



**“Agencia Certificadora
del Colegio Médico Veterinario de Chile”
Parte II**

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

**Alumno: Isabel Mansilla Rey
Profesor Guía: Christian Cancino del Castillo**

Santiago, Mayo 2020

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	5
1. Oportunidad de Negocio.....	6
2. Análisis de la Industria.....	7
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	8
4. Plan de Marketing.....	9
5. Plan de Operaciones.....	10
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	10
5.2. Flujo de operaciones.....	11
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	12
6. Equipo del proyecto.....	14
6.1 Equipo de trabajo	14
6.2. Incentivos y compensaciones.....	15
7. Plan Financiero.....	18
7.1 Supuestos.....	18
7.2. Estimación de ingresos.....	20
7.3 Estimación de costos.....	20
7.4 Plan de Inversiones.....	21
7.5 Capital de Trabajo y Precio de Equilibrio.....	21
7.6 Estados de Resultados proyectado.....	22
7.7 Flujo de Caja proyectado.....	22
7.8 Evaluación Financiera.....	24
7.9 Estado de Situación Financiera.....	25
7.10 Ratios Financieros.....	26

7.11 Análisis de Sensibilidad.....	26
7.12. Fuente de Financiamiento.....	26
8. Riesgos Críticos	27
9.Propuesta del inversionista	27
10.Conclusiones.....	28
Bibliografía.....	29

Índice de Figuras

Figura 7: Flujo de Operaciones Certifica Colmevet.....	11
Figura 8: Carta Gantt para la implementación Certifica Colmevet.....	12
Figura 9: Organigrama Certifica Colmevet.....	14

Índice de Tablas

Tabla 6: Remuneración bruta personal de planta Certifica Colmevet.....	16
Tabla 7: Remuneración asesoría externa de empresas.....	16
Tabla 8: Remuneración certificadores.....	16
Tabla 9: Supuesto para realizar el análisis financiero.....	18
Tabla 10: Estimación de ingresos proyectados.....	20
Tabla 11: Estimación de Costos proyectados.....	20
Tabla 12: Inversión inicial.....	21
Tabla 13: Capital de Trabajo.....	21
Tabla 14: Estado de Resultado proyectado.....	22
Tabla 15: Flujo de Caja proyectado.....	23
Tabla 16: Variables para el cálculo de la Tasa de Descuento.....	24
Tabla 17: Evaluación Financiera.....	25
Tabla 18: Estado de Situación Financiero proyectado.....	25

Tabla 19: Ratios Financieros proyectados	26
Tabla 20: Riesgos Críticos Certifica Colmevet.....	27

Anexos

Anexo 16: Perfil de Cargos Certifica Colmevet.....	31
Anexo 17: Detalle cálculo de inversión inicial	33
Anexo 18: Detalle estimación de Ingresos	34
Anexo 19: Detalle estimación de Costos	35
Anexo 20: Detalle cálculo anual de precio de equilibrio	36
Anexo 21: Detalle de Análisis de Sensibilidad	37

Resumen Ejecutivo

Este plan de negocios se centra en la creación de una Agencia Certificadora del Colegio Médico Veterinario de Chile, la cual entregará en un comienzo dos Sellos de Certificación, uno de ellos el Sello Petfriendly y el segundo Sello para Centros de Atención Veterinaria (CAV). Esta agencia es parte de una nueva unidad de negocios de Colmevet AG, el cual requiere obtener nuevos recursos económicos para la subsistencia del Colegio, además de generar un aporte social acorde a las nuevas necesidades de la sociedad.

La preocupación por las mascotas ha sido uno de los principales cambios que ha experimentado la sociedad en los últimos años, lo que ha traído consigo, que las mascotas se han transformado en un integrante más de la familia. Es por ello, que hoy cada familia realiza una mayor inversión mensual cercana a los 25 mil pesos por mascota, lo cual lo ha transformado en un mercado de interés.

Asimismo, otra de las situaciones que le da relevancia a esta idea de negocio es la promulgación de leyes que reglamentan el cuidado de las mascotas, como la 21.020 sobre la Tenencia Responsable de Animales, que ha traído consigo una mayor condena frente a las situaciones de abuso animal y de las cuales Colmevet AG recibe diariamente más de 100 denuncias.

Esta idea de negocio tiene por objetivo obtener la certificación de un 30% de las CAV y un 35% de las empresas petfriendly con rubro hotel, restaurant y cafetería en un plazo de 5 años. Para lograr estos objetivos, es necesario que Colmevet AG. Como único socio realice una inversión inicial de 25 millones de pesos, los cuales según un análisis financiero a 5 años, indica que la inversión se recupera en un plazo de 2,7 años (*Payback*).

1.- Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio proviene de dos aspectos relevantes, por una parte está el aspecto institucional y la necesidad de generar nuevos ingresos, mientras que por otro lado, está el aspecto social, que nace en base de las necesidades de la propia comunidad, esto es tanto para los dueños/tenedores de mascotas, como para la sociedad en general.

Los colegios profesionales durante los últimos treinta años han perdido cierto protagonismo en la sociedad, lo cual los ha llevado a tener serios problemas económicos. Esto se debe, principalmente a la pérdida de carácter obligatorio de inscripción de los profesionales de diferentes ramas. Sin duda, esto ha afectado a muchos colegios de profesionales, entre los cuales se encuentra Colmevet AG.

Sin embargo, las acciones tomadas por sus directivos están haciendo que se generen nuevas oportunidades de negocio, que permitan ingresos permanentes que aseguren la permanencia de organismos tan relevantes que se preocupan por el bienestar animal y el ejercicio legal de la profesión.

En el aspecto social, la relevancia de este plan de negocio radica en la instalación del bienestar animal como un tema muy importante para la sociedad en general. Lo anterior queda demostrado, por la creación de leyes como la 21.020 sobre la Tenencia Responsable de Mascotas y de otras que han surgido principalmente por episodios lamentables de maltrato animal, lo cual ha puesto el tema en relevancia.

Asimismo, existen ciertas tendencias que van al alza en los últimos años, como el aumento de las mascotas en los hogares chilenos, 64% de las viviendas en Chile tiene al menos una mascota (Ver Parte I). También es importante destacar el aumento de la tendencia Petfriendly, sobretodo en los rubros de restaurant, cafetería u hotelería.

2.- Análisis de la Industria

Cada día el número de mascotas en los hogares chilenos aumentan significativamente, llegando en promedio a un 64% de hogares que al menos tienen una mascotas y en el caso de Santiago este número llega al 70%.

