y 8 horas por día en promedio.
  - La jornada laboral semanal de 48 horas para cada trabajador y el horario de atención a clientes de la guardería de 6:00 am a 8:00 PM, de lunes a sábado; y los domingos de 7:00 am a 7:00 PM. Por tal razón, el Cuidador, el Veterinario, el Peluquero y el Adiestrador encargados de prestar los servicios laborarán en tres turnos, así: 6:00 am a 1:00 PM, de 1:00 PM a 8:00 PM de lunes a sábado, para un total de siete horas por día en cada turno; es decir, 42 horas por semana por trabajador en cada turno. 7:00 am a 1:00 PM y 1:00 PM a 7:00 PM el domingo, para un total de 6 horas por día en cada turno; es decir, 6 horas por semana por trabajador en cada turno. El Administrador laborará en una jornada de trabajo de 8:00 am a 12 m y de 2:00 PM a 6 PM de lunes a viernes; los días sábado y domingo laborarán solamente en la jornada de la mañana; es decir, de 8:00 am a 12 m. El empleado de Oficios Varios

(aseador–mensajero) y el Vigilante, laborarán por prestación de servicios, cuando se presente la necesidad.

- Los tiempos suplementarios por concepto de fatiga física o mental, que equivalen a 15 minutos en la mañana y 15 minutos en la tarde, para un total de 0,5 horas diarias en cada turno.

En este orden de ideas, la guardería dispondrá de 90 horas a la semana, en dos turnos diarios, lo que equivale a 360 horas al mes o 4.320 horas por año. Estos datos permiten determinar la capacidad instalada para los servicios de guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento (Véase Cuadro 43).

Cuadro 43. Capacidad instalada.

Servicios	Area disponible (perros atendidos)	Tiempo laborable (horas/año)	Capacidad instalada (horas/año)
Guardería	20	4.320	86.400
Veterinario	5	4.320	21.600
Embelllecimiento	5	4.320	21.600
Adiestramiento	10	4.320	43.200

- **Capacidad utilizada y proyectada.** La capacidad utilizada será la parte de la capacidad instalada que se empleará para satisfacer la demanda; se estima sustrayendo un 30% de la capacidad instalada, que corresponde a los suplementos por: el tiempo que necesita el trabajador para realizar sus necesidades personales (ir al baño, beber agua), inactividad forzosa debido a la naturaleza del servicio prestado (demora por parte de clientes indecisos), por interrupción de los equipos (fallas técnicas o de uso), por actividades periódicas (alimentación de los equipos, limpieza y orden) y por contingencias (suspensión o fallas por parte del proveedor del servicio de energía eléctrica, acueducto y telefonía), entre otros; por esto, la guardería dispondrá del 70% de la capacidad instalada.

En este orden de ideas, la guardería dispondrá de 64 horas a la semana, en dos turnos diarios, lo que equivale a 256 horas al mes o 3.072 horas por año. Estos datos permiten determinar la capacidad utilizada para los servicios de guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento (Véase Cuadro 44).

Cuadro 44. Capacidad utilizada.

<b>Servicios</b>	<b>Area disponible (perros/hora)</b>	<b>Tiempo laborable (horas/año)</b>	<b>Capacidad utilizada (horas/año)</b>
Guardería	20	3.072	61.440
Veterinario	5	3.072	15.360
Embelllecimiento	5	3.072	15.360
Adiestramiento	10	3.072	30.720

Con base en los cálculos realizados y teniendo en cuenta, que en mercados donde existe competencia se recomienda no tratar de abarcar mas del 10% del mercado en el primer período de operación, se determina la participación de la capacidad utilizada sobre la capacidad diseñada y la demanda efectiva de los servicios de guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento que se ofrecerán (Véase Cuadro 45).

Cuadro 45. Participación de la capacidad utilizada.

<b>Participación de la capacidad utilizada sobre la capacidad diseñada</b>			
<b>Servicios</b>	<b>Capacidad total diseñada (horas/año)</b>	<b>Capacidad utilizada (horas/año)</b>	<b>Participación (%)</b>
Guardería	161.280	61.440	38%
Veterinario	40.320	15.360	38%
Embelllecimiento	40.320	15.360	38%
Adiestramiento	80.640	30.720	38%
<b>Participación de la capacidad utilizada sobre la demanda efectiva insatisfecha</b>			
<b>Servicios</b>	<b>Demanda efectiva (horas/año)</b>	<b>Capacidad utilizada (horas/año)</b>	<b>Participación (%)</b>
Guardería	83.488.113	61.440	0,07%
Veterinario	5.218.007	15.360	0,29%

Embellecimiento	5.218.007	15.360	0,29%
Adiestramiento	5.218.007	30.720	0,59%

La capacidad proyectada se determina teniendo en cuenta la proyección del comportamiento de los hogares ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, cuyo crecimiento anual se estima en el 2% (Véase Cuadro 46).

Cuadro 46. Capacidad proyectada.

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Guardería	61.440	64.512	67.738	71.124	74.681
Veterinario	15.360	16.128	16.934	17.781	18.760
Embellecimiento	15.360	16.128	16.934	17.781	18.760
Adiestramiento	30.720	32.256	33.869	35.562	37.340

## 3.2 LOCALIZACION

**3.2.1 Macrolocalización.** Con el fin de identificar el sitio que permita optimizar los recursos y prestar el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), es necesario adquirir en arrendamiento un inmueble con área total disponible, condiciones de infraestructura y uso del suelo que permitan el desarrollo del objeto social de la guardería, para la prestación del servicio, administración y ventas, ubicado en un barrio de estrato socio-económico 4, 5 o 6 en la ciudad de Bucaramanga, que represente favorezca a la guardería en cuanto al cánon de arrendamiento, disponibilidad de servicios públicos, seguridad, transporte y facilidad de acceso a los recursos.

**3.2.2 Microlocalización.** Con el fin de identificar el sitio que permita optimizar los recursos y prestar el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), es necesario adquirir en arrendamiento un inmueble con área total disponible para la prestación del servicio, administración y ventas, ubicado en un barrio de estrato socio-económico 4, 5 o 6 en la ciudad de Bucaramanga, que favorezca a la guardería en cuanto al cánón de arrendamiento, disponibilidad de servicios públicos, seguridad, transporte y facilidad de acceso a los recursos.

En este orden de ideas, la oferta de inmuebles para arrendamiento muestra tres alternativas para ubicar la guardería en los siguientes barrios:

- Cabecera.
- La Victoria.
- Diamante II.

Para determinar la ubicación idónea de la guardería, se tendrán en cuenta los siguientes factores de evaluación:

- **Cánon de arrendamiento:** se debe evaluar el costo de arrendamiento de un inmueble con espacio para ubicar el área de prestación de servicios, administración y ventas, así como un área de atención al público.
  
- **Servicios públicos:** se debe evaluar la disposición de los servicios públicos básicos requeridos para el funcionamiento de la guardería como son: acueducto, alcantarillado, energía eléctrica, gas, teléfono, entre otros.
  
- **Seguridad:** se debe tener en cuenta que la guardería estará dotada con recursos humanos, físicos y de insumos; razón por la cual, será necesario contar con protección y vigilancia.
  
- **Transporte:** se debe evaluar la facilidad de movilización hacia la guardería, tanto de empleados, clientes, proveedores y público en general, buscando obtener comodidad y oportunidad de respuesta a los clientes.
  
- **Recursos:** se debe evaluar la facilidad de acceder desde la guardería a proveedores, insumos, bancos y demás organismos relacionados con la actividad que se realizará, buscando la manera más económica que permita ofrecer servicios de excelente calidad a precios competitivos.

La ponderación de factores se realiza teniendo en cuenta la incidencia de cada factor en la ejecución de la prestación de servicios, administración y ventas (Véase Cuadro 47).

Cuadro 47. Ponderación de factores.

<b>Factor</b>	<b>Ponderación (%)</b>
Cánon de arrendamiento	25
Servicios públicos	25
Seguridad	10
Transporte	20
Recursos	20
<b>Total</b>	<b>100</b>

Cada factor tendrá un puntaje de acuerdo a la calificación, el cual servirá para ponderar cada factor y llegar a una calificación final (Véase Cuadro 48).

Cuadro 48. Evaluación dentro de cada factor.

<b>Cánon de arrendamiento</b>	<b>Ptos.</b>
Económico: menor de \$400.000.	4
Promedio: entre \$400.000 y \$600.000.	3
Alto: entre \$600.000 y \$800.000.	2
Muy alto: mayor de \$800.000.	1
<b>Servicios públicos</b>	<b>Ptos.</b>
Ninguno: no están disponibles todos los servicios públicos.	4
Pocos: están disponibles los servicios de acueducto y energía eléctrica.	3
Promedio: están disponibles los servicios de acueducto, energía eléctrica y teléfono.	2
Alto: están disponibles todos los servicios públicos.	1
<b>Seguridad</b>	<b>Ptos.</b>
Ninguno: no hay mecanismos de seguridad.	4
Pocos: hay un celador externo por zonas.	3
Promedio: hay un celador externo por zonas y un CAI.	2
Alto: hay un celador externo por zonas, un CAI y ronda policial permanente.	1
<b>Transporte</b>	<b>Ptos.</b>
Excelente: numerosas vías y medios de transporte sin congestión.	4
Bueno: numerosas vías y medios de transporte con congestión.	3

Regular: numerosas vías, pocos medios y congestión moderada.	2
Malo: pocas vías, medios de transporte y congestión.	1
<b>Recursos</b>	<b>Ptos.</b>
Alto: numerosos y variados proveedores.	4
Promedio: existen varios proveedores.	3
Poco: existen algunos proveedores.	2
Ninguno: no existen proveedores.	1

De acuerdo a este modelo de calificación, se realiza una matriz para identificar la ubicación óptima, donde se podrá localizar la guardería (Véase Cuadro 49).

Cuadro 49. Evaluación de alternativas.

Factor	Ponderación (%)	Ubicación					
		Cabecera		La Victoria		Diamante II	
		Grado	Ptos.	Grado	Ptos.	Grado	Ptos.
Cánon de Arrendamiento	25	1	25	3	75	4	100
Servicios Públicos	25	1	25	1	25	2	50
Seguridad	10	1	10	3	30	3	30
Transporte	20	4	80	3	60	3	60
Recursos	20	1	20	3	60	2	40
<b>Calificación total</b>		<b>160</b>		<b>250</b>		<b>280</b>	

Según los puntajes obtenidos en la evaluación, la alternativa que más favorece a la guardería es el inmueble ubicado en el barrio Diamante II, ya que representa la mejor opción en cuanto al cánon de arrendamiento, servicios públicos, seguridad, transporte y recursos.

### 3.3 INGENIERIA DEL PROYECTO

**3.3.1 Ficha técnica del servicio.** La ficha técnica del servicio incluye información específica relacionada con el servicio de guardería para perros; identificando el servicio principal, diseño, especificaciones técnicas y vida útil (Véase Cuadro 50).

Cuadro 50. Ficha técnica del servicio.

<b>Servicio principal</b>	<b>Servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros):</b> cuidado temporal de perros, con espacio adecuado y suficiente, dotado con una “cama” particular.
<b>Diseño</b>	Cuidado exclusivo de perros, sin distingo de edad, sexo o raza. Servicios con calidad, cumplimiento, atención y precios económicos.
<b>Especificaciones técnicas</b>	<b>Guardería:</b> alimentación, necesidades, ejercicio, juego y paseo. <b>Veterinario:</b> revisión general, vacunas y desverminación, dieta, tratamiento preventivo. <b>Embelllecimiento:</b> ojos, orejas, dientes, uñas, pelo, baño y eliminación de parásitos externos. <b>Adiestramiento:</b> reglas generales y educación especializada.
<b>Vida útil</b>	Servicio requerido durante toda la vida del perro.

**3.3.2 Descripción técnica del procedimiento de prestación del servicio.** El servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), que incluye los servicios de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, requiere de procedimientos conformados por una serie de actividades que inician con la asignación del perro y terminan cuando el perro ha recibido el servicio.

- **Servicio de guardería.** El procedimiento de prestación del servicio de guardería inicia cuando el Administrador o la Cajera asignan el perro al Cuidador. El Cuidador recibe al perro en la sala de espera y lo traslada al área de guardería. El Cuidador presta el servicio de guardería: alimenta al perro; orienta y asesora al cliente acerca de la dieta adecuada que requiere su perro; enseña al perro a hacer sus

necesidades en los lugares y horarios adecuados, y recoge las deposiciones; realiza actividades de movilidad y diversión para el perro; y pasea al perro en el área verde. El Cuidador alista el perro para entregarlo al cliente y avisa al Administrador o la Cajera que el perro recibió el servicio de guardería.

- **Servicio de veterinario.** El procedimiento de prestación del servicio de veterinario inicia cuando el Administrador o la Cajera asignan el perro al Veterinario. El Veterinario recibe al perro en la sala de espera y lo traslada al área del consultorio veterinario. El Veterinario presta el servicio de veterinario: revisa el estado general del perro, establece un calendario de vacunas para el perro, realiza la desverminación del perro, ayuda a organizar la dieta del perro, aplica un tratamiento preventivo profiláctico al perro y hace todo lo necesario relacionado con la salud del perro. El Veterinario alista el perro para entregarlo al cliente y avisa al Administrador o la Cajera que el perro recibió el servicio de veterinario.

- **Servicio de embellecimiento.** El procedimiento de prestación del servicio de embellecimiento inicia cuando el Administrador o la Cajera asignan el perro al Peluquero. El Peluquero recibe al perro en la sala de espera y lo traslada al área de la sala de belleza. El Peluquero presta el servicio de embellecimiento: elimina la suciedad de los ojos del perro, extrae la acumulación de cerumen de las orejas del perro, cepilla y retira el sarro de los dientes del perro, corta las uñas del perro, corta y cepilla el pelo del perro, baña y seca al perro en el área de la ducha. El Peluquero alista el perro para entregarlo al cliente y avisa al

Administrador o la Cajera que el perro recibió el servicio de embellecimiento.

- **Servicio de adiestramiento.** El procedimiento de prestación del servicio de adiestramiento inicia cuando el Administrador o la Cajera asignan el perro al Adiestrador. El Adiestrador recibe al perro en la sala de espera y lo traslada al área del túnel en tierra, piscina y terreno con obstáculos. El Adiestrador presta el servicio de adiestramiento: enseña órdenes cortas al perro (acudir a la llamada, hacer sus necesidades en la calle, acostumbrarse al collar y a la correa, sentarse, detenerse, caminar al lado y tumbarse), predispone al perro a entender lo que le dicen y a actuar en defensa del amo o de sus propiedades, adiestra al perro en rastreo, obediencia, defensa y ataque. El Adiestrador alista el perro para entregarlo al cliente y avisa al Administrador o la Cajera que el perro recibió el servicio de adiestramiento.

### **3.3.3 Diagrama de procedimiento de la prestación del servicio.**

Con base en la descripción técnica del procedimiento de prestación del servicio, se diseña el diagrama de procedimiento de la prestación del servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), que incluye los servicios de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento (Véase Figuras 48 a 50).

Figura 48. Diagrama de procedimiento de la prestación del servicio de guardería.

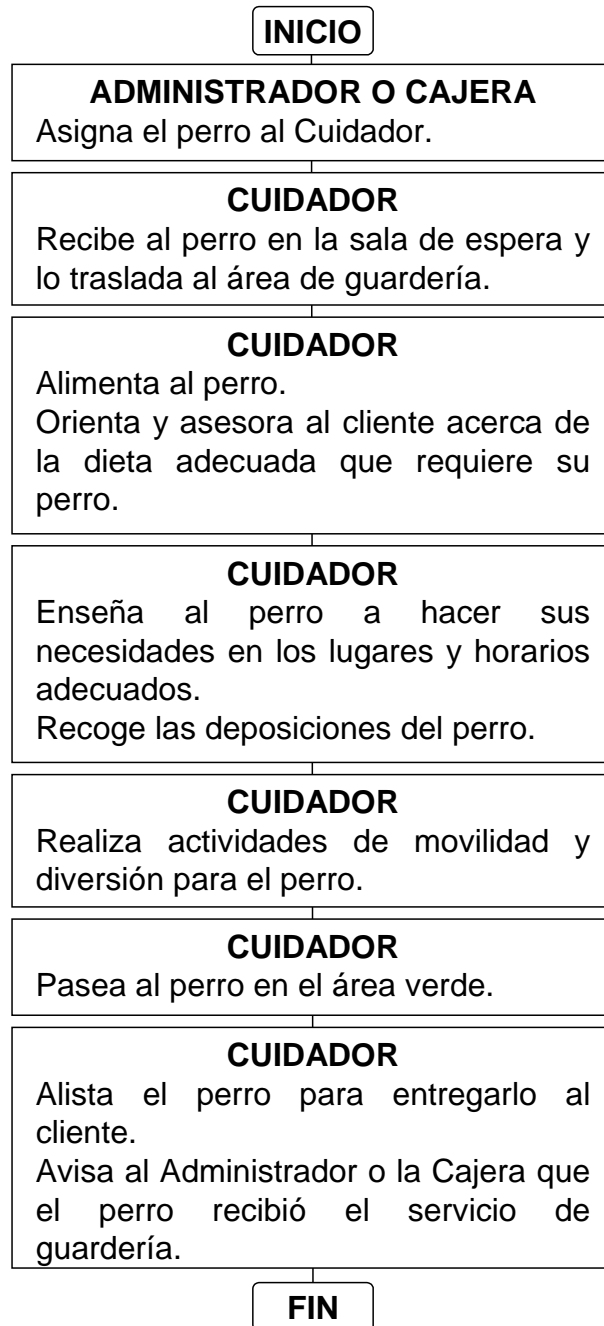


Figura 49. Diagrama de procedimiento de la prestación del servicio de veterinario.

