



“Agencia Certificadora del Colegio Médico Veterinario de Chile” Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Ana María Rosas De Andraca
Profesor Guía: Christian Cancino**

Santiago, Mayo 2020

INDICE

Resumen Ejecutivo.....	7
1. Oportunidad de Negocio.....	8
1.1 Aspecto Institucional: necesidad de generación de recursos	8
1.2 Aspecto social: una necesidad de la comunidad.....	9
2. Análisis de la Industria.....	11
2.1. Análisis Pestel.....	13
▪ Factores Legales.....	13
▪ Factores Políticos	13
▪ Factores Económicos.....	14
▪ Factores Sociales.....	15
▪ Tecnológicos.....	15
▪ Ecológicos.....	16
2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	16
▪ Rivalidad actual de los competidores.....	16
▪ Posible entrada de nuevos participantes	17
▪ Posible entrada de productos sustitutos.....	17
▪ Poder de negociación de los clientes.....	18
▪ Poder de negociación de los proveedores.....	18
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	19
3.1 Descripción de la empresa	19
▪ Misión.....	19
▪ Visión.....	20
▪ Valores.....	20
3.2 Modelo de Negocios	21
3.2.1 CANVAS.....	21
3.2.2 Segmentos de clientes.....	21
3.2.3 Relación con clientes.....	22
3.2.4 Canales de distribución.....	22
3.2.5 Propuesta de valor.....	22

3.2.6	Actividades claves.....	23
3.2.7	Recursos claves.....	23
▪	Análisis VRIO.....	23
3.2.8	Colaboradores.....	24
3.2.9	Fuentes de ingreso.....	25
3.2.10	Fuentes de egreso.....	25
3.3.	Mapa Estratégico.....	25
▪	Sello de garantía respetado.....	26
▪	Acompañamiento y promoción.....	26
3.4.	Estrategia de Entrada y Crecimiento.....	28
3.5.	RSE y sustentabilidad.....	29
4.	Plan de Marketing.....	31
4.1.	Segmentación y público objetivo.....	31
▪	Macrosegmentación y Microsegmentación del Mercado.....	31
•	Segmentación Geográfica.....	31
•	Arquetipo cliente y usuario.....	31
4.2.	Estrategia de posicionamiento.....	33
4.3	Objetivos de marketing.....	33
4.4.	Propuesta de estrategias de marketing funcional 4P.....	34
▪	Producto.....	34
▪	Precio.....	34
▪	Plaza.....	34
▪	Promoción.....	34
4.5.	Estrategia de producto/servicio.....	34
4.5.1	Sello “Petfriendly”	35
4.5.2	Sello de Certificación de Clínicas Veterinarias.....	36
4.6.	Estrategia de Precio.....	37

4.7.Estrategia de comunicación y ventas.....	39
▪ Canales de TV – Radios - Prensa Nacional.....	39
▪ Revistas del mundo animal.....	39
▪ Medios Digitales.....	39
▪ Charlas veterinarias y comunidad.....	40
4.8.Plan de seguimiento y contingencias.....	40
4.8.1. Implementación y control.....	40
4.9.Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	41
4.9.1 Estimación Certificación de Clínicas Veterinarias.....	41
4.9.2 Estimación Certificación Petfriendly.....	42
4.10 Presupuesto de Marketing y cronograma	43
▪ Cronograma plan de Marketing 2020.....	43
5. Plan de Operaciones.....	45
6. Equipo del proyecto.....	46
7. Plan Financiero.....	47
8. Riesgos Críticos	49
9.Propuesta del inversionista	49
Conclusiones.....	50
Bibliografía.....	51

Indice de Figuras

Figura 1: Grupos de Interés en la industria del cuidado de las mascotas.....	12
Figura 2: Mapa Estratégico Certifica Colmevet.....	26
Figura 3: Atributo Sello de garantía respetado.....	27
Figura 4: Atributo Acompañamiento y Promoción.....	28
Figura 5: Imagen Sello Petfriendly y Sello CAV.....	35
Figura 6: Cronograma Plan de Marketing.....	44

Indice de Tablas

Tabla 1: CANVAS Certifica Colmevet.....	21
Tabla 2: Análisis VRIO.....	23
Tabla 3: Clasificación de Empresas según nivel de venta.....	38
Tabla 4: Precio de certificación según tipo de establecimiento.....	38
Tabla 5: Presupuesto de Marketing.....	43
Tabla 6 : Flujo de Caja proyectado.....	47
Tabla 7: Evaluación Financiera.....	48
Tabla 8: Ratios Financieros proyectados	48

Indice de Anexos

Anexo 1: Plan Estratégico Corporativo Colmevet AG.....	64
Anexo 2: Proyecto de Ley de Colegios Profesionales	72
Anexo 3: Evolución de la población de Mascotas en Chile, período 2013-2017.....	73
Anexo 4: Resultados Encuesta Adimark, 2018.....	74
Anexo 5: Clipping sobre mascotas en prensa	75
Anexo 6: Ruta Petlovers – Municipalidad Providencia.....	76
Anexo 7: Definición de los Stakeholders de Certifica Colmevet	77
Anexo 8: Requerimientos Sello Petfriendly para Cafeterías y Restaurantes.....	78
Anexo 9: Requerimientos Sello Petfriendly para Hoteles y Hostales.....	79
Anexo 10: Infraestructura básica según categoría de CAV	80
Anexo 11: Equipamiento mínimo según tipo de establecimiento	81
Anexo 12: Recursos humanos (RRHH) según tipo de establecimiento	82
Anexo 13: Tipos de establecimientos CAV.....	83
Anexo 14: Detalle cálculos Certificación CAV.....	84
Anexo 15: Detalles cálculos Certificación Petfriendly.....	85

Resumen Ejecutivo

La Agencia Certificadora del Colegio Médico Veterinario de Chile, Certifica Colmevet, nace a partir de dos necesidades principales. En primer lugar, un requerimiento interno a nivel de la organización del Colegio Médico Veterinario de Chile (Colmevet AG). En segundo lugar, por las nuevas necesidades de los ciudadanos y las organizaciones que tienen relación con el mundo animal o que son simpatizantes del cuidado de éstos.

Por una parte, en cuanto a los requerimientos internos de Colmevet AG, Certifica Colmevet tiene la finalidad de mejorar el posicionamiento de la marca Colmevet y adquirir los recursos necesarios para asegurar un crecimiento sostenible de la Institución.

Por otra parte, en relación con las nuevas necesidades de la sociedad chilena, durante los últimos años ha experimentado cambios en su relacionamiento o percepción con respecto a las mascotas y el bienestar animal. La evidencia indica que se han promulgado nuevas leyes al respecto, la población de mascotas ha crecido a tasa cercanas al 5,6% anual entre los años 2013 y 2017, el gasto familiar en mascotas ha aumentado de forma importante y se han incrementado las denuncias y querellas por temas relacionados.

Dado lo anterior, es que Colmevet AG analiza la posibilidad de crear una agencia certificadora que se preocupe de desarrollar marcas de certificación, para que en una primera etapa, se certifiquen los Centros de Atención Veterinaria (CAV) y locales comerciales como Hoteles, Restaurantes, Cafeterías, Retails, entre otros. De esta forma, podría contribuir asegurando la calidad de los servicios entregados en este tipo de establecimientos.

El objetivo de Certifica Colmevet es abarcar el 30% del universo total de Centros de Atención Veterinaria en 5 años, y el 35% en el caso de Hoteles, Restaurantes y Cafeterías que hoy reciben mascotas, mediante un crecimiento sostenido anual, apoyado por estrategias de penetración de mercado y sobre todo utilizando todos los canales y respaldo del Colmevet AG.

El único socio de Certifica Colmevet será Colmevet AG. Conforme a las estimaciones financieras realizadas se requiere de una inversión inicial cercana a los 25\$MM, los cuales se recuperan en un período de 2,6 años, con una TIR de 62,67% y un VAN positivo de \$115.477.886 en el periodo de 5 años en que se realizó la evaluación.

1. Oportunidad de Negocio

La idea de negocio propuesta es la creación de la **Agencia Certificadora del Colegio Médico Veterinario de Chile (Colmevet AG)**, la cual tendrá por nombre **Certifica Colmevet**. Esta idea nace a partir de la identificación de dos necesidades principales. En primer lugar, un requerimiento interno a nivel de la organización Colmevet AG (aspecto institucional) y en segundo lugar, por las nuevas necesidades de los ciudadanos y las organizaciones que tienen relación al mundo animal o que son simpatizantes al cuidado de estos (aspecto social).

1.1 Aspecto Institucional: necesidad de generación de recursos

La creación de Certifica Colmevet nace principalmente con la finalidad de mejorar el posicionamiento de la marca Colmevet y adquirir los recursos necesarios para asegurar un crecimiento sostenible de la Institución, basado en un nuevo Plan Estratégico Colmevet AG definido para la nueva gestión de la organización (ver Anexo 1).

En 1981 los Colegios Profesionales de Chile dejaron de tener el carácter de corporaciones de derecho público, las que habían sido creadas por Ley, perdiendo con ello la tuición sobre la ética de sus profesionales (ver Anexo 2). Dado lo anterior, estas instituciones tuvieron que reformular sus estructuras operacionales y financieras, para continuar funcionando y garantizar su existencia. Muchas de estas instituciones desaparecieron, principalmente por problemas de financiamiento, los que se acrecentaron luego de que las colegiaturas y las cuotas sociales dejarán de ser obligatorias para ejercer la profesión. En el caso de Colmevet, a pesar de haber subsistido como institución, entre el período de 1981-2017 presentó problemas en su funcionamiento interno, principalmente de carácter operativo, financiero y de gestión de personas.

En abril de 2017 una nueva y joven directiva asumió la conducción del colegio y en tres años logró construir una estructura sólida de funcionamiento, sanear las finanzas, un crecimiento de inscripción de socios de un 500% y un aumento por concepto de cuotas de 750% (Memoria Colmevet 2017-2019).

Actualmente, el contexto social y el crecimiento institucional, junto a nuevas alianzas con diferentes sectores de la sociedad, públicos y privados, hace necesario la reestructuración de la institución corporativa y la generación de nuevas unidades de negocio que permitan su desarrollo sostenible en el tiempo.

1.2 Aspecto social: una necesidad de la comunidad

Durante los últimos años, la sociedad chilena ha experimentado cambios en su relacionamiento o percepción con respecto a las mascotas y el bienestar animal en general.

En primer lugar, se puede percibir un cambio normativo, a través de la promulgación en el Congreso de Chile de nuevas leyes referente a estos temas, como la **Ley N° 20.380** que trata con respecto al **Bienestar Animal** (año 2009) y la **Ley N° 21.020** sobre **Tenencia Responsable de Mascotas** (año 2017). Esta última Ley fue principalmente el resultado de un connotado caso de maltrato animal, lo que la hace ser conocida también como “Ley Cholito¹”.

En segundo lugar, se ha podido ver un aumento en el país en el número de hogares que tienen una mascota lo que puede deberse al menos a tres situaciones. Primero, es común ver en el contexto de familias con niños la existencia de mascotas sumándose como un integrante más al hogar (consideradas como mascotas regaladas). Segundo, al igual como ocurre en países desarrollados, en Chile se ha observado una importante disminución de la tasa de natalidad de personas, lo que sugiere que los individuos en edad de iniciar una vida en pareja, o incluso aquellos que prefieren vivir solos, deciden muchas veces no tener hijos, siendo reemplazados, en algunas oportunidades, por la compañía de mascotas, principalmente gatos o perros² (en este caso las mascotas son consideradas como “hijos”). Tercero, se registra en Chile periodos más largos de envejecimiento de la población y esto apoya el hecho de que muchos adultos mayores tienen mascotas para sentirse más acompañados en su etapa final (mascotas son consideradas como “grata compañía”).

Ya sea que existen más mascotas como regaladas, hijos o grata compañía, es que durante los últimos años aumenta de forma importante la población de mascotas en el país (ver Anexo 3), convirtiéndose en un tema fundamental la tenencia responsable de mascotas (TRM) y el

¹ Cholito es el nombre del perro que fue maltratado y falleció por este motivo

² En casos más acotados también las personas cuidan a mascotas exóticas.

bienestar animal en general. La población de perros y gatos en el país aumentó a una tasa promedio de 5,6% anual en el período 2013-2017. En el 2019, la firma de investigación de mercado Euromonitor International estimó que esa tasa de crecimiento, fue mayor para el año 2018. Según las cifras indicadas por Adimark en su publicación de agosto de 2018, el 64% de las viviendas a nivel nacional tenía al menos una mascota y en la Región Metropolitana las cifras aumentan hasta un 70% de las viviendas (ver Anexo 4).

En tercer lugar, durante los últimos años los dueños de mascotas conocen con mayor certeza sus derechos y obligaciones como tenedores responsables, es por esto que cada vez más, exigen sus derechos en la calidad del servicio entregado. Debido a lo anterior, Colmevet recibe mensualmente más de 100 denuncias por ejercicio ilegal y malas prácticas en diferentes Centros de Atención Veterinarias (CAV). Asimismo, ha aumentado la conciencia social sobre los derechos de los animales y es por esto, que durante los últimos años han salido a la luz diversos casos de maltrato animal, los cuales se han publicado en la prensa (ver Anexo 5), llegándose incluso a realizar marchas por casos particulares de maltrato animal.

En cuarto lugar, es importante tener en cuenta que tanto a nivel nacional como internacional, han aumentado las tendencias “Petfriendly”, esto debido a que se comenzó a reconocer a las mascotas como una parte fundamental de la sociedad. Es así que existen cada vez más lugares que tienen como objetivo que las mascotas disfruten del espacio compartiendo con sus dueños. De esta forma, se han incorporado hoteles, cafeterías, tiendas de retail, servicio de transporte público y líneas aéreas, las que han seguido tendencias *petfriendly*. Existen también algunas oficinas que han permitido a sus trabajadores el ingreso de mascotas, como una manera de atenuar el estrés y promover mayor interacción entre los compañeros de trabajo, aumentando con ello el compromiso del trabajador con la empresa. Un ejemplo de las tendencias *petfriendly*, es la Ruta *Petlover* elaborada por la Municipalidad Providencia (Anexo 6), la cual tiene por objetivo el desarrollo y potenciamiento de una ruta previamente identificada de comercios para los amantes de las mascotas.

A pesar de este cambio en el relacionamiento y percepción con respecto a las mascotas y de esta “explosión demográfica”, en Chile aún no existe el desarrollo de políticas o normas, ni tampoco organismos reguladores autorizados, que se encarguen de velar por el correcto funcionamiento

de instituciones que se relacionen con animales, generando estándares apropiados para el cuidado de las mascotas.

Dado lo anterior, considerando el aspecto institucional y los diversos aspectos sociales revisados, se propone la creación de la Agencia Certificadora Colmevet, institución que tendrá a cargo la generación de estándares y normas que se harán cargo de regular el mercado de las mascotas, el cual se encuentra en gran expansión durante los últimos años en nuestro país.

2. Análisis de la Industria

La industria del cuidado de las mascotas en Chile se caracteriza principalmente por dos aspectos. En primer lugar, por el aumento de mascotas que habitan en los hogares de familias chilenas. En segundo lugar, por el aumento en la inversión en el gasto familiar que significa tener una mascota.

De acuerdo con la Encuesta Chile 3D (2018), en nuestro país las mascotas han aumentado exponencialmente, llegando a que el 64% de las viviendas a nivel nacional tengan a lo menos una mascota. Asimismo, el gasto promedio mensual de una familia chilena en su mascota se estima que es de 25 mil pesos chilenos³. Por lo tanto, considerando un universo total a nivel nacional de más de un millón y medio de viviendas, el gasto total mensual asciende a 40 mil millones de pesos, lo que indica que el mercado de las mascotas en Chile moviliza aproximadamente 480 mil millones de pesos anuales. Por consiguiente, en la actualidad en Chile se genera un mercado atractivo para las industrias asociadas a las mascotas. Es así que grandes empresas, como Nestlé o Tucapel, han visto con gran interés este nicho en nuestro país. En el caso de la multinacional Nestlé, dentro de su línea de alimentos para mascotas, invirtió más de 120 millones de dólares en una exclusiva planta de alimentos ubicada en la sexta región del país (www.cooperativa.cl)⁴. Por su parte, la multinacional Camil Alimentos S.A. realizó una

³ Cifra incluye cuidados, alimentos y accesorios.