Asimismo, el lugar que ocupan las mascotas en los hogares ya no es simplemente el de cuidar como era anteriormente, sino que han pasado a ser un miembro más de la familia, con lo cual el gasto promedio de un hogar en Chile es de aproximadamente 25 pesos mensuales (Ver Parte I). Esto ha repercutido que este mercado se torne atractiva para varias empresas en nuestro País, como por ejemplo Nestlé y Tucapel.

De acuerdo al análisis PESTEL se logró realizar tener un contexto general, que permitiera levantar incidencias principalmente factores en el ámbito legal, político y económico. En cuanto a los factores legales, se encuentran como se ha mencionado anteriormente las leyes establecidas durante los últimos años. En lo político, a pesar de ser un tema transversal la preocupación por las mascotas, hoy no es una prioridad para el gobierno, pero si lo es para los organismos locales como las Municipalidades. Finalmente, se destaca en los económico, el aumento de PYMES que han existido en Chile los últimos años y el gasto promedio mensual de un hogar en este ámbito.

Finalmente, para poder analizar las amenazas y oportunidades, Porter presenta que no existen competidores relevantes en el mercado, ni productos sustitutos, aunque están las Universidades podrían ser un ente referente que se interesase en este rubro. De todas formas, hoy son un aliado estratégico de Colmevet AG. por lo cual se descarta esta amenaza.

Asimismo, no existiría poder de negociación de clientes ni de proveedores, ya que los sellos han sido diseñados bajo un estándar de valores. Para los clientes esto se fija por el tamaño de ventas de la empresa o por la clasificación del tipo de establecimiento, mientras que para los proveedores que en este caso serán los certificadores, también existen valores estándar por el tipo de establecimiento a certificar.

3.- Descripción de la empresa y propuesta de valor

Certifica Colmevet nace como una nueva Unidad de Negocio de Colmevet AG. Uno de los garantes de ser una UEN del Colegio Médico Veterinario de Chile, es que cuenta con el respaldo de una institución reconocida a nivel nacional, por ello algunos de los valores en los que se centra la Agencia Certificadora son: Confianza, Integridad y Calidad de Servicio.

Por su parte, una de los temas más relevantes de esta idea de negocio es el Modelo de Negocio, el cual está compuesta por el Canvas, donde se describe detalladamente diversas actividades. En esta oportunidad se describirán algunas de las más relevantes como: Relacionamiento con clientes, actividades claves, recursos claves y propuesta de valor.

El Relacionamiento con Clientes se llevará a cabo principalmente por los canales de comunicación oficiales que ya tiene Colmevet AG., también mediante las alianzas con medios ya establecidos y además por las actividades presenciales que realiza el Colegio Médico. Asimismo, las Actividades Claves relevantes se han definido como: Diseño y proceso de certificación de los Sellos, Estrategias de Marketing y proceso de difusión, además de la gestión de venta. Otro de los puntos importantes son los Recursos Claves, ya que sin ellos no se podría implementar este plan de negocio, entre ellos están la red de certificadores, estándares y normas, capacitación de los equipos y fundamentalmente el respaldo del Colmevet AG.

La propuesta de valor para este plan de negocios se centra en dos aspectos del Mapa Estratégico de Certifica Colmevet, que son parte de la Perspectiva de los grupos de interés, los cuales han sido definido como acompañamiento y promoción y en sello de Garantía Respetado. Estos dos aspectos son la propuesta de valor definida para los dos segmentos de interés identificados para esta idea de negocio, que son los clientes y los usuarios, los cuales serán los principales beneficiarios de este producto.

Por su parte, para los clientes el Acompañamiento y Promoción, se basa en desarrollar estándares de calidad, basados en normativas exhaustivas que las empresas relacionadas al mundo animal deben cumplir, para obtener uno de los dos sellos certificadores que entrega Certifica Colmevet. Por otra parte, para los usuarios el Sello de Garantía Respetado, es la entrega de confianza mediante un sello que certifica que la institución a la que asiste la mascota está siendo respaldada por el Colegio Médico Veterinario, que es el mayor garante del cuidado animal en nuestro país.

4.- Plan de Marketing

El objetivo principal del plan de marketing de esta idea de negocio se centran en el posicionamiento de los Sellos de Certificación Petfriendly y CAV. Este plan se centra en el segmento de clientes, por una parte están los que adquieran el sello certificador, tanto Petfriendly como Centros de Atención Veterinaria. Por otra parte, estarán los usuarios de estos Sellos, que son los dueños o tenedores de mascotas. Es por ello que esta idea de negocio se clasifica en un mercado objetivo B2B, con relacionamiento B2C.

Uno de los aspectos relevantes del plan de marketing es la estrategia de posicionamiento de este producto, la que se basa el liderazgo por diferenciación, principalmente por el sello de garantía que entrega Certifica Colmevet que es respaldado por el Colegio Médico Veterinario. La garantía implica contar con el acompañamiento del proceso de acreditación, asesoría en los temas que son relevante para la obtención del Sello y la promoción de las empresas que cuenten con el Sello de Certificación en los medios de comunicación oficiales de Colmevet AG.

La estrategia de producto se centra en la promoción de dos Sellos de Certificación, los cuales son: Sello Petfriendly y Sello de Certificación Centros de Atención Veterinaria (CAV). El objetivo del Sello Pet es generar estándares que permitan garantizar que los locales que se denominan como amigables con las mascotas, si cuentan con la infraestructura y los servicios apropiados. Por su parte, el Sello CAV, estandarizará el servicio entregado por los centros veterinarios y velará porque cuenten con el personal capacitado, información que será disponibilizada en la página web de Colmevet AG.

La estrategia para fijar el precio de ambos Sellos fue definido en base a indicadores como el nivel de ventas y según el tipo de establecimiento.

En el caso del en el caso del Sello Petfriendly se basa en el nivel de ventas de la empresa solicitante, para ello se uso la clasificación del SII, que las define como Micro (7 UF), Pequeña (23 UF), Mediana (80 UF) y Grande (500 UF).

Para el Sello de Certificación de CAV este se fija de acuerdo al tipo de establecimiento, esto quiere decir que existe una previa tipificación de establecimiento realizada en base a información de Colmevet AG., la cual establece que existen 3 tipos de centros de atención Veterinaria: Hospital (80UF), Clínica (22 UF) y Consulta (10 UF). Los precios son diferenciados por el tamaño de cada uno de estos establecimiento y el trabajo en que tendría que incurrir Certifica Colmevet.