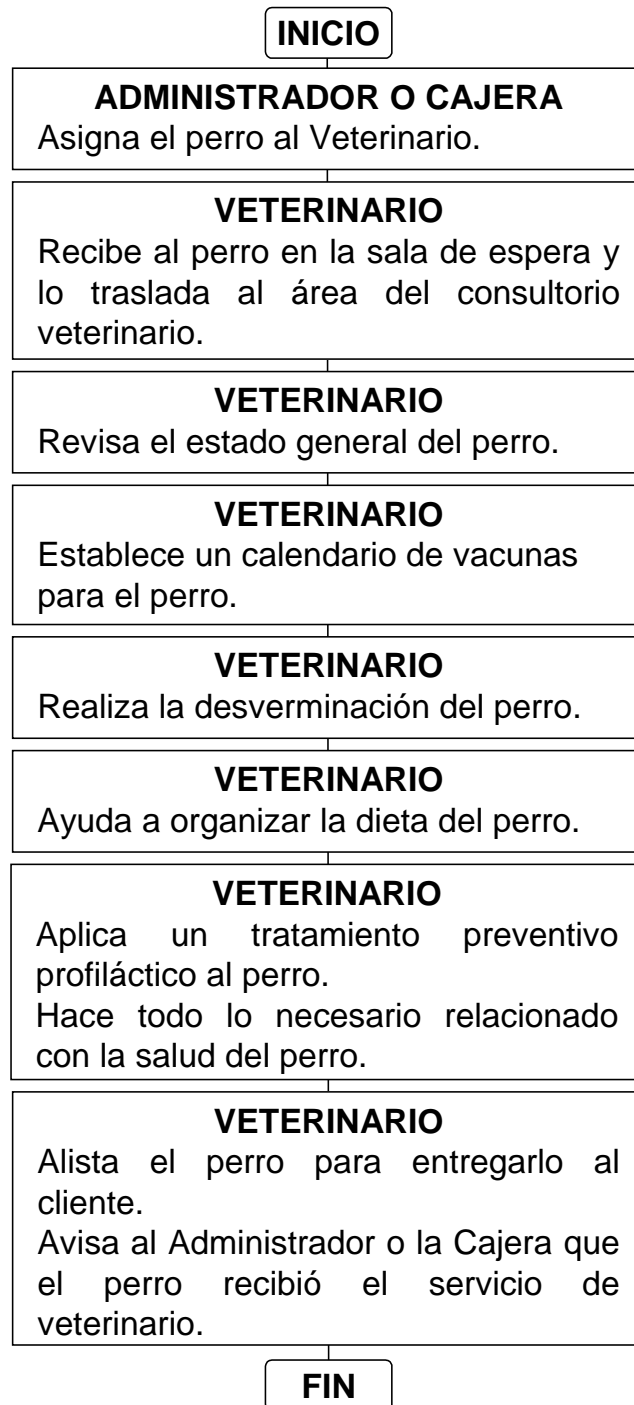


Figura 50. Diagrama de procedimiento de la prestación del servicio de embellecimiento.

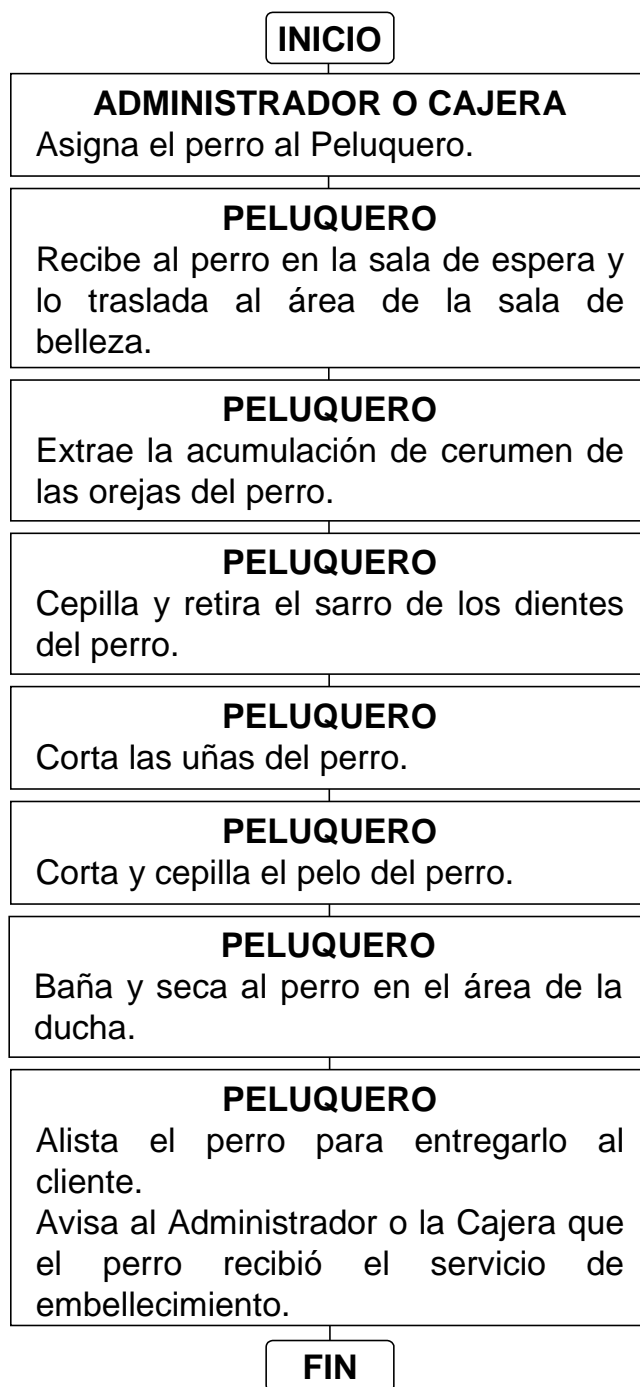
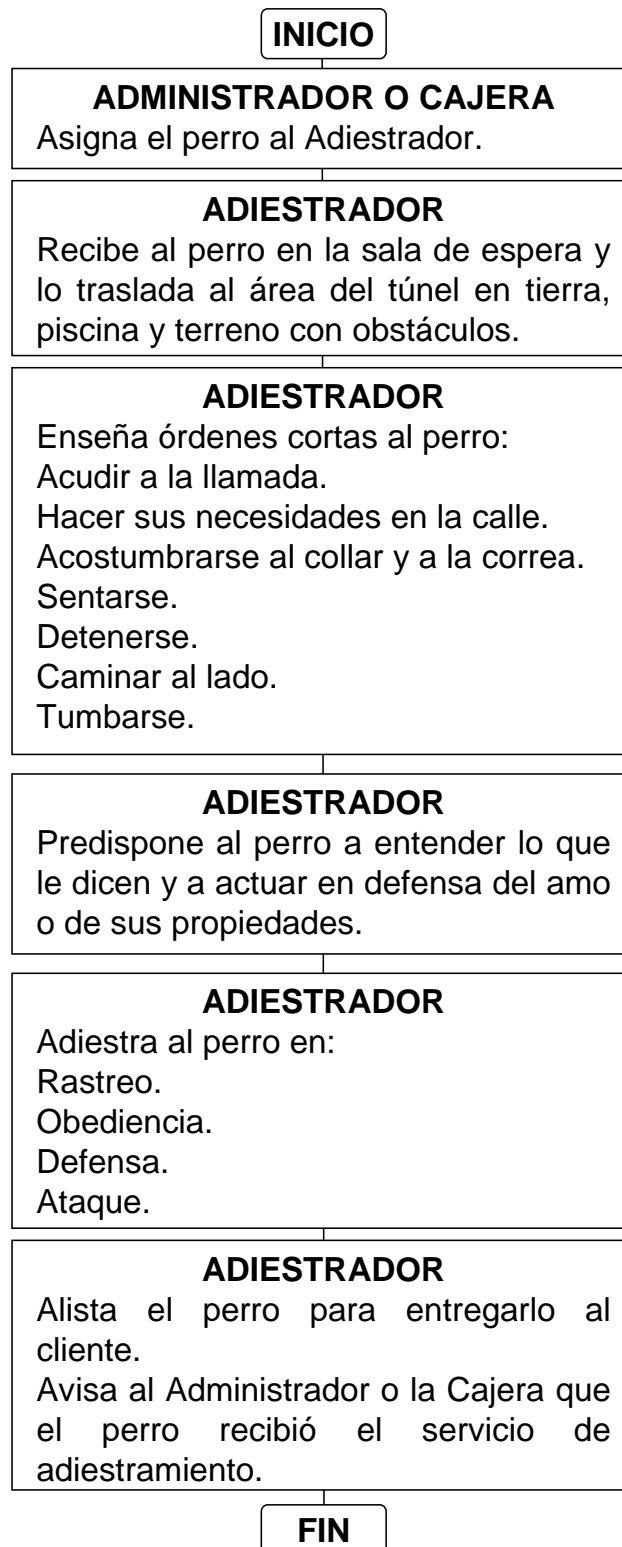


Figura 51. Diagrama de procedimiento de la prestación del servicio de adiestramiento.



**3.3.4 Control de calidad.** Para asegurar la calidad en la prestación del servicio guardería, veterinaria, embellecimiento y adiestramiento, se aplicarán prácticas bajo los principios básicos de higiene y buen trato, como sigue:

- **Infraestructura física.** En cuanto a localización, accesos, distribución de planta, servicios públicos, disposición de residuos sólidos y líquidos, instalaciones sanitarias y sobre las condiciones de las áreas de prestación de servicios (pisos, puertas, techos, ventanas, iluminación y ventilación, entre otras).
  
- **Maquinaria, equipos y herramientas.** Está relacionada con los insumos, superficies de contacto, equipos de guardería, veterinaria, belleza y adiestramiento, la reducción de los riesgos de contaminación y contagio.
  
- **Operarios.** Tiene que ver con el control de calidad, monitoreo de los puntos críticos de control, adopción de medidas de protección en cuanto a higiene personal, tanto de los empleados como del público en general que visita la guardería; es decir, la utilización de elementos de protección personal como: guantes, delantal, tapabocas, entre otros.
  
- **Requisitos higiénicos para la prestación del servicio.** Incluye disposiciones sobre la recepción, inspección y almacenamiento de los insumos utilizados; así mismo, se debe garantizar el seguimiento

permanente, de forma interna y externa, con pruebas de satisfacción del servicio prestado.

- **Saneamiento de la empresa.** Comprende la realización de programas de aseo, limpieza, desinfección y orden de los recursos de la guardería, el manejo de desechos sólidos y líquidos y el control específico de plagas, entre otros.

Para garantizar la calidad en la atención al cliente, se tendrá en cuenta: idoneidad profesional o calidad científico-técnica, eficiencia en la gestión de los recursos, valorar seguridad-riesgos relacionados al servicio prestado u ofrecido y satisfacción de los clientes o calidad percibida.

La calidad de la atención al cliente tendrá un doble enfoque, una calidad de tipo técnico que tiene un nivel estratégico y otro operativo, así como la dimensión de la calidad humana, teniendo en cuenta las siguientes reglas:

**Calidad técnica** = sistemas + técnicas + insumos + destrezas.

**Calidad humana** = interés + actitud + flexibilidad + presencia.

**Percepción** = experiencias previas, expectativas.

El control de calidad de la guardería valorará el conjunto de la empresa y se orientará fundamentalmente a tres objetivos posibles: la competencia para las funciones que se realizan, la seguridad sanitaria y la calidad desde la doble perspectiva (de la gestión de la calidad y de la calidad del servicio mismo).

En tal sentido se tendrá presente la “hora de la verdad”, que se da en cualquier episodio en el cual un cliente entre en contacto con algún empleado de la guardería y obtiene una impresión de calidad de servicio; así como, la “hora de la verdad crítica”; es decir, aquellos aspectos que tienen un mayor impacto positivo o negativo, sobre la satisfacción del cliente y su intención de adquirir el servicio nuevamente.

Esto debido a que, la prestación del servicio requiere del papel fundamental que juega el factor humano en el juicio, que el cliente se forma del servicio; por tal razón, los primeros trescientos segundos son claves en el juicio que se forma el cliente del servicio que está conociendo.

Por otro lado, es importante pensar que, a pesar de que el cliente esté realizando recién su primer contacto personal con la guardería, con seguridad está ya enterado de las experiencias que otros han tenido respecto a su servicio. Es más, se sabe que son raras las ocasiones en las que los clientes que solicitan un servicio lo hagan sin prejuicios. El éxito en lograr causar una buena impresión, no depende solamente del talento humano, lo cual hace que esta tarea sea aún más difícil. También hay que tomar en cuenta otros factores importantes, tales

como: la presencia, el desempeño y el trato del personal, el tiempo que el cliente debe esperar antes de ser atendido, la ubicación y las características de las instalaciones de la guardería, el olor y los sonidos que se aprecian, entre otros.

Finalmente, no hay que descuidar otros factores, pues "el cliente es un ser inmerso en un entorno socio-cultural-étnico-económico que siempre se debe identificar y respetar ". Así, las expectativas del cliente que acude por primera vez a la guardería suelen ser altas y a menudo difíciles de satisfacer y varían considerablemente de cliente a cliente. Es muy difícil que las características de su personalidad y las del servicio que se presta, satisfagan por completo a todos los clientes que acuden a buscarlo.

**3.3.5 Recursos.** En la prestación del servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), que incluye los servicios de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, se empleará recurso humano, físico y de insumo.

- **Recurso humano.** Estará conformado por la mano de obra directa, la nómina de administración y ventas; así como los empleados indirectos de los proveedores.

**Mano de obra directa:**

- Cinco Cuidadores.
- Tres Peluqueros.
- Dos Veterinarios.
- Cinco Adiestradores.

La mano de obra directa se encargará de prestar los servicios de guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, siguiendo cada una de las etapas de la descripción técnica y el diagrama de prestación del servicio.

#### **Nómina de administración y ventas:**

- Un Administrador.
- Un Contador.
- Una Cajera.
- Un empleado de Oficios Varios.
- Un Celador.

La nómina de administración y ventas desempeñarán las labores propias de administración y ventas de la guardería.

También se empleará indirectamente la mano de obra de terceros; es decir, proveedores de insumos, laboratorio clínico, técnico del proveedor del recurso físico, entre otros.

- **Recurso físico.** El recurso físico que requiere la guardería comprende: construcción y adecuación, maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina y herramientas.

#### **Construcción y adecuación:**

- Divisiones modulares para el área administrativa, por un total de 110,40 metros.
- Construcción de piscina, por un área de 10 m<sup>2</sup>.
- Adecuación de área verde, por un área de 14 m<sup>2</sup>.
- Adecuación de terreno con obstáculos, por un área de 14 m<sup>2</sup>.
- Construcción y montaje de reja de seguridad metálica, por un área de 23 m<sup>2</sup>.

#### **Maquinaria y equipo:**

- Una planta de tratamiento y recirculación de agua.
- Tres equipos de peluquería.
- Dos equipos de veterinaria.
- Un túnel en tierra acrílico.

- Un equipo de adiestramiento: túnel en tela con dos aros, túnel en tela con un aro, mesa de madera, "A" de madera, sube y baja, barras verticales, obstáculos para saltos, neumático, trapecio para caminata.
- Diez guacales pequeños.
- Diez guacales grandes.
- Veinte camas.

### **Muebles y enseres:**

- Dos escritorios.
- Una mesa para computador.
- Tres sillas ergonómicas.
- Un archivador de madera.
- Un lócker de 12 casilleros.
- Un estante de madera con puerta.
- Seis papeleras de madera
- Ocho sillas auxiliares.
- Una cafetera eléctrica.
- Una vajilla de tintos.
- Una vajilla de agua.
- Dos botiquines de primeros auxilios.
- Un extintor.

### **Equipo de oficina:**

- Un computador con software licenciado.
- Una UPS.
- Una impresora.
- Un telefax.
- Una máquina de escribir eléctrica.
- Cuatro aparatos telefónicos.
- Dos calculadoras sumadoras.

**Herramientas:**

- Diez collares metálicos pequeños.
- Diez collares metálicos grandes.
- Veinte cadenas metálicas.
- Diez bozales pequeños.
- Diez bozales grandes.
- Veinte comederos.
- Cinco silbatos para perro.
- Diez pelotas macizas.

Es importante señalar que los recursos físicos requieren de un programa de mantenimiento preventivo, que ayude a disminuir las fallas, evitar costos de reparación, reducir tiempos ociosos y rotura del flujo de trabajo, mediante programas establecidos y operados permanentemente, que permitan lograr el mejor funcionamiento y minimización en los costos de operación de la guardería.

El empleado de Oficios Varios realizará diariamente el aseo y limpieza general de las instalaciones y los recursos físicos; seguidamente, el empleado encargado de laborar en cada área específica de servicios; es decir, el Cuidador, el Veterinario, el Peluquero y el Adiestrador, tendrá la obligación de realizar el mantenimiento preventivo de los recursos físicos asignados a su puesto de trabajo, empleando para ello la inspección ocular, auditiva y el ensayo de dichos recursos, diariamente antes de iniciar la jornada laboral y al finalizar la misma.

▪ **Recurso de insumos.** Los insumos empleados en el proceso de prestación de servicios son: alimento para perro, agua, productos de aseo y limpieza para perro (jabón y champú), purgantes, vacunas y jeringas, productos de embellecimiento para perro (esmalte y quitaesmalte de uñas, algodón, lima de uñas, talco y cinta de tela) y huesos, que serán adquiridas a proveedores de la ciudad. La empresa manejará un inventario de insumos igual a las necesidades para una semana de trabajo, el cual será dispuesto temporalmente en el almacén de la guardería. Los insumos empleados en las actividades administrativas de la empresa; es decir, elementos de papelería, aseo y cafetería, serán adquiridos a proveedores de la ciudad. Igualmente se utilizarán otros insumos de servicios públicos como: energía eléctrica y acueducto, alcantarillado y aseo.

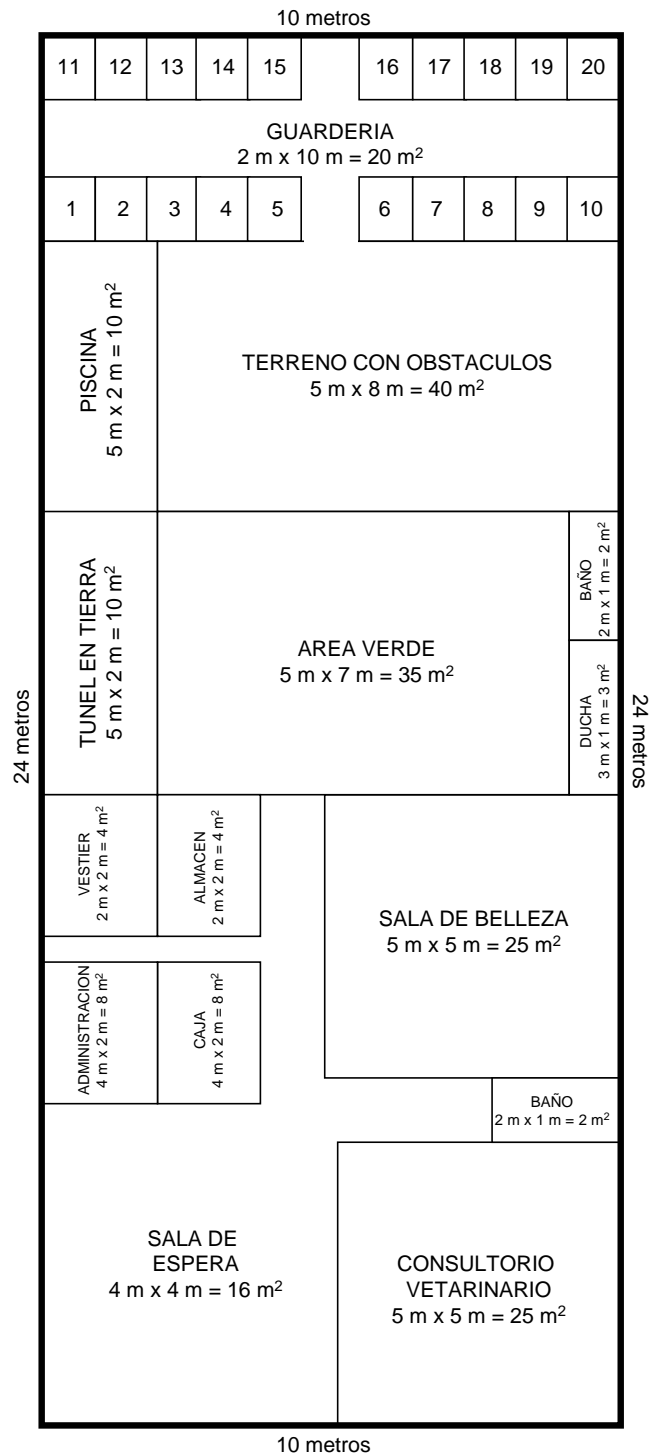
**3.3.6 Distribución de planta.** La guardería contará con un área total de 10 m x 24 m; es decir, 240 m<sup>2</sup>, espacio en el que se dispondrán adecuadamente los recursos humanos, físicos y de insumos de la guardería (Véase Cuadro 51).