⁴ <https://www.cooperativa.cl/noticias/economia/empresas/grupos-economicos/inauguran-planta-industrial-de-120-millones-de-dolares-en-teno/2018-04-25/160644.html>

inversión de 37 mil millones de pesos al adquirir la unidad de mascotas de Empresas Iansa, la cual tiene como objetivo su expansión en Chile (www.elmercurio.com)⁵.

Dado lo anterior, en la Figura 1 se identifica el Mapa de Grupos de Interés para este plan de negocio relacionado con la industria del cuidado de las mascotas, en el que se reconocen los *stakeholders* relevantes para la unidad de negocio Certifica Colmevet (ver Anexo 7), los cuales se pueden clasificar en directos e indirectos. En cuanto a los directos, estos hacen mención a los que tienen mascotas (en color rojo) o porque son instituciones particulares que trabajan con ellas (en color azul). En cuanto al relacionamiento indirecto, son muy importantes las organizaciones públicas, ONG's y la comunidad (todas en color negro), con las que se mantiene una relación muy cercana, ya que entregan la confiabilidad necesaria para operar en la sociedad. Finalmente, es importante recalcar que esta certificación tiene un gran aporte en temáticas sociales, políticas y económicas para Chile.

Figura 1: Grupos de Interés en la industria del cuidado de las mascotas



Fuente: Elaboración propia

⁵ <https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2020/01/22/Duena-de-Tucapel-compra-unidad-de-alimentos-para-mascotas-de-Empresas-Iansa.aspx>

A continuación revisaremos el análisis situacional de factores externos de la industria a la que pertenece este plan de negocios, a través de un análisis de contexto mediante un análisis PESTEL y además un estudio de las oportunidades y amenazas a través de un análisis de Porter.

2.1 Análisis PESTEL reorganizado

El análisis Pestel que se desarrolla a continuación se ha reorganizado para dar prioridad a los temas más relevantes para el negocio bajo análisis (Kaplan y Norton, 2012). Primero realizaremos un estudio a través de los factores legales, y luego seguiremos los análisis políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, que impactan en el plan de negocios.

- **Factores Legales**

Uno de los principales aspectos influyentes en este plan de negocio se relacionan con los temas legales, principalmente por la puesta en marcha en el año 2017 de la Ley N° 21.020, la cual hace hincapié en la Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía.

Según Chile Atiende (2019), la principal implicancia de esta Ley es que genera una importante regulación al “establecer una serie de obligaciones que una persona contrae cuando decide aceptar y mantener una mascota o animal de compañía” (www.chileatiende.gob.cl)⁶. Esta responsabilidad permite reglamentar aspectos que no tan solo preocupan a los dueños de las mascotas, sino también a toda la sociedad. El cuidado animal se ha vuelto un tema relevante para la sociedad y de alta preocupación para los ciudadanos.

- **Factores Políticos**

Actualmente en el mundo político nacional los temas sobre cuidado animal no son prioritarios. Otras contingencias, relacionados principalmente al estallido social en Chile (con conflictos en el ámbito de la salud, educación, pensiones, salario mínimo, entre otros) y la pandemia mundial (caso particular de la extensión del Coronavirus en el mundo) quitan de la prioridad política país la preocupación por las mascotas. Aun lo anterior, si bien a nivel de gobierno nacional el cuidado animal no es prioridad, si lo es a nivel de Gobiernos Locales, particularmente algunas comunas

⁶ <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/51436-ley-de-tenencia-responsable-de-mascotas-y-animales-de-compania-ley-cholito>

que lideran la problemática. El tema del cuidado animal ha surgido más fuertemente en organismos públicos como las Municipalidades. Actualmente, ciertos Municipios son los principales garantes públicos del bienestar animal, las cuales a través de sus departamentos u oficinas internas, velan por el cumplimiento de normas regulatorias muy relevantes. Como por ejemplo, la identificación animal mediante la instalación de un microchip, además del Registro Nacional de Mascotas, que permite dar cumplimiento a la Ley N° 21.020 mencionada anteriormente.

En este caso, las Municipalidades se convierten en un aliado estratégico, para el desarrollo de esta idea de negocio, particularmente, aquellas que mayor énfasis en la aplicación de las leyes al respecto están realizando. Algunos ejemplos de estas municipalidades en Santiago son: Providencia, Las Condes, La Reina; y algunas en regiones como: Villa Alemana, Valparaíso, Viña del Mar, entre otras.

- **Factores Económicos**

En el contexto económico actual de Chile, y de acuerdo al Informe de Resultados Empresas en Chile 2017 (Ministerio de Economía Fomento y Turismo)⁷, las PYMES representan un 51,9% de las empresas, lo cual las convierte en una fuente de generación de ingresos y empleos muy importante para nuestro país. Esta situación presenta una oportunidad para la certificación de Centros de Atención Veterinarias (CAV) y los comercios que pertenecen al rubro seleccionado, las cuales pertenecen en general a este segmento económico.

Otro aspecto importante, es aprovechar el aumento que presentan las mascotas durante los últimos años en Chile, lo que ha implicado una fuerte inversión de los dueños de las mascotas en darle un mejor estándar de vida y además con ello una preocupación de las marcas en brindar un mejor servicio, realizando grandes inversiones en el desarrollo de productos acordes a las necesidades del mercado.

Finalmente, en el contexto social nacional actual, y de pandemia mundial, existe una sensación que en un futuro cercano, se podrá volver a la “normalidad”, que se viviría sobretudo en las comunas de mayores ingresos, lo cual puede ser una de las razones para comenzar haciendo un

⁷ <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/Bolet%C3%ADn-empresas-en-Chile-ELE4.pdf>

piloto de los sellos de certificación en estas comunas de ingresos familiar más altos, los cuales poseen mayor acceso a recursos y que podrían valorar esta certificación.

- **Factores Sociales**

El aumento en la población de mascotas mencionado anteriormente, junto con la promulgación de nuevas leyes referentes a estas (Ley 21.020 y Ley 21.380), han generado una mayor conciencia de los derechos y obligaciones que debe tener los dueños cuando se adquiere la responsabilidad de tener una mascota. Colmevet AG. recibe mensualmente más de 100 denuncias por ejercicio ilegal de la profesión y/o mala práctica veterinaria. Por otra parte, se reciben también un numero creciente de solicitudes de recomendación de centros de atención veterinarios y/o profesionales, solicitudes que por el momento Colmevet no puede responder ya que no puede garantizar calidad sin un debido proceso de certificación de estos establecimientos.

- **Factores Tecnológicos**

Los avances tecnológicos es uno de los grandes acontecimientos que ha experimentado la sociedad los últimos años. Esta no solo ha afectado a las empresas tecnológicas, sino que la comunidad en su conjunto, porque se ha tenido que reformular la forma en la que se estaban haciendo las cosas. Por ejemplo, en medicina de animales ha permitido la incorporación de nuevas técnicas y procedimientos clínicos en mascotas, que ha implicado darle mayor eficiencia a las operaciones y a las recuperaciones de los propios animales. Asimismo, los médicos veterinarios han debido especializarse día a día, aprendiendo nuevas técnicas y tecnologías que son aplicadas en el desarrollo de exámenes y operaciones en mascotas, todo esto ha favorecido el cuidado de las mascotas, las cuales se han convertido en uno de los integrantes más importante de la casa.

Junto con lo anterior, no debemos olvidar los avances tecnológicos que permiten rastrear e identificar a los animales o mascotas, lo cual no solo sirve para recuperar animales extraviados, sino también para hacer más responsables a sus tenedores y poder identificar de mejor forma la responsabilidad de cada familia o dueño de mascotas.

- **Factores Ecológicos**

La tenencia responsable de mascotas tiene un fuerte impacto en los temas ecológicos, debido a la huella ambiental que produce cada animal. Esto se debe a la cantidad de recursos que se necesitan para la producción de alimentos y también para el manejo de los desechos que estos producen. Es por ello, que uno de los temas importantes a controlar es la esterilización de las mascotas, sobre todo de los perros o gatos abandonados, los cuales pueden aumentar aún más la población animal que no se encuentra bajo los cuidados necesarios.

Finalmente, se puede observar que existen diversas oportunidades en el contexto nacional actual, especialmente por el auge de las temáticas en la tenencia responsable de mascotas y animales de compañía, además existe una mayor condena social frente a los abusos y las malas prácticas con animales, lo cual requiere mucho más regulación frente a las instituciones que se relacionan o que le prestan servicios a ellos.

2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

A través de la herramienta de Cinco Fuerzas planteadas por Porter (1980) será posible estudiar potenciales amenazas y oportunidades que se presentan en el contexto del presente plan de negocio. Sobre todo por plantear una nueva marca de certificación, en que no se observan actuales competidores en el mercado, la discusión tratará sobre supuestos y análisis de acuerdo con la poca información disponible sobre el real cuidado de las mascotas en Chile.

- **Rivalidad actual de los competidores**

En la actualidad en esta industria no hay competidores ni empresas que estén certificando tenencia responsable o cuidado animal. Este plan de negocios hace referencia a una idea original, en que la marca Colmevet AG extiende a la nueva unidad de negocios Certifica Colmevet años de experiencia y alto conocimiento en el cuidado de animales.

Si bien no se observan amenazas desde actuales competidores, en el futuro no se puede descartar que exista interés por parte otras organizaciones en entregar sellos de certificación relacionados al mundo animal.

Aún lo anterior, la propuesta de valor de Certifica Colmevet sustenta fundamentalmente su factor diferenciador en el prestigio que el Colegio Médico Veterinario de Chile ha conseguido y perpetuado en sus años de trayectoria.

- **Posible entrada de nuevos participantes**

La barrera de entrada para la competencia es alta, ya que Certifica Colmevet sería el primer organismo en Chile que se dedica a la certificación de Centros de Atención Veterinaria (CAV) y asimismo de instituciones privadas *petfriendly* dedicadas al rubro de la hotelería, *retail*, restaurantes y cafeterías. Además cuenta con el respaldo del Colmevet AG, factor que, como decíamos anteriormente, es diferenciador frente a otras instituciones que podrían estar interesadas en este rubro de certificación de mascotas, con lo cual existe una baja probabilidad que aparezcan nuevos competidores o participantes relevantes en este rubro o categoría, por no contar con el respaldo de una institución relacionada al mundo animal y que sea reconocida por su larga trayectoria. Un riesgo potencial sería si universidades destacadas (UC, U. De Chile, entre otras) generara alguna instancia de certificaciones propias, que compitiera con la de Certifica Colmevet. No obstante, la amenaza anterior es menor si se observa que en general las universidades en Chile no certifican o no entregan sellos de calidad como entes de educación (sí podrían hacerlo a través de un instituto o fundación). Asimismo, es menor esta amenaza si Certifica Colmevet suma como socios estratégicos a las principales universidades del país.

- **Posible entrada de productos sustitutos**

Actualmente, no existen productos sustitutos en el mercado chileno para este rubro y es complejo que aparezcan, Como decíamos anteriormente, solo se observan como potencial riesgo si las universidades crean algún tipo de instituto o fundación ligada al tema, lo cual difícilmente podrían desarrollar si es que no participan con Colmevet AG, como garantía de su certificación.

Una de las iniciativas implementadas en Chile, de la cual nos inspiramos para este proyecto, es el Sello Manos Campesinas⁸, el cual es resultado del trabajo conjunto de respetadas organizaciones campesinas, INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario) y la Universidad de Chile. Este sello garantiza un producto elaborado de forma artesanal, por pequeños productores a los largo de

⁸ [http:// manoscampesinas.cl](http://manoscampesinas.cl)

Chile, sano y que fomenta el desarrollo local. En este caso, las universidades y un instituto conector del problema de reputada marca, son la combinación de garantía para la sociedad.

- **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes identificados para este plan de negocio son dos⁹. Primero, definimos como clientes a las empresas del rubro veterinario, como consultas, clínicas y hospitales. Segundo, también son nuestros potenciales clientes los comercios del rubro hotelero y de alimentos que deseen el sello *petfriendly* de Colmevet.

Frente a esta situación, el poder de negociación de los clientes es bajo, ya que en la actualidad es un producto único y estándar, que tiene diferentes niveles de precio dependiendo del tamaño de la empresa solicitante, de esta forma se logra diferenciar a los pequeños establecimientos de las grandes cadenas, lo cual entrega soluciones a la medida o situación de cada cliente. Los valores han sido evaluados por Colmevet AG., organización sin fines de lucro, que asegura los más altos estándares de calidad a un precio justo.

- **Poder de negociación de los proveedores**

En este caso, los proveedores de este servicio corresponde a los expertos consultores de Certifica Colmevet, los cuales son socios del Colmevet AG (médicos veterinarios colegiados) que estarán capacitados y autorizados por este organismo para realizar las certificaciones. Colmevet AG, actualmente tiene cinco mil socios que podrían convertirse en potenciales certificadores a nivel nacional, los cuales deberán postular como prestadores del servicio de certificación, luego de haber realizado el curso pertinente que será dictado por la OTEC de Colmevet AG. Sin esta validación no podrán acceder a ser parte de los certificadores de Certifica Colmevet.

El poder de negociación de los proveedores sigue siendo bajo, ya que existe un alto de volumen de colegiados que podrían obtener la licencia. Además, el valor por entrega de sello está estandarizada y con ello el valor que se pagará a cada experto por certificación también está definida y cada miembro la conocerá previamente.

⁹ El lector debe recordar que también definimos como usuarios de nuestros servicios a todos los dueños de mascotas en el país, quienes si bien no pagan a Certifica Colmevet por certificaciones, si influyen en que los clientes requieran y deseen tener las certificaciones.

3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

Como se ha mencionado anteriormente, Certifica Colmevet forma parte de las unidades de negocio del Colmevet AG. y nació con el objetivo de mejorar el posicionamiento, incidencia y la generación de recursos y sostenibilidad financiera para la institución.

Dentro del Plan Estratégico de Colmevet AG, se estableció que la Agencia Certificadora será la primera de las cuatro unidades de negocio a desarrollar y potenciar, debido a la alta demanda actual existente por este tipo de servicios y por la estimación principalmente de retornos positivos que tendría en los ámbitos social, legal y económico, lo cual justifica que sea la unidad de negocios seleccionada para este plan de negocios.

De esta forma, la creación de la Agencia Certificadora, contribuye a la generación de una nueva estructura y plan de negocios para Colmevet AG, que le permitirá un crecimiento sostenible en el tiempo y la obtención de nuevos recursos para su funcionamiento. Asimismo, esta certificadora podrá ser un referente para implementarse en otros colegios profesionales de tamaño intermedio, lo cual permitirá generar importantes recursos económicos para otros colegios, pero principalmente generar un impacto social positivo para comunidad en la que se desarrolle.

3.1 Descripción de la Empresa

Certifica Colmevet es la Agencia Certificadora del Colegio Médico Veterinario de Chile (Colmevet AG), la cual operará como una unidad de negocio autónoma y con una orgánica interna según sus necesidades. Para ello, se ha definido un marco cultural autónomo, pero que cuenta con los lineamientos de Colmevet AG., el cual está compuesto por la Misión, Visión, Valores de Certifica Colmevet.

- **Misión**

La Agencia Certificadora del Colegio Médico Veterinario de Chile es una organización cuyo propósito fundamental es trabajar por el **bienestar de los animales, el fomento de la tenencia responsable de mascotas y el correcto ejercicio de la profesión médico veterinaria** a nivel nacional, entregando confianza a los dueños de mascotas y a la sociedad en su conjunto, a través de certificaciones de calidad sobre los servicios relacionados con la atención animal.

- **Visión**

Ser referente a nivel nacional en temas relacionados con el bienestar animal y tenencia responsable de mascotas, convirtiéndose en una organización relevante que certifica y entrega garantías de servicios en Chile.

- **Valores**

Los valores son la esencia de una empresa y los pilares fundamentales de una marca, es por ello que los valores de la marca Certifica Colmevet son: confianza, integridad y calidad de servicio, estos serán los que permitirán a la certificadora alcanzar los resultados deseados, sobre todo el posicionamiento en la sociedad.