5. Plan de Operaciones

A continuación revisaremos el análisis de los procesos clave y de apoyo a la operación de Certifica Colmevet, así como las actividades necesarias, tiempos y recursos necesarios para iniciar las operaciones.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Durante los cinco primeros años, Certifica Colmevet se enfocará en el desarrollo, implementación y posicionamiento de las marcas de certificación de CAV y certificación Petfriendly, para luego ir generando nuevas iniciativas según las necesidades identificadas en el mercado como el Sello de Responsabilidad Animal Empresarial.

Cada una de estas marcas de certificación serán propiedad exclusiva de Colmevet AG., mediante el registro de marca en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI)¹. Asimismo, Certifica Colmevet será la encargada de llevar a cabo el proceso de la certificación. Tanto la certificación CAV y la Petfriendly tendrán un alcance nacional, en la cual la ejecución del proceso de certificación será facilitado por la presencia de oficinas de Colmevet en todo el país. Para esto, y al igual que Colmevet AG, la administración de Certifica Colmevet será centralizada en Santiago, contando con equipos de certificadores ubicados en todo el país.

Tal como se presenta en el plan de marketing, la meta esperada para la certificación CAV a cinco años es que un 30% de estos establecimientos a nivel nacional cuenten con la certificación de Colmevet. En cuanto a la certificación Petfriendly, la meta a cinco años es la certificación del 35% para ambos tipos de establecimientos a certificar.

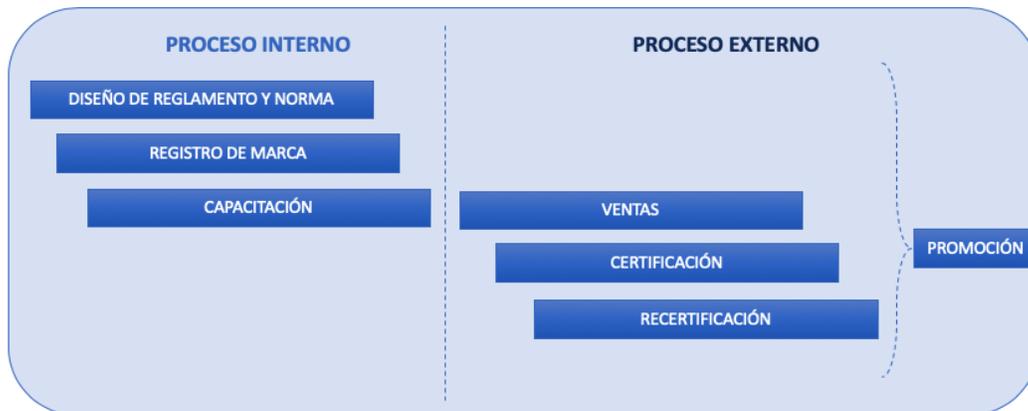
Una gran ventaja competitiva para Certifica Colmevet es que la red de certificadores, identificado como un recurso crítico, se construirá con los mismos socios de Colmevet AG., donde se cuenta con más de cinco mil colegiados a nivel nacional, ubicados en todas las regiones del país.

¹ 16/01/2020 - Reunión presencial con abogados de INAPI (Instituto Nacional de Propiedad industrial)

5.2. Flujo de Operaciones

El proceso de la certificación en ambos casos, cuenta con siete etapas, las cuales se pueden observar en la siguiente Figura 7.

Figura 7: Flujo de Operaciones Certifica Colmevet



Fuente: Elaboración propia

Los procesos identificados en el flujo de operaciones identifica dos tipos de procesos. Por una parte están los procesos internos de la organización. Por otra parte, están los procesos externos o de cara al cliente. Ambos tipos de procesos se detallan a continuación:

- **Diseño de Reglamento y Normativa:** Para la generación de una marca de certificación es necesaria la creación de un reglamento que contenga el establecimiento de las condiciones, criterios y especificaciones técnicas, identificación del titular de la marca, definición de sus atribuciones y del organismo externo de certificación.
- **Registro de Marca:** la marca de certificación deberá ser registrada en INAPI (Instituto Nacional de Propiedad Industrial)
- **Capacitación:** se deberán definir los equipos de certificadores a nivel nacional y capacitarlos para la realización del proceso.

- **Ventas:** de forma paralela a la capacitación de los certificadores, la fuerza de venta deberá implementar el plan de marketing definido anteriormente.
- **Certificación:** se programará el día y horario de visita para realizar el proceso de certificación. El certificador utilizará los reglamentos elaborados para cada uno de las marcas de certificación y tipos de establecimiento a certificar. El proceso puede durar desde un día en el caso de establecimientos pequeños hasta tres días para los establecimientos de mayor tamaño. Luego de la entrega del informe del proceso, con las observaciones correspondientes, el cliente tendrá un plazo definido para corregir estas no conformidades. Todo esto estará establecido en los reglamentos de certificación.
- **Recertificación:** cada dos años, el cliente tendrá la posibilidad de volver a recertificarse. En el caso de la certificación CAV, podrá también aumentar de categoría si así lo requiere.
- **Promoción:** esta etapa es transversal para todo el proceso de certificación, ya que la promoción es una de las etapas claves para asegurar el éxito del proceso.

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

Para el desarrollo e implementación del proyecto se preparó una carta Gantt a un año, en la cual se identifican las principales actividades para iniciar las operaciones de la empresa.

Figura 8: Carta Gantt para la implementación Certifica Colmevet

Actividades	jul-20	ago-20	sept-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Reglamento y Normativa de Marca	█											
Registro de Marca				█								
Inicio actividades empresa						█						
Contratación del personal							█					
Capacitación Certificadores						█						
Certificación / ventas									█			
Recertificación												A partir 2023
Promoción	█						█					

Fuente: Elaboración propia

Durante la primera etapa, antes del inicio de actividades de la empresa, Colmevet AG. estará encargado de los reglamentos y la normativa de cada marca de certificación, como también del

Registro de Marca, lo cual se llevará a cabo mediante comités técnicos de la elaboración. Asimismo, como se mencionó anteriormente, Colmevet AG. será el titular de ambas marcas y la certificación se realizará a través de Certifica Colmevet.

Se estima que la constitución de la empresa y la contratación del personal se realizará durante el periodo comprendido entre diciembre 2020 y enero 2021. Por su parte, la capacitación de la red de certificadores comenzará cuando la marca esté registrada, de esta forma se proyecta que las primeras certificaciones se realizarán en marzo del año 2021.

Finalmente, la promoción comenzará luego del registro de marca y la recertificación comenzará dos años posterior a la primera certificación, ya que tiene una duración de dos años.