Cuadro 51. Distribución de planta.

<b>Distribución en planta</b>	<b>Dimensión (m x m)</b>	<b>Area (m<sup>2</sup>)</b>
<b>Area de administración y ventas</b>		
Sala de espera	4 m x 4 m	16 m <sup>2</sup>
Baño	1 m x 2 m	2 m <sup>2</sup>
Administración	4 m x 2 m	8 m <sup>2</sup>
Caja	4 m x 2 m	8 m <sup>2</sup>
Almacén	2 m x 2 m	4 m <sup>2</sup>
Pasillos		8,5 m <sup>2</sup>
<b>Total área de administración y ventas</b>		<b>46,5 m<sup>2</sup></b>
<b>Area de prestación de servicios</b>		
Consultorio veterinario	5 m x 5 m	25 m <sup>2</sup>
Sala de belleza	5 m x 5 m	25 m <sup>2</sup>
Vestier	2 m x 2 m	4 m <sup>2</sup>
Ducha	3 m x 1 m	3 m <sup>2</sup>
Baño	2 m x 1 m	2 m <sup>2</sup>
Túnel en tierra	5 m x 2 m	10 m <sup>2</sup>
Area verde	5 m x 7 m	35 m <sup>2</sup>
Piscina	5 m x 2 m	10 m <sup>2</sup>
Terreno con obstáculos	5 m x 8 m	40 m <sup>2</sup>
Guardería	2 m x 10 m	20 m <sup>2</sup>
Pasillos		19,5 m <sup>2</sup>
<b>Total área de prestación de servicios</b>		<b>193,5 m<sup>2</sup></b>
<b>Total área</b>		<b>240 m<sup>2</sup></b>

La distribución de estos espacios se puede observar en la figura, donde se especifica la ubicación y el espacio ocupado por cada área. El espacio ocupado por el área de prestación de servicios equivale al 81%; mientras que el área de administración y ventas ocupa el 19% restante. (Véase Figura 52).

Figura 52. Distribución de planta.



**3.3.7 Logística de prestación del servicio.** La logística de la prestación del servicio, requiere que la guardería posea las siguientes áreas:

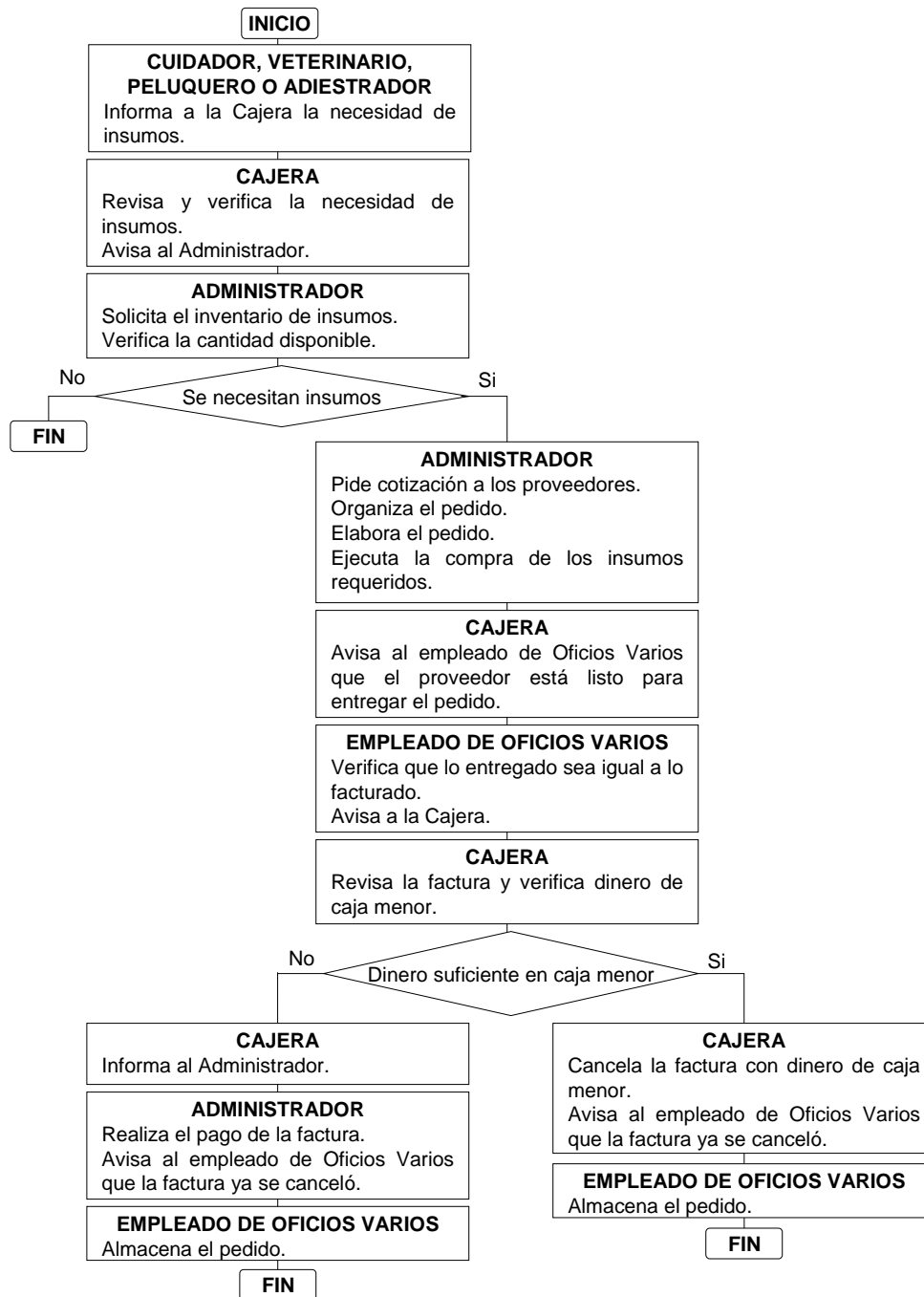
- **Area administrativa.** Administración, contabilidad financiera, personal, registro médico, procesamiento de datos, estadísticas, informática, comunicaciones, entre otros; en definitiva, administración de la organización y administración de los procedimientos de prestación del servicio.
  
- **Area de servicios de la guardería.** Sala de belleza, consultorios, sala de juegos, guardería, entre otros.
  
- **Area de insumos y servicios varios.** Sala de espera, baño, vestier, almacén, pasillos.

La logística de prestación del servicio comprende dos procedimientos esenciales: la planificación y gestión de compras de insumos; y la atención al cliente, traslado y prestación del servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), como se muestra a continuación:

- **Planificación y gestión de compras de insumos.** Inicia cuando el Cuidador, Veterinario, Peluquero o Adiestrador informa a la Cajera la necesidad de insumos. La Cajera revisa, verifica la necesidad de insumos y avisa al Administrador. El Administrador solicita el inventario de insumos y verifica la cantidad disponible; en caso de ser necesario pide cotización a los proveedores, organiza el pedido, elabora el pedido y ejecuta la compra de los insumos requeridos vía teléfono o fax, estipulando el pedido en cuanto a: precio unitario y total, cantidad en unidades, fecha de entrega, lugar de entrega, entre otros. Teniendo en cuenta que se dará preferencia a los proveedores que poseen la mayor disponibilidad de insumos y oportunidad de entrega, se sabe que la demora en la entrega del pedido oscilará de 1 a 2 horas. Una vez el proveedor está listo para entregar el pedido, informa a la Cajera y ésta avisa al empleado de Oficios Varios. Cuando el pedido está en la guardería, el empleado de Oficios Varios verifica si lo entregado es igual a lo facturado y avisa a la Cajera. La Cajera revisa la factura y cancela la factura con dinero de caja menor, en caso de no disponer de la cantidad suficiente, informa al Administrador. El Administrador realiza el pago de la factura al proveedor y avisa al empleado de Oficios Varios para que éste almacene el pedido.

Con base en la descripción técnica del procedimiento de planificación y gestión de compras de insumos, se diseña el diagrama de procedimiento (Véase Figura 53).

Figura 53. Diagrama de procedimiento de planificación y gestión de compras de insumos.

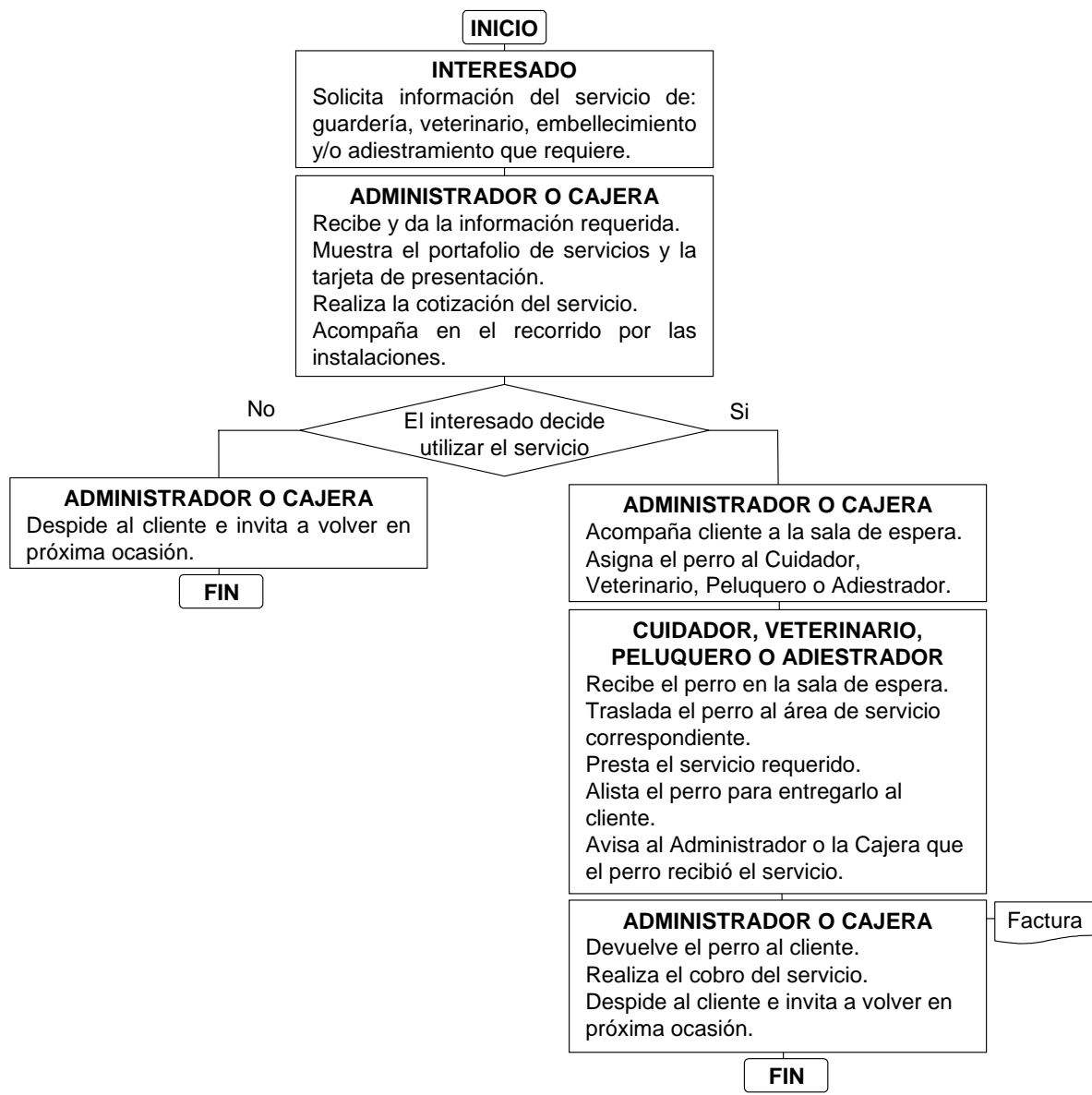


▪ **Atención del cliente, traslado y prestación del servicio al perro.** El procedimiento de prestación del servicio inicia cuando el interesado solicita información con respecto al servicio ofrecido en la guardería, motivado por la necesidad, curiosidad o una referencia. El Administrador o la Cajera reciben al interesado y le suministran la información solicitada con respecto a los servicios de guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, apoyados en el portafolio de servicios y la tarjeta de presentación; así mismo, realizan la cotización del servicio requerido; luego, si el interesado lo desea realizan un recorrido por las instalaciones, con el fin de que éste observe los recursos humanos, físicos y de insumos de la guardería. El interesado toma una decisión con respecto a la utilización del servicio requerido. Si no desea adquirir el servicio, el Administrador o la Cajera lo despiden e invitan a volver en una próxima ocasión; allí termina el procedimiento. Si desea adquirir el servicio, el Administrador o la Cajera lo acompañan a la sala de espera. El Administrador o la Cajera asignan el perro al Cuidador, Veterinario, Peluquero o Adiestrador, quien lo recibe en la sala de espera y lo traslada al área de servicio correspondiente. El Cuidador, Veterinario, Peluquero o Adiestrador presta el servicio requerido, alista el perro para entregarlo al cliente y avisa al Administrador o la Cajera que el perro recibió el servicio. El Administrador o la Cajera devuelven el perro al cliente, realizan el cobro del servicio, elaborando un factura, despiden al cliente y lo invitan a volver en una próxima ocasión; allí termina el procedimiento. La demora en la prestación del servicio depende del tipo de servicio y la cantidad, sabiendo que la prestación de los servicios demora en promedio: ocho horas al día para guardería, dos horas al día para

veterinario, dos horas al día para embellecimiento y dos horas al día para adiestramiento.

Con base en la descripción técnica del procedimiento de atención del cliente, traslado y prestación del servicio al perro, se diseña el diagrama de procedimiento (Véase Figura 54).

Figura 54. Diagrama de procedimiento de atención del cliente, traslado y prestación del servicio al perro.



### **3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TECNICA DEL PROYECTO**

El tamaño del proyecto se determinó teniendo en cuenta factores limitantes como: la demanda, la localización, el recurso humano y la capacidad financiera. La capacidad total diseñada anual de cada servicio se estimó en: guardería 161.280 horas, veterinario 40.320 horas, embellecimiento 40.320 horas y adiestramiento 80.640 horas. La capacidad instalada anual de cada servicio se estimó en: guardería 86.400 horas, veterinario 21.600 horas, embellecimiento 21.600 horas y adiestramiento 43.200 horas. La capacidad utilizada anual de cada servicio se estimó en: guardería 61.440 horas, veterinario 15.360 horas, embellecimiento 15.360 horas y adiestramiento 30.720 horas. En este orden de ideas, la participación de la capacidad utilizada sobre la diseñada es del 38%; mientras que la participación de la capacidad utilizada sobre la demanda de cada servicio es: guardería 0,07%, veterinario 0,29%, embellecimiento 0,29% y adiestramiento 0,59%. Adicionalmente, se proyectó la capacidad utilizada con un crecimiento anual del 2%, alcanzando los siguientes valores en el año cinco: guardería 74.681 horas, veterinario 18.760 horas, embellecimiento 18.760 horas y adiestramiento 37.340 horas.

La empresa se localizará en el barrio Diamante II, debido a que éste sitio fue el más favorecido en la evaluación de los factores de: cánón de arrendamiento, servicios públicos, seguridad, transporte y recursos.

Se hizo la descripción técnica y el diagrama del procedimiento de prestación del servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), desde que el cliente es recibido en al guardería hasta que se le cobra el servicio prestado por el Cuidador, el Veterinario, el Peluquero o el Adiestrador.

En cuanto al control de calidad, se definieron los parámetros básicos que permitirán garantizar la calidad de la prestación del servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros); así como, la atención al cliente.

Se identificaron las necesidades de recursos: físico, de construcción y adecuación, maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina y herramientas; humano, de mano de obra directa y nómina de administración y ventas; y de insumos.

El área total disponible de 240 m<sup>2</sup> se distribuyó en las áreas: de administración y ventas (19%) y de prestación de servicios (81%).

La logística de prestación del servicio se diseñó, teniendo en cuenta dos actividades esenciales en el desarrollo del objeto social de la guardería: la planificación y gestión de compras de insumos; así como, la atención del cliente, traslado y prestación del servicio al perro.

## **4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

El estudio administrativo se hace teniendo en cuenta el recurso humano que requerirá la guardería, de acuerdo con los resultados del estudio técnico.

Inicialmente, se define la forma de constitución de la guardería y se listan los requisitos para la legalización ante las entidades que regirán su funcionamiento.

Seguidamente, se formulan los elementos que constituirán la guardería; es decir, la visión, misión, objetivos y políticas.

Finalmente, se diseña la estructura orgánica de la guardería, se hace la descripción y el perfil de cada cargo y la correspondiente asignación salarial.

### **4.1 FORMA DE CONSTITUCION**

La guardería que se espera crear será una empresa privada, de orden jurídico, individual, conformada por un inversionista. El capital será

pagado totalmente en el momento de su constitución o cuando se establezca un aumento del mismo.

- **Según la actividad económica.** La guardería será una empresa de servicios, porque su actividad será la prestación del integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), mediante procedimientos que permitan ofrecer los servicios de: guardería, veterinaria, embellecimiento y adiestramiento; por ser una empresa de servicios, pertenece al sector terciario de la economía.
  
- **Según el número de propietarios.** La guardería será una empresa individual, porque se constituirá cuando una persona se obligue a hacer un aporte en dinero, con el fin de obtener las utilidades obtenidas en el ejercicio.
  
- **Desde el punto de vista de asociación.** Será una empresa unipersonal, ya que el inversionista responderá únicamente hasta el monto de sus aportes.
  
- **Desde el punto de vista jurídico.** La guardería será una empresa de derecho, ya que cumplirá con los lineamientos estipulados en la legislación colombiana.

Con el fin de cumplir con los requisitos legales y las obligaciones como empleador, la guardería requiere la legalización y registro ante entidades como: la Cámara de Comercio, la Alcaldía Municipal, Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales, el cuerpo de bomberos, el Sistema de Seguridad Social de Salud, la caja de compensación familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje y el Instituto de Bienestar Familiar.