- **Confianza:** Este valor es uno de los esenciales para Certifica Colmevet, ya que representa la seguridad o confianza que entrega una marca como el Colegio Médico Veterinario, que cuenta con una gran historia de tradición en el cuidado animal, siendo el principal referente a nivel nacional. Certifica Colmevet requerirá obtener la confianza de las instituciones que solicitarán las certificaciones, para validar o garantizar sus productos o servicios, como así también será relevante contar con la validación de la comunidad, ya que ellos serán los usuarios y los que exigirán que las organizaciones obtengan los sellos de certificación.
- **Integridad:** Es la capacidad de actuar con honestidad, siendo congruentes con lo que dice la marca, con las decisiones que toma y se ponen en práctica. Este es un valor muy buscado por la comunidad en general, sobre todo en temas tan éticos como el mundo animal, ya que tiene relación con el hacer lo correcto y actuar con honestidad. Asimismo, se relaciona con el actuar ético de los profesionales encargados del cuidado de las mascotas.
- **Calidad de Servicio:** Se refiere a la excelencia en los productos o servicios entregados por Certifica Colmevet. Hoy en día, es un valor muy apreciado por la ciudadanía, ya que cada vez son mayores los estándares de calidad que se les exigen a las empresas. Por ello, es muy importante satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, quienes son los que presionarán a nuestros clientes (empresas del rubro veterinario como consultas, clínicas y hospitales, más comercios del rubro hotelero y de alimentos de animales) para obtener la certificación de Colmevet.

3.2. Modelo de Negocios

El principal objetivo de Certifica Colmevet es diseñar e implementar las marcas de certificación definidas por el equipo técnico de Colmevet. Se trabajará inicialmente con dos marcas de certificación en las áreas de mascotas y certificación profesional, las cuales serán descritas más adelante.

3.2.1 Modelo de Negocios CANVAS

A continuación se presenta el análisis de modelo Canvas para Certifica Colmevet siguiendo las directrices propuestas por Osterwalder y Pigneur (2010), documento que muestra nueve bloques que son necesarios de identificar para que la propuesta de negocio alcance el éxito esperado.

Tabla 1: CANVAS Certifica Colmevet

COLABORADORES	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES (ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN)	SEGMENTOS DE CLIENTES
Sociedad civil organizada: ONG's	Diseño de sellos y procesos de certificación.	Desarrollo de estándares de calidad y generación de normativas para la implementación de la certificación, tanto para CAV, como para establecimientos privados que ofrecen servicios para mascotas.	Canales de comunicación oficiales de Colmevet (Medios Digitales).	- Clientes directos: Organizaciones relacionadas con la tenencia responsable de mascotas (CAV, cafeterías, Restaurantes, Hoteles, Retails, etc.)
Academia: Universidades e Institutos	Desarrollo de estrategias de marketing y difusión.	Entrega de confianza a través de un sello respaldado por una institución validada, valorada y reconocida en la sociedad chilena y que además cuenta con años de tradición.	Alianzas TV (Mega) y Radios.	- Clientes usuarios: Dueños o tenedores de mascotas
Empresas relacionadas y no relacionadas	Gestión de procesos de ventas		Actividades de vinculación – Prensa.	
Municipalidades	RECURSOS CLAVE - Red de certificadores - Estándares y normas - Equipos de trabajo capacitado - Respaldo Colmevet		CANALES DE DISTRIBUCIÓN (Punto de venta y logística) - Oficinas del Colmevet (Sede Nacional y Consejos Regionales) - Canales digitales (Web, Redes Sociales)	
SITUACIÓN ECONÓMICA DURANTE EL PROYECTO				
GASTOS - Sueldos de personal y asesorías externas. - Red de certificadores. - Marketing: Campañas masivas a segmentos de clientes de interés, materiales (folletos, impresiones, merchandising). - Arriendo y gastos de oficina - Registro y diseño de Marcas de Certificación. - Royaltie Colmevet.		INGRESOS - Certificados para empresas “Petfriendly” interesadas. Precio según tamaño de la empresa - Certificaciones CAV. Precio según tipo de establecimiento		

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2 Segmento de Clientes

El segmento de clientes se divide en dos grupos, clientes directos y usuarios. En cuanto a los clientes directos, se encuentran las organizaciones como los Centros de Atención Veterinaria

(CAV) y las empresas del rubro de cafetería, restaurant, hoteles y retails, que tengan como objetivo la tenencia responsable de mascotas. Por otra parte, se encuentran los usuarios del servicio entregado por Certifica Colmevet, que en este caso son los dueños o tenedores de mascotas, los cuales están preocupados por el bienestar de sus mascotas, que optan por servicios de calidad garantizados.

3.2.3 Relación con Clientes

El relacionamiento con clientes se llevará a cabo a través de diferentes estrategias, en primer lugar a través de los canales digitales oficiales de Colmevet, como sus cuentas oficiales de Instagram, Facebook y Twitter, impulsando el conocimiento y posicionamiento de Certifica Colmevet. En segundo lugar, mediante las alianzas con canales de televisión y otros medios de prensa como radios y medios escritos de nicho, con el objetivo de difundir esta iniciativa como una medida de Tenencia Responsable de Mascotas. Finalmente, el relacionamiento con los clientes se realizará a través de la realización de diferentes actividades con la comunidad, como las ferias pet, jornadas de cuidado de mascotas, entre otras, las cuales pueden ser difundidas en diferentes medios de prensa.

3.2.4 Canales de Distribución

Los canales de distribución se han definido en dos líneas, por una parte están las oficinas de Colmevet, principalmente su sede nacional y los diferentes consejos regionales, ubicados en todo el territorio nacional. Asimismo, se ha definido el canal web como captador de clientes directos interesados en adquirir los Sellos de Certificación, los cuales a través de un formulario podrán solicitar a Certifica Colmevet la certificación de sus empresas.

3.2.5 Propuesta de Valor

Para los clientes directos, la propuesta de valor consiste en el desarrollo de estándares de calidad y generación de normativas para la implementación de la certificación, tanto para CAV como para establecimientos privados que ofrecen servicios para mascotas, entre los cuales se consideran en primera etapa a hoteles, restaurantes, cafeterías y otros del rubro del *retail* principalmente. Esta certificación les permitirá mejorar sus procesos internos y su propia oferta

de valor a sus usuarios, obteniendo adicionalmente beneficios de la promoción de estos servicios certificados por el Colegio Médico Veterinario de Chile.

En el caso de los usuarios de Certifica Colmevet la propuesta de valor consiste en la entrega de confianza, a través de un sello respaldado por una institución validada, valorada y reconocida en la sociedad chilena y que además cuenta con años de tradición. Asimismo, cuentan con la garantía de que los lugares certificados donde asisten con sus mascotas cumplen con los estándares óptimos, para garantizar una atención y cuidado de calidad.

3.2.6 Actividades Clave

En cuanto a las actividades claves identificadas para el éxito de este plan de negocios, se encuentran las relacionadas al diseño de sellos de certificación y los procesos internos que se requieren para su implementación. Asimismo, se ha definido como actividad clave, el desarrollo de estrategias de marketing y difusión, que ayudarán a potenciar la marca Certifica Colmevet, que hasta ahora es desconocida en la comunidad y en el segmento de clientes que se ha definido previamente. Finalmente, otro punto importante en el que se debe enfatizar es en el desarrollo y gestión de procesos de venta, que permitan aumentar el número de certificaciones.

3.2.7 Recursos Claves

Se realizó un análisis VRIO, en el cual se analizaron los diferentes recursos y capacidades de los cuales se eligieron 4 de ellos que representan los más importantes para el funcionamiento de la organización.

Tabla 2: Análisis VRIO

Recurso - Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Resultado
	¿Es valioso para el cliente?	¿Es escaso?	¿Es difícil de imitar?	¿Esta la empresa organizada para capturar su valor?	Implicancia Competitiva
Respaldo Colmevet	SI	SI	SI	SI	VC Sostenida
Estándares y normas	SI	SI	NO	SI	VC Temporal
Red de Certificadores	SI	SI	NO	SI	VC Temporal
Equipo de trabajo capacitados	SI	SI	NO	SI	VC Temporal

Fuente: Elaboración propia

Para Certifica Colmevet se identificaron tres factores críticos de éxito, puntos clave que cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el correcto desarrollo y crecimiento del negocio, logrando sus objetivos, los cuales se mencionan a continuación:

- **Estándares y Normas:** se deben desarrollar altos estándares y normas de certificación para cada sello, los cuales serán elaborados por los equipos técnicos de Colmevet AG. Estos estándares serán incorporados en el proceso de registro de la marca en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INAPI), donde se especificará que los sellos de certificación serán propiedad intelectual de Colmevet AG. y que el proceso de certificación lo llevará a cabo únicamente en Chile Certifica Colmevet.
- **Red de certificadores con reconocida experiencia:** Colmevet cuenta con más de 5.000 Médico Veterinarios dentro de sus socios en todo el país, referentes en sus áreas de especialización. Muchos de los cuales serán los certificadores y fiscalizadores del proceso de certificación, generando confianza a los clientes y entregando de un servicio de alto nivel. Además, tendrán que realizar cursos específicos para poder contar con la denominación de certificadores autorizados.
- **Desarrollo de equipos de trabajo:** para la implementación de este proyecto se deberá contar con equipos de trabajo altamente comprometidos, constituidos por diversos profesionales tanto médicos veterinarios, como profesionales de otros rubros.

3.2.8 Colaboradores

En cuanto a los colaboradores, estos han sido definidos en colaboradores directos e indirectos. Como parte de los colaboradores directos se encuentran los dueños de Centros de Atención Veterinaria (CAV) y las empresas con rubro hotelería, cafetería, restaurantes y retail, además de los usuarios tenedores de mascotas. Por otra parte, están los indirectos, entre los cuales se encuentran la sociedad civil organizadas a través de las ONGs, Municipalidades y la Academia con sus universidades e institutos.

3.2.9 Fuentes de Ingreso

Los ingresos percibidos por este plan de negocio se asocian a los dos Sellos de Certificación definidos para la implementación de este proyecto. En primer lugar, se percibirán ingresos por las certificaciones de los CAV, los cuales han sido definidos de acuerdo a los tres tipos de establecimiento: Clínicas, Hospitales y Consultas. En segundo lugar, los ingresos se obtendrán por la certificación de empresas petfriendly interesadas en la obtención del sello que las identifique como tal.

Ambas formas de ingreso participan equitativamente del ingreso total. Más detalles respecto a los ingresos potenciales se pueden revisar en la sección 7.2.

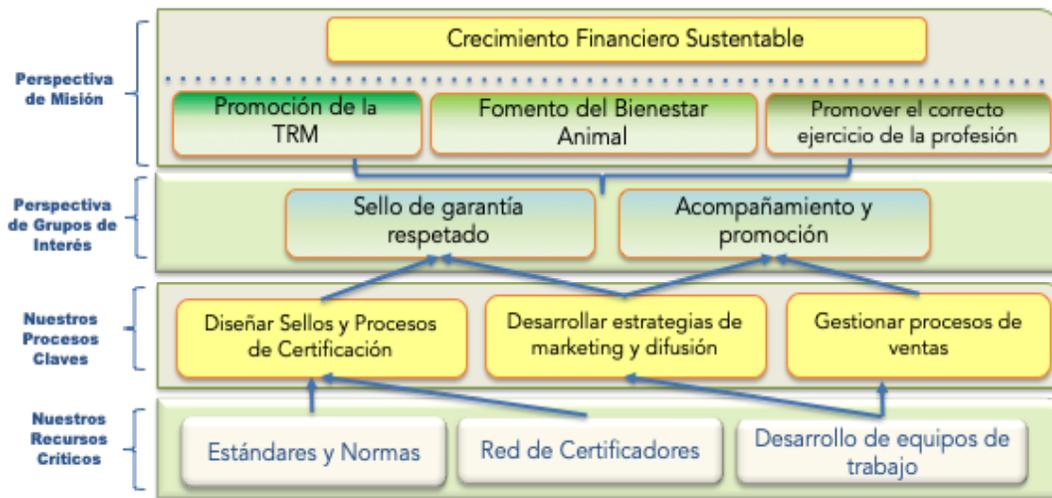
3.2.10 Fuentes de Egreso

Los egresos provienen principalmente de los costos variables, los cuales consideran el pago de los certificadores. Por su parte, los costos fijos, resultan altos en un principio en relación a los costos variables y consideran principalmente el pago de sueldos del equipo de trabajo. Más detalles con respecto a los egresos potenciales se verán en la sección 7.3.

3.3 Mapa Estratégico

Otro instrumento o herramienta de gestión muy utilizada en la actualidad es el Mapa Estratégico. Siguiendo las recomendaciones de Kaplan y Norton (2004) sobre el desdoblamiento de objetivos claves de cada organización en sus unidades estratégicas de negocio (UEN), es posible desarrollar Mapas Estratégicos por UEN. Mediante el desdoblamiento estratégico la organización se prepara para implementar y monitorear la estrategia, con el fin de dar cumplimiento a la propuesta de valor. Es por esto, que para Certifica Colmevet, UEN de Colmevet AG., se desdoblaron los objetivos estratégicos indicados en la propuesta de valor, con la finalidad de alinear sus recursos y procesos, dando cumplimiento a la promesa realizada al cliente. A continuación se presenta el Mapa Estratégico para la UEN Certifica Colmevet.

Figura 2: Mapa Estratégico Certifica Colmevet



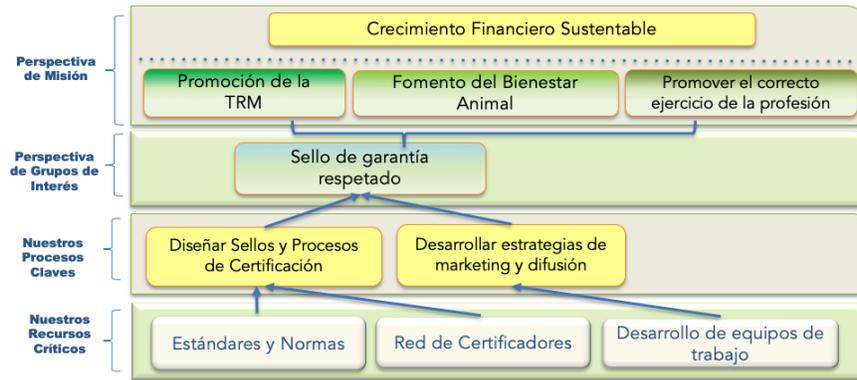
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la perspectiva de Grupos de Interés, es posible identificar los dos atributos que constituyen parte de la propuesta de valor para el cliente:

- **Sello de garantía respetado:** enfocado en entregar sellos distintivos y respaldados por una institución reconocida en la sociedad, que cuenta con más de 64 años de trayectoria. Esta certificación considera una revisión de todos los procesos internos de las empresas, que puedan asegurar el bienestar de las mascotas en todo momento. Asimismo, se considera la revisión de la infraestructura, personal capacitado y procesos necesarios para los servicios que se promocionan.
- **Acompañamiento y promoción:** enfocado en acompañar a la empresa durante el proceso de certificación, mediante el asesoramiento e implementación de los cambios necesarios para cumplir con la norma requerida, a través de la mejora de sus procesos internos. Adicionalmente, se potenciará el negocio utilizando todos los canales oficiales de comunicación de Colmevet AG., difundiendo en sus redes sociales, *mailing* y página web, un listado de empresas certificadas, el cual se actualizará periódicamente para que los ciudadanos puedan usarlo a modo de consulta sobre los lugares que se encuentran certificados.

A continuación, se detallan los procesos clave previstos para el logro de ambos atributos de la propuesta de valor.

Figura 3: Atributo Sello de garantía respetado



Fuente: Elaboración propia

Para lograr el desarrollo de marcas de certificación validadas, es necesario la implementación de ciertos procesos internos que contengan el objetivo de la certificación, procedimientos estandarizados y el diseño de un sello. Para esto, es necesario contar con Estándares y Normas de Certificación, según el área objetiva de certificación, así como también disponer de una Red de Certificadores calificados y capacitados para cada área de certificación.

Adicionalmente, se deberán desarrollar estrategias de marketing para promocionar y dar conocer los nuevos sellos disponibles en Certifica Colmevet, posicionándolos principalmente en los clientes directos y usuarios, así como en la sociedad en general.

Cada proceso de certificación y recertificación tendrá un valor o costo económico para la empresa interesada por la otorgación del certificado. El precio será estimado sobre la base del mercado en que se encuentra y el tamaño de la empresa.

En el caso de la certificación de CAV el valor será diferenciado según el tipo de establecimiento. Por su parte, el Sello Petfriendly tendrá un valor estandarizado tanto para cafeterías, hoteles, restaurantes u otro tipo de comercios asociados según su tamaño de empresa. El principal ítem de egreso por certificación será el costo de los certificadores de cada proceso.