6. Equipo del proyecto

Para la ejecución de esta nueva UEN de Colmevet AG. se contará con un equipo de profesionales con contrato de planta y con otro equipo de colaboradores externos (*outsourcing*). Para ello se detallará a continuación la confirmación de ambos equipos de trabajo.

6.1 Equipo de trabajo

A continuación se presenta el organigrama de Certifica Colmevet (ver anexo 16 con los perfiles de cargo):

Figura 9: Organigrama Certifica Colmevet



Fuente: Elaboración Propia

La supervisión sobre la ejecución del proyecto la realizará la Dirección Ejecutiva del Colmevet AG., quien informará al Directorio, haciendo seguimiento sobre avances y cumplimiento alcanzado dentro de la unidad de negocio de Certifica Colmevet.

El director/a de proyecto se encargará de liderar el mismo y estará a cargo de la gestión comercial y administrativa, asegurando el logro de los objetivos propuestos. Además, se contará con un

equipo administrativo a cargo de realizar todas las tareas administrativas de la oficina. Finalmente, para el área de ventas se contratará una persona a cargo del relacionamiento con los clientes, logrando el posicionamiento de las marcas de certificación. El personal definido para el área comercial dependerá del nivel de ventas de los sellos de certificación.

El equipo de certificación estará constituido por médicos veterinarios colegiados, expertos en sus áreas de especialización, quienes deberán aprobar un curso de certificación para ser los certificadores oficiales de la organización. Se realizará un llamado nacional semestral, donde se invitará a participar a todos los profesionales colegiados. La modalidad de trabajo se ha definido inicialmente por proyecto de certificación, lo cual permitirá ser un nuevo canal de empleo para el gremio veterinario, dando un valor agregado a los socios colegiados de Colmevet AG.

En un comienzo, los servicios ofrecidos por las unidades de apoyo (Asesoría Jurídica, Contable, Comunicaciones y Marketing) serán transversales para todo el nivel corporativo Colmevet AG. y en la medida que cada unidad de negocio requiera una capacidad mayor de servicios, estos podrán individualizarse para cada UEN, obteniendo una mayor autonomía en su funcionamiento y mayor capacidad.

6.2. Incentivos y Compensaciones

Certifica Colmevet tendrá como política de remuneración el pago de sueldos de mercado, que permitan a los médicos veterinarios certificadores percibir un ingreso acorde a los sueldos del sector. Para ello, se ha definido que existirán tres cargos con contrato indefinidos (personal de planta), empresas que proporcionarán asesorías permanentes con expertise en cada uno de las áreas claves (Jurídico, Contable y Marketing) y una red de certificadores nacionales.

Tabla 6: Remuneración bruta personal de planta Certifica Colmevet

Cargo	Remuneración bruta mensual
Director/a de proyecto	\$1.984.000
Encargado/a ventas	\$1.240.000
Secretaria	\$ 682.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Remuneración asesoría externa de empresas

Asesorías Externas permanentes	Remuneración bruta mensual
Jurídica	\$500.000
Contable	\$400.000
Comunicaciones y marketing	\$900.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Remuneración certificadores

Red de Certificadores	Remuneración bruta por proceso
Certificación Petfriendly	UF2 micro y pequeñas; UF10 medianas y UF28 grandes.
Certificación CAV	UF4 consultas; UF10 clínicas y UF30 hospitales.

Fuente: Elaboración propia

En las Tablas 6, 7 y 8 anteriores, se observan parte de los egresos más importantes para las operaciones de Certifica Colmevet, los cuales son en su mayoría (Tablas 6 y 7) son costos y gastos fijos que no dependen del volumen de operaciones del negocio propuestos. Las remuneraciones de la Tabla 8 son principalmente costos variables.

7. Plan Financiero

A continuación se presenta el análisis financiero y la evaluación de la viabilidad del proyecto de Certifica Colmevet.

7.1 Supuestos

Para la realización del análisis financiero se utilizaron una serie de supuestos que se mencionan a continuación:

Tabla 9: Supuestos para realizar el análisis financiero

INGRESOS	<ul style="list-style-type: none">- <u>Certificación de Centros de Atención Veterinaria:</u><ul style="list-style-type: none">● 2.750 Centros de Atención Veterinaria a nivel nacional.● 30% de certificación es la meta a cinco años del total nacional.● Tasa de recertificación: 80% cada dos años.● Segmentación por categoría: 10% hospitales, 30% Clínicas, 60% consultas.● % de certificación anual: primer año 4%, segundo año 5%, tercer año 6%, cuarto año 7% y quinto año se alcanza el 8%. - <u>Certificación Petfriendly:</u><ul style="list-style-type: none">● 12.555 Alojamientos a nivel nacional , 12% declara que recibe mascotas.● 35% de certificación de los que reciben mascotas es la meta a cinco años.● % de certificación anual: primer año 7%, segundo año 7%, tercer año 7%, cuarto año 7% y quinto año se alcanza el 7%.● Tasa de recertificación: 70% cada dos años.● 35.123 locales comerciales tipo Cafeterías y Restaurantes a nivel nacional, 0,2% se declara recibir mascotas.● 35% de certificación de los establecimientos que reciben mascotas es la meta a cinco años.● % de certificación anual: primer año 7%, segundo año 7%, tercer año 7%, cuarto año 7% y quinto año se alcanza el 7%.● Tasa de recertificación: 70% cada dos años.● Cada dos años se certifica una empresa del tipo Retail, comenzando el año tres.
-----------------	---

EGRESOS	<p><u>-Costos y Gastos Fijos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Personal contratado: Directora de proyectos, Encargada de Ventas y Secretaría. ● Asesorías Jurídica, Contable y Comunicaciones y Marketing externalizados. ● Se contempla de un presupuesto de marketing de \$13.200.000 anual (incluye asesoría Comunicaciones y Marketing externalizados) ● Se contempla arriendo de oficina Colmevet por \$3.600.000 anual lo que incluye uso de equipos (computadores, teléfono, otros) y servicios (luz, agua, internet). ● Gastos de oficina: gastos de representación \$4.200.000. <p><u>Costos Variables:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se pagará un 6% mensual de Royaltie por uso de marca a Colmevet. ● Certificadores Petfriendly: el precio que se pagará a los certificadores de este sello será según tamaño de empresa y horas de dedicación para esto, UF2 micro y pequeñas; UF10 medianas y UF28 grandes (valor bruto). ● Certificadores CAV: el precio que se pagará a los certificadores de este sello será según clasificación de cada CAV y horas de dedicación para esto, UF4 Consultas; UF10 clínicas y UF30 grandes (valor bruto).
OTROS	<p><u>Inversión inicial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● La inversión inicial consiste en computadores, página web, diseño de marca, entre otros (ver anexo 17). <p><u>Aporte de Capital:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Colmevet AG. realizará un aporte de capital de \$30 MM para el funcionamiento de Certifica Colmevet, así contará con recursos para costear el capital de trabajo y otros gastos. <p><u>Otros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Plazo del análisis: 5 años; IVA: 19%, Impuesto a la renta: 27%, Crecimiento UF: 3,1% (promedio últimos 7 años, SII).