- **Cámara de Comercio.** Tramitar el estudio del nombre comercial “SuperCan”, otorgar la escritura pública de constitución de la empresa e inscribirse en el registro mercantil, dentro del mes siguiente a la fecha de la escritura pública de constitución. Solicitar el certificado de existencia y representación legal, registro de libros mercantiles (actas, registros de socios y libros de contabilidad) y el NIT.

- **Alcaldía Municipal.** Solicitar la licencia de funcionamiento y realizar el pago de impuestos de industria y comercio, ante la tesorería municipal.

- **Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.** Solicitar y diligenciar el formulario del NIT, el RUT, la numeración de facturas y la inscripción en el registro nacional de vendedores, con su correspondiente régimen simplificado o común.

- **Cuerpo de Bomberos.** Solicitar el concepto técnico del cuerpo de bomberos, sobre la seguridad en las instalaciones.

- **Sistema de Seguridad Social de Salud.** Afiliación de los empleados al sistema de seguridad social de salud, riesgos profesionales y pensión.
  
- **Caja de Compensación Familiar.** Afiliación a la Caja de Compensación Familiar, haciendo un pago correspondiente al 4% sobre el valor de la nómina.
- **Servicio Nacional de Aprendizaje.** Realizando un pago correspondiente al 2% sobre el valor de la nómina.
  
- **Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.** Efectuando un pago correspondiente al 3% del valor de la nómina.

#### **4.2 CONSTITUCION DE LA EMPRESA**

Con el fin de constituir la empresa, se formulan los elementos: visión, misión, objetivos y políticas, definiéndolos bien, para que se facilite su interiorización por parte del recurso humano, haciendo que todos sus miembros tengan claro y sean conscientes de la principal razón de ser y hacia dónde se dirige la guardería; es decir, que sepan para qué existe la empresa dentro de la sociedad, qué valores pretende demostrar, qué políticas se están siguiendo, qué protocolos de prestación de servicios y atención se están contemplando, entre otros.

**4.2.1 Visión.** “Dentro de cinco años SuperCan será la empresa líder en servicios integrales de cuidado especializado para mascotas en Bucaramanga y su área metropolitana, apoyada en su infraestructura, talento humano, variedad de servicios y precios competitivos, satisfaciendo con esto las necesidades y expectativas de sus clientes”.

**4.2.2 Misión.** “SuperCan ofrece el servicio integral de cuidado especializado exclusivo de perros, sin distinción de edad, sexo o raza, con espacios adecuados y personalizados, incluyendo la alimentación, necesidades, ejercicio, juego y paseo; y adicionalmente servicios de veterinario, embellecimiento y adiestramiento; a cargo de personal especializado, con el fin de proporcionar tranquilidad, efectividad y economía a los amos que requieran ausentarse de su hogar en la ciudad de Bucaramanga”.

**4.2.3 Objetivos.** La guardería que se creará tendrá como objetivo principal: “la prestación del servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), que incluye los servicios de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, dirigido a los hogares que estén ubicados en barrios de los estratos socio – económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, que posean perro, cuyo amo necesite o desee los servicios de la guardería para mascotas y tenga capacidad económica para adquirirlos”.

Con el fin de lograr el objetivo principal se formulan los siguientes objetivos corporativos:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los hogares ubicados en barrios de los estratos socio – económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, que posean perro.
  
- Dar a conocer y posicionar , en el mercado de Bucaramanga, la empresa “SuperCan” y el servicio integral de cuidado especializado de guardería para mascotas (perros), que incluye los servicios de: guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento.
- Conformar el recurso humano con talento humano idóneo, responsable y con alto sentido de pertenencia hacia la guardería.
  
- Proyectar una imagen positiva hacia los empleados, proveedores, clientes y público en general.
  
- Dar al inversionista prestigio social, a través de la generación de empleo directo e indirecto; así como, beneficios económicos, representados en las utilidades obtenidas.

**4.2.4 Políticas.** La guardería se regirá por políticas de personal, compras y ventas, con el fin de contar lineamientos rectores para la actuación de la empresa.

- **De personal.** Para conformar el recurso humano y medir su desempeño en el cargo, la guardería realizará el proceso de reclutamiento y selección de candidatos, teniendo en cuenta el perfil del cargo. Seguidamente, se llevará a cabo la contratación propiamente dicha, teniendo en cuenta que el Peluquero, el Veterinario, el Adiestrador, los Cuidadores, el Administrador, la Cajera y el empleado de Oficios Varios tendrán contrato laboral fijo; mientras que el Contador y el Vigilante serán contratados por prestación de servicios. Se asignará el salario de cada cargo, según los precios que rigen el mercado de la mano de obra en Bucaramanga. Los empleados que estén expuestos a riesgos profesionales, serán dotados con los elementos de protección personal requeridos. Los procesos de inducción y capacitación se realizarán con el apoyo del Servicio Nacional de Aprendizaje. El horario de atención a clientes será de 6:00 a.m. a 8:00 P.M., de lunes a sábado; y los domingos de 7:00 a.m. a 7:00 P.M.

- **De compras.** Los insumos serán adquiridos a proveedores de la ciudad. En la selección de proveedores, se dará preferencia a aquellos que ofrezcan insumos de excelente calidad a precios económicos, entregando los insumos en la guardería. El pago a proveedores será de contado. Se tendrá un inventario de insumos igual a lo requerido para una semana de trabajo.

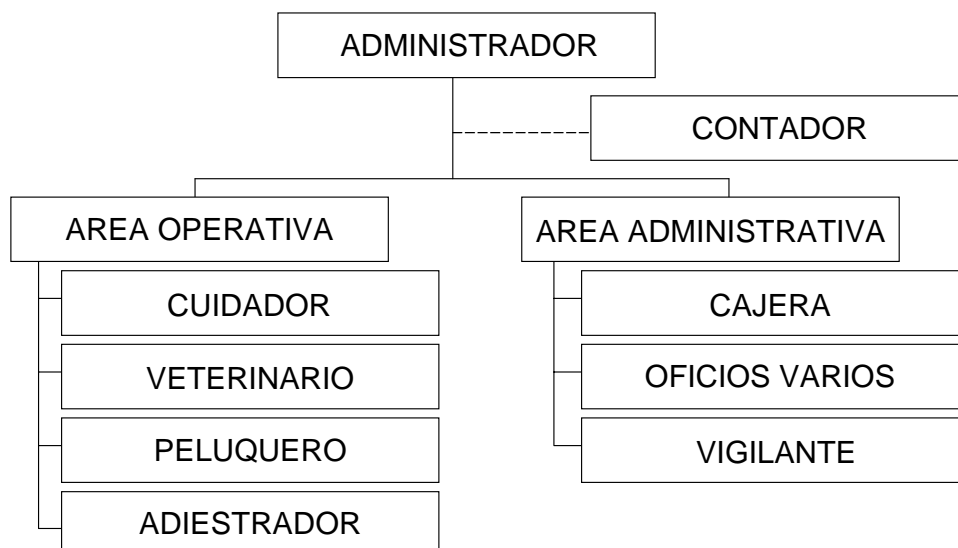
- **De ventas.** La guardería manejará una política de ventas 100% de contado, una vez se haya prestado el servicio.

### 4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la guardería comprende el diseño del organigrama, la definición de las funciones y requisitos de cada cargo; y el salario asignado respectivamente.

**4.3.1 Organigrama.** El organigrama de la guardería se diseña, atendiendo las necesidades de recurso humano, evidenciadas en el estudio técnico. La guardería se regirá por una estructura organizacional sencilla, conformada por los siguientes cargos: Administrador, Contador, Cuidador, Veterinario, Peluquero, Adiestrador, Cajera, empleado de Oficios Varios y Vigilante, ubicados en el organigrama de acuerdo al nivel de autoridad–responsabilidad que poseen (Véase Figura 55).

Figura 55. Organigrama.



**4.3.2 Descripción y perfil de cargos.** La descripción de cargos facilita los procesos de inducción de empleados nuevos; así mismo, se constituyen en la base para realizar los procesos de medición del desempeño del recurso humano de la guardería, debido a que contiene la función principal y las específicas. Por otra parte, el perfil de cargos agiliza el proceso de reclutamiento y selección para cubrir las vacantes, pues en él se consignan los requisitos del candidato en cuanto a habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo (Véase Cuadros 52 a 69).

Cuadro 52. Descripción del cargo Administrador.

<b>“SUPERCAN”</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nota:</b> Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.		
<b>Nombre del cargo:</b> Administrador	<b>Código:</b> 001	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Ninguno	<b>Supervisa a:</b> Contador Cuidador Veterinario Peluquero Adiestrador Cajera Oficios Varios Vigilante	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>FUNCION PRINCIPAL</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atender todas las funciones relacionadas con la administración de la guardería; es decir, la planeación, dirección, coordinación, evaluación y control de las áreas operativa y administrativa.</li> </ul>		

**FUNCIONES ESPECIFICAS**

- Ser el representante legal de la guardería.
- Trazar los objetivos, políticas y pautas generales de la guardería.
- Analizar y aprobar los informes financieros presentados por el Contador.
- Realizar actividades de promoción, publicidad, promoción, venta personal y relaciones públicas.
- Realizar las contrataciones y terminaciones de contratos laborales.
- Solicitar y verificar el inventario de insumos cuando haya necesidad de comprar.
- Cotizar, organizar el pedido de insumos al proveedor.
- Revisar la factura y cancelar al proveedor, cuando la Cajera no disponga de dinero en la caja menor.
- Avisar al empleado de Oficios Varios que el proveedor entregó el pedido.
- Atender a los clientes que ingresan a la guardería.
- Asignar el perro que requiere el servicio, al empleado correspondiente.
- Entregar el perro al cliente y cobrar el servicio prestado.
- Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.
- Mantener aseado su puesto de trabajo.
- Las demás inherentes a su cargo.

Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista
-----------------	------------------------	----------

Cuadro 53. Perfil del cargo Administrador.

<b>“SUPERCAN” PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b> Administrador	<b>Código:</b> 001	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Ninguno	<b>Supervisa a:</b> Contador Cuidador Veterinario Peluquero Adiestrador Cajera Oficios Varios Vigilante	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno

**HABILIDAD**

**Educación:** Tecnólogo o Profesional en áreas relacionadas con administración, economía o gestión empresarial.

**Experiencia:** Tres años en cargos similares.

**Habilidad mental:** Para administrar y tomar decisiones.

**Habilidad manual:** Realiza movimientos sencillos.

**RESPONSABILIDAD**

- Por todos los recursos y actividades de la guardería.
- Por el manejo de información confidencial.
- Por el logro de los objetivos corporativos.

**ESFUERZO**

**Mental:** Alta concentración.

**Físico:** Trabajo ligero, requiere poco esfuerzo físico.

**Visual:** Normal.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Medio ambiente:** Condiciones ambientales normales de oficina.

**Riesgos:** Ergonómicos, visuales, estrés.

Aprobó

Aprobó

Aprobó

Cuadro 54. Descripción del cargo Contador.

<b>“SUPERCAN”</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nota:</b> Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.		
<b>Nombre del cargo:</b> Contador	<b>Código:</b> 002	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>FUNCION PRINCIPAL</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar y analizar los estados y razones financieras básicas, para conocer la situación financiera y contable de la guardería.</li> </ul>		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asesorar contablemente al Administrador con el objeto de evitar altas cargas impositivas.</li> <li>▪ Orientar al Administrador sobre la contratación y liquidación de recurso humano.</li> <li>▪ Revisar y verificar todos los movimientos contables.</li> <li>▪ Firmar los informes requeridos por el Administrador, entidades públicas y privadas.</li> <li>▪ Asumir la representación como Contador en las ocasiones que lo ameriten.</li> <li>▪ Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.</li> <li>▪ Mantener aseado su puesto de trabajo.</li> <li>▪ Las demás inherentes a su cargo.</li> </ul>		
Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 55. Perfil del cargo Contador.

<b>“SUPERCAN” PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b> Contador	<b>Código:</b> 002	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>HABILIDAD</b>		
<p><b>Educación:</b> Profesional en el área contable, con título de contador y tarjeta profesional.</p> <p><b>Experiencia:</b> Tres años en cargos similares.</p> <p><b>Habilidad mental:</b> Para administrar y para la toma de decisiones.</p> <p><b>Habilidad manual:</b> Realiza movimientos sencillos.</p>		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por todas las actividades contables de la guardería.</li> <li>▪ Por el estado financiero y contable de la guardería.</li> <li>▪ Por el manejo de información confidencial.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
<p><b>Mental:</b> Requiere concentración.</p> <p><b>Físico:</b> Trabajo ligero, requiere poco esfuerzo físico.</p> <p><b>Visual:</b> Alto.</p>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<p><b>Medio ambiente:</b> Condiciones ambientales normales de oficina.</p> <p><b>Riesgos:</b> Ergonómicos, visuales, estrés.</p>		
Aprobó	Aprobó	Aprobó

Cuadro 56. Descripción del cargo Cuidador.

<b>“SUPERCAN”</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<p><b>Nota:</b> Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.</p>		
<p><b>Nombre del cargo:</b> Cuidador</p>	<p><b>Código:</b> 003</p>	<p><b>Fecha:</b> Mayo 2.004</p>
<p><b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador</p>	<p><b>Supervisa a:</b> Ninguno</p>	<p><b>No. de cargos iguales:</b> Cinco</p>
<p><b>FUNCION PRINCIPAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuidar la alimentación, necesidades, ejercicio, juego y paseo del perro del cliente de la guardería.</li> </ul>		
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar los servicios de guardería que indique el Administrador o la Cajera.</li> <li>▪ Alimentar al perro; orientar y asesorar al cliente acerca de la dieta adecuada que requiere su perro.</li> <li>▪ Enseñar al perro a hacer sus necesidades en los lugares y horarios adecuados, y recoger las deposiciones.</li> <li>▪ Realizar actividades de movilidad y diversión para el perro.</li> <li>▪ Pasear al perro.</li> <li>▪ Avisar al Administrador o la Cajera que el servicio ha sido prestado y que el perro está listo para ser entregado al cliente.</li> <li>▪ Realizar el mantenimiento preventivo de los recursos físicos asignados a su puesto de trabajo.</li> <li>▪ Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.</li> <li>▪ Mantener aseado su puesto de trabajo.</li> <li>▪ Las demás inherentes a su cargo.</li> </ul>		
Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 57. Perfil del cargo Cuidador.

<b>“SUPERCAN” PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b> Cuidador	<b>Código:</b> 003	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Cinco
<b>HABILIDAD</b>		
<p><b>Educación:</b> Bachiller, con conocimientos en cuidado de perros.  <b>Experiencia:</b> Un año en cargos similares.  <b>Habilidad mental:</b> Para la toma de decisiones.  <b>Habilidad manual:</b> Realiza movimientos complicados.</p>		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por la prestación del servicio de guardería.</li> <li>▪ Por el manejo del recurso físico del área de guardería.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
<p><b>Mental:</b> Requiere concentración.  <b>Físico:</b> Trabajo complicado, requiere esfuerzo físico.  <b>Visual:</b> Alto.</p>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<p><b>Medio ambiente:</b> Condiciones ambientales normales de oficina.  <b>Riesgos:</b> Ergonómicos, visuales, estrés.</p>		
Aprobó	Aprobó	Aprobó

Cuadro 58. Descripción del cargo Peluquero.

<b>“SUPERCAN”</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<p><b>Nota:</b> Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.</p>		
<b>Nombre del cargo:</b> Peluquero	<b>Código:</b> 004	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Tres
<p><b>FUNCION PRINCIPAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar cuidados para dar higiene y embellecimiento al perro del cliente de la guardería.</li> </ul>		
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar los servicios de embellecimiento que indique el Administrador o la Cajera.</li> <li>▪ Eliminar la suciedad de los ojos del perro.</li> <li>▪ Extraer la acumulación de cerumen de las orejas del perro.</li> <li>▪ Cepillar y retirar el sarro de los dientes del perro.</li> <li>▪ Cortar las uñas del perro.</li> <li>▪ Cortar y cepillar el pelo del perro.</li> <li>▪ Bañar y secar el perro.</li> <li>▪ Avisar al Administrador o la Cajera que el servicio ha sido prestado y que el perro está listo para ser entregado al cliente.</li> <li>▪ Realizar el mantenimiento preventivo de los recursos físicos asignados a su puesto de trabajo.</li> <li>▪ Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.</li> <li>▪ Mantener aseado su puesto de trabajo.</li> <li>▪ Las demás inherentes a su cargo.</li> </ul>		
Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 59. Perfil del cargo Peluquero.

<b>“SUPERCAN” PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b> Peluquero	<b>Código:</b> 004	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Tres
<b>HABILIDAD</b>		
<p><b>Educación:</b> Bachiller, con conocimientos en peluquería canina.  <b>Experiencia:</b> Un año en cargos similares.  <b>Habilidad mental:</b> Para la toma de decisiones.  <b>Habilidad manual:</b> Realiza movimientos complicados.</p>		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por la prestación del servicio de embellecimiento de la guardería.</li> <li>▪ Por el manejo del recurso físico del área de embellecimiento.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
<p><b>Mental:</b> Requiere concentración.  <b>Físico:</b> Trabajo complicado, requiere esfuerzo físico.  <b>Visual:</b> Alto.</p>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<p><b>Medio ambiente:</b> Condiciones ambientales normales de oficina.  <b>Riesgos:</b> Ergonómicos, visuales, estrés.</p>		
Aprobó	Aprobó	Aprobó

Cuadro 60. Descripción del cargo Veterinario.

<b>“SUPERCAN”</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<p><b>Nota:</b> Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.</p>		
<b>Nombre del cargo:</b> Veterinario	<b>Código:</b> 005	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Dos
<p><b>FUNCION PRINCIPAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diagnosticar, prevenir y curar las enfermedades de perro del cliente de la guardería.</li> </ul>		
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar los servicios de veterinario que indique el Administrador o la Cajera.</li> <li>▪ Revisar el estado general del perro.</li> <li>▪ Establecer un calendario de vacunas para el perro.</li> <li>▪ Realizar la desverminación del perro.</li> <li>▪ Ayudar a organizar la dieta del perro.</li> <li>▪ Aplicar un tratamiento preventivo profiláctico al perro.</li> <li>▪ Hacer todo lo necesario relacionado con la salud del perro.</li> <li>▪ Avisar al Administrador o la Cajera que el servicio ha sido prestado y que el perro está listo para ser entregado al cliente.</li> <li>▪ Realizar el mantenimiento preventivo de los recursos físicos asignados a su puesto de trabajo.</li> <li>▪ Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.</li> <li>▪ Mantener aseado su puesto de trabajo.</li> <li>▪ Las demás inherentes a su cargo.</li> </ul>		
Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 61. Perfil del cargo Veterinario.