Figura 4: Atributo Acompañamiento y Promoción



Fuente: Elaboración Propia

Para lograr el atributo de Acompañamiento y Promoción se deberán desarrollar estrategias de marketing. Esto tiene dos objetivos principales, dar a conocer estos sellos para empresas interesadas en adquirirlas, como también en la sociedad para que dueños de mascotas los reconozcan y prefieran los lugares que tienen el sello.

Para esto se generará un plan de medios, donde se identifiquen y desarrollen los canales indicados para llegar a los grupos de interés de manera segmentada. En el caso específico de los CAV, como se mencionó anteriormente, se publicará en la página web de Colmevet un listado con los centros que cuenten con esta certificación a nivel nacional, respondiendo a la gran demanda por recomendaciones que se reciben hoy en Colmevet. Para dar cumplimiento a este objetivo, es necesario que la institución disponga de equipos de trabajo capacitados, además de los recursos estratégicos mencionados anteriormente.

3.4 Estrategia de Entrada y Crecimiento

Dado el contexto político, económico y social, analizado en el apartado anterior, el comienzo de los ingresos de Certifica Colmevet está presupuestado para el segundo semestre del año 2020, donde las operaciones comenzarán con un piloto a desarrollarse con apoyo de la Municipalidad de Providencia. Se seleccionó esta Municipalidad porque cuenta con un Área de Protección de Mascotas¹⁰, que tiene experiencia en el tema de empresas y ambiente *petfriendly*.

¹⁰ <https://providencia.cl/provi/site/artic/20191023/pags/20191023103755.html>

En una primera instancia, los sellos de entrada serán el **Sello Petfriendly** y **Sello CAV**, potenciándolos en potenciales clientes, usuarios y comunidad. Ambos sellos ingresarán de la misma forma al mercado, comenzando en las empresas con patentes en la Municipalidad de Providencia, ya que esta comuna presenta CAV que han sido afectados de menor manera por la crisis social, además esta zona concentra a los potenciales negocios interesados en certificarse, que ya se han acercado al Colmevet solicitando este tipo de servicios¹¹.

Luego de seis meses de implementación del piloto en la Comuna de Providencia se incorporarán otras comunas de la Región Metropolitana que tengan potencial de crecimiento para nuestro negocio, para que finalmente los Sellos Petfriendly y CAV tengan presencia a nivel nacional, pasando por un proceso escalonado de crecimiento en distintas regiones del país. Se priorizarán las regiones que tienen equipos de trabajo de Colmevet con mayor antigüedad, para asegurar una correcta implementación de este servicio. Durante los primeros años la estrategia de crecimiento será de penetración de mercado, logrando de esta manera crecer mediante la obtención de una mayor cuota de mercado con los productos definidos.

Este tipo de crecimiento para Colmevet AG. se basa en una integración vertical (Baye, 2006) en la cual Colmevet AG. será dueño de las marcas de certificación, otorgándole a Certifica Colmevet la exclusividad en la implementación del proceso de certificación. Esto fue acordado en la reunión presencial con INAPI¹² para la inscripción de la propiedad intelectual de la marca.

Finalmente, a largo plazo se espera implementar una Estrategia de Diversificación (Baye, 2006), con la cual Certifica Colmevet desarrollará nuevos productos y nuevos mercados, de forma simultánea.

3.5 RSE y sustentabilidad

Una de los objetivos de Certifica Colmevet es **generar valor a todos sus stakeholders** (directos e indirectos), **promoviendo el bienestar económico, social y ambiental**. Esto radica en el compromiso existente desde los orígenes del Colegio Médico Veterinario de Chile.

¹¹ Esta sección del Plan de Negocio se desarrollo con anterioridad al contexto de Pandemia global, por lo que las definiciones de tiempo e implementación de la idea de negocio podrían requerir ajustes.

¹² 16/01/2020 - Reunión presencial con abogados de INAPI (**Instituto Nacional de Propiedad Industrial**)

En el caso de los clientes que optan por el Sello Petfriendly o de CAV, el valor es generado a través de la certificación de calidad del establecimiento, lo cual entrega una ventaja competitiva frente a otras organizaciones que no cuentan con la certificación. Esto permitiría un crecimiento sostenido de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes, con énfasis en el compromiso de estos establecimientos con el bienestar animal.

En cuanto a los usuarios, el valor percibido es el aseguramiento de que sus mascotas serán atendidas bajo los más altos estándares que pueden acceder, no tan solo del espacio físico donde son atendidos, sino que también por la calidad de los profesionales que atienden los establecimientos.

La Responsabilidad Social Empresarial de Certifica Colmevet a los *stakeholders* indirectos (Sector público, ONG's y Comunidad) radica en velar por los valores y la ética, mediante el correcto ejercicio de la profesión, además de su preocupación por una serie de asuntos de interés nacional en las áreas de salud pública. A pesar de centrarse en una etapa inicial en ciertas comunas, como es el caso de Providencia, este proyecto se incorporará en el futuro en todas las comunas de Chile, brindando un servicio a todos los *stakeholders*, independiente de su ubicación geográfica.

Es importante señalar que el aporte que realizará Certifica Colmevet es transversal en los ámbitos económico, social y ambiental, además de aportar enormemente al bienestar de todos los *stakeholders* identificados.

4. Plan de Marketing

La estrategia del plan de marketing está diseñada principalmente para los segmentos de clientes y usuarios identificados, los que, como ya se ha dicho a lo largo del documento, se conforman por los dueños o representantes de Centros de Atención Veterinaria (CAV) y los establecimientos comerciales con rubro hotelería, cafetería, restaurantes, entre otros. Asimismo, es relevante considerar a los usuarios finales que se verán beneficiados por la atención de establecimientos certificados por Certifica Colmevet, los cuales son los propios dueños de mascotas.

4.1 Segmentación y público objetivo

Macrosegmentación y Microsegmentación del Mercado: El mercado objetivo del plan de marketing está compuesto por clientes y usuarios. En primer lugar, los clientes son los Centros de Atención Veterinaria (CAV) y los establecimientos comerciales que sean del rubro hotelería, retail, cafeterías, restaurantes y otros, mientras que en segundo lugar se encuentran los usuarios que son los dueños de mascotas, muchos de los cuales están a favor de la Tenencia Responsable de Animales.

El mercado objetivo es B2B (Centros de Atención Veterinaria y establecimientos comerciales con rubro hotelería, retail, cafetería y restaurantes) con relacionamiento B2C (usuarios final).

Los segmentos han sido separados en dos grupos objetivos, ya que el cliente directo es el que adquiere la certificación o accede a la recertificación de los sellos cada dos años, mientras que los usuarios son quienes se ven beneficiados al asistir a instituciones certificadas y que pueden exigir a las instituciones la obtención de los sellos de certificación.

- **Segmentación Geográfica:** Abarca todo el territorio nacional (Chile), ya que se busca la expansión de los sellos de certificadores en el mercado chileno.
- **Arquetipo del Cliente y Usuario:** Para este plan de negocio existen dos tipos de arquetipos, el primero de ellos es para el cliente, entre los que se encuentran las organizaciones que adquieran el Sello Certificador de Certifica Colmevet. El segundo arquetipo es el del usuario final, esto quiere decir, dueños de mascotas que asisten a los establecimientos certificados por Certifica Colmevet.

- **Arquetipo Cliente:** El arquetipo del cliente del Sello Certificador es una empresa privada, específicamente una clínica veterinaria ubicada en la comuna de Providencia de Santiago de Chile, su nombre es Veterinaria Providencia y atiende las 24 horas del día. Sus ventas anuales alcanzan las 10 mil Unidades de Fomento (UF), por lo cual su tamaño de empresa es considerado pequeña.

Entre los servicios médicos que ofrece la clínica veterinaria se encuentran consultas, exámenes, vacunas, cirugías y urgencias. Por otra parte, los servicios complementarios que ofrece a sus clientes son: Hotel canino y felino, petshop con todo tipo de accesorios para mascotas, peluquería y farmacia.

En la actualidad, cuentan con un prestigio dentro de la comuna, pero su intención es seguir expandiéndose a otras zonas, para ello necesitan contar con un sello de Certifica Colmevet que los acredite como una clínica veterinaria que cuenta con todos los estándares necesarios para la atención de mascotas, certificando principalmente la calidad de todos los productos y servicios que ofrecen.

- **Arquetipo Usuario:** El arquetipo del usuario se llama María tiene 40 años y tiene dos hijos. Ellos tienen un perro que se llama Cachupin y que está con ellos hace cinco años. Cachupin es una integrante más de la familia y siempre los acompaña en sus paseos, lo llevan incluso cuando van de viaje.

María es muy preocupada por el bienestar de su mascota y el de sus hijos, por lo mismo le realiza controles periódicos a su perro, pero en un viaje a la playa Cachupin se enfermó y tuvieron que llevarlo a una veterinaria diferente a la que siempre lo llevan, para ello buscaron en el registro de Certifica Colmevet, una clínica que cuente con la certificación de Colmevet, ya que no llevarían a Cachupin a cualquier centro de atención veterinaria.

4.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que se propone para Certifica Colmevet es de liderazgo por diferenciación (calidad y confianza). En este caso la marca construye su valor, a través de la garantía de altos estándares en productos y servicios, entregados por los CAV y los establecimientos comerciales de los rubros seleccionados.

En este caso las marcas de Certifica Colmevet construyen valor, a través de un **sello de garantía respetado** y el **acompañamiento y promoción (asesoría)**, los cuales serán los principales atributos de marca, que impulsarán la campaña de posicionamiento de Certifica Colmevet en los diferentes medios. La incitación a la preferencia de establecimientos con sello, nos permitirá posicionar el producto con un carácter de valor agregado, esto quiere decir, los establecimientos podrían optar a la certificación, porque sus clientes prefieren instituciones que cuenten con el sello. El llamado en este caso puede ser *“Prefiere Centros de Atención Veterinaria con sello Colmevet”*.

4.3 Objetivos de marketing

Los objetivos del plan de marketing están definidos sobre la base de los segmentos de clientes a los que apunta cada una de las marcas de certificación, esto se refiere a sus clientes directos y a sus usuarios.

Es por lo anterior que se ha definido como objetivo general del plan de marketing:

“Posicionar las marcas de certificación en Chile, a través del Sello Petfriendly y Sello de Certificación de CAV, en un plazo de dos años”.

El posicionamiento es una de las actividades claves definidas para el éxito de este plan de negocios, ya que a pesar de que el Colegio Médico Veterinario de Chile es una marca reconocida por la comunidad, Certifica Colmevet es una nueva marca que se debe posicionar principalmente en el mercado objetivo (clientes directos y clientes indirectos), pero que además debe ser reconocida y aprobada por stakeholders identificados.

4.4 Propuesta de estrategias de marketing funcional 4P

A continuación se desarrollará un análisis de las 4Ps según lo propuesto por Kotler (2013) con respecto a las definiciones de Producto, Precio, Promoción y Plaza.

- **Producto:** La estrategia de este servicio está dada por las características y atributos de los sellos certificadores, que son garantía de calidad, acompañamiento y promoción, puesto que es único sello en Chile que vela por el cumplimiento de las normas necesarias para el bienestar de las mascotas.
- **Precio:** En el caso del Sello Petfriendly, el precio fue fijado de acuerdo con el tamaño de las empresas solicitantes, generando un estándar y diferenciación entre aquellas que tienen características de micro, pequeña, mediana y grandes empresas. Además, la extensión de la certificación es de dos años, por lo cual los clientes tienen un plazo apropiado para realizar la recertificación, obteniendo un precio conveniente y acorde a la realidad económica de cada organización.
- **Plaza:** En el caso de ser un servicio, los canales de distribución de estos podrían ser los mismos establecimientos médicos y comerciales para mascotas, ya que a través de la contratación de un servicio, los usuarios accederán a un servicio garantizado por Certifica Colmevet.
- **Promoción:** Las marcas de certificación de Colmevet hasta el momento tienen nula presencia en el mercado chileno, ya que forman parte de una nueva unidad de negocio de Colmevet AG., por ello es muy importante la realización de campañas de *branding* para estas nuevas marcas, que las posicionen frente a su mercado objetivo y todos los *stakeholders* identificados.

4.5 Estrategia de producto/servicio

Contar con un sello de garantía entregado por Colmevet, principal entidad en Chile que se preocupa por el bienestar y salud animal, que genera una ventaja competitiva de los establecimientos que cuentan con el sello de certificación sobre las que no lo poseen,

permitiendo a los usuarios finales distinguir a los establecimientos que cuentan con los estándares y normas necesarios para el cuidado animal.

4.5.1 Sello “*Petfriendly*”

En años anteriores, las certificaciones o sellos petfriendly han sido solicitadas al Colegio Médico en varias oportunidades, tanto por empresas como por personas dueñas de mascotas. Principalmente, porque en Chile no existe una organización oficial que se encargue de velar por el cumplimiento de ciertos estándares de calidad que garanticen el bienestar animal de mascotas domésticas que asisten junto con sus dueños a estos tipos de establecimientos privados.

El objetivo del Sello Petfriendly es asegurar satisfacer las necesidades de las mascotas y de sus dueños, a través del cumplimiento de estándares de calidad en sus productos y servicios, para que las mascotas que son llevadas por sus dueños a establecimientos privados, tengan los cuidados necesarios durante su estadía.

El Sello Petfriendly entregará un signo distintivo para este tipo de instituciones, el cual podrá ser utilizado en los locales que cuenten con la certificación. Es importante enfatizar que el sello una vez obtenido, tendrá un vigencia de dos años, para garantizar que el servicio o producto continúa siendo de alta calidad. El sello podrá ser renovable si las empresas solicitantes, mantienen los estándares de calidad con los que fueron certificados inicialmente. De forma contraria, el Sello Petfriendly será retirado del establecimiento y la empresa será eliminada del registro on-line de Certificadora Colmevet.

Figura 5. Imagen Sello Petfriendly y Sello CAV



Fuente: Elaboración Propia

Los requerimientos mínimos sobre las especificaciones que deben tener cada uno de este tipo de establecimientos fueron consultados a los Directores Regionales de Colmevet ubicados desde Arica a Punta Arenas, a través de una encuesta realizada en noviembre del 2019.

En primer lugar se definieron los requerimientos necesarios para certificar locales que expendan alimentos, entre ellos las cafeterías y restaurantes, los cuales deben contar con altos estándares de higiene, principalmente por la manipulación de comida y bebestibles. Además, los dueños del establecimiento deberán acreditar los siguientes requisitos mínimos para la obtención del Sello Petfriendly como: capacitación del personal, separación de ambientes, venta de snack, zonas de hidratación, juego y descanso, entre otras (Ver Anexo 8).

En general, los requerimientos para establecimientos que disponen de servicio de alimentación serán mucho más rigurosos, para evitar principalmente contaminaciones cruzadas que puedan afectar la salud de las personas y las mascotas.

En segundo lugar, se describen las características necesarias para la certificación de alojamientos que reciben pasajeros junto a sus mascotas, como hoteles y hostales para que puedan contar con el Sello Petfriendly, los requerimientos a cumplir se relacionan a normas sanitarias, atención veterinaria (enfermería), cámaras de seguridad, etc. (Ver Anexo 9).

Es importante evaluar posteriormente el funcionamiento y efectividad de la puesta en marcha de los primeros Sellos Petfriendly, tras lo cual no se descarta la ampliación de ámbitos de acción donde Certifica Colmevet podría generar otros nichos de negocio. Tampoco se excluye la posibilidad de que en un futuro puedan existir otros sellos, entre los cuales se destacan: piscinas y lugares de entretenimiento, salones de belleza (peluquerías), universidades, transporte público, clínicas y hospitales humanos, estaciones de servicio, áreas turísticas y farmacias.

4.5.2 Sello de Certificación de Clínicas Veterinarias

El servicio entregado por los centros de atención veterinaria es bastante heterogéneo y en muchos casos de dudosa calidad. Colmevet recibe más de cien denuncias mensuales por ejercicio ilegal de la profesión y malas prácticas, por lo que se hace necesario entregar a la comunidad

garantías de que existen lugares que cuentan con los estándares de calidad, para realizar este tipo de servicio y que además tienen el equipamiento necesario para brindar una atención pertinente.