7.2. Estimación de Ingresos

El cálculo de la estimación de ingresos a cinco años se realizó considerando el número de establecimientos a certificar por cada tipo al año, considerando el crecimiento establecido en los supuestos. Para mayores detalles, referirse al Anexo 18.

Tabla 10: Estimación de Ingresos Proyectados

CERTIFICA COLMEVET	1	2	3	4	5	Total
INGRESOS						
Certificación CAV						
Hospitales	\$ 25.049.763	\$ 32.869.844	\$ 60.515.730	\$ 74.870.062	\$ 90.056.206	\$ 283.361.605
Clínicas	\$ 20.666.055	\$ 26.471.964	\$ 50.591.151	\$ 62.454.110	\$ 75.003.954	\$ 235.187.233
Consultas	\$ 18.787.322	\$ 24.065.421	\$ 45.991.955	\$ 56.464.505	\$ 67.863.784	\$ 213.172.987
Certificación Petfriendly						
Hoteles, Hostales, B&B	\$ 43.808.620	\$ 45.166.687	\$ 67.232.976	\$ 84.915.128	\$ 87.547.497	\$ 328.670.909
Cafeterías, Bares y Restaurantes	\$ 14.318.217	\$ 14.762.082	\$ 24.902.223	\$ 28.169.861	\$ 45.124.592	\$ 127.276.974
Retail y otros	\$ -	\$ -	\$ 15.128.933	\$ 15.597.929	\$ 16.081.465	\$ 46.808.327
Ingresos Totales	\$ 122.629.977	\$ 143.335.998	\$ 264.362.968	\$ 322.471.594	\$ 381.677.498	\$ 1.234.478.034

Fuente: Elaboración propia

7.3 Estimación de Egresos

A continuación se presentan los costos y gastos proyectados a cinco años, clasificados en costos fijos y variables. Para mayores detalles, referirse al Anexo 19.

Tabla 11: Estimación de Costos proyectados

CERTIFICA COLMEVET	1	2	3	4	5	Total
COSTOS						
Costos Fijos						
Remuneraciones	\$ 58.152.000	\$ 59.646.506	\$ 61.179.422	\$ 62.751.733	\$ 64.364.452	\$ 306.094.113
Gastos de oficina	\$ 600.000	\$ 615.420	\$ 631.236	\$ 647.459	\$ 664.099	\$ 3.158.214
Gastos de publicidad	\$ 2.400.000	\$ 2.461.680	\$ 2.524.945	\$ 2.589.836	\$ 2.656.395	\$ 12.632.857
Arriendo	\$ 3.600.000	\$ 3.692.520	\$ 3.787.418	\$ 3.884.754	\$ 3.984.593	\$ 18.949.285
CF Totales	\$ 64.752.000	\$ 66.416.126	\$ 68.123.021	\$ 69.873.782	\$ 71.669.539	\$ 340.834.468
Costos Variables						
Certificación CAV Hospital	\$ 9.393.661	\$ 12.326.191	\$ 22.693.399	\$ 28.076.273	\$ 33.771.077	\$ 106.260.602
Certificación CAV Clínica	\$ 9.393.661	\$ 12.032.711	\$ 22.995.978	\$ 28.388.232	\$ 34.092.706	\$ 106.903.288
Certificación CAV Consulta	\$ 7.514.929	\$ 9.626.169	\$ 18.396.782	\$ 22.585.802	\$ 27.145.513	\$ 85.269.195
Certificación Petfriendly Micro	\$ 6.376.303	\$ 6.573.969	\$ 10.703.081	\$ 10.703.081	\$ 10.703.081	\$ 45.059.514
Certificación Petfriendly Pequeña	\$ 1.480.213	\$ 1.526.100	\$ 2.602.176	\$ 2.682.844	\$ 2.766.012	\$ 11.057.345
Certificación Petfriendly Mediana	\$ 569.313	\$ 586.961	\$ 907.736	\$ 1.247.834	\$ 1.286.517	\$ 4.598.362
Certificación Petfriendly Grande	\$ 797.038	\$ 821.746	\$ 1.694.440	\$ 2.480.695	\$ 3.602.248	\$ 9.396.167
Royaltie (6% Colmevet)	\$ 7.357.799	\$ 8.600.160	\$ 15.861.778	\$ 19.348.296	\$ 22.900.650	\$ 74.068.682
CV Totales	\$ 42.882.917	\$ 52.094.007	\$ 95.855.370	\$ 115.513.056	\$ 136.267.805	\$ 442.613.155
CostosTotales	\$ 107.634.917	\$ 118.510.133	\$ 163.978.391	\$ 185.386.838	\$ 207.937.344	\$ 783.447.623

Fuente: Elaboración propia

7.4 Plan de Inversiones

Para la puesta en marcha del proyecto se considera una inversión inicial que contemple principalmente equipos y útiles de oficina, página web, entre otros. En este caso el registro de las marcas de certificación serán financiadas por Colmevet AG. Para mayores detalles, referirse al Anexo 17.

Tabla 12: Inversión inicial

Ítem	Inversión s/IVA	IVA	Precio c/IVA
Útiles de Oficina	\$92.437	\$17.563	\$110.000
2 Computador Oficina Lenovo® Notebook	\$840.319	\$159.661	\$999.980
Diseño página web empresa	\$336.134	\$0	\$400.000
Inscripción y Renovación de dominios par:	\$37.399	\$7.106	\$44.505
Constitución de empresa	\$210.084	\$39.916	\$250.000
2 Diseño de Marca	\$7.500.000	\$1.425.000	\$8.925.000
Inversion Inicial Total	9.016.374	1.649.246	10.729.485

Fuente: Elaboración propia

7.5 Capital de Trabajo y Precio de Equilibrio

Para el primer año el capital de trabajo considerado para este proyecto es de \$14.331.893, el cual será financiado a través del aporte de capital inicial por parte de los socios.