<b>“SUPERCAN” PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b> Veterinario	<b>Código:</b> 005	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Dos
<b>HABILIDAD</b>		
<p><b>Educación:</b> Profesional en veterinaria.  <b>Experiencia:</b> Tres años en cargos similares.  <b>Habilidad mental:</b> Para la toma de decisiones.  <b>Habilidad manual:</b> Realiza movimientos complicados.</p>		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por la prestación del servicio de veterinario de la guardería.</li> <li>▪ Por el manejo del recurso físico del área de veterinaria.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
<p><b>Mental:</b> Requiere concentración.  <b>Físico:</b> Trabajo complicado, requiere esfuerzo físico.  <b>Visual:</b> Alto.</p>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<p><b>Medio ambiente:</b> Condiciones ambientales normales de oficina.  <b>Riesgos:</b> Ergonómicos, visuales, estrés.</p>		
Aprobó	Aprobó	Aprobó

Cuadro 62. Descripción del cargo Adiestrador.

<b>“SUPERCAN”</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<p><b>Nota:</b> Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.</p>		
<b>Nombre del cargo:</b> Adiestrador	<b>Código:</b> 006	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Cinco
<p><b>FUNCION PRINCIPAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enseñar reglas generales y educación especializada al perro del cliente de la guardería.</li> </ul>		
<p><b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar los servicios de adiestramiento que indique el Administrador o la Cajera.</li> <li>▪ Enseñar órdenes cortas al perro: acudir a la llamada, hacer sus necesidades en la calle, acostumbrarse al collar y a la correa, sentarse, detenerse, caminar al lado y tumbarse.</li> <li>▪ Predisponer al perro a entender lo que le dicen y a actuar en defensa del amo o de sus propiedades.</li> <li>▪ Adiestrar al perro en: rastreo, obediencia, defensa y ataque.</li> <li>▪ Avisar al Administrador o la Cajera que el servicio ha sido prestado y que el perro está listo para ser entregado al cliente.</li> <li>▪ Realizar el mantenimiento preventivo de los recursos físicos asignados a su puesto de trabajo.</li> <li>▪ Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.</li> <li>▪ Mantener aseado su puesto de trabajo.</li> <li>▪ Las demás inherentes a su cargo.</li> </ul>		
Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 63. Perfil del cargo Adiestrador.

<b>“SUPERCAN” PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b> Adiestrador	<b>Código:</b> 006	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Cinco
<b>HABILIDAD</b>		
<p><b>Educación:</b> Adiestrador profesional.</p> <p><b>Experiencia:</b> Tres años en cargos similares.</p> <p><b>Habilidad mental:</b> Para la toma de decisiones.</p> <p><b>Habilidad manual:</b> Realiza movimientos complicados.</p>		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por la prestación del servicio de adiestramiento de la guardería.</li> <li>▪ Por el manejo del recurso físico del área de adiestramiento.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
<p><b>Mental:</b> Requiere concentración.</p> <p><b>Físico:</b> Trabajo complicado, requiere esfuerzo físico.</p> <p><b>Visual:</b> Alto.</p>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<p><b>Medio ambiente:</b> Condiciones ambientales normales de oficina.</p> <p><b>Riesgos:</b> Ergonómicos, visuales, estrés.</p>		
Aprobó	Aprobó	Aprobó

Cuadro 64. Descripción del cargo Cajera.

<b>“SUPERCAN”</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nota:</b> Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.		
<b>Nombre del cargo:</b> Cajera	<b>Código:</b> 007	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>FUNCION PRINCIPAL</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyar al Administrador en las labores de servicio al cliente de la guardería.</li> </ul>		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar, verificar y avisar al administrador la necesidad de comprar insumos.</li> <li>▪ Revisar la factura y cancelar al proveedor con dinero de caja menor.</li> <li>▪ Atender a los clientes que ingresan a la guardería.</li> <li>▪ Asignar el perro que requiere el servicio, al empleado correspondiente.</li> <li>▪ Entregar el perro al cliente y cobrar el servicio prestado.</li> <li>▪ Informar al Administrador las sugerencias, quejas o reclamos de los clientes.</li> <li>▪ Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.</li> <li>▪ Mantener aseado su puesto de trabajo.</li> <li>▪ Las demás inherentes a su cargo.</li> </ul>		
Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 65. Perfil del cargo Cajera.

<b>“SUPERCAN” PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b> Cajera	<b>Código:</b> 007	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>HABILIDAD</b>		
<p><b>Educación:</b> Cajera, con CAP del SENA, conocimientos de servicio al cliente.  <b>Experiencia:</b> Dos años en cargos similares.  <b>Habilidad mental:</b> Para la toma de decisiones.  <b>Habilidad manual:</b> Realiza movimientos sencillos.</p>		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por la prestación del servicio al cliente de la guardería.</li> <li>▪ Por el manejo del recurso físico del área de administración y ventas.</li> <li>▪ Por el dinero de caja menor.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
<p><b>Mental:</b> Requiere concentración.  <b>Físico:</b> Trabajo sencillo, requiere poco esfuerzo físico.  <b>Visual:</b> Alto.</p>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<p><b>Medio ambiente:</b> Condiciones ambientales normales de oficina.  <b>Riesgos:</b> Ergonómicos, visuales, estrés.</p>		
Aprobó	Aprobó	Aprobó

Cuadro 66. Descripción del cargo Oficios Varios.

<b>“SUPERCAN”</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<p><b>Nota:</b> Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.</p>		
<b>Nombre del cargo:</b> Oficios Varios	<b>Código:</b> 008	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>FUNCION PRINCIPAL</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar las actividades de aseo, limpieza y mensajería de la guardería.</li> </ul>		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar diariamente el aseo y limpieza general de las instalaciones y los recursos físicos de la guardería.</li> <li>▪ Realizar las labores propias de la recepción y entrega de la correspondencia de la guardería.</li> <li>▪ Verificar si lo entregado es igual a lo facturado por el proveedor.</li> <li>▪ Avisar a la Cajera que el pedido del proveedor está en la guardería.</li> <li>▪ Almacenar el pedido entregado por el proveedor.</li> <li>▪ Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.</li> <li>▪ Mantener aseado su puesto de trabajo.</li> <li>▪ Las demás inherentes a su cargo.</li> </ul>		
Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 67. Perfil del cargo Oficios Varios.

<b>“SUPERCAN” PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b> Oficios Varios	<b>Código:</b> 008	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>HABILIDAD</b>		
<p><b>Educación:</b> Bachiller.</p> <p><b>Experiencia:</b> Un año en cargos similares.</p> <p><b>Habilidad mental:</b> Para la toma de decisiones.</p> <p><b>Habilidad manual:</b> Realiza movimientos complicados.</p>		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por el manejo de los utensilios y elementos de aseo.</li> <li>▪ Por el aseo de la guardería.</li> <li>▪ Por la mensajería de la guardería.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
<p><b>Mental:</b> Requiere concentración.</p> <p><b>Físico:</b> Trabajo complicado, requiere esfuerzo físico.</p> <p><b>Visual:</b> Alto.</p>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<p><b>Medio ambiente:</b> Condiciones ambientales normales de oficina.</p> <p><b>Riesgos:</b> Ergonómicos, visuales, estrés.</p>		
Aprobó	Aprobó	Aprobó

Cuadro 68. Descripción del cargo Vigilante.

<b>“SUPERCAN”</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>Nota:</b> Las funciones consignadas en este documento son una guía para la evaluación y no un límite a las que el trabajador pueda realizar.		
<b>Nombre del cargo:</b> Vigilante	<b>Código:</b> 009	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>FUNCION PRINCIPAL</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vigilar todas las instalaciones y recursos de la guardería.</li> </ul>		
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vigilar las instalaciones de la guardería</li> <li>▪ Dar información a los clientes que así lo requieran.</li> <li>▪ Mantener contacto directo con la Policía Nacional de Bucaramanga y el CAI más cercano.</li> <li>▪ Avisar al Administrador y la Cajera sobre cualquier anomalía observada.</li> <li>▪ Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen.</li> <li>▪ Las demás inherentes a su cargo.</li> </ul>		
Vo.Bo. Empleado	Vo. Bo. Jefe Inmediato	Analista

Cuadro 69. Perfil del cargo Vigilante.

<b>“SUPERCAN” PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Nombre del cargo:</b> Vigilante	<b>Código:</b> 009	<b>Fecha:</b> Mayo 2.004
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b> Administrador	<b>Supervisa a:</b> Ninguno	<b>No. de cargos iguales:</b> Uno
<b>HABILIDAD</b>		
<p><b>Educación:</b> Bachiller.</p> <p><b>Experiencia:</b> Un año en cargos similares.</p> <p><b>Habilidad mental:</b> Para la toma de decisiones.</p> <p><b>Habilidad manual:</b> Realiza movimientos complicados.</p>		
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por el manejo de los utensilios y elementos de aseo.</li> <li>▪ Por el aseo de la guardería.</li> <li>▪ Por la mensajería de la guardería.</li> </ul>		
<b>ESFUERZO</b>		
<p><b>Mental:</b> Requiere concentración.</p> <p><b>Físico:</b> Trabajo complicado, requiere esfuerzo físico.</p> <p><b>Visual:</b> Alto.</p>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<p><b>Medio ambiente:</b> Condiciones ambientales normales de oficina.</p> <p><b>Riesgos:</b> Ergonómicos, visuales, estrés.</p>		
Aprobó	Aprobó	Aprobó

**4.3.3 Asignación salarial.** La remuneración de cada cargo se calcula teniendo en cuenta los precios del mercado laboral de Bucaramanga, la descripción de funciones y el perfil de cada cargo (Véase Cuadro 70).

Cuadro 70. Asignación salarial.

<b>Cargo</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Sueldo (\$/mes)</b>	<b>Tipo de vinculación</b>
Administrador	1	750.000	Contrato laboral Tiempo completo
Contador	1	200.000	Prestación de servicios Honorarios al mes
Cuidador	5	400.000	Contrato laboral Tiempo completo
Veterinario	2	400.000	Contrato laboral Tiempo completo
Peluquero	3	380.000	Contrato laboral Tiempo completo
Adiestrador	5	380.000	Contrato laboral Tiempo completo
Cajera	1	370.000	Contrato laboral Tiempo completo
Oficios Varios	1	300.000	Prestación de servicios Servicios al mes
Vigilante	1	200.000	Prestación de servicios Servicios al mes

Así mismo, se tendrán en cuenta las obligaciones por concepto de: prestaciones sociales, aportes parafiscales y demás obligaciones del empleador. La base de cotización para calcular las prestaciones sociales y los aportes parafiscales se hace siguiendo las estipulaciones legales (Véase Cuadro 71).

Cuadro 71. Base para cotizar prestaciones sociales y aportes parafiscales.

<b>Prestaciones sociales</b>	<b>Base de cotización (%)</b>
Cesantías	8,330%
Intereses sobre las cesantías	1,000%
Prima de servicios	8,330%
Vacaciones	4,160%
<b>Total prestaciones sociales</b>	<b>21,820%</b>
<b>Aportes parafiscales</b>	<b>Base de cotización (%)</b>
Salud	8,000%
Riesgos profesionales	2,436%
Parafiscales	9,000%
Pensión	10,125%
<b>Total aportes parafiscales</b>	<b>29,561%</b>
<b>Total base para cotizar prestaciones sociales y aportes parafiscales</b>	<b>51,381%</b>

Adicionalmente, al salario se le adicionará lo correspondientes al auxilio de transporte y la dotación, parra aquellos empleados que tengan una asignación salarial menor a dos salarios mínimos legales vigentes.

## **5. ESTUDIO FINANCIERO**

En el Estudio Financiero se presentan los cálculos de las necesidades de capital, las proyecciones de egresos e ingresos y los correspondientes estados financieros básicos proyectados.

Inicialmente, se determinan las inversiones requeridas para suplir las necesidades de recursos: humano, físico y de insumos, evidenciados en el Estudio Técnico. Los precios unitarios incluyen el 16% del IVA.

Seguidamente, se determinan la inversión fija, diferida y el capital de trabajo para el primer mes de labores de la guardería.

Después, se identifican las fuentes de dicho capital, ya sea por recursos propios o crédito bancario.

A continuación, se determinan los costos de prestación del servicio que ofrecerá la guardería y se calcula su precio de venta unitario.

Con base en estos datos se elabora el presupuesto de ingresos y de egresos, se determina el punto de equilibrio y se realizan los estados

financieros básicos proyectados a cinco años. Todas las proyecciones se realizan a pesos constantes.

## 5.1 INVERSIONES

**5.1.1 Inversión fija.** La inversión fija está compuesta por la construcción y adecuación, la maquinaria y equipo, los muebles y enseres, el equipo de oficina y las herramientas.

- **Construcción y adecuación.** Con el fin de realizar la distribución en planta requerida y ambientar las áreas de la guardería se requiere construir y adecuar: las divisiones modulares de las áreas de administración y ventas y de prestación de servicios; la piscina, el área verde, el terreno con obstáculos y la reja de seguridad. La construcción y adecuación tiene un valor total de \$13.665.000. (Véase Cuadro 72).

Cuadro 72. Construcción y adecuación.

<b>Construcción y adecuación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor (u)</b>	<b>Valor total</b>
Divisiones modulares	110,40 m <sup>2</sup>	100.000	11.040.000
Piscina	10,00 m <sup>2</sup>	150.000	1.500.000
Area verde	14,00 m <sup>2</sup>	10.000	140.000
Terreno con obstáculos	64,00 m <sup>2</sup>	10.000	640.000
Reja de seguridad	23,00 m <sup>2</sup>	15.000	345.000
<b>Total</b>			<b>13.665.000</b>

Fuente: cotizaciones realizadas.

- **Maquinaria y equipo.** La maquinaria y equipo que se empleará en el proceso de prestación del servicio de la guardería comprende: una planta de tratamiento y recirculación de agua para la piscina, tres equipos de peluquería, dos equipos de veterinaria, un túnel en tierra, un equipo de adiestramiento, diez guacales pequeños y 10 guacales grandes. La maquinaria y equipo tiene un valor total de \$14.962.100. (Véase Cuadro 73).

Cuadro 73. Maquinaria y equipo.

<b>Maquinaria y equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor (u)</b>	<b>Valor total</b>
Planta de tratamiento y recirculación de agua	2.678.000	2.678.000	2.678.000
Equipo de peluquería	792.700	2.378.100	792.700
Equipo de veterinaria	128.000	256.000	128.000
Túnel en tierra	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Equipo de adiestramiento	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Guacal pequeño	125.000	1.250.000	125.000
Guacal grande	450.000	4.500.000	450.000
<b>Total</b>			<b>14.962.100</b>

Fuente: cotizaciones realizadas.

- **Muebles y enseres.** Para el desarrollo del objeto social de la guardería se necesitan los siguientes muebles y enseres: dos escritorios, una mesa para computador, tres sillas ergonómicas, un archivador, un locker, un estante, seis papeleras, ocho sillas auxiliares, una cafetera eléctrica, un vajilla de tinta, una vajilla de agua, dos botiquines de primeros auxilios y dos extintores ABC. Los muebles y enseres tienen un valor total de \$4.774.400. (Véase Cuadro 74).

Cuadro 74. Muebles y enseres.

<b>Muebles y enseres</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor (u)</b>	<b>Valor total</b>
Escritorio	2	473.000	946.000
Mesa para computador	1	252.000	252.000
Silla ergonómica	3	311.000	933.000
Archivador	1	343.000	343.000
Lócker	1	500.000	500.000
Estante	1	300.000	300.000
Papelera	6	45.000	270.000
Silla auxiliar	8	81.300	650.400
Cafetera eléctrica	1	60.000	60.000
Vajilla de tinto	1	20.000	20.000
Vajilla de agua	1	40.000	40.000
Botiquín de primeros auxilios	2	80.000	160.000
Extintor ABC	2	150.000	300.000
<b>Total</b>			<b>4.774.400</b>

Fuente: cotizaciones realizadas.

- **Equipo de oficina.** El equipo de oficina que requiere la guardería consta de: un computador con software licenciado, una UPS, una impresora, un telefax, una máquina de escribir eléctrica, cuatro aparatos telefónicos y dos calculadoras sumadoras. El equipo de oficina tiene un valor total de \$5.694.600. (Véase Cuadro 75).

Cuadro 75. Equipo de oficina.

<b>Equipo de oficina</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor (u)</b>	<b>Valor total</b>
Computador	1	1.728.400	1.728.400
Software licenciado	1	1.409.400	1.409.400
UPS	1	232.000	232.000
Impresora	1	324.800	324.800
Telefax	1	400.000	400.000
Máquina de escribir eléctrica	1	700.000	700.000
Aparato telefónico	4	50.000	200.000
Calculadora sumadora	2	350.000	700.000

<b>Total</b>	<b>5.694.600</b>
--------------	------------------

Fuente: cotizaciones realizadas.

- **Herramientas.** En el proceso de prestación del servicio de la guardería son indispensables herramientas como: diez collares pequeños, diez collares grandes, veinte cadenas, diez bozales pequeños, diez bozales grandes, veinte comederos, cinco silbato y diez pelotas. Las herramientas tienen un valor total de \$1.816.000. (Véase Cuadro 76).

Cuadro 76. Herramientas.

<b>Herramientas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor (u)</b>	<b>Valor total</b>
Collar pequeño	10	8.000	80.000
Collar grande	10	10.000	100.000
Cadena	20	37.300	746.000
Bozal pequeño	10	7.000	70.000
Bozal grande	10	12.000	120.000
Comedero	20	25.000	500.000
Silbato	5	10.000	50.000
Pelota	10	15.000	150.000
<b>Total</b>			<b>1.816.000</b>

Fuente: cotizaciones realizadas.

- **Total de inversión fija.** La inversión fija comprende la inversión requerida para construcción y adecuación, maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina y herramientas. El total de inversión fija tiene un valor de \$40.912.100. (Véase Cuadro 77).

Cuadro 77. Total de inversión fija.

<b>Inversión fija</b>	<b>Valor total</b>
Construcción y adecuación	13.665.000
Maquinaria y equipo	14.962.100
Muebles y enseres	4.774.400
Equipo de oficina	5.694.600
Herramientas	1.816.000
<b>Total</b>	<b>40.912.100</b>

**5.1.2 Inversión diferida.** La inversión diferida comprende todos los gastos preoperativos que deben realizarse antes de que la guardería comience a prestar sus servicios; es decir, abra sus puertas al público en general; entre éstos se encuentran: el estudio de factibilidad, el estudio de nombre, la escritura de constitución, el registro mercantil, la licencia de funcionamiento y la publicidad y promoción de lanzamiento. La inversión diferida tiene un valor total de \$3.058.400. (Véase Cuadro 78).

Cuadro 78. Inversión diferida.

<b>Inversión diferida</b>	<b>Valor total</b>
Estudio de factibilidad	850.000
Estudio de nombre	32.900
Escritura de constitución	450.000
Registro mercantil	520.000
Licencia de funcionamiento	180.000
Publicidad y promoción de lanzamiento	1.025.500
<b>Total</b>	<b>3.058.400</b>

Fuente: cotizaciones realizadas.

**5.1.3 Inversión de capital de trabajo.** La inversión de capital de trabajo corresponde al conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal de la guardería durante un ciclo productivo. La inversión de capital de trabajo se estima calculando: los costos de prestación del servicio, los gastos de administración y ventas, los gastos financieros y el inventario de insumos requeridos para un mes de trabajo.