Esta norma busca estandarizar el servicio otorgado por los centros de atención veterinaria a nivel nacional, **clasificándolas en hospitales, clínicas o centros de atención primaria (consultas)**. De esta forma, se entregarán estándares de calidad, para que este tipo de empresas puedan mejorar sus procesos internos y entrega de servicios. Colmevet respaldará la promoción de los centros que se encuentren certificados, entregando confianza necesaria a los dueños de mascotas.

Esta norma es complementaria al cumplimiento de otras normas legales vigentes, como por ejemplo, el Código Sanitario, Reglamentos Sanitarios, Ordenanzas Municipales, Código del Trabajo y otras, las cuales serán solicitadas en el proceso de acreditación.

Los principales requerimientos para la certificación tienen que ver con: Infraestructura (Anexo 10), equipamiento (Anexo 11) y Recursos Humanos (Anexo 12).

4.6 Estrategia de Precio

La estrategia de precios utilizada es la discriminación de precios diferenciada según el tipo de servicio que se ofrece y cobrando distintos precios según el tipo de cliente (Baye, 2006).

De esta forma el precio de la certificación Petfriendly, tanto para hoteles como establecimientos de expendio de alimentos, se fijará dependiendo del tamaño de empresa que solicite la certificación, según la clasificación por ventas establecida por la Ley N° 20.416, donde se definen las categorías de empresa como muestra la siguiente Tabla 3:

Tabla 3: Clasificación de Empresas según niveles de venta

Tamaño Empresa	Clasificación por Venta	Precio de Venta	% de ventas anuales que representa el sello
Micro	0 - 2.400 UF	7 UF	0,6%
Pequeña	2.400 – 25.000 UF	23 UF	0,2%
Mediana	25.000 – 100.000 UF	80 UF	0,2%
Grande	100.000 UF y más	500 UF	0,3%

Fuente: Servicio de Impuestos Internos, Chile

En relación con las ventas anuales, la inversión que deben hacer las empresas en la certificación se considera marginal (entre un 0,2% y 0,6% de sus ventas anuales), en relación con el aporte a los ingresos que cada negocio puede generar. Además, este precio es considerado cada dos años, tras lo cual se realiza el proceso de recertificación.

En el caso de la certificación de Centros de Atención Veterinaria (CAV), el precio se fijará dependiendo del tipo de establecimiento que se quiere certificar, como se indica en la Tabla 4 a continuación:

Tabla 4: Precio de certificación según tipo de establecimiento

Categoría a la que se postula	Precio (UF)
Acreditación Hospital veterinario	80
Acreditación Clínica Veterinaria	22
Acreditación Consulta Veterinaria	10

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma que en la Tabla 3, el costo o valor de certificación se considera marginal, considerando el valor agregado que puede significar para cada CAV. Es importante recordar que este valor es cada dos años, que es el tiempo de duración de la certificación.

4.7 Estrategia de Comunicación y Ventas

Para la implementación del plan de marketing se han definido canales de comunicación, que refuercen la difusión del Sello Petfriendly y Sello Centro de Atención Veterinaria (CAV), que permitan llegar a los segmentos de interés, enfocado principalmente en clientes, usuarios y comunidad. Para ello los canales a utilizar son:

- **Canales de TV – Radios - Prensa Nacional:** En el caso de la televisión, hoy Colmevet cuenta con una alianza con el canal de TV Mega, por la cual durante el año 2019 se realizó la campaña Mi Causa, Mi Mega¹³, la cual tenía por objetivo fomentar la tenencia responsable de mascotas, a través de un impacto social, uno de los principales objetivos del Colegio Veterinario de Chile. El objetivo es continuar esta alianza con el canal de televisión, promoviendo la tenencia responsable de mascotas, dándoles a conocer estos sellos. No se descarta que pudieran sumarse otros medios con los que hoy Colmevet tiene cercanía debido a campañas anteriores, involucrando notas de prensa escritas, notas en TV y participación en programas de radio.
- **Revistas del rubro animal enfocadas en la comunidad:** Las revistas de nicho pueden ser un medio muy relevante, ya que los lectores son los principales consumidores de estos servicios. En este sentido, difundir noticias e información de los Sellos de Certifica Colmevet pueden estar mejor dirigidos en este tipo de formato y Revistas.
- **Medios digitales:** Utilizaremos las redes sociales propias de Colmevet, tanto Instagram, Facebook y Twitter, las cuales cuentan con más de 30 mil seguidores en su conjunto, para la viralización de contenido relacionado con los beneficios de la certificación y de la entrega de sellos. Para ello utilizaremos las redes de Colmevet de manera orgánica (no pagada), pero en el caso de ser necesario, se pagará por bases de datos especializadas para llegar a la segmentación de usuarios que se preocupen por el cuidado animal o hacia establecimientos principalmente con la categoría de clínicas, alimentos y hospedaje.

Por otra parte, se generará una alianza con otras marcas o instituciones que se harán cargo de hacer difusión de este tema en sus propias cuentas de redes sociales, lo que permitirá tener un mayor alcance a un bajo costo, entre ellas destacamos las bases de datos de la Municipalidad de Providencia, que cuenta con un sitio web destinado exclusivamente al cuidado animal.

¹³ <https://www.mega.cl/espectaculos/tendencias/95764-mi-causa-mi-mega-regresa-con-nueva-campana-de-tenencia-responsable-de-mascotas-donacion-animales-proyecto-inscripcion-mi-deseo-organos.html>

Otra de las acciones que se implementarán es la realización de campañas con el uso cuentas de Instagram de mascotas influenciadores, por ejemplo en Instagram se utilizarán cuentas como @elmegagato, @hectortheblindfrenchile y @sallymermaidcat. Esta es una tendencia en esta red social, ya que sus dueños crean cuentas que son seguidas por un gran número de usuarios. Para ello se establecerá un hashtag (#) que nos permita monitorear la campaña y medir concretamente los resultados de ésta, tanto en el nivel de alcance de los contenidos, como en los resultados de conversión obtenidos por las empresas que deseen obtener el logo certificador, ya que se derivará desde las cuentas de Colmevet a un formulario de solicitud de Sello.

- **Charlas a veterinarios y comunidad:** Se utilizarán las reuniones periódicas que tienen los veterinarios en Colmevet, esto permitirá llegar a dueños de CAV, adquisición de posibles certificadores e involucrar a los médicos veterinarios en promotores de esta iniciativa.

Por otra parte, la comunidad será involucrada mediante charlas con jornadas educativas en las diferentes ferias *pet* o jornadas de cuidado de mascotas que se realizan en diferentes comunas del país.

4.8 Plan de Seguimiento y Contingencias

La medición y el seguimiento son acciones clave para el éxito de este Plan de Negocio, sobre todo en la difusión, ya que los Sellos de Certificación Colmevet no han sido lanzados al mercado para su solicitud e implementación. Es por esto, que a continuación se detallan algunos de los indicadores clave:

4.8.1 Implementación y Control

Los indicadores clave de éxito para la campaña de lanzamiento de los Sellos de Certificación Colmevet serán:

1. Número de personas alcanzadas durante la campaña en los diferentes canales de comunicación (Redes sociales, TV, Radio, Prensa, Charlas)
2. Indicador de *Engagement* obtenido en la campaña digital (porcentaje de comentarios positivos sobre comentarios totales)

3. Indicador de Sentimiento en redes sociales durante la campaña de lanzamiento (% total de menciones positivas, negativas y neutras)
4. Número de Conversión (Número de sellos contratados post lanzamiento de la campaña para el segmentos de B2B).

4.9 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

Para realizar el análisis de la demanda y proyecciones de crecimiento anual se debe trabajar cada certificación por separado, para ello a continuación se revisará la certificación de CAV y Sello Petfriendly.

4.9.1. Estimación Certificación de Clínicas Veterinarias

Lamentablemente, existe muy poca información estadística oficial con respecto al mercado veterinario en Chile, por lo que se realizó un levantamiento de información primaria y secundaria a través de Colmevet AG., para hacer las estimaciones de demanda y proyecciones de crecimiento anual.

Según datos del Primer Estudio de la Situación Laboral de los Médicos Veterinarios en Chile, realizada por el Colegio Médico Veterinario durante el año 2019, en la cual se obtuvieron más de 3.100 respuestas, los resultados señalan que un 48,8% de los Médicos Veterinarios en Chile se desempeñan en al área de Clínica Menor. El Colegio Médico Veterinario estima que en el país existen aproximadamente 20 mil profesionales ejerciendo la profesión, por lo tanto 9.760 profesionales se dedican a esta área de ejercicio profesional. Utilizando también información de este estudio se identifica que el 31,1% de estos profesionales son dueños o socios de clínica y también, según otros datos entregados, en promedio las clínicas tienen dos a tres profesionales por instalación. Por otro lado, el Servicio Impuestos Internos informa que actualmente existen 1.961 clínicas veterinarias bajo el Registro 0750, cifra muy por debajo de la realidad, ya que muchos trabajan sin giro comercial o en empresas con múltiples sucursales bajo un mismo rut.

Por lo tanto, en promedio podemos estimar que hoy existen 2.750 centros de atención veterinaria en el país. Asimismo, según datos recopilados desde la Comisión de Tenencia Responsable del Colmevet , a través de todos su representantes regionales, se estima que la oferta de servicios por

categoría se segmenta de la siguiente forma: 10% Hospitales, 30% Clínicas y 60% Consultas (Anexo 13).

La meta a cinco años es la certificación del 30% de los Centros de Atención Veterinaria (CAV) existentes a nivel nacional, basándonos en el crecimiento estimado de la industria de las mascotas que es de un 8% anual (según cifras del SII) y con una tasa de recertificación del 80%, informada por la American Animal Hospital Association, quienes tienen un sistema de certificación similar.

Para conocer cálculos sobre el total de centros certificados anuales, % de crecimiento anual, certificados por año, y recertificados por año, revisar Anexo 14.

4.9.2 Estimación Certificación Petfriendly

Según datos de la Subsecretaría de Turismo, para el año 2018 existió un total de 12.555 alojamientos con fines turísticos, de los cuales el 83,8% se clasifican como micro y pequeña empresa. Según cifras entregadas por Booking.com y otros sitios web de alojamiento, en la actualidad en Chile se presentan un 12% de alojamientos que permiten mascotas. La meta a cinco años es certificar el 35% del mercado hotelero en Chile que hoy reciben mascotas, basándonos en la información entregada por el informe de Euromonitor.com, donde se indica que el sector crece entre un 6% y 8% anual.

Por otra parte, el Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII) indica en sus informes estadísticos que existen 35.123 instalaciones de cafeterías y restaurantes a nivel nacional, de los cuales más del 97,7% representan micro o pequeña empresas. Sólo en la Comuna de Providencia existen 1.196 locales comerciales de esta actividad económica y según información entregada por la propia Municipalidad de Providencia el 0,2% de los locales ya declaran ser Petfriendly, sin existir aún una certificación para esto. Al igual que en el caso anterior, la meta de certificación a cinco años del 35% de locales que ya se declaran con esta tendencia (Anexo 15).

Por último, se considera el ingreso a la certificación de una empresa de Retail (por ejemplo, Ripley, Falabella, Paris, Copec, etc.) en la categoría de empresa grande, cada dos años. La inclusión de una empresa de retail se debe al gran interés que ha despertado el cuidado de las mascotas en este rubro.

4.10 Presupuesto de Marketing y Cronograma

El plan de acción del plan de marketing requiere de un presupuesto anual para realizar las diferentes actividades propuestas anteriormente. Para esto se ha definido un presupuesto mencionado en el plan financiero, que permitirá garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan de marketing. Es muy importante contar con un presupuesto para este ítem, ya que existen actividades que requieren de financiamiento, como el pago de publicidad en medios sociales, para tener un alcance relevante en los segmentos de interés que cuenten con cuentas en redes sociales. El presupuesto asignado para el plan de marketing anual es de \$13.200.000 y tendrá un reajuste anual de crecimiento según IPC, el cual se dividirá de la siguiente manera:

Tabla 5. Presupuesto de Marketing

Detalle del gasto general anual	Monto Total Anual
Asesoría en campaña publicitaria de lanzamiento y posicionamiento de marca (Diseño e implementación de la campaña)	\$10.800.000
Anuncios pagados en Redes Sociales (Facebook, Instagram y Twitter)	\$1.200.000
Material Publicitario	\$1.200.000

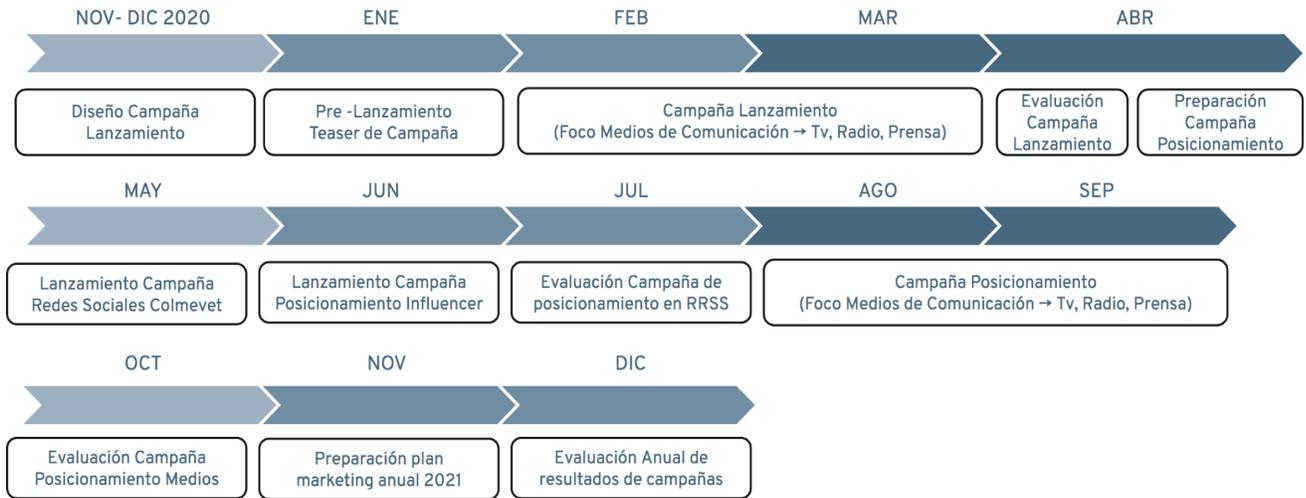
Fuente: Elaboración propia

La inversión en medios digitales no será muy alta, debido a que existen un mix de canales que se utilizarán y a muchos de ellos se podrá acceder mediante canje o usando influenciadores que sean simpatizantes con el mundo animal, además de las apariciones que se consigan con los medios de comunicación más tradicionales.

- **Cronograma Plan de Marketing para el año 2020**

Para el plan de marketing se han definido diversas actividades clave para el periodo comprendido entre 2020 y 2021. Los cuales permitirán en una primera etapa el lanzamiento de los sellos de certificación y en una segunda etapa el posicionamiento de éstos.

Figura 6: Cronograma Plan de Marketing



Fuente: Elaboración propia

El plan de marketing identifica dos principales hitos, los cuales son el lanzamiento de los Sellos de Certificación y el posicionamiento de estos.

En cuanto al lanzamiento, se plantean actividades claves que están enmarcadas en el diseño de la campaña y la puesta en marcha de esta. La campaña de lanzamiento contempla medios de comunicación masiva como televisión, radio y prensa. Para ello se utilizarán las alianzas con las que actualmente cuenta Colmevet y con otras alianzas que están en conversación. Asimismo, se complementará con la utilización de medios digitales y la utilización de influencers.

Por su parte, la campaña de posicionamiento está fijada para el segundo semestre del 2021, donde se utilizarán los medios masivos complementados con una fuerte campaña en redes sociales, en la cual se hará una inversión en estos medios para lograr un mayor alcance en el segmento objetivo.

5. Plan de Operaciones

En un principio Certifica Colmevet se enfocará en el desarrollo, implementación y posicionamiento de las marcas de certificación de CAV y certificación Petfriendly.

Cada marca de certificación será propiedad de Colmevet AG., las cuales serán registradas en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI)¹⁴. Por su parte, Certifica Colmevet será la encargada de implementar el proceso de la certificación.

Todas las certificaciones de Certifica Colmevet tendrán un alcance nacional, y la ejecución del proceso de certificación será facilitado por la presencia de oficinas de Colmevet en todo el país.

La administración de Certifica Colmevet será centralizada en la ciudad de Santiago, contando con equipos de certificadores ubicados en todo el país.