Tabla 13: Capital de Trabajo

Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Ingresos por ventas	\$ 910.900	\$ 3.358.946	\$ 7.031.013	\$ 8.909.745	\$ 12.382.553	\$ 8.169.639	\$ 8.055.776	\$ 15.001.392	\$ 3.273.549	\$ 14.887.530
Costos Fijos	\$ 5.396.000	\$ 5.396.000	\$ 5.396.000	\$ 5.396.000	\$ 5.396.000	\$ 5.396.000	\$ 5.396.000	\$ 5.396.000	\$ 5.396.000	\$ 5.396.000
Costos Variables	\$ 398.519	\$ 1.138.626	\$ 2.561.908	\$ 2.903.495	\$ 4.099.052	\$ 2.561.908	\$ 3.017.358	\$ 4.155.983	\$ 1.138.626	\$ 4.611.434
Impuestos										
PPM (1% ventas)	\$ 8.160	\$ 30.089	\$ 62.984	\$ 79.813	\$ 110.923	\$ 73.183	\$ 72.164	\$ 134.382	\$ 29.324	\$ 133.362
IVA COMPRAS	\$ 47.500	\$ 47.500	\$ 47.500	\$ 47.500	\$ 47.500	\$ 47.500	\$ 47.500	\$ 47.500	\$ 47.500	\$ 47.500
IVA VENTAS	\$ 145.438	\$ 536.302	\$ 1.122.599	\$ 1.422.564	\$ 1.977.046	\$ 1.304.396	\$ 1.286.216	\$ 2.395.180	\$ 522.667	\$ 2.377.001
IVA NETO	\$ 106.098	\$ 518.892	\$ 1.138.082	\$ 1.454.878	\$ 2.040.469	\$ 1.330.080	\$ 1.310.880	\$ 2.482.062	\$ 504.492	\$ 2.462.863
INGRESOS-EGRESOS	-\$ 4.989.716	-\$ 3.694.572	-\$ 2.064.977	-\$ 844.628	\$ 847.032	-\$ 1.118.348	-\$ 1.668.462	\$ 2.967.346	-\$ 3.765.569	\$ 2.417.233
INGRESOS-EGRESOS ACUMULADOS	-\$ 4.989.716	-\$ 8.684.288	-\$ 10.749.265	-\$ 11.593.893	-\$ 10.746.860	-\$ 11.865.209	-\$ 13.533.670	-\$ 10.566.324	-\$ 14.331.893	-\$ 11.914.660

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al precio de equilibrio, se calculó para los siete productos ofrecidos por Certifica Colmevet y en todos los casos la rentabilidad es positiva. Los detalles del cálculo anual del precio de equilibrio se encuentran en el Anexo 20.

7.6 Estados de Resultados Projectados

A continuación se presentan los Estados de Resultado proyectados a cinco años para Certifica Colmevet, donde se observa una buena perspectiva de crecimiento de las utilidades del negocio.

Tabla 14: Estado de Resultado proyectado

Años	1	2	3	4	5
Ingreso por Venta	\$ 103.050.401	\$ 120.450.418	\$ 222.153.755	\$ 270.984.533	\$ 320.737.393
Costo por Venta	\$ -41.708.143	\$ -50.720.872	\$ -93.322.817	\$ -112.423.832	\$ -132.611.399
Margen Bruto	\$ 61.342.258	\$ 69.729.546	\$ 128.830.937	\$ 158.560.701	\$ 188.125.994
Gastos por Marketing	\$ -2.016.807	\$ -2.068.639	\$ -2.121.803	\$ -2.176.333	\$ -2.232.265
Gastos por RRHH	\$ -58.152.000	\$ -59.646.506	\$ -61.179.422	\$ -62.751.733	\$ -64.364.452
Gastos Administrativos	\$ -4.104.202	\$ -4.209.680	\$ -4.317.868	\$ -4.428.838	\$ -4.542.659
EBITDA	\$ -2.930.750	\$ 3.804.721	\$ 61.211.845	\$ 89.203.797	\$ 116.986.618
Depreciación	\$ -170.866	\$ -170.866	\$ -170.866	\$ -170.866	\$ -170.866
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT	\$ -3.101.616	\$ 3.633.856	\$ 61.040.979	\$ 89.032.932	\$ 116.815.753
Otros gastos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuesto	\$ -3.101.616	\$ 3.633.856	\$ 61.040.979	\$ 89.032.932	\$ 116.815.753
Impuesto a la Renta		\$ -981.141	\$ -16.481.064	\$ -24.038.892	\$ -31.540.253
Resultado del Ejercicio	\$ -3.101.616	\$ 3.633.856	\$ 44.559.915	\$ 64.994.040	\$ 85.275.500

Fuente: Elaboración propia

7.7 Flujo de Caja proyectado

A Continuación se presenta el Flujo de Caja proyectado a cinco años, considerando el año 0 con la inversión inicial. 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 15: 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

7.8 Evaluación Financiera

En la siguiente tabla se presenta la información utilizada para el cálculo de la tasa de descuento:

Tabla 16: Variables para el cálculo de la Tasa de Descuento

Parametros	Valor	Fuente
Rf. Tasa Libre de Riesgo	2,67%	Bono Banco Central a 5 años en CLP.
E(Rm). Retorno esperado del mercado	4,76%	IPSA (CLP). Yahoo Finance. Período 2015-2019
Beta accionario Empresas Sector	0,89	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html Beta accionario de 31 empresas sector agrícola/Farming que tienen información en USA
Relación D/P	62,39 %	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html Relación deuda patrimonio promedio de 31 empresas sector agrícola/Farming que tienen información en USA
Tasa Corporativa Efectiva	5,91%	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html Tasa corporativa efectiva de 31 empresas sector agrícola/Farming que tienen información en USA
Tasa de riesgo Startup	3,00%	Plan de Negocios Magister en Administración Universidad de Chile (2017) http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149809/Rojas%20Z%C3%BA%C3%B1iga%20Gonzalo.pdf?sequence=2&isAllowed=y
Beta proyecto	0,577 6	Beta del proyecto ajustado por factor riesgo Startup
Tasa de Descuento	3,88%	Calculado por método CAPM en base a información anterior

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente Tabla 17 se presenta la Tasa de Descuento estimada, el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el plazo de retorno de la inversión (*Payback*) para este proyecto proyectado a cinco años.