- **Costos de prestación del servicio.** Los costos de prestación del servicio de la guardería comprenden: los costos de insumos, la mano de obra directa y los costos indirectos de prestación del servicio.

- **Insumos.** Los insumos requeridos en el proceso de prestación del servicio de guardería son: alimento para perro, agua, jabón y champú para perro. Los insumos requeridos en el proceso de prestación del servicio de veterinario son: purgantes, vacunas y jeringas. Los insumos requeridos en el proceso de prestación del servicio de embellecimiento son: esmalte de uñas, quitaesmalte, algodón, lima de uñas, talco y cinta de tela para el pelo. Los insumos requeridos en el proceso de prestación del servicio de adiestramiento son: alimento para perro, agua y hueso. Los insumos tienen un valor total de \$21.376.000 para el primer mes de trabajo de la guardería. (Véase Cuadro 79).

Cuadro 79. Insumos.

<b>Servicio</b>	<b>Insumo</b>	<b>Costo / servicio</b>	<b>Servicios / año</b>	<b>Valor año</b>	<b>Valor mes</b>
<b>Guardería</b>	Alimento	500	<b>61.440</b>	<b>73.728.000</b>	<b>6.144.000</b>
	Agua	500			
	Jabón	100			
	Champú	100			
	<b>Subtotal</b>	<b>1.200</b>			
<b>Veterinario</b>	Purgante	1.500	<b>15.360</b>	<b>64.512.000</b>	<b>5.376.000</b>
	Vacuna	2.200			
	Jeringa	500			
	<b>Subtotal</b>	<b>4.200</b>			

<b>Embellacimiento</b>	Esmalte	100	<b>15.360</b>	<b>10.752.000</b>	<b>896.000</b>
	Quitaesmalte	100			
	Algodón	50			
	Lima	50			
	Talco	100			
	Cinta de tela	300			
	<b>Subtotal</b>	<b>700</b>			
<b>Adiestramiento</b>	Alimento	500	<b>30.720</b>	<b>107.520.000</b>	<b>8.960.000</b>
	Agua	500			
	Hueso	2.500			
	<b>Subtotal</b>	<b>3.500</b>			
<b>Total</b>			<b>256.512.000</b>	<b>21.376.000</b>	

- **Mano de obra directa.** La guardería contará con la siguiente mano de obra directa: cinco Cuidadores, tres Peluqueros, dos Veterinarios y cinco Adiestradores. El valor total de la mano de obra directa se calcula adicionando al salario mensual el respectivo auxilio de transporte (para empleados que devenguen menos de 2 SMLV), los aportes parafiscales y las prestaciones sociales; así como la dotación (para empleados que devenguen menos de 2 SMLV). La mano de obra directa tiene un valor total de \$9.822.462 para el primer mes de trabajo de la guardería. (Véase Cuadro 80).

Cuadro 80. Mano de obra directa.

Cargo	No.	Salario mes	Aux. de Trans.	Seg. social	Aportes Paraf.	Prestac. Sociales	Dotación	Valor mes	Valor año
Cuidador	5	400.000	37.500	82.244	36.000	88.000	28.000	3.358.720	40.304.640
Peluquero	3	380.000	37.500	78.132	34.200	83.600	26.600	1.920.095	23.041.145
Veterinario	2	400.000	37.500	82.244	36.000	88.000	28.000	1.343.488	16.121.856
Adiestrador	5	380.000	37.500	78.132	34.200	83.600	26.600	3.200.159	38.401.908
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>1.560.000</b>	<b>150.000</b>	<b>320.752</b>	<b>140.400</b>	<b>343.200</b>	<b>109.200</b>	<b>9.822.462</b>	<b>117.869.549</b>

- **Costos indirectos de prestación del servicio.** los costos indirectos de prestación del servicio de la guardería son: otros insumos, mantenimiento, depreciación y seguro de la construcción y adecuación (81% para el área de prestación del servicio), la maquinaria y equipo y las herramientas; y el arriendo del área de prestación del servicio, que corresponde al 81% del área total disponible. (Véase Cuadros 81 a 86).

Cuadro 81. Otros insumos.

Otros insumos	Costo / servicio	Servicios / año	Valor año	Valor mes
Energía eléctrica	Kilovatio	650	350	227.500
Acueducto, alcantarillado y aseo	Metro cúbico	150	150	22.500
<b>Total</b>			<b>250.000</b>	<b>3.000.000</b>

Fuente: cotizaciones realizadas.

Cuadro 82. Mantenimiento construcción y adecuación, maquinaria y equipo y herramientas.

Activo	Valor	Porcentaje (%)	Valor año	Valor mes
Construcción y adecuación	11.068.650	5	553.433	46.119
Maquinaria y equipo	14.962.100	5	748.105	62.342
Herramientas	1.816.000	5	90.800	7.567
<b>Total</b>	<b>27.846.750</b>		<b>1.392.338</b>	<b>116.028</b>

Fuente: cotizaciones realizadas.

Cuadro 83. Depreciación de construcción y adecuación, maquinaria y equipo y herramientas.

<b>Activo</b>	<b>Valor</b>	<b>Años depreciables</b>	<b>Valor año</b>	<b>Valor mes</b>
Construcción y adecuación	11.068.650	20	553.433	46.119
Maquinaria y equipo	14.962.100	10	1.496.210	124.684
Herramientas	1.816.000	5	363.200	30.267
<b>Total</b>	<b>27.846.750</b>		<b>2.412.843</b>	<b>201.070</b>

Cuadro 84. Seguro de construcción y adecuación, maquinaria y equipo y herramientas.

<b>Activo</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Valor año</b>	<b>Valor mes</b>
Construcción y adecuación	11.068.650	1	110.687	9.224
Maquinaria y equipo	14.962.100	1	149.621	12.468
Herramientas	1.816.000	1	18.160	1.513
<b>Total</b>	<b>27.846.750</b>		<b>278.468</b>	<b>23.206</b>

Fuente: cotizaciones realizadas.

Cuadro 85. Arriendo del área de prestación del servicio.

<b>Arriendo</b>	<b>Valor año</b>	<b>Valor mes</b>
Arriendo (81%)	3.402.000	283.500
<b>Total</b>	<b>3.402.000</b>	<b>283.500</b>

Fuente: cotizaciones realizadas.

Los costos indirectos de prestación del servicio tienen un valor total de \$873.804 para el primer mes de trabajo de la guardería. (Véase Cuadro 86).

Cuadro 86. Costos indirectos de prestación del servicio.

<b>Costos indirectos de prestación del servicio</b>	<b>Valor año</b>	<b>Valor mes</b>
Otros insumos	3.000.000	250.000
Mantenimiento	1.392.338	116.028
Depreciación	2.412.843	201.070
Seguro	278.468	23.206
Arriendo (81%)	3.402.000	283.500
<b>Total</b>	<b>10.485.648</b>	<b>873.804</b>

- **Total costos de prestación del servicio.** Los costos de prestación del servicio para el primer mes de trabajo de la guardería tienen un valor total de \$32.072.266. (Véase Cuadro 87).

Cuadro 87. Total costos de prestación del servicio.

<b>Costos de prestación del servicio</b>	<b>Valor año</b>	<b>Valor mes</b>
Insumos	256.512.000	21.376.000
Mano de obra directa	117.869.549	9.822.462
Costos indirectos de prestación del servicio	10.485.648	873.804
<b>Total</b>	<b>384.867.196</b>	<b>32.072.266</b>

- **Gastos de administración y ventas.** Los gastos de administración y ventas de la guardería comprenden: la nómina de administración y ventas, la depreciación de la construcción y adecuación (19% para el área de prestación del servicio), los muebles y enseres y equipo de oficina, la amortización de los diferidos y los gastos generales. Los gastos de administración y ventas tiene un valor total de \$4.548.544 para el primer mes de trabajo de la guardería. (Véase Cuadros 88 a 95).

Cuadro 88. Nómina de administración y ventas.

Cargo	No.	Salario mes	Aux. de Trans.	Seg. Social	Aportes Paraf.	Prestac. Sociales	Dotación	Valor mes	Valor año
Administrador	1	750.000	0	154.208	67.500	165.000	0	1.136.708	13.640.490
Cajera	1	370.000	37.500	76.076	33.300	81.400	25.900	624.176	7.490.108
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1.120.000</b>	<b>37.500</b>	<b>230.283</b>	<b>100.800</b>	<b>246.400</b>	<b>25.900</b>	<b>1.760.883</b>	<b>21.130.598</b>

Cuadro 89. Depreciación de construcción y adecuación, muebles y enseres y equipo de oficina.

Activo	Valor	Años depreciables	Valor año	Valor mes
Construcción y adecuación	2.596.350	1	25.964	2.164
Muebles y enseres	4.774.400	5	238.720	19.893
Equipo de oficina	5.694.600	5	284.730	23.728
<b>Total</b>	<b>13.065.350</b>		<b>549.414</b>	<b>45.784</b>

Cuadro 90. Amortización de diferidos.

Activo	Valor	Años amortizables	Valor año	Valor mes
Diferidos	3.058.400	5	611.680	50.973
<b>Total</b>	<b>3.058.400</b>		<b>611.680</b>	<b>50.973</b>

Los gastos generales comprenden: honorarios contador, mantenimiento y seguro de construcción y adecuación, muebles y enseres y el equipo de oficina; gastos de cafetería, papelería y de aseo, servicios públicos de electricidad, agua y teléfono, la publicidad de operación y el transporte que se contratará para realizar la entrega del pedido en el lugar que el cliente indique. (Véase Cuadros 91 a 94).

Cuadro 91. Mantenimiento de construcción y adecuación, muebles y enseres y equipo de oficina.

<b>Activo</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Valor año</b>	<b>Valor mes</b>
Construcción y adecuación	2.596.350	1	25.964	2.164
Muebles y enseres	4.774.400	5	238.720	19.893
Equipo de oficina	5.694.600	5	284.730	23.728
<b>Total</b>	<b>13.065.350</b>		<b>549.414</b>	<b>45.784</b>

Fuente: cotizaciones realizadas.

Cuadro 92. Seguro de construcción y adecuación, muebles y enseres y equipo de oficina.

<b>Activo</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Valor año</b>	<b>Valor mes</b>
Construcción y adecuación	2.596.350	1	25.964	2.164
Muebles y enseres	4.774.400	1	47.744	3.979
Equipo de oficina	5.694.600	1	56.946	4.746
<b>Total</b>	<b>13.065.350</b>		<b>130.654</b>	<b>10.888</b>

Fuente: cotizaciones realizadas.

Cuadro 93. Arriendo del área de administración y ventas.

<b>Arriendo</b>	<b>Valor año</b>	<b>Valor mes</b>
Arriendo (19%)	798.000	66.500
<b>Total</b>	<b>798.000</b>	<b>66.500</b>

Fuente: cotizaciones realizadas.

Cuadro 94. Gastos generales.

<b>Gastos generales</b>	<b>Valor año</b>	<b>Valor mes</b>
Prestación de servicios del contador	2.400.000	200.000
Prestación de servicios del empleado de oficios varios	3.600.000	300.000
Prestación de servicios del celador	2.400.000	200.000
Mantenimiento	549.414	45.784
Seguro	130.654	10.888
Arriendo (19%)	798.000	66.500
Gastos de cafetería	8.736.000	728.000
Gastos de papelería	480.000	40.000
Gastos de aseo	720.000	60.000
Servicios públicos: electricidad	480.000	40.000
Servicios públicos: acueducto, alcantarillado y aseo	240.000	20.000
Servicios públicos: teléfono	1.440.000	120.000
Publicidad de operación	3.120.000	260.000
Prestación de servicios de transporte	6.000.000	500.000
<b>Total</b>	<b>31.094.067</b>	<b>2.591.172</b>

Fuente: cotizaciones realizadas.

Cuadro 95. Gastos de administración y ventas.

<b>Gastos de administración y ventas</b>	<b>Valor año</b>	<b>Valor mes</b>
Nómina del área administrativa	21.130.598	1.760.883
Depreciación	1.746.178	145.515
Amortización de diferidos	611.680	50.973
Gastos generales	31.094.067	2.591.172
<b>Total</b>	<b>54.582.523</b>	<b>4.548.544</b>

- **Gastos financieros.** Los gastos financieros corresponden al valor de los intereses pagados por el crédito bancario, realizado para cubrir la totalidad de las necesidades de inversión. Los gastos financieros del primer mes de trabajo de la guardería tienen un valor total de \$1.311.000. (Véase Cuadro 96).

Cuadro 96. Gastos financieros.

<b>Gastos financieros</b>	<b>Valor año 1</b>	<b>Valor mes 1</b>
Intereses	5.933.233	1.311.000
<b>Total</b>	<b>5.933.233</b>	<b>1.311.000</b>

- **Total capital de trabajo.** El capital de trabajo es calculado para un mes de trabajo y comprende los costos de producción sin la depreciación ni la carga prestacional, los gastos de administración y ventas sin la depreciación, ni la amortización de diferidos y la carga prestacional; los gastos financieros por el valor de la primera cuota del crédito y el inventario de insumos. El valor total de capital de trabajo para un mes tiene un valor total de \$41.912.352. (Véase Cuadro 97).

Cuadro 97. Capital de trabajo.

<b>Capital de trabajo</b>	<b>Valor mes</b>
Costos de prestación del servicio	31.278.396
Gastos de administración y ventas	3.978.955
Gastos financieros	1.311.000
Inventario de insumos	5.344.000
<b>Total</b>	<b>41.912.352</b>

**5.1.4 Inversión total.** La inversión total se determina sumando la inversión fija, diferida y de capital de trabajo. La inversión total tiene un valor total de \$85.882.852. (Véase Cuadro 98).

Cuadro 98. Inversión total.

<b>Inversión total</b>	<b>Valor total</b>
Inversión fija	40.912.100
Inversión diferida	3.058.400
Inversión de capital de trabajo (un mes)	41.912.352
<b>Total</b>	<b>85.882.852</b>

**5.1.5 Fuentes de financiación.** Debido a que la capacidad financiera del inversionista está limitada por \$40.000.000, es necesario financiar \$46.000.000 a través de un crédito bancario; razón por la cual, los aportes propios representan el 46,44%, mientras que los recursos de terceros son el 53,56% restante. (Véase Cuadro 99).

Cuadro 99. Fuentes de financiación.

<b>Fuente de financiación</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Recursos propios	39.882.852	46,44%
Crédito bancario	46.000.000	53,56%
<b>Total</b>	<b>85.882.852</b>	<b>100,00%</b>

El crédito bancario se hará por \$46.000.000, pagadero en cuotas mes vencido, a una tasa de interés del DTF + 7 puntos; es decir, del 14,2%, con un plazo de cinco años. (Véase Cuadro 100).

Cuadro 100. Tabla de amortización del crédito bancario.

Período	Inversión	Intereses	Amortización	Cuota	Saldo
0	46.000.000				46.000.000
1		544.333	766.667	1.311.000	45.233.333
2		535.261	766.667	1.301.928	44.466.667
3		526.189	766.667	1.292.856	43.700.000
4		517.117	766.667	1.283.783	42.933.333
5		508.044	766.667	1.274.711	42.166.667
6		498.972	766.667	1.265.639	41.400.000
7		489.900	766.667	1.256.567	40.633.333
8		480.828	766.667	1.247.494	39.866.667
9		471.756	766.667	1.238.422	39.100.000
10		462.683	766.667	1.229.350	38.333.333
11		453.611	766.667	1.220.278	37.566.667
12		444.539	766.667	1.211.206	36.800.000
<b>Subtotal</b>		<b>5.933.233</b>	<b>9.200.000</b>	<b>15.133.233</b>	<b>36.800.000</b>
13		435.467	766.667	1.202.133	36.033.333
14		426.394	766.667	1.193.061	35.266.667
15		417.322	766.667	1.183.989	34.500.000
16		408.250	766.667	1.174.917	33.733.333
17		399.178	766.667	1.165.844	32.966.667
18		390.106	766.667	1.156.772	32.200.000
19		381.033	766.667	1.147.700	31.433.333
20		371.961	766.667	1.138.628	30.666.667
21		362.889	766.667	1.129.556	29.900.000
22		353.817	766.667	1.120.483	29.133.333
23		344.744	766.667	1.111.411	28.366.667
24		335.672	766.667	1.102.339	27.600.000
<b>Subtotal</b>		<b>4.626.833</b>	<b>9.200.000</b>	<b>13.826.833</b>	<b>27.600.000</b>
25		326.600	766.667	1.093.267	26.833.333
26		317.528	766.667	1.084.194	26.066.667
27		308.456	766.667	1.075.122	25.300.000
28		299.383	766.667	1.066.050	24.533.333
29		290.311	766.667	1.056.978	23.766.667
30		281.239	766.667	1.047.906	23.000.000
31		272.167	766.667	1.038.833	22.233.333
32		263.094	766.667	1.029.761	21.466.667
33		254.022	766.667	1.020.689	20.700.000
34		244.950	766.667	1.011.617	19.933.333
35		235.878	766.667	1.002.544	19.166.667
36		226.806	766.667	993.472	18.400.000
<b>Subtotal</b>		<b>3.320.433</b>	<b>9.200.000</b>	<b>12.520.433</b>	<b>18.400.000</b>
37		217.733	766.667	984.400	17.633.333
38		208.661	766.667	975.328	16.866.667
39		199.589	766.667	966.256	16.100.000
40		190.517	766.667	957.183	15.333.333
41		181.444	766.667	948.111	14.566.667
42		172.372	766.667	939.039	13.800.000
43		163.300	766.667	929.967	13.033.333
44		154.228	766.667	920.894	12.266.667
45		145.156	766.667	911.822	11.500.000
46		136.083	766.667	902.750	10.733.333
47		127.011	766.667	893.678	9.966.667
48		117.939	766.667	884.606	9.200.000
<b>Subtotal</b>		<b>2.014.033</b>	<b>9.200.000</b>	<b>11.214.033</b>	<b>9.200.000</b>
49		108.867	766.667	875.533	8.433.333
50		99.794	766.667	866.461	7.666.667
51		90.722	766.667	857.389	6.900.000
52		81.650	766.667	848.317	6.133.333
53		72.578	766.667	839.244	5.366.667

54		63.506	766.667	830.172	4.600.000
55		54.433	766.667	821.100	3.833.333
56		45.361	766.667	812.028	3.066.667
57		36.289	766.667	802.956	2.300.000
58		27.217	766.667	793.883	1.533.333
59		18.144	766.667	784.811	766.667
60		9.072	766.667	775.739	
<b>Subtotal</b>		<b>707.633</b>	<b>9.200.000</b>	<b>9.907.633</b>	
<b>Total</b>		<b>16.602.167</b>	<b>9.200.000</b>	<b>62.602.167</b>	

Fuente: Cotizaciones realizadas.

## 5.2 COSTOS

**5.2.1 Costos fijos.** Los costos fijos son aquellas erogaciones de dinero que deben cubrirse, independientemente de la cantidad de servicios prestados por la guardería. Los costos fijos del primer año tienen un valor total de \$185.870.952. (Véase Cuadro 101).