La meta esperada para la certificación CAV es que un 30% de estos establecimientos a nivel nacional cuenten con la certificación de Colmevet, a cinco años.

La meta a cinco años para la certificación Petfriendly es la certificación del 35% para ambos tipos de establecimientos a certificar.

Para conocer los flujos principales de procesos y la programación esperada de actividades, ver Parte II.

¹⁴ 16/01/2020 - Reunión presencial con abogados de INAPI (**Instituto Nacional de Propiedad industrial**)

6. Equipo del proyecto

El equipo necesario para desarrollar este proyecto corresponde a profesionales de planta y equipos de colaboradores externos.

El equipo de planta corresponde a una dirección ejecutiva, un director/a de proyecto, un equipo administrativo, y una encargada de ventas. Por su parte, los equipos externos corresponden a: Asesoría Jurídica, Asesoría Contable, y Asesoría en Comunicaciones y Marketing .

Médicos veterinarios colegiados conformaran el equipo de certificadores, todos expertos en sus áreas de especialización, quienes deberán aprobar un curso de certificación para ser los certificadores oficiales de la organización.

Para conocer el organigrama y la política de remuneraciones de la organización, ver Parte II.

7. Plan Financiero

Para la realización del análisis financiero se utilizaron una serie de supuestos que pueden ser revisados en detalle en la Parte II.

Para la puesta en marcha del proyecto se considera una inversión inicial de \$10.729.485, que contemple principalmente equipos y útiles de oficina, página web, entre otros.

A Continuación se presenta el Flujo de Caja proyectado a cinco años. La recuperación del capital de trabajo y del valor residual de los activos fijos se realizan el año 5, como último año de evaluación de este proyecto en particular.

Tabla 6: Flujo de Caja proyectado

Años	Flujo de Caja proyectado					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Netos		\$ 103.050.401	\$ 120.450.418	\$ 222.153.755	\$ 270.984.533	\$ 320.737.393
Costos Variables		\$ -41.708.143	\$ -50.720.872	\$ -93.322.817	\$ -112.423.832	\$ -132.611.399
Costos Fijos		\$ -64.273.008	\$ -65.924.825	\$ -67.619.093	\$ -69.356.903	\$ -71.139.376
Beneficio Neto		\$ -2.930.750	\$ 3.804.721	\$ 61.211.845	\$ 89.203.797	\$ 116.986.618
(+) Ganancias de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 170.866
(-) Pérdidas de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciación		\$ -170.866	\$ -170.866	\$ -170.866	\$ -170.866	\$ -170.866
(-) Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pérdidas de Ejercicios Anteriores		\$ -	\$ -3.101.616	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Impuestos		\$ -3.101.616	\$ 532.240	\$ 61.040.979	\$ 89.032.932	\$ 116.986.618
(-) Impuesto de 1ra Cat. (27%)			\$ -143.705	\$ -16.481.064	\$ -24.038.892	\$ -31.586.387
Utilidad después de Impuestos		\$ -3.101.616	\$ 388.535	\$ 44.559.915	\$ 64.994.040	\$ 85.400.231
(+) Depreciación		\$ 170.866	\$ 170.866	\$ 170.866	\$ 170.866	\$ 170.866
(+) Pérdidas de Ejercicios Anteriores		\$ -	\$ 3.101.616	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Ganancias de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -170.866
(+) Pérdidas de Capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión	\$ -9.016.374	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Capital de trabajo	\$ -14.331.893	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) IVA de la Inversión	\$ -1.713.111	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación IVA de la Inversión		\$ 1.713.111	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación del capital de trabajo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.331.893
Flujo de Caja Operacional	\$ -25.061.378	\$ -1.217.639	\$ 3.661.017	\$ 44.730.780	\$ 65.164.906	\$ 99.732.124

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tablas se presenta los principales indicadores y ratios financieros para este proyecto proyectado a cinco años.

Tabla 7: Evaluación Financiera

Variable	Valor
Tasa de Descuento	3,88%
VAN	\$115.477.886
TIR	62,67%
Payback (años)	2,57

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los resultados del análisis de ratios financieros.

Tabla 8: Ratios Financieros proyectados

Ratio Financiero	AÑOS				
	1	2	3	4	5
ROI	-34,4%	40,3%	494,2%	720,8%	945,8%
ROE	-11,5%	10,8%	59,8%	68,4%	74,0%
ROA	-3,6%	3,9%	29,3%	35,8%	40,4%
Crecimiento en ventas	-	16,9%	84,4%	22,0%	18,4%
Ventas/Activos Totales	121,2%	128,9%	145,9%	149,1%	151,8%
Utilidades/Ventas	-3,0%	3,0%	20,1%	24,0%	26,6%

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de sensibilidad, se evidenció que la variable más sensible para este proyecto es el precio de venta.

Finalmente, es importante mencionar que este proyecto no se requiere endeudamiento, ya que será financiado por el aporte de capital de los socios de Colmevet AG.

Para conocer el plan financiero de este proyecto en detalle, revisar Parte II.

8. Riesgos Críticos

Los principales riesgos críticos para este proyecto se dividen en dos categorías: sociales y económicos.

- Sociales: apoyo transversal de instituciones públicas. Aherencia y compra de marcas de certificación.
- Económicos: situación país por crisis social y sanitaria.

9. Propuesta del Inversionistas

El plan para este proyecto es bastante ambicioso, sobre todo considerando el escenario actual en que nos encontramos como país. Se espera presentar el proyecto al Directorio del Colegio Médico Veterinario de Chile AG. durante el mes de mayo 2020, y así comenzar con su ejecución a partir de agosto 2020.

10. Conclusiones e Ideas Finales

La idea de negocio de Agencia Certificadora Certifica Colmevet, nueva Unidad de Negocio del Colegio Médico Veterinario de Chile, se estima como una buena oportunidad, ya que se sustenta económica y socialmente, a través de sus Sellos de Certificación de Centros de Atención Veterinarias (CAV) y de locales comerciales de los rubros Hotelería, Restaurantes, Cafeterías, entre otros.

La implementación de este proyecto significaría un importante avance en la generación de recursos para Colmevet AG., además de la generación de empleos para sus socios, generado una mayor oferta de valor para estos. Además, se espera que esta idea pueda replicarse en otros colegios profesionales, reproduciendo la certificación a través de sellos, en las temáticas de sus respectivos áreas de experiencia.

Asimismo, para los *stakeholders* relacionados se presenta una propuesta de valor relevante, sobre todo por el aporte social que genera este plan de negocio, en cuanto a que resuelve problemáticas e inquietudes muy actuales sobre la Tenencia Responsable de Animales.

Con respecto al análisis financiero, Certifica Colmevet muestra una positiva evolución de sus ingresos e indicadores financieros para los cinco años de evaluación, donde los principales ingresos provienen de las ventas de certificaciones, tanto de CAV y locales *petfriendly*. La posición competitiva de la empresa se sustenta en el respaldo de una institución de prestigio reconocida como lo es el Colegio Médico Veterinario de Chile, lo que además hace poco imitable esta idea de negocio.

Es por todo lo anterior que al presentar este proyecto al Directorio de Colmevet AG., la recomendación de la Dirección Ejecutiva fue ejecutar el proyecto en los plazos establecidos.

Bibliografía y Fuentes desde Páginas Web

- **Baye, M.R.** (2006). Economía de Empresa, 5ª Edición. Mc Graw Hill Interamericana S.L.
- **Colegio Médico Veterinario de Chile AG. (2019).** Primer Estudio de la Situación Laboral de los Médicos Veterinarios en Chile. Documentos de Trabajo Colmevet.
- **Encuesta Chile 3D 2018.** Marcas y Estilo de Vida de los Chilenos. Growth from Knowledge (GFK).
- **Euromonitor (2018).** Pet Care in Chile. Euromonitor International.
- **Kaplan, R. & Norton, D.** (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press. Boston.
- **Kaplan, R. & Norton, D.** (2012). Execution Premium. Temas Grupo Editorial.
- **Kotler, P. (2013).** Fundamentos de Marketing. Pearson Education. 11ª Edición.
- **Osterwalder A. & Pigneur, Y. (2010).** Generación de Modelos de Negocios. Deusto Ediciones. Barcelona.
- **Porter, M. (1980).** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

Páginas Web

Asociación Panamericana de Ciencias Veterinarias. PANVET. <http://www.panvet.vet/>

American Animal Hospital Association. <https://www.aaha.org/>

ChileAtiende. <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/51436-ley-de-tenencia-responsable-de-mascotas-y-animales-de-compania-ley-cholito>

El Mercurio. <https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2020/01/22/Duena-de-Tucapel-compra-unidad-de-alimentos-para-mascotas-de-Empresas-Iansa.aspx>

Informe de Resultados: Empresas de Chile 2017, Ministerio de Economía Fomento y Turismo. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/Bolet%C3%ADn-empresas-en-Chile-ELE4.pdf>

Ilustre Municipalidad de Providencia. Programa Vive tu mascota.
<https://providencia.cl/provi/site/artic/20191023/pags/20191023103755.html> **Ley 21.020 y 20.380.**
<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1106037>

Memoria Corporativa Colmevet 2017-2019. <https://issuu.com/revista-colmevet/docs/memoriacolmevet2017-2019>

Proyecto de Ley Colegio Profesionales. Boletín 518-357. Cámara de Diputados de Chile.

www.camara.cl

Radio Cooperativa. 2018 <https://www.cooperativa.cl/noticias/economia/empresas/grupos-economicos/inauguran-planta-industrial-de-120-millones-de-dolares-en-teno/2018-04-25/160644.html>

Sello Manos Campesinas. [http:// manoscampesinas.cl](http://manoscampesinas.cl)

Servicio Impuestos internos. SII. <http://homer.sii.cl/>

Subsecretaría de Turismo. Estadísticas de establecimientos de alojamiento turístico 2017-2019.

<http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estadisticas/>

Anexo 1: Mapa Estratégico Corporativo y Estructura Colmevet AG.

A continuación se presenta el Plan Estratégico Corporativo para el Colegio Médico Veterinario para el período 2020-2022.

Mapa Estratégico Colegio Médico Veterinario de Chile AG



Fuente: Elaboración propia

En este Mapa Estratégico se definen tres pilares fundamentales, que hacen referencia al **posicionamiento de la institución frente a la sociedad, desarrollo profesional y protección de la medicina veterinaria y el incremento de la representatividad y la base social de la institución**. El desarrollo de cada uno de estos pilares permite la creación de valor para los socios colegiados y potenciales socios, quienes son definidos como los principales clientes de la organización.

Desde la perspectiva del cliente, es posible identificar los ejes estratégicos que constituyen el ámbito de la propuesta de valor distinguiéndose cuatro atributos principales:

- **Ejercicio conocido de la profesión médico veterinario:** en la actualidad generalmente se asocia al médico veterinario sólo con la clínica de mascotas como perros y gatos. Otras áreas de desempeño de estos profesionales, tales como la producción de alimentos

o animales para el consumo humano, farmacología o salud pública reciben muy poca atención y reconocimiento. El rol del veterinario en la salud pública es de central importancia ya que se estudian todas las enfermedades de transmisión de animales hacia las personas, denominadas enfermedades zoonóticas (Hanta virus, rabia, entre otras). Es por esto, que este eje se enfoca en dar a conocer las principales áreas en que los médicos veterinarios se desempeñan, haciendo hincapié en la gran importancia de su labor. Para lograr este atributo, es importante ser capaces de desarrollar y difundir temas de interés regional y nacional, trabajar en políticas públicas, potenciar voceros en medios masivos y desarrollar una nueva marca Colmevet, que satisfaga las necesidades actuales de la institución.

- **Listado actualizado de médicos veterinarios titulados y bajo tuición ética:** Hoy, a nivel nacional, no existen registros sobre los profesionales titulados, por lo que la única certeza que un médico veterinario posea un título profesional, es que esté colegiado, ya que la institución realiza un estudio de título antes de aceptar su membresía. De ahí la importancia de mantener un listado público en la plataforma web de los médicos veterinarios titulados que se encuentran bajo tuición ética del Colegio.
- **Información actualizada de facultades que imparten la carrera y especialidades:** Actualmente existen 28 facultades de medicina veterinaria y 12 universidades a nivel nacional que imparten la carrera. El próximo año comenzarán dos nuevas universidades a dictar la carrera: la Pontificia Universidad Católica (PUC) y la Universidad Bernardo O'Higgins (UBO). Futuros estudiantes solicitan continuamente a Colmevet antecedentes y recomendaciones sobre las mallas curriculares de la carrera de medicina veterinaria para orientar sus decisiones. El desarrollo de esta esta dimensión implica disponer de recursos y capacidades similares al punto anterior, como un listado de profesionales e información de facultades existentes, que se elaborará a partir de una estrecha vinculación con la academia, en la cual se incluye revisión de las mallas curriculares y participación en las evaluaciones de las mismas, junto con el desarrollo de la certificación de especialidades médicas y el correcto ejercicio de la profesión a través del buen funcionamiento del tribunal de ética.

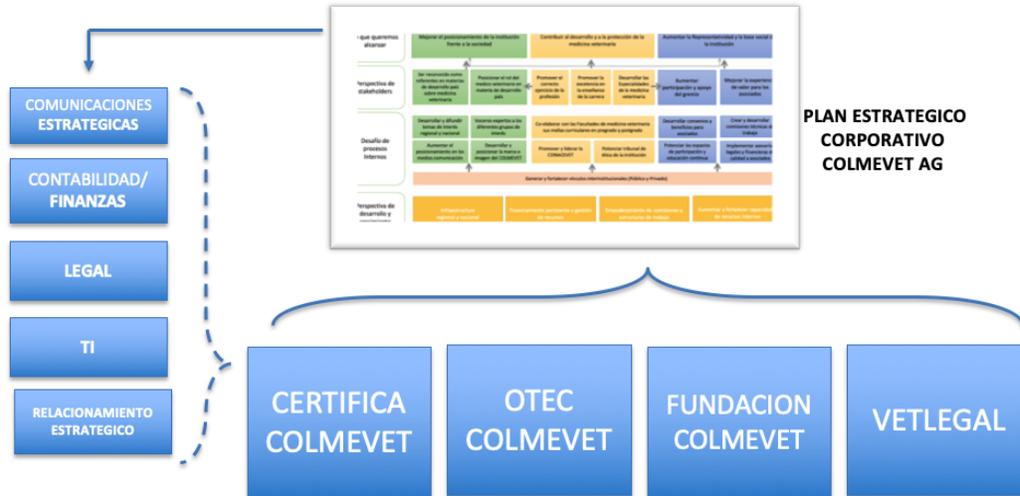
- **Cartera de beneficios diversificada:** Este atributo alude al ofrecimiento de una amplia gama de beneficios, tanto del rubro veterinario como otros no relacionados, entregando un servicio de calidad 100% garantizado. Ejemplos de esto son: descuentos en automóviles, servicios de retiro de desechos desde clínicas, estudios de pre y posgrado relacionados con la carrera, uso de instalaciones de la sede nacional de forma gratuita, entre muchos otros. Para cumplir con este atributo, es necesario aumentar el número de convenios con diversos beneficios para colegiados y desarrollar comisiones técnicas permanentes de trabajo, lo cual es muy valorado por los socios, ya que aumentan la participación y genera espacios de educación continua para colegiados, promoviendo la asesoría legal y financiera para ellos.

Para cumplir con la propuesta de valor y estos cuatro atributos, es necesario que la organización disponga de recursos estratégicos, tales como: infraestructura nacional (Sede Nacional ubicada en Santiago), infraestructura para cada consejo regional (Oficinas en regiones), gestión de recursos financieros, para contar con la factibilidad financiera de todos los proyectos, comisiones de trabajo empoderadas y comprometidas en base al voluntariado (Comisión Permanente de Tenencia Responsable de Mascotas, Comisión Permanente de Respuesta a Desastres, Comisión Permanente de Bioética Animal, Comisión Permanente de Una Salud y Comisión Permanente de Producción Animal Sostenible) y por último un equipo de trabajo permanente de la institución, con las competencias técnicas necesarias para desarrollar este proyecto.

Para dar sustento al Mapa Estratégico planteado anteriormente, es necesario contar con una estructura institucional sólida, que esté compuesta por diferentes unidades de negocio, las cuales tendrán diferentes objetivos claros y definidos. Además, es importante destacar las áreas fundamentales de soporte para llevar adelante cada unidad de negocio, entre las cuales se encuentra el proyecto de Certifica Colmevet.