Tabla 17: Evaluación Financiera

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

Fuente: Elaboración propia

7.9 Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera o balance proyectado para los 5 años de evaluación se presenta a continuación:

Tabla 18: Estado de Situación Financiera Proyectada

ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>Activos Corrientes</u>					
Banco	\$ 50.783.671	\$ 56.434.360	\$ 113.895.698	\$ 135.435.988	\$ 162.389.519
Gastos pagados por anticipado	\$ 23.708.093	\$ 26.601.954	\$ 28.107.816	\$ 36.302.656	\$ 38.961.665
<u>Activos No Corrientes</u>					
Equipos de oficina	\$ 999.980	\$ 999.980	\$ 999.980	\$ 999.980	\$ 999.980
Página Web	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Constitución empresa	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Diseño de Marca	\$ 8.925.000	\$ 8.925.000	\$ 8.925.000	\$ 8.925.000	\$ 8.925.000
Útiles de Oficina	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000	\$ 110.000
Dominio	\$ 44.505	\$ 44.505	\$ 44.505	\$ 44.505	\$ 44.505
Depreciación	\$ -170.866	\$ -341.732	\$ -512.598	\$ -683.464	\$ -854.330
TOTAL ACTIVOS	\$ 85.050.384	\$ 93.424.067	\$ 152.220.401	\$ 181.784.665	\$ 211.226.339
PASIVOS					
<u>Pasivos Corrientes</u>					
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ -	\$ 143.705	\$ 16.481.064	\$ 24.038.892	\$ 31.586.387
Obligaciones de corto plazo	\$ 58.152.000	\$ 59.646.506	\$ 61.179.422	\$ 62.751.733	\$ 64.364.452
<u>Pasivos No Corrientes</u>					
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 58.152.000	\$ 59.790.211	\$ 77.660.486	\$ 86.790.624	\$ 95.950.839
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Resultado del Ejercicio	\$ -3.101.616	\$ 3.633.856	\$ 44.559.915	\$ 64.994.040	\$ 85.275.500
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 85.050.384	\$ 93.424.067	\$ 152.220.401	\$ 181.784.665	\$ 211.226.339

Fuente: Elaboración propia

7.10 Ratios Financieros

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

Tabla 19: 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

7.11 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se hizo con respecto a tres variables: precio de venta, cantidad de ventas, costos variables y tasa de descuento. La variable más sensible para este proyecto es el precio de venta. Los detalles del cálculo se encuentran en el Anexo 21.

7.12. Fuente de Financiamiento

Para la ejecución de este proyecto no se requiere endeudamiento, ya que será financiado por el aporte de capital de Colmevet AG.

8. Riesgos Críticos

En cuanto a los riesgos críticos del plan de negocio propuesto para la Agencia Certificadora de Colmevet AG:, se definen los siguientes elementos a continuación:

Tabla 20: Riesgos Críticos Certifica Colmevet

ÁMBITO	RIESGO CRÍTICO	MITIGACIÓN
Social	Adherencia de las Municipalidades que fijen como prioritario su preocupación por el cuidado animal. Además que sean promotores de la adquisición de Sellos Certificadores por las organizaciones de su comuna.	Monitoreo permanente de las iniciativas de las Municipalidades y acuerdos contractuales.
Económico	Periodo de recesión debido a la contingencia político, social y médica (pandemia) que vive actualmente Chile, posterior al 18 de octubre y en la era del Covid-19. Lo cual implicaría problemas económicos, sobre todo en PYMES.	Partir por las comunas y sectores económicos que se han visto menos afectadas.
Económico	Potenciar la marca entre los clientes directos y los usuarios, para que las organizaciones adquieran el Sello Certificador. La no adherencia a la obtención de los sellos puede tener implicancias negativas para el proyecto.	Uso de alianzas con diferentes medios, organizaciones públicas, gubernamentales, etc.

Fuente: Elaboración propia

9. Propuesta del Inversionistas

Este plan de negocio será presentado al Directorio del Colegio Médico Veterinario de Chile AG. durante el mes de mayo 2020, para comenzar con su implementación durante el segundo semestre del mismo año. En este caso Colmevet AG., como socio estratégico, haría un aporte inicial de 30 millones de pesos que permitirá pagar el capital de trabajo y otros gastos.

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 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.

Anexo 17: Detalles cálculos Inversión inicial

A continuación se detallan los ítems que contempla la Inversión inicial y las depreciaciones:

Ítem	Inversión s/IVA	IVA	Precio c/IVA
Útiles de Oficina	\$92.437	\$17.563	\$110.000
2 Computador Oficina Lenovo® Notebook Ultraliviano	\$840.319	\$159.661	\$999.980
Diseño página web empresa	\$336.134	\$63.866	\$400.000
Inscripción y Renovación de dominios para periodo de 5 años	\$37.399	\$7.106	\$44.505
Constitución de empresa	\$210.084	\$39.916	\$250.000
2 Diseño de Marca	\$7.500.000	\$1.425.000	\$8.925.000
Inversión Inicial Total	9.016.374	1.713.111	10.729.485

Depreciaciones				
Activo	Costo sin Iva	Vida Útil	Valor Residual	Depreciación Anual
Útiles de Oficina	\$92.437	3	\$0	\$30.812
2 Computador Oficina Lenovo® Notebook Ultraliviano	\$840.319	6	\$0	\$140.053
Total	\$932.756		\$0	\$170.866

Anexo 18: Detalles estimación de Ingresos

Proyección de Ingresos primer año de funcionamiento:

CERTIFICA COLMEVET	Detalle	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sept-21	oct-21	nov-21	dic-21	TOTAL
INGRESOS														
Certificación Clínicas Veterinarias														
	Hospitales	\$ -	\$ -	\$ 2.277.251	\$ 2.277.251	\$ 4.554.502	\$ -	\$ 2.277.251	\$ 2.277.251	\$ -	\$ 4.554.502	\$ 4.554.502	\$ 2.277.251	\$ 25.049.763
	Clínicas	\$ 626.244	\$ 1.252.488	\$ 1.878.732	\$ 1.878.732	\$ 1.878.732	\$ 2.504.976	\$ 1.878.732	\$ 2.504.976	\$ 626.244	\$ 1.878.732	\$ 2.504.976	\$ 1.252.488	\$ 20.666.055
	Consultas	\$ 284.656	\$ 853.969	\$ 1.423.282	\$ 1.992.595	\$ 1.992.595	\$ 1.707.938	\$ 1.707.938	\$ 2.277.251	\$ 853.969	\$ 2.277.251	\$ 2.277.251	\$ 1.138.626	\$ 18.787.322
Certificación PetFriendly														
	Hoteles, Hostales, B&B	\$ -	\$ 1.053.229	\$ 1.252.488	\$ 1.907.198	\$ 2.504.976	\$ 2.504.976	\$ 1.594.076	\$ 5.835.456	\$ 797.038	\$ 4.269.846	\$ 18.588.063	\$ 3.501.274	\$ 43.808.620
	Cafeterías y Restaurantes	\$ -	\$ 199.259	\$ 199.259	\$ 853.969	\$ 1.451.748	\$ 1.451.748	\$ 597.778	\$ 2.106.457	\$ 996.297	\$ 1.907.198	\$ 1.907.198	\$ 2.647.305	\$ 14.318.217
	Retail	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Totales		910.900	3.358.946	7.031.013	8.909.745	12.382.533	8.169.639	8.055.776	15.001.392	3.273.549	14.887.530	29.831.991	10.816.943	122.629.977