Cuadro 101. Costos fijos.

<b>Costos fijos</b>	<b>Guardería</b>	<b>Veterinaria</b>	<b>Embelllecimiento</b>	<b>Adiestramiento</b>	<b>Total año</b>
Mano de obra directa	40.304.640	16.121.856	23.041.145	38.401.908	117.869.549
Mantenimiento	970.876	242.719	242.719	485.438	1.941.751
Depreciación	2.079.510	519.878	519.878	1.039.755	4.159.020
Seguro	204.561	51.140	51.140	102.280	409.121
Nómina de administración y ventas	10.565.299	2.641.325	2.641.325	5.282.650	21.130.598
Arriendo	1.302.000	756.000	756.000	1.386.000	4.200.000
Amortización de diferidos	305.840	76.460	76.460	152.920	611.680
Prestación de servicios del contador	1.200.000	300.000	300.000	600.000	2.400.000
Prestación de servicios del empleado de oficios varios	1.800.000	450.000	450.000	900.000	3.600.000
Prestación de servicios del celador	1.200.000	300.000	300.000	600.000	2.400.000
Gastos de cafetería	4.368.000	1.092.000	1.092.000	2.184.000	8.736.000
Gastos de papelería	240.000	60.000	60.000	120.000	480.000
Gastos de aseo	360.000	90.000	90.000	180.000	720.000
Servicios públicos: electricidad	240.000	60.000	60.000	120.000	480.000
Servicios públicos: agua	120.000	30.000	30.000	60.000	240.000
Servicios públicos: teléfono	720.000	180.000	180.000	360.000	1.440.000
Publicidad de operación	1.560.000	390.000	390.000	780.000	3.120.000
Prestación de servicios de transporte	3.000.000	750.000	750.000	1.500.000	6.000.000

Gastos financieros	2.966.617	741.654	741.654	1.483.308	5.933.233
<b>Total</b>	<b>73.507.342</b>	<b>24.853.031</b>	<b>31.772.320</b>	<b>55.738.259</b>	<b>185.870.952</b>

**5.2.2 Costos variables.** Los costos variables corresponden a las erogaciones de dinero que están directamente relacionadas con la cantidad de servicios prestados por la guardería. Los costos variables del primer año tienen un valor de \$259.512.000. (Véase Cuadro 102).

Cuadro 102. Costos variables.

<b>Costos variables</b>	<b>Guardería</b>	<b>Veterinaria</b>	<b>Embelllecimiento</b>	<b>Adiestramiento</b>	<b>Total año</b>
Insumos	73.728.000	64.512.000	10.752.000	107.520.000	256.512.000
Otros insumos	1.500.000	375.000	375.000	750.000	3.000.000
<b>Total</b>	<b>75.228.000</b>	<b>64.887.000</b>	<b>11.127.000</b>	<b>108.270.000</b>	<b>259.512.000</b>

**5.2.3 Costos totales unitarios.** Los costos totales unitarios se determinan sumando a los costos fijos totales anuales los costos variables totales anuales. Este resultado se divide por la cantidad de servicios a prestar en el año. Los costos totales unitarios de los servicios de la guardería son: guardería \$2.421, veterinario \$5.842, embellecimiento \$2.793 y adiestramiento \$5.339. (Véase Cuadro 103).

Cuadro 103. Costos totales unitarios.

<b>Costos totales unitarios</b>	<b>Guardería</b>	<b>Veterinaria</b>	<b>Embelllecimiento</b>	<b>Adiestramiento</b>	<b>Total costos año</b>
Costos fijos	73.507.342	24.853.031	31.772.320	55.738.259	185.870.952
Costos variables	75.228.000	64.887.000	11.127.000	108.270.000	259.512.000
Costos totales	148.735.342	89.740.031	42.899.320	164.008.259	445.382.952
Servicios / año	61.440	15.360	15.360	30.720	

<b>Costo / servicio</b>	<b>2.421</b>	<b>5.842</b>	<b>2.793</b>	<b>5.339</b>	
-------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--

**5.2.4 Precio de venta.** Para calcular el precio de venta se tienen en cuenta los costos totales unitarios y se les adiciona el correspondiente valor de margen de contribución o utilidad esperada por el inversionista. El precio de venta de los servicios de la guardería es: guardería \$3.000, veterinario \$6.500, embellecimiento \$3.000 y adiestramiento \$6.000. (Véase Cuadro 104).

Cuadro 104. Precio de venta.

<b>Precio de venta</b>	<b>Guardería</b>	<b>Veterinaria</b>	<b>Embelllecimiento</b>	<b>Adiestramiento</b>
Costo / servicio	2.421	5.842	2.793	5.339
Margen de contribución	19,30	10,11	6,90	11,02
Precio de venta del servicio	<b>3.000</b>	<b>6.500</b>	<b>3.000</b>	<b>6.000</b>

### **5.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS E INGRESOS**

**5.3.1 Egresos proyectados.** Los egresos comprenden las erogaciones de dinero por concepto de los costos de producción, gastos de administración y ventas y gastos financieros, que son proyectados a cinco años. (Véase Cuadro 105).

Cuadro 105. Egresos proyectados.

<b>Egreso</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos de prestación del servicio	384.867.196	392.564.540	400.415.831	408.424.148	416.592.631
Gastos de administración y ventas	54.582.523	55.674.173	56.787.657	57.923.410	59.081.878
Gastos financieros	5.933.233	4.626.833	3.320.433	2.014.033	707.633
<b>Total</b>	<b>445.382.952</b>	<b>452.865.547</b>	<b>460.523.921</b>	<b>468.361.591</b>	<b>476.382.142</b>

**5.3.2 Ingresos proyectados.** Los ingresos son producto de la multiplicación de la cantidad de servicios prestados por la guardería al año por el precio de venta unitario, que son proyectados a cinco años. (Véase Cuadro 106).

Cuadro 106. Ingresos proyectados.

<b>Servicio</b>	<b>Servicios / año</b>	<b>Precio de venta</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Guardería	61.440	3.000	184.306.495	187.992.625	191.752.478	195.587.527	199.499.278
Veterinaria	15.360	6.500	99.833.164	101.829.828	103.866.424	105.943.753	108.062.628
Embellecimiento	15.360	3.000	46.078.754	47.000.329	47.940.336	48.899.143	49.877.126
Adiestramiento	30.720	6.000	184.320.363	188.006.770	191.766.905	195.602.244	199.514.288
<b>Total</b>			<b>514.538.777</b>	<b>524.829.552</b>	<b>535.326.143</b>	<b>546.032.666</b>	<b>556.953.320</b>

## 5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio en servicios prestados se determina aplicando la fórmula para determinar el punto de equilibrio multiservicio:

$$PE (u) = \text{Costos Fijos Totales} / \text{Margen de contribución Ponderado}$$

Los costos fijos totales tienen un valor total de \$185.870.952.

El margen de contribución ponderado se calcula como se muestra a continuación (Véase Cuadro 107).

Cuadro 107. Margen de contribución ponderado.

Servicio	Servicios / año	Particip. en ventas (%)	Costos variables totales	Costos variables unitarios	Precio de venta	Ingresos	Margen de contrib.	Margen de contrib. ponderado
Guardería	61.440	50,00%	75.228.000	1.224,41	3.000	184.306.495	1.775	888
Veterinaria	15.360	12,50%	64.887.000	4.224,41	6.500	99.833.164	2.275	284
Embelllecimiento	15.360	12,50%	11.127.000	724,41	3.000	46.078.754	2.276	284
Adiestramiento	30.720	25,00%	108.270.000	3.524,41	6.000	184.320.363	2.476	619
<b>Total</b>	<b>122.880</b>	<b>100,00%</b>	<b>259.512.000</b>			<b>514.538.777</b>		<b>2.075</b>

El punto de equilibrio se calcula en 89.559 servicios; es decir, que la guardería debe prestar 89.559 servicios; es decir: 44.779 servicios de guardería, 11.195 servicios de veterinario, 11.195 servicios de embellecimiento y 22.390 servicios de adiestramiento; esto para no incurrir en pérdidas ni ganancias. (Véase Cuadros 108 a 109 y Figura 56).

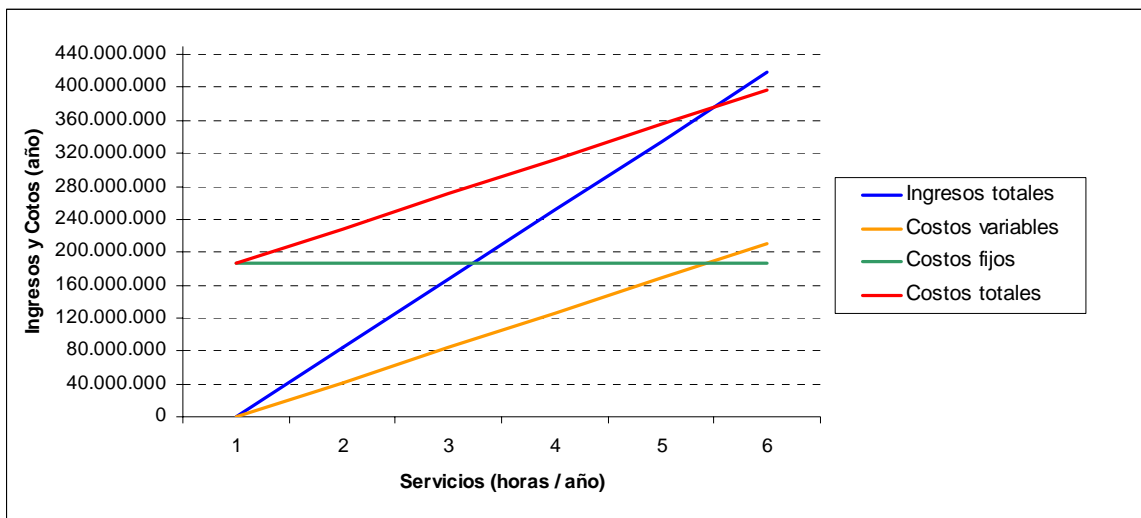
Cuadro 108. Distribución de los servicios en equilibrio.

Servicio	Servicios en PE	Participación en ventas (%)	PE / servicio
Guardería	89.559	50,00%	44.779
Veterinaria	89.559	12,50%	11.195
Embelllecimiento	89.559	12,50%	11.195
Adiestramiento	89.559	25,00%	22.390
<b>Total</b>	<b>89.559</b>	<b>100,00%</b>	<b>89.559</b>

Cuadro 109. Cálculos para la representación gráfica del punto de equilibrio.

Servicios a prestar	Ingresos Totales	Costos Variables Totales	Costos Fijos	Costos Totales	Utilidad o pérdida
0	0	0	185.870.952	185.870.952	-185.870.952
20.000	83.746.546	42.238.281	185.870.952	228.109.233	-144.362.688
40.000	167.493.091	84.476.563	185.870.952	270.347.515	-102.854.423
60.000	251.239.637	126.714.844	185.870.952	312.585.796	-61.346.159
80.000	334.986.183	168.953.125	185.870.952	354.824.077	-19.837.894
100.000	418.732.728	211.191.406	185.870.952	397.062.358	21.670.370

Figura 56. Representación gráfica del punto de equilibrio.



## 5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Con base en la información del Estudio Financiero, se elabora el flujo de caja proyectado a cinco años. (Véase Cuadro 110).

Cuadro 110. Flujo de caja proyectado.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Venta		514.538.777	524.829.552	535.326.143	546.032.666	556.953.320
Aportes de socios	39.882.852					
Crédito	46.000.000					
<b>Total ingresos</b>	<b>85.882.852</b>	<b>514.538.777</b>	<b>524.829.552</b>	<b>535.326.143</b>	<b>546.032.666</b>	<b>556.953.320</b>
<b>Egresos</b>						
Construcción y adecuación	13.665.000					
Maquinaria y equipo	14.962.100					
Muebles y enseres	4.774.400					
Equipo de oficina	5.694.600					
Herramientas	1.816.000					
Gastos preoperativos	3.058.400					
Costo de prestación del servicio		382.454.354	390.151.698	398.002.989	406.011.305	414.179.788
Gastos de administración y ventas		52.224.665	53.316.316	54.429.799	55.565.552	56.724.021
Gastos financieros		5.933.233	4.626.833	3.320.433	2.014.033	707.633
Impuesto de renta			25.874.284	26.857.147	27.850.523	28.854.621
Reserva legal		4.805.224	4.987.756	5.172.240	5.358.715	5.547.222
<b>Total egresos</b>	<b>43.970.500</b>	<b>445.417.476</b>	<b>478.956.886</b>	<b>487.782.608</b>	<b>496.800.129</b>	<b>506.013.285</b>
<b>Saldo (ingresos - egresos)</b>	<b>41.912.352</b>	<b>69.121.300</b>	<b>45.872.666</b>	<b>47.543.536</b>	<b>49.232.537</b>	<b>50.940.034</b>
Mas amortización de diferidos		611.680	611.680	611.680	611.680	611.680
Más depreciación		4.159.020	4.159.020	4.159.020	4.159.020	4.159.020
Más reserva legal		4.805.224	4.987.756	5.172.240	5.358.715	5.547.222
Menos abono a capital		9.200.000	9.200.000	9.200.000	9.200.000	9.200.000
<b>Saldo neto de caja</b>		<b>69.497.225</b>	<b>46.431.122</b>	<b>48.286.475</b>	<b>50.161.953</b>	<b>52.057.956</b>
Mas saldo inicial de caja		41.912.352	111.409.576	157.840.698	206.127.174	256.289.126
<b>Saldo final de caja</b>	<b>41.912.352</b>	<b>111.409.576</b>	<b>157.840.698</b>	<b>206.127.174</b>	<b>256.289.126</b>	<b>308.347.083</b>

## 5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Teniendo en cuenta la información del Estudio Financiero, se realiza el estado de resultados proyectado a cinco años. (Véase Cuadro 111).

Cuadro 111. Estado de resultados proyectado.

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>					
Venta	514.538.777	524.829.552	535.326.143	546.032.666	556.953.320
Costos de prestación del servicio	382.454.354	390.151.698	398.002.989	406.011.305	414.179.788
<b>Utilidad bruta</b>	<b>132.084.423</b>	<b>134.677.855</b>	<b>137.323.155</b>	<b>140.021.361</b>	<b>142.773.531</b>
Gastos de administración y ventas	52.224.665	53.316.316	54.429.799	55.565.552	56.724.021
<b>Utilidad operacional</b>	<b>79.859.758</b>	<b>81.361.539</b>	<b>82.893.355</b>	<b>84.455.809</b>	<b>86.049.511</b>
Gastos financieros	5.933.233	4.626.833	3.320.433	2.014.033	707.633
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>73.926.525</b>	<b>76.734.706</b>	<b>79.572.922</b>	<b>82.441.776</b>	<b>85.341.878</b>
Impuesto (35%)	25.874.284	26.857.147	27.850.523	28.854.621	29.869.657
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>48.052.241</b>	<b>49.877.559</b>	<b>51.722.400</b>	<b>53.587.154</b>	<b>55.472.221</b>
Reserva legal (10%)	4.805.224	4.987.756	5.172.240	5.358.715	5.547.222
<b>Utilidad neta</b>	<b>43.247.017</b>	<b>44.889.803</b>	<b>46.550.160</b>	<b>48.228.439</b>	<b>49.924.998</b>

## 5.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Tomando como referencia la información del Estudio Financiero, se elabora el balance general proyectado a cinco años. (Véase Cuadro 112).

Cuadro 112. Balance general proyectado.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>						
<b>Activo corriente</b>						
Caja y bancos	41.912.352	111.409.576	157.840.698	206.127.174	256.289.126	308.347.083
<b>Total activo corriente</b>	<b>41.912.352</b>	<b>111.409.576</b>	<b>157.840.698</b>	<b>206.127.174</b>	<b>256.289.126</b>	<b>308.347.083</b>
<b>Activo fijo</b>						
Construcción y adecuación	13.665.000	13.665.000	13.665.000	13.665.000	13.665.000	13.665.000
Maquinaria y equipo	14.962.100	14.962.100	14.962.100	14.962.100	14.962.100	14.962.100
Muebles y enseres	4.774.400	4.774.400	4.774.400	4.774.400	4.774.400	4.774.400
Equipo de oficina	5.694.600	5.694.600	5.694.600	5.694.600	5.694.600	5.694.600
Herramientas	1.816.000	1.816.000	1.816.000	1.816.000	1.816.000	1.816.000
Diferidos	3.058.400	3.058.400	3.058.400	3.058.400	3.058.400	3.058.400
Depreciación acumulada		4.159.020	8.318.040	12.477.060	16.636.080	20.795.100
Amortización acumulada		611.680	1.223.360	1.835.040	2.446.720	3.058.400
<b>Total activo fijo</b>	<b>43.970.500</b>	<b>39.199.800</b>	<b>34.429.100</b>	<b>29.658.400</b>	<b>24.887.700</b>	<b>20.117.000</b>
<b>Total activo</b>	<b>85.882.852</b>	<b>150.609.376</b>	<b>192.269.798</b>	<b>235.785.574</b>	<b>281.176.826</b>	<b>328.464.083</b>
<b>Pasivo</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Impuesto por pagar		25.874.284	26.857.147	27.850.523	28.854.621	29.869.657
Obligaciones financieras a corto plazo	9.200.000	9.200.000	9.200.000	9.200.000	9.200.000	
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>9.200.000</b>	<b>35.074.284</b>	<b>36.057.147</b>	<b>37.050.523</b>	<b>38.054.621</b>	<b>29.869.657</b>
<b>Pasivo no corriente</b>						
Obligaciones financieras a largo plazo	36.800.000	27.600.000	18.400.000	9.200.000		
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>36.800.000</b>	<b>27.600.000</b>	<b>18.400.000</b>	<b>9.200.000</b>		
<b>Total pasivos</b>	<b>46.000.000</b>	<b>62.674.284</b>	<b>54.457.147</b>	<b>46.250.523</b>	<b>38.054.621</b>	<b>29.869.657</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital social	39.882.852	39.882.852	39.882.852	39.882.852	39.882.852	39.882.852
Utilidad neta		43.247.017	44.889.803	46.550.160	48.228.439	49.924.998
Utilidad de ejercicios anteriores			43.247.017	88.136.820	134.686.979	182.915.418
Reserva legal		4.805.224	9.792.980	14.965.220	20.323.935	25.871.157
<b>Total patrimonio</b>	<b>39.882.852</b>	<b>87.935.093</b>	<b>137.812.651</b>	<b>189.535.051</b>	<b>243.122.205</b>	<b>298.594.425</b>
<b>Total pasivo + patrimonio</b>	<b>85.882.852</b>	<b>150.609.376</b>	<b>192.269.798</b>	<b>235.785.574</b>	<b>281.176.826</b>	<b>328.464.083</b>

## **6. EVALUACION DEL POYECTO**

La Evaluación del Proyecto se realiza analizando el impacto social, ambiental y la evaluación financiera de la guardería.