A continuación, se presenta la estructura organizacional completa (Unidades de Negocio) necesaria para el Colegio Médico Veterinario de Chile, con sus respectivos objetivos:

Estructura Corporativa y Unidades de Negocios del Colegio Médico Veterinario de Chile



Fuente: Elaboración propia

Unidades de Negocios del Colegio Médico Veterinario de Chile

- **Colmevet AG (Corporativo):** Asociación gremial actual, que tiene como pilares estratégicos el posicionamiento de la profesión, el desarrollo profesional y la protección de la carrera y finalmente el fortalecimiento de la representatividad, a través del número de socios inscritos. Se encarga principalmente de temas gremiales, como la generación de políticas públicas y la vinculación con universidades, para el mejoramiento de las mallas académicas que deben ser trabajadas en conjunto con los centros de estudio nacionales. Dentro de la estructura de Colmevet AG se sustenta el nuevo tribunal de ética (comisión de trabajo), el cual tendrá como objetivo la fiscalización del correcto ejercicio de la profesión médico veterinario.
- **Certifica Colmevet:** será una de las unidades de Colmevet AG, convirtiéndose en la agencia certificadora del Colegio Médico Veterinario, con el objetivo de generar recursos financieros para la unidad corporativa principal. Dentro del plan estratégico de Colmevet, se estableció que la Agencia Certificadora será la primera de las cuatro unidades de

negocio a desarrollar y potenciar, debido a la alta demanda existente por este tipo de servicios y por la estimación de retornos positivos que tendría, lo cual justifica que sea la unidad de negocios seleccionada para este plan de negocios. De esta forma, la creación de la Agencia Certificadora Colmevet, contribuye a la generación de una nueva estructura y plan de negocios para el Colegio Médico Veterinario de Chile, que le permitirá un crecimiento sostenible en el tiempo y la obtención de nuevos recursos para su funcionamiento o crecimiento. Asimismo, esta certificadora podrá implementarse en otros colegios profesionales de tamaño intermedio, lo cual permitirá generar importantes recursos económicos, como también generar un impacto a nivel de la comunidad.

Para este proyecto se trabajará inicialmente en base a dos sellos de certificación en las áreas de mascotas y certificación profesional, los cuales serán descritos más adelante. Es importante señalar, que las unidades de negocio que se mencionan a continuación, son parte de los proyectos que Colmevet AG pretende desarrollar en el corto plazo.

- **OTEC Colmevet:** esta unidad de negocio, se hará cargo de todos los temas de formación y educación a profesionales o técnicos del área, sea de forma presencial y vía e-learning. Este último será mediante el desarrollo de una plataforma online que entregue cursos, para profesionales de todo el país. En la OTEC Colmevet, se desarrollarán diferentes modalidades de cursos, que permitirán a los colegiados desarrollar talleres o diplomados específicos de especialización. Durante el 2020 se implementarán dos diplomados en Santiago con la Universidad de Chile, que serán parte de un plan piloto el cual se pretende replicar en diferentes regiones del país con universidades locales.
- **Fundación Colmevet:** será la institución a cargo de la vinculación del Colegio con la sociedad, en todos los temas referentes a la medicina veterinaria. Como otra unidad de negocio, la fundación tendrá como objetivo principal el desarrollo de campañas de recolección de fondos, para la implementación de actividades en torno a las comisiones de tenencia responsable de mascotas y de respuesta a desastres naturales, en los cuales el colegio participe como principal referente.
- **Vetlegal:** esta unidad contempla el desarrollo de un seguro legal para médicos veterinarios colegiados, el cual estará enfocado en dos tipos de asesorías: una asesoría

general, que se haga cargo de la problemáticas inherentes al ejercicio de la profesión y un segundo tipo de asesoría que incluye una perspectiva de mayor amplitud, sumando a los aspectos ya mencionados otros ámbitos legales, como la defensa personal de cada asociado, que escapen de las problemáticas derivadas del ejercicio de su profesión, la cual funcionará como un seguro legal.

Unidades de apoyo transversales

El corporativo (Colmevet AG) y las cuatro unidades de negocio propuestas (Certifica Colmevet, OTEC Colmevet, Fundación Colmevet y Vetlegal), en un comienzo contarán con unidades de apoyo transversales:

- **Comunicaciones Estratégicas / Marketing:** esta unidad de apoyo contará con servicios de comunicaciones internas enfocadas hacia los socios colegiados y potenciales socios médicos veterinarios, utilizando principalmente mailing, intranet, redes sociales y boletines internos. Por otro lado, prestará servicios externos de gestión de prensa y gestión relacional. El primero se enfocará en dar una respuesta eficiente y de calidad a las solicitudes de prensa que recibe el colegio, como también publicar noticias relevantes para el gremio y sociedad.
- **Contabilidad y Finanzas:** esta área se hará cargo de la administración financiera y contable del corporativo y de cada una de las unidades de negocio, mientras están no sean lo suficientemente grandes como para contar con una unidad particular a cargo de estos temas. Esta área velará por la sostenibilidad de cada uno de los negocios y potenciará el crecimiento de cada UEN.
- **Legal:** el área legal estará conformada por un equipo de abogados, los cuales prestan asesorías, elaboran proyectos de ley y realizan denuncias y querellas, según el directorio del corporativo Colmevet AG lo estime necesario.

- **TI (Desarrollo Tecnológico):** prestará servicios de soporte tecnológico ya que para el desarrollo general de las UEN se necesitará invertir de forma importante en este ámbito sobre todo en la OTEC, mediante su plataforma para cursos e-learning. Asimismo, se encargará del desarrollo de una funcionalidad para solicitar las certificaciones, sobre todo para aquellas instituciones que estén en regiones, permitiendo realizar el seguimiento de la solicitud online.
- **Relacionamiento Estratégico:** existen diversas iniciativas legislativas que se desarrollarán durante los próximos años, en diversos temas como bienestar animal y uso de fármacos. Es por esto, la necesidad de contar con un lobbista especializado, que se encargue de las comunicaciones relacionales de la institución.

En un comienzo, los servicios ofrecidos por estas unidades de apoyo serán transversales para la organización, y en la medida que cada unidad de negocio crezca, estos servicios podrán individualizarse para cada uno de sus negocios, obteniendo autonomía en su funcionamiento y pudiendo ampliarlo, de acuerdo a la capacidad y necesidad de cada uno.

Anexo 2. Proyecto de Ley de Colegios Profesionales

**MENSAJE DE S.E. EL PRESIDENTE
DE LA REPUBLICA CON EL QUE SE
INICIA UN PROYECTO DE LEY SOBRE
COLEGIOS PROFESIONALES.**

SANTIAGO, junio 05 de 2009.-

MENSAJE N° 518-357/

Honorable Cámara de Diputados:

**A S.E. EL
PRESIDENTE
DE LA H.
CAMARA DE
DIPUTADOS.**

Tengo el honor de someter a vuestra consideración el siguiente proyecto de ley sobre Colegios Profesionales.

I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Las instituciones o entidades que hoy conocemos como "Colegios Profesionales" no son nuevas ni desconocidas. Ya en Roma se dieron los gérmenes de las modernas agrupaciones de profesionales en lo que se conoció como el "Collegium Togatorum", creado en la época de Ulpiano, que agrupaba a los hombres que defendían los derechos en juicio (s. III D.C.). Un siglo después, los Colegios se multiplicaron, formándose varias asociaciones profesionales para la defensa de los intereses comunes. Estos Colegios tenían sus estatutos y se mantenían mediante el pago de una contribución pecuniaria obligatoria (Serrano L. de H., Ricardo; Las Profesiones Liberales, estudio ético-penal, tesis, U. de Chile, 1943, p. 54; Londoño Jaramillo, Luz Helena; La Colegiatura Obligatoria de los Abogados, P. Univ. Javeriana, Fac. de Ciencias Jurídicas o Económicas, Bogotá, 1989, p. 57 y 58).

Ver más antecedentes en: <https://www.camara.cl/>

Anexo 3: Evolución de la población de Mascotas en Chile, período 2013-2017.

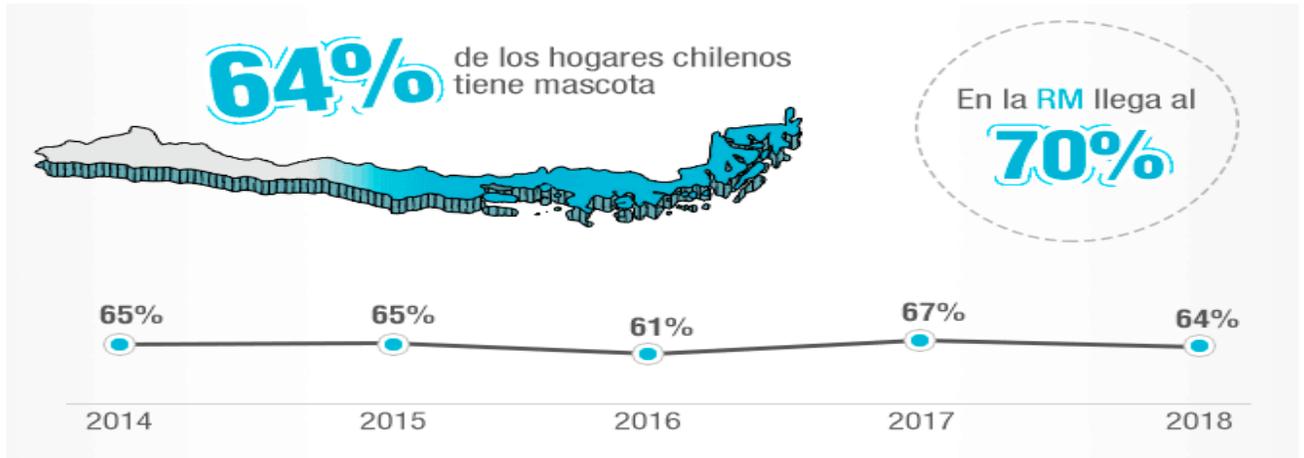
A continuación se presenta la evolución de la población de mascotas en Chile durante el período de años 2013 - 2017 (estudio realizado por Euromonitor International 2018).

Evolucion de la población de Perros y Gatos (miles de individuos)						
Especie	2013	2014	2015	2016	2017	
Perros	2.900,1	3.009,5	3.131,1	3.273,4	3.450,3	
Gatos	1.546,2	1.679,2	1.816,9	1.951,3	2.085,9	
Población total	4.446,3	4.688,7	4.948,0	5.224,7	5.536,2	
Crecimiento anual					PROMEDIO	
Perros		3,80%	4%	4,50%	5,40%	4,40%
Gatos		8,60%	8,20%	7,40%	6,90%	7,80%
Población total		5,50%	5,50%	5,60%	6%	5,60%

Fuente: Passport, Pet Care in Chile, Mayo 2018. Euromonitor international.

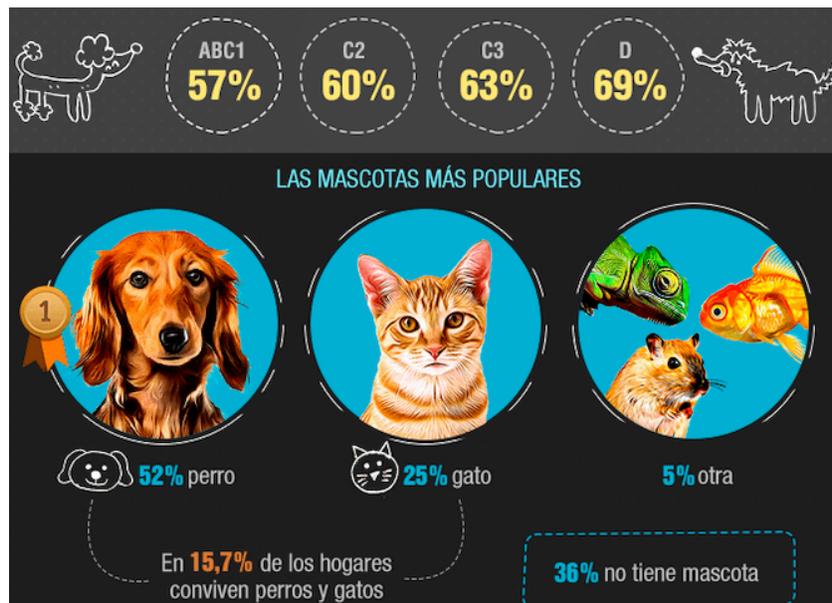
Anexo 4: Resultados Encuesta Adimark, 2018.

Caracterización de hogares chilenos



Fuente: Adimark, 2018

Preferencia de mascotas según segmento socioeconómico



Fuente: Adimark, 2018.

Anexo 5. Clipping sobre mascotas en prensa



Caso "Cholito": Fiscal a cargo de la investigación asegura que se puede acreditar el maltrato



ONG que protege animales anuncia querrela por nueva matanza de perros



Anuncian querrela contra hombre que golpeó a su mascota ...

BioBioChile - 19-12-2019

Un brutal caso de maltrato animal quedó al descubierto en las últimas horas tras revelarse un video de una cámara de seguridad ubicada en uno de los ...

Brutal caso de maltrato animal en Macul: Hombre golpeó a su ...

Fuente local - 24Horas.cl - 19-12-2019

El crecimiento del mercado dedicado a regalonear a las mascotas



Tenencia responsable de mascotas: "Ley Cholito" ya es una realidad tras aprobación del Congreso



Zonas "pet friendly": la nueva tendencia en espacios comunes para proyectos inmobiliarios

por Generación M | 27 noviembre, 2019

Crece el mercado de las mascotas en Chile | Tele 13

<https://www.t13.cl> > videos > nacional > video-crece-mercado-mascotas-chile



27 abr. 2018

El auge que tiene el mercado de las mascotas en nuestro país continúa creciendo a pasos agigantados ...

Anexo 6: Ruta Petlovers – Municipalidad Providencia



RUTA
Pet
Lovers

POR UNA COMUNA MÁS AMIGABLE CON LAS MASCOTAS

1. ALDEA NATIVA
(COMIDA ORGÁNICA)
TOBALABA 1799
TEL. 2 2502 4709
LUN. A VIE. 9:00 A 20:00 HRS.
SAB. 10:00 A 16:00 HRS.

2. LA MENESTRA
(HELADOS ARTESANALES)
REPÚBLICA DE CUBA 1421
TEL. 2 2813 8335
LUN. A DOM. 10:00 A 20:30 HRS.

3. KLEINE KNEIPE RESTAURANT
(SANGUCHERÍA GOURMET)
ROMÁN DÍAZ 21
TEL. 2 2761 1692
LUN. A JUE. 13:00 A 00:00 HRS.
VIE. 13:00 A 1:00 HRS. AM
SAB. DOM. Y FESTIVOS 13:00 A 23:00 HORAS.

4. LUSITANO BAR
(COCINA MEDITERRÁNEA)
CONDELL 1414, SECTOR BARRIO ITALIA.
TEL. 2 3267 6200
LUN. A VIE. 8:30 A 02:00 AM
SAB. 11:00 A 2:00 HRS. AM
DOM. 11:00 A 18:00 HRS.

5. ESPRESSO BAR CAFÉ
(CAFETERÍA DE ESPECIALIDAD)
REPÚBLICA DE CUBA 1411
TEL. 2 3245 1830
LUN. A VIE. 9:00 A 21:00 HORAS
SAB. DOM. Y FESTIVOS 9:30 A 21:00 HORAS.

6. LA CAPPUCINA
(RESTAURANTE Y CAFETERÍA)
NUEVA PROVIDENCIA 2046
TEL. 9 8525 9986
LUN. A VIE. 9:45 A 18:00 HRS.

7. LA CASA DE LA GATA HORACIA
(CAT CAFÉ Y CENTRO INTEGRAL)
JULIO PRADO 765
TEL. 2 3264 4928 / 9 9993 7842
MAR. A DOM. 15:00 A 21:00 HRS.
* ES UN LUGAR SOLO PARA ADOPTAR GATOS. NO SE PUEDE INGRESAR CON ANIMALES DE COMPAÑÍA.

8. RISHTEDAR
(COMIDA INDIA)
AV. HOLANDA 160
TEL. 2 2231 3257 / 2 3230 1278
LUN. A DOM. 13:00 A 15:30 HRS.
19:00 A 23:30 HRS.

9. EMPORIO DE MASCOTAS
(ACCESORIOS Y PRODUCTOS DE BELLEZA)
MANUEL MONTT 873
TEL. 2 3224 6363
LUN. A VIE. 10:30 A 21:00 HRS.
SAB. 10:00 A 19:30 HRS.

10. MESTIZOS BAZAR
(ACCESORIOS PARA MASCOTAS)
ELIODORO YÁÑEZ 2943 Y LOS LEONES 706
TEL. 2 3224 2740 / 2 2512 9804
LUN. A DOM. 11:00 A 20:00 HRS.

11. CLUB DE PERROS Y GATOS
(ACCESORIOS PARA MASCOTAS)
PIÓ X 2451, ENTRE HOLANDA Y LOS LEONES.
TEL. 2 2298 9146
LUN. A VIE. 10:00 A 20:00 HRS.
SAB. 10:00 A 18:00 HRS.

12. SABORES BY MONET
(REPOSTERÍA Y SNACK PARA MASCOTAS)
AV. CONDELL 1145, L4
ESQUINA SANTA VICTORIA
TEL. +56 9 4867 8419 (WHATSAPP)
MAR. A SAB. 12:00 A 20:00 HRS.

13. OF. DE PROTECCIÓN ANIMAL
JOSÉ MIGUEL CLARO 543
TELÉFONO 2 3221 9724
PROTECCIONANIMAL@PROVIDENCIA.CL

14. PLAZA RÍO DE JANEIRO
POCURO ALTURA DE EL BOSQUE
CANIL MUNICIPAL

15. PLAZA EL BOSQUE
AV. EL BOSQUE
SECTOR MEJORADO PARA PASEO DE MASCOTAS

16. DACHSHUND COFFEE
(CAFETERÍA Y SANDWICHERÍA)
AV. MANUEL MONTT 1709
LUN. A VIE. 9:00 A 21:00 HRS.
SAB. Y DOM. 10:00 A 21:00 HRS.

17. PENNY'S PET STORE
(BOUTIQUE DE MASCOTAS)
EL VERGEL 2922
TEL. +56 9 3188 7998 (WHATSAPP)
LUN. A SAB. 11:30 A 20:30 HRS.
DOM. Y FESTIVOS 11:30 A 13:30 HRS.
16:00 A 19:30 HRS.

Fuente: Municipalidad de Providencia

Anexo 7: Definición de los Stakeholders de Certifica Colmevet

Sector Privado: Son aquellas empresas que tengan o brinden un servicio relacionado a las mascotas y que se encuentre en el rubro hotelero o de alimentación.

Centro de Atención Veterinarias (CAV): Son todos los establecimientos que atiendan las necesidades clínicas de las mascotas, entre ellos se encuentran los centros de atención, clínicas y hospitales veterinarios.

Dueños de Mascotas: Personas que tienen un animal doméstico con la finalidad de compañía en su vida cotidiana.

Sector Público: Organismos del estado que buscan el bienestar de los animales, a través del cumplimiento de normas o leyes relacionados. Por ejemplo Ministerio de Salud, SAG, Municipalidades, etc.

ONGs: Son las organizaciones de carácter no gubernamental, que cuentan con un fuerte sentido social y humanitario.

Comunidad: Personas que viven en un mismo territorio, con reglas e intereses en común, que pueden o no tener mascotas.

Anexo 8: Requerimientos Sello Petfriendly para Cafetería y Restaurantes

N°	REQUERIMIENTOS
1	Capacitación del personal del lugar
2	Cumplimiento de normas sanitarias y aprobación del Seremi de Salud, SAC, depósito para heces, ingreso animales esterilizados, inscripción en el registro nacional de mascotas (RNAC)
3	Ambientes separados por especie / Edad mascota / uso obligatorio de correa o arnés.
4	Control en el acceso de las mascotas, para evitar fuga de mascotas
5	Talleres y prácticas de bienestar animal / vínculo humano – animal / Promoción tenencia responsable
6	Venta de snacks para mascotas
7	Zona hidratación para mascotas (platos con agua)
8	Ambiente amigable para el confort de las mascotas (Sin ruidos fuertes, música para mascotas pet tunes, aromaterapia)
9	Zona de descanso para mascotas
10	Mesas con ganchos sujeción para las correas de las mascotas
11	Asesoría de médico veterinario (especialidad Etología)
12	Zona de entretenimiento o juego (gateras, colores, texturas, etc.)
13	Solicitud de licencia de la mascota y carnet sanitario
14	Espacios adecuados entre mesas, para evitar los incidentes entre mascotas y personas
15	Preocupación por la manipulación de los alimentos y la posibilidad de contaminación cruzada
16	Piso lavable, contar con útiles de aseo apropiados

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por Colmevet

Anexo 9: Requerimientos Sello Petfriendly para Hoteles y Hostales

N°	REQUERIMIENTOS
1	Contar con normas sanitarias, pisos o superficies lavables, sanitización de espacios, disposición de desechos orgánicos.
2	Personal capacitado a cargo de este servicio (Médico veterinario, personal de aseo, entrenamiento, etc.)
3	Procedimientos estandarizados sobre higiene, comportamiento, salud y bienestar animal.
4	Zona de juego, espacios de descanso, cama en dormitorio del dueño.
5	Atención Veterinaria (Enfermería) en caso de accidente o urgencias.
6	Aplicación de la normativa 21.020 espacios apropiados para mascotas.
7	Instalación de cámaras de seguridad para el monitoreo de sus dueños.
8	Exigencias a dueños: plan sanitario al día, microchip e inscripción en registro nacional
9	Aislación entre las habitaciones.
10	Inscripción en el registro nacional de mascotas (RNAC)

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por Colmevet

Anexo 10: Infraestructura básica según categoría de CAV

INFRAESTRUCTURA BÁSICA			
	HOSPITAL	CLÍNICA	CONSULTA
M2 CONSTRUIDOS	>100	>50	>25
RECEPCIÓN	1	1	1
SALA DE ATENCIÓN MÉDICA	3	2	1
UCI	1	1	0
QUIRÓFANO	2	1	0
SALA RX	1	1	0
LABORATORIO CLÍNICO	1	0	0
SALA HOSPITALIZACIÓN INFECCIOSOS	1	0	0
ZONA HOSPITALIZACIÓN NO INFECCIOSOS	1	1	0
ZONA ESTERILIZACIÓN MATERIAL	1	1	0
OFICINA ADMINISTRATIVA	1	1	0
SALA DE DESCANSO PERSONAL	1	1	1
BOTIQUÍN	1	1	1
ZONA DE BODEGA	1	1	1

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por Colmevet

Anexo 11: Equipamiento mínimo según tipo de establecimiento

	HOSPITAL	CLÍNICA	CONSULTA
UNIDAD DE CONGELACIÓN DE CADÁVERES	1	1	0
UNIDAD DE ESTERILIZACIÓN DE MATERIAL	1	1	1
ECÓGRAFO	1	0	0
MÁQUINA DE ANESTESIA A GAS	2	1	0
EQUIPO DE OXIGENOTERAPIA	1	1	0
JAULA PARA OXIGENOTERAPIA	1	1	0
MONITOR MULTIPARAMETROS	1	1	0
EQUIPO INFUSOR DE SUERO	1	0	0
OXIMETRO DE PULSO	1	1	0
CARRO DE ATENCIÓN DE URGENCIA	1	1	0
UNIDAD DE REFRIGERACIÓN	1	1	1
PROGRAMA COMPUTACIONAL DE GESTIÓN	1	1	0
DOPPLER VASCULAR CON ESFINGOMANÓMETRO	1	0	0
REFRACTÓMETRO	1	0	0
OFTALMOSCOPIO	1	1	1
OTOSCOPIO	1	1	1
NEGATOSCOPIO	1	1	1
GLUCOTEST	1	1	1
PESA	1	1	1
MEDIDOR DE LACTATO	1	0	0
BOTIQUÍN	1	1	1

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por Colmevet

Anexo 12: Recursos humanos (RRHH) según tipo de establecimiento

	HOSPITAL	CLÍNICA	CONSULTA
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y/O DE APOYO	3	2	1
TÉCNICO VETERINARIO Y /O ASISTENTE VETERINARIO	4	1	1
AUXILIAR DE ASEO	2	1	1
PERSONAL MÉDICO VETERINARIO	6	2	1
DIRECTOR MÉDICO	1	1	0
MÉDICO VETERINARIO ESPECIALIZADO EN IMÁGENES	2	1	0
MÉDICO VETERINARIO CIRUJANO	2	1	0
MÉDICO VETERINARIO ANESTESISTA	2	0	0

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por Colmevet

Anexo 13. Tipos de establecimientos CAV

A continuación se presentan los criterios utilizados para segmentar el tipo de establecimiento de atención veterinaria que se utilizará para realizar la certificación de los CAV:

Criterios de Clasificación	Hospital	Clínica	Consulta
Metros cuadrados	>100	>50	>25
Presencia de UCI	con	con	sin
Laboratorio	con	sin	sin
MVS permanentes	>6	>2	1-2

Segmentación

10%

30%

60%

Estos valores fueron definidos mediante una encuesta confidencial realizada a todos los Directores Regionales de la Comisión de Tenencia Responsable de Colmevet AG.

Anexo 14: Detalles cálculos Certificación CAV

A continuación se detallan los cálculos para la Certificación de CAV:

Clasificación	Hospital	Clínica	Consulta		
M2	>100	>50	>25		
UCI	con	con	sin		
Lab	con	sin	sin		
MVS permanentes	>6	>2	1		
	10%	30%	60%		
Total	275	825	1650		
Meta a 5 años		30% del universo total			
Según cifras del SII El sector crece en un 8% anual					
Crecimiento		Crecimiento	Hospital	Clínica	Consulta
	1 año	4%	11	33	66
	2 año	5%	14	41	82
	3 año	6%	16	49	99
	4 año	7%	19	58	115
	5 año	8%	22	66	132
		Recertificación		80%	
		Hospital	Clínica	Consulta	
	Año 1	0	0	0	
	Año 2	0	0	0	
	Año 3	8,8	26,4	52,8	
	Año 4	11,0	33,0	66,0	
	Año 5	13,2	39,6	79,2	
TOTAL PARA CÁLCULOS					
		Hospital	Clínica	Consulta	
	Año 1	11	33	66	
	Año 2	14	41	82	
	Año 3	25	76	152	
	Año 4	30	91	181	
	Año 5	35	106	211	
		115	346	692	

Anexo 15: Detalles cálculos Certificación Petfriendly

A continuación se detallan los cálculos para la Certificación Petfriendly de Alojamientos:

2018				
Número de empresas	12.555	%	Subsecretaría de Turismo	
Sin Ventas/Sin Información	1.740	14%		
Micro	8.633	69%		
Pequeña	1.888	15%		
Mediana	194	2%		
Grande	100	1%		
Estimación empresas petfri		12%		
Micro	1.036			
Pequeña	227			
Mediana	23			
Grande	12			
Crecimiento			Según el informe Euromonitor el mercado de mascotas crece entre un 6 y 8%.	
Año1	7%			
Año 2	7%			
Año 3	7%			
Año 4	7%			
Año 5	7%			
Crecimiento Certificaciones				
Hoteles Certificados	Micro	Pequeño	Mediano	Grande
Año 1	73	16	2	1
Año 2	73	16	2	1
Año 3	73	16	2	1
Año 4	73	16	2	1
Año 5	73	16	2	1
Recertificaciones				
	Micro	Pequeño	Mediano	Grande
Año 1	0	0	0	0
Año 2	0	0	0	0
Año 3	51	11	1	1
Año 4	51	11	1	1
Año 5	51	11	1	1
Total Anual certificaciones y Recertificaciones				
	Micro	Pequeño	Mediano	Grande
Año 1	73	16	2	1
Año 2	73	16	2	1
Año 3	123	27	3	1
Año 4	123	27	3	2
Año 5	123	27	3	2
Total	515	113	13	7

A continuación se detallan los cálculos para la Certificación Petfriendly de Cafeterías y Restaurantes:

CAFETERIA Y RESTAURANTES					
2018	Mediana	707			
2018	Grande	94			
2018	Pequeña	6.812			
2018	Micro	27.510			
	Total	35.123			
1196	Total Provider	2% % Petfriendly, Según datos Municipalidad			
PETFRIENDLY TOTAL					
Grande	2				
Mediana	14				
Pequeña	136				
Micro	550				
Crecimiento		Micro	Pequeño	Mediano	Grande
7%	Año 1	39	10	1	0
7%	Año 2	39	10	1	0
7%	Año 3	39	10	1	0
7%	Año 4	39	10	1	0
7%	Año 5	39	10	1	1
Empresas ReCertificadas					
		Micro	Pequeño	Mediano	Grande
	Año 1	0	0	0	0
	Año 2	0	0	0	0
	Año 3	27	7	1	0
	Año 4	27	7	1	0
	Año 5	27	7	1	0
	Total	81	20	2	0
Total Anual certificaciones y Recertificaciones					
		Micro	Pequeño	Mediano	Grande
	Año 1	39	10	1	0
	Año 2	39	10	1	0
	Año 3	65	16	2	0
	Año 4	65	16	2	0
	Año 5	65	16	2	1
	Total	273	68	7	1

Anexo 16: Perfil de Cargos Certifica Colmevet

Director Ejecutivo:

Es la máxima autoridad encargada de la gestión y dirección administrativa de Certifica Colmevet, representando la administración general de la organización.

Entre las funciones y responsabilidades para el cargo se encuentran: la toma de decisiones a nivel corporativo, como la estrategia de la organización, definición de las unidades organizacionales, asegurar la solvencia económica de la organización, entre otros.

Entre las habilidades requeridas para el cargo se encuentran: Alta capacidad de alineamiento estratégico, gestión y liderazgo de equipos de trabajos.

La dedicación para el cargo será jornada completa, con un contrato a plazo indefinido. De preferencia se buscará un Ingeniero civil/ Ingeniero Comercial o carreras afines, con experiencia comprobada de al menos 5 años en posiciones de liderazgo.

Director de Proyectos:

Se encargará de liderar diferentes proyectos de Certifica Colmevet, desde el inicio hasta la implementación, para alcanzar los objetivos propuestos. Además, estará a cargo de coordinar todo lo necesario para que el proyecto se realice, levantar necesidades y realizar análisis.

Asimismo, será el responsable de la gestión comercial y administrativa, asegurando el logro de los objetivos propuestos, cumplimiento de la eficiencia y del desarrollo de los equipos de trabajo a su cargo, siendo garante de los valores de la institución.

Como parte de sus competencias para el cargo se solicitará un título profesional de al menos 5 años de carreras afines. En cuanto a su experiencia, esta debe ser de al menos 3 años en cargos similares.

Los conocimientos requeridos serán procesos administrativos, contables y gestión de proyectos en general.

Administrativos:

El personal administrativo estará a cargo de realizar todas las tareas administrativas necesarias para el funcionamiento de Certifica Colmevet, entre las que se destacan elaboración y control de nóminas, generación de liquidaciones de sueldo, generación de transacciones contables, entre otros.

La formación requerida para el cargo es técnico profesional, con experiencia de al menos 1 año laboral comprobable.

Entre sus habilidades se destacan ser metódico, proactivo y orientación a los resultados.

Ejecutivo de Ventas:

Será la persona a cargo de generar carteras de clientes para alcanzar los objetivos de venta propuestos por Certifica Colmevet, a través de la venta de sellos certificadores a los clientes, logrando el posicionamiento de las marcas de certificación. Asimismo, brindará asesoría en la obtención y recertificación de los Sellos Petfriendly y CAV.

Además podrá resolver dudas técnicas previas a la obtención de los certificados, lo que permitirá una excelente experiencia de clientes.

Las habilidades requeridos para el cargo serán la orientación a los resultados, cumplimiento de metas y desarrollar modelo de ventas.

Entre los requisitos se destacan experiencia de 2 años comprados en rubros de servicios principalmente como venta de seguros, ejecutivos comerciales, asesores de venta, entre otros.

Equipo de Certificación:

El equipo de certificación estará constituido por médicos veterinarios colegiados en Colmevet AG, que sean expertos en diferentes áreas de especialización.

Los encargados de las certificaciones deberán realizar y aprobar un curso de certificación dictado exclusivamente por Colmevet, para ser los certificadores oficiales de la organización.

En cuanto a la modalidad de trabajo, ésta se ha definido inicialmente por proyecto de certificación. Para ello deberá contar con al menos 3 años de experiencia en el ejercicio de la profesión veterinaria.