La evaluación del impacto social se lleva a cabo desde el punto de vista del sector privado y del sector público. Los elementos de análisis para el sector privado están relacionados con la rentabilidad y beneficios que el proyecto le producirá al inversionista interesado. Los criterios que se tienen en cuenta para la evaluación del proyecto, desde el punto de vista del sector público, tienen que ver con el bienestar de la comunidad, el crecimiento económico y los beneficios sociales.

La evaluación del impacto ambiental se hace para determinar la incidencia de la actividad que desarrollará la guardería, enunciando las principales medidas de manejo para minimizar los efectos detectados.

La evaluación financiera se realiza estudiando aspectos como la rentabilidad y conveniencia para el inversionista interesado, a través del cálculo del valor presente neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación de la inversión; esta información se contrarresta con los resultados de las razones financieras básicas, calculadas con base

en los estados financieros básicos proyectados en el Estudio Financiero.

Los resultados obtenidos en la Evaluación del Proyecto permiten tomar la decisión, en cuanto a la conveniencia de la creación de una guardería para mascotas (perros) en Bucaramanga.

## **6.1 IMPACTO SOCIAL**

Las personas que viven en barrios de estrato socio-económico posean perros y que por diversas razones requieran dejarlos solos en el hogar, satisfarán la necesidad de servicios especializados de guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, a través de un proveedor que además ofrece un lugar adecuado, buen trato a la mascota y excelente servicio al cliente, con el objeto de brindar un ambiente óptimo para el confort y bienestar de las mascotas (perros). Todo esto a cambio de un precio económico y acorde con los precios que rigen el mercado de este tipo de servicios en la ciudad de Bucaramanga; obteniendo a cambio un servicio de excelente calidad, con responsabilidad y seriedad, que da al cliente tranquilidad y comodidad, mejorando su calidad de vida.

La creación de la guardería genera 20 empleos directos, 17 con contrato laboral, de lo cuales 15 conforman la mano de obra directa y 2 la nómina de administración y ventas; y tres con contrato de prestación de servicios, para satisfacer las necesidades de recurso humano. También se generan empleos indirectos, a través de la contratación de

empresas proveedoras de construcción y adecuación, maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de oficina, herramientas, insumos, entre otros.

El público en general se beneficia con la creación de una nueva fuente de empleo, pues de esta forma se apoya a la reactivación económica y comercial de la ciudad de Bucaramanga, se hace partícipe al municipio de los proyectos gubernamentales de generación de empresa y empleo. La creación de esta empresa es una iniciativa para diversificar el sector económico de servicios para mascotas en la ciudad de Bucaramanga.

## **6.2 IMPACTO AMBIENTAL**

Aunque la guardería para mascotas (perros) desarrollará actividades que no generan un impacto negativo al medio ambiente, se propone realizar las siguientes acciones, con el objeto de mitigar el impacto que tendrán los servicios de guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, como sigue:

- Utilizar insumos de excelente calidad y que estén certificados por el proveedor.
- Adquirir bombillos ahorradores de energía y válvulas ahorradoras de agua.

- Mantener apagados los equipos eléctricos cuando no se empleen.
- Revisar periódicamente las acometidas eléctricas y de agua para detectar fugas.
- Realizar el aseo y limpieza de las instalaciones para evitar la contaminación.
- Emplear papeleras para disposición de residuos.
- Entregar los desechos generados a la ruta del reciclaje que corresponda al sector.
- Reciclar el papel que se emplee.
- Separar los residuos de papel, plástico, cartón y vidrio en la fuente.
- Mantener las áreas verdes internas y externas.
- Asistir a las capacitaciones en temas ambientales que brinde el SENA.

### **6.3 EVALUACION FINANCIERA**

**6.3.1 Valor presente neto.** El valor presente neto se calcula con los saldos netos del flujo de caja proyectado en el Estudio Financiero y una tasa de interés de oportunidad mínima atractiva TMAR del 10,09%, con el fin de estar en las mismas condiciones de las proyecciones a precios constantes; es decir, sin inflación (Véase Figura 57 y Cuadro 113).

Figura 57. Saldos netos del flujo de caja proyectado.

	\$69.497.225	\$46.431.122	\$48.286.475	\$50.161.953	\$52.057.956
<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
\$85.882.852					

Cuadro 113. Cálculo de la tasa de interés de oportunidad mínima atractiva TMAR.

Recursos propios	0,0046	0,0800	0,0004
Crédito bancario	0,0054	0,0900	0,0005
Factor de riesgo	0,1000		0,1000
<b>TMAR</b>			<b>0,1009</b>

De acuerdo con estos datos, mediante excel se determina el valor presente neto, la inversión inicial se recupera y se obtienen \$107.288.341, lo que evidencia que el proyecto es atractivo para el inversionista interesado.

**6.3.2 Tasa interna de retorno.** La tasa interna de retorno es la tasa de interés a la que el proyecto es rentable. Es aquella tasa de descuento que hace el valor presente neto cero, igualando la suma de los flujos descontando la inversión inicial.

Teniendo en cuenta los saldos netos del flujo de caja proyectado en el Estudio Financiero, se calcula mediante excel. La tasa interna de retorno del proyecto es 50,01%, lo que indica que por cada peso

invertido en la prestación de los servicios de la guardería retornarán \$0,5001.

Como la tasa interna de retorno es mayor a la TMAR se sabe que el proyecto es factible, ya que se generan utilidades por encima del rendimiento financiero del mercado.

**6.3.3 Período de recuperación de la inversión.** Debido a que la inversión inicial es de \$85.882.852 y teniendo en cuenta los saldos netos del flujo de caja proyectado en el Estudio Financiero, se calcula el período de recuperación de la inversión.

Utilidad neta año 1 = 43.247.017

Valor por recuperar = 42.635.835

Utilidad neta año 2 = 44.889.803

Por regla de tres simple se calcula:

12 meses      \_\_\_\_\_      44.889.803

X                    \_\_\_\_\_      42.635.835

X = 11,40 meses

1 mes \_\_\_\_\_ 30 días  
 0,40 meses \_\_\_\_\_ X  
 X = 12,00 días

Los resultados demuestran que la inversión inicial de \$85.882.852 se recupera en un período igual a 1 año, 11 meses y 12 días, lo que permite determinar que la inversión en este proyecto es favorable para el inversionista interesado.

**6.3.4 Análisis de las razones financieras.** Con base en los datos de los estados financieros básicos proyectados en el estudio financiero, se procede a determinar las razones financieras de los bloques de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad.

- **Bloque de razones de liquidez.** Este bloque mide la capacidad de la guardería de generar recursos, para atender sus compromisos en el corto plazo, tanto operativos como financieros.

La razón corriente se obtiene dividiendo los activos corrientes por los pasivos corrientes (Véase Cuadro 114).

Cuadro 114. Bloque de razones de liquidez: razón corriente.

<b>Razones de liquidez</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Razón corriente (\$)</b>	3,18	4,38	5,56	6,73	10,32

Los resultados de la razón corriente permiten ver que para el primer año de funcionamiento, la guardería cuenta con \$3,18 como respaldo a cada peso que la empresa debe a corto plazo.

La guardería inicia sus labores con un buen nivel de liquidez y aumenta durante los cinco años proyectados llegando a \$10,32, siempre y cuando se presenten las circunstancias previstas y las utilidades sean reinvertidas en el proyecto.

- **Bloque de razones de endeudamiento.** Este bloque indica el endeudamiento; es decir, la actividad en la cual la guardería usa dineros suministrados por terceros, con fines de financiarse y producir más beneficios.

El nivel de endeudamiento se determina dividiendo los pasivos totales por los activos totales. (Véase Cuadro 115).

Cuadro 115. Bloque de razones de endeudamiento: nivel de endeudamiento.

<b>Razones de endeudamiento</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Nivel de endeudamiento (%)</b>	41,61	28,32	19,62	13,53	9,09

Esta razón indica que por cada peso que la guardería tiene invertido en activos \$0,4161 han sido financiados por los acreedores; es decir, el banco es dueño del 41,61% de la guardería en el año 1.

La proyección muestra un nivel aceptable de endeudamiento, con pocas posibilidades de riesgo; año a año el nivel de endeudamiento va decreciendo hasta un 9,09% en el año 5.

- **Bloque de razones de actividad.** Este bloque mide la efectividad con que la guardería está usando sus recursos, por la generación de liquidez de cuentas específicas, con el fin de cubrir las obligaciones a medida que se cumplan los vencimientos.

La rotación de activos totales se calcula dividiendo las ventas por los activos totales brutos; es decir, los activos totales descontado la depreciación. (Véase Cuadro 116).

Cuadro 116. Bloque de razones de actividad: rotación de activos totales.

<b>Razones de actividad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Rotación de activos totales (veces)	3,32	2,62	2,16	1,83	1,59

La rotación de activos totales de la guardería para el año 1 es de 3,32 veces; es decir, que por cada peso que se tiene invertido en activos se generaron ventas de \$0,0332.

Como se puede observar, en los primeros cinco años de vida del proyecto se presenta una disminución en la rotación de sus activos llegando a 1,59 veces en el año 5, valor que está por debajo de los niveles aceptables (2 veces); esta situación se genera debido a que en la proyección de ventas se mantiene el precio de venta unitario del servicio.

- **Bloque de razones de rentabilidad.** Este bloque permite conocer la efectividad de la administración en cuanto al control de los costos y gastos; así como, para convertir las ventas en utilidades. La rentabilidad se encuentra asociada con las ventas, los activos y el capital.

El margen bruto de ganancias se calcula dividiendo la utilidad bruta por las ventas netas. (Véase Cuadro 117).

El margen neto de ganancias se calcula dividiendo la utilidad neta por las ventas netas. (Véase Cuadro 117).

Cuadro 117. Bloque de razones de rentabilidad: margen bruto y margen neto de ganancias.

<b>Razones de rentabilidad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Margen bruto de ganancias (%)</b>	55,97	56,98	57,95	58,88	59,77

<b>Margen neto de ganancias (%)</b>	8,41	8,55	8,70	8,83	8,96
-------------------------------------	------	------	------	------	------

Para el año 1 el margen bruto de ganancias es alto, pues por cada peso que la guardería venda se generará una utilidad bruta antes de impuestos del 55,97%, alcanzando un 59,77% en el año 5, la cual es atractiva, siempre y cuando las utilidades se reinviertan en el proyecto.

El margen neto de ganancias muestra un valor aceptable de utilidad, después de haber realizado las deducciones correspondientes sobre las ventas. Para el año 1 la utilidad neta es de 8,41%, lo que demuestra que por cada peso vendido la guardería ganará \$0,0841. A medida que se incrementan las ventas y bajan los gastos financieros, aumenta el nivel de ganancia hasta alcanzar una utilidad neta de 8,96% en el año 5.

## CONCLUSIONES

El presente estudio permitió demostrar la factibilidad para la creación de una guardería para mascotas (perros), que contribuye a mejorar el nivel de vida de los hogares y los perros que estén ubicados en barrios de los estratos socio-económicos 4, 5 y 6 de la ciudad de Bucaramanga, cuyo amo necesite o desee los servicios de la empresa y tenga capacidad económica para adquirirlos.

En las Generalidades se estudiaron temas relacionados con el perro, el sector de servicios para perros; así como, los aspectos legales de empresas de servicios para perros, lo que permitió caracterizar la situación actual y las tendencias futuras del servicio que ofrecerá la empresa.

En el Estudio de Mercados se identificó el mercado objetivo de la empresa; es decir, 37.746 hogares que poseen un promedio de dos perros por hogar, que acostumbran usar servicios para perros como: veterinario, embellecimiento, ejercicio y juego, paseo y adiestramiento, los cuales requieren ausentarse del hogar por motivos laborales, personales, sociales o académicos, con tienen necesidades y expectativas insatisfechas con respecto al cuidado de su perro (s). Este segmento del mercado tiene una disposición positiva del 90,00% frente a la adquisición de los servicios ofrecidos por la empresa. La situación

actual y futura de la demanda y la oferta, permitió saber que la empresa entrará a competir con la oferta actual. El canal de comercialización que empleará la empresa es el canal directo: EMPRESA – CLIENTE. El precio se fijará teniendo en cuenta los costos totales y el margen de utilidad esperado; serán similares o por debajo de los de la competencia. También, se diseñaron estrategias de publicidad y promoción de lanzamiento y operación, por un valor de \$1.025.500 y \$3.120.000 respectivamente.

En el Estudio Técnico se delimitó la capacidad total diseñada, instalada, utilizada y proyectada de la empresa; la capacidad utilizada anual de cada servicio se estimó en: guardería 61.440 horas, veterinario 15.360 horas, embellecimiento 15.360 horas y adiestramiento 30.720 horas, la cual se proyectó con un crecimiento anual del 2%. La empresa se localizará en el barrio Diamante II. Se hizo la descripción técnica y el diagrama del procedimiento de prestación de cada servicio. Se definieron los parámetros básicos del control de la calidad de la prestación del servicio y la atención al cliente. Se identificaron las necesidades de recursos físicos, humanos y de insumos. Se distribuyó la planta en un área total de 240 m<sup>2</sup>, correspondiendo el 19% al área de administración y ventas y el 81% al área de prestación de servicios.

En el Estudio Administrativo se definió la forma de constitución de la empresa, teniendo en cuenta los requisitos legales de entidades como la Cámara de Comercio, la Alcaldía Municipal, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, el Cuerpo de Bomberos, el Sistema de Seguridad Social de Salud, la Caja de Compensación Familiar, el

Servicio Nacional de Aprendizaje y el Instituto de Bienestar Familiar. También se formuló la visión, la misión, los objetivos y las políticas de personal, compras y ventas de la empresa. Se elaboró el organigrama con los cargos de Administrador, Contador, Cuidador, Veterinario, Peluquero, Adiestrador, Cajera, empleado de Oficios Varios y Vigilante, con la respectiva descripción y perfil de cada cargo y su asignación salarial.

En el Estudio Financiero se cuantificó la inversión total en \$85.882.852, compuesta por la inversión fija, diferida y el capital de trabajo para un mes de labores de la empresa; dicha inversión será cubierta en un 46,44% por recursos propios; es decir, \$39.882.852; mientras que el restante 53,56% corresponde a un crédito bancario por \$46.000.000. Se identificaron los costos fijos y variables, que con el margen de utilidad esperado alcanzan precios de venta unitarios de: \$3.000 guardería, \$6.500 veterinaria, \$3.000 embellecimiento y \$6.000 adiestramiento. Se proyectaron los egresos e ingresos a cinco años. Se calculó el punto de equilibrio para el primer año en 89.559 servicios; es decir: 44.779 servicios de guardería, 11.195 servicios de veterinaria, 11.195 servicios de embellecimiento y 22.390 servicios de adiestramiento. También, se elaboró el flujo de caja, el estado de resultados y el balance general, proyectados a cinco años.

En la Evaluación del Proyecto, en lo relacionado con el impacto social, se encontró que la empresa traerá consigo beneficios a los hogares que posean perros, que estén ubicados en barrios de estrato socio-económico 4, 5 y 6, ya que proveerá los servicios de guardería,

veterinario, embellecimiento y adiestramiento, a precios económicos, con servicio de excelente calidad, responsabilidad y seriedad. Las mascotas (perros) recibirán trato adecuado, confort y bienestar. La creación de la guardería genera 20 empleos directos, 17 con contrato laboral, de los cuales 15 conforman la mano de obra directa y 2 la nómina de administración y ventas; y tres con contrato de prestación de servicios, para satisfacer las necesidades de recurso humano. Así mismo, la empresa generará empleos indirectos e indirectos. Esta iniciativa también apoyará la reactivación económica y comercial de la ciudad de Bucaramanga. En cuanto al impacto ambiental, la empresa no llevará a cabo actividades que generen un impacto negativo; sin embargo se formularon acciones para mitigar dicho impacto. La evaluación financiera arrojó un valor presente neto de \$107.288.341, calculado con los saldos netos del flujo de caja y una tasa de interés de oportunidad mínima atractiva del 10,09%; una tasa interna de retorno del 50,01%; un período de recuperación de la inversión igual a 1 año, 11 meses y 12 días; adicionalmente, se calcularon las razones financieras básicas de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, lo que evidenció que la empresa es una opción de negocio atractiva para el inversionista interesado.

## **RECOMENDACIONES**

Además de los servicios de guardería, veterinario, embellecimiento y adiestramiento, el mercado objetivo también requiere servicios denominados complementarios en este documento, los cuales deberán ser ofrecidos directa o indirectamente por la empresa, con el objeto de explotar nuevos servicios y obtener mayores beneficios económicos.

Todo el recurso humano de la empresa deberá ser seleccionado teniendo en cuenta que esté calificado y capacitado, de acuerdo con las especificaciones y funciones del cargo a ocupar. Se tendrá preferencia por personas que residan en la ciudad de Bucaramanga, con el objeto de beneficiar a la comunidad bumanguesa.

Todos los procesos de capacitación deberán programarse con base en las necesidades del talento humano, enfocados a mejorar su desempeño en áreas específicas de la prestación de los servicios de guardería, veterinaria, embellecimiento y adiestramiento; así como, en temas relacionados con la administración y ventas. Para tal fin, se gestionarán convenios con el Servicio Nacional de Aprendizaje y con los proveedores de la empresa.

Cada vez que se preste un servicio será indispensable conocer el nivel de satisfacción del cliente, con respecto al servicio recibido y a la atención prestada; esto estará a cargo del Administrador o la Cajera y se hará de manera informal, a la hora de realizar el cobro del servicio.

## **BIBLIOGRAFIA**

ACUERDO. No. 012. 5 de Mayo de 2000. Bucaramanga, 2004.

ALCALDÍA MUNICIPAL. Bucaramanga, 2004.

CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Registro mercantil de veterinario en Bucaramanga. Bucaramanga, 2.004.

CBMB. Bucaramanga, 2004.

Código Departamental de Policía. Ediciones Momo. Bogotá, 2003.

Constitución Política de Colombia. Editorial Trejos. Bogotá, 1999.

DECRETO. No. 1608. 31 de Julio de 1978. Bogotá, 2004.

DECRETO. No. 032. Bogotá, 2004.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS.  
Proyecciones de la población de Bucaramanga. Bucaramanga, 2.004.

KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. McGraw Hill. Colombia, 1989.

LEY. No. 746. Julio 19 de 2002. Bogotá., 2004.

LEY. No. 84. 27 de Diciembre de 1989. Bogotá, 2004.

MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Bogotá, 2004.

MIRANDA Miranda, Juan José. Gestión de proyectos. Identificación – formulación – evaluación financiera – económica – social – ambiental. MM editores. Bogotá, 2002.

PRADILLA Ardila, Humberto. Investigación de Mercados. Publicaciones UIS. FEDI. Bucaramanga, Mayo de 1994.

UNESCO – ONU. Declaración universal de los derechos de los animales. Estados Unidos, 2004.

**ANEXOS**

Anexo A. Cuestionario aplicado en la investigación de mercados.

Anexo B. Formularios para la legalización de la empresa.

Anexo C. Cotizaciones realizadas.