Proyección de ingresos para los 5 años de evaluación del proyecto:

CERTIFICA COLMEVET	1	2	3	4	5	Total
INGRESOS						
Certificación CAV						
Hospitales	\$ 25.049.763	\$ 32.869.844	\$ 60.515.730	\$ 74.870.062	\$ 90.056.206	\$ 283.361.605
Clínicas	\$ 20.666.055	\$ 26.471.964	\$ 50.591.151	\$ 62.454.110	\$ 75.003.954	\$ 235.187.233
Consultas	\$ 18.787.322	\$ 24.065.421	\$ 45.991.955	\$ 56.464.505	\$ 67.863.784	\$ 213.172.987
Certificación Petfriendly						
Hoteles, Hostales, B&B	\$ 43.808.620	\$ 45.166.687	\$ 67.232.976	\$ 84.915.128	\$ 87.547.497	\$ 328.670.909
Cafeterías, Bares y Restaurantes	\$ 14.318.217	\$ 14.762.082	\$ 24.902.223	\$ 28.169.861	\$ 45.124.592	\$ 127.276.974
Retail y otros	\$ -	\$ -	\$ 15.128.933	\$ 15.597.929	\$ 16.081.465	\$ 46.808.327
Ingresos Totales	\$ 122.629.977	\$ 143.335.998	\$ 264.362.968	\$ 322.471.594	\$ 381.677.498	\$ 1.234.478.034
Ingresos Netos	\$ 103.050.401	\$ 120.450.418	\$ 222.153.755	\$ 270.984.533	\$ 320.737.393	\$ 1.037.376.499

Anexo 19: Detalles estimación de Costos

Proyección de Costos primer año de funcionamiento:

CERTIFICA COLMEVET	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sept-21	oct-21	nov-21	dic-21	TOTAL
COSTOS													
Costos Fijos													
Remuneraciones	\$ 4.846.000	\$ 4.846.000	\$ 4.846.000	\$ 4.846.000	\$ 4.846.000	\$ 4.846.000	\$ 4.846.000	\$ 4.846.000	\$ 4.846.000	\$ 4.846.000	\$ 4.846.000	\$ 4.846.000	\$ 58.152.000
Gastos de oficina	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
Gastos de publicidad	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Arriendo	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
CF Totales	\$ 5.396.000	\$ 64.752.000											
Costos Variables**													
Certificación CAV Hospital	\$ -	\$ -	\$ 853.969	\$ 853.969	\$ 1.707.938	\$ -	\$ 853.969	\$ 853.969	\$ -	\$ 1.707.938	\$ 1.707.938	\$ 853.969	\$ 9.393.661
Certificación CAV Clínica	\$ 284.656	\$ 569.313	\$ 853.969	\$ 853.969	\$ 853.969	\$ 1.138.626	\$ 853.969	\$ 1.138.626	\$ 284.656	\$ 853.969	\$ 1.138.626	\$ 569.313	\$ 9.393.661
Certificación CAV Consulta	\$ 113.863	\$ 341.588	\$ 569.313	\$ 797.038	\$ 797.038	\$ 683.175	\$ 683.175	\$ 910.900	\$ 341.588	\$ 910.900	\$ 910.900	\$ 455.450	\$ 7.514.929
Certificación Petfriendly Micro	\$ -	\$ 170.794	\$ 227.725	\$ 227.725	\$ 569.313	\$ 569.313	\$ 626.244	\$ 683.175	\$ 512.382	\$ 740.107	\$ 853.969	\$ 1.195.557	\$ 6.376.303
Certificación Petfriendly Pequeña	\$ -	\$ 56.931	\$ 56.931	\$ 170.794	\$ 170.794	\$ 170.794	\$ -	\$ 284.656	\$ -	\$ 113.863	\$ 284.656	\$ 170.794	\$ 1.480.213
Certificación Petfriendly Mediana	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 284.656	\$ -	\$ 284.656	\$ -	\$ -	\$ 569.313
Certificación Petfriendly Grande	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 797.038	\$ -	\$ 797.038
Royaltie(6% Colmevet)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.357.799	\$ 7.357.799
CV Totales	\$ 398.519	\$ 1.138.626	\$ 2.561.908	\$ 2.903.495	\$ 4.099.052	\$ 2.561.908	\$ 3.017.358	\$ 4.155.983	\$ 1.138.626	\$ 4.611.434	\$ 5.693.128	\$ 10.602.882	\$ 57.514.929
	5.794.519	6.534.626	7.957.908	8.299.495	9.495.052	7.957.908	8.413.358	9.551.983	6.534.626	10.007.434	11.089.128	15.998.882	107.634.917

Detalle de costos asociados a la operación:

Remuneración del Personal						
Puesto de Trabajo	Cantidad	Sueldo Mensual Unitario	Sueldo Mensual Tot: Imposiciones (24%)	Costo Mensual	Costo Anual	
Director Ejecutivo	1	\$1.500.000	\$1.500.000	\$360.000	\$1.860.000	\$22.320.000
Secretaría	1	\$500.000	\$500.000	\$120.000	\$620.000	\$7.440.000
Encargada Ventas	1	\$900.000	\$900.000	\$216.000	\$1.116.000	\$13.392.000
Asesoría Jurídica	1	\$300.000	\$300.000	\$0	\$300.000	\$3.600.000
Asesoría Comunicaciones y mkt	1	\$700.000	\$700.000	\$0	\$700.000	\$8.400.000
Asesoría Contable	1	\$250.000	\$250.000	\$0	\$250.000	\$3.000.000
Total	6	\$ 4.150.000	\$ 4.150.000	\$ 696.000	\$ 4.846.000	\$ 58.152.000

Gastos Oficina		
Ítem	Costo Mensual(\$)	Costo Anual(\$)
Arriendo	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Implementos oficina	\$ 50.000	\$ 600.000
Total	\$ 350.000	\$ 4.200.000

Gastos de Publicidad		
Ítem	Costo Mensual(\$)	Costo Anual(\$)
Flyers o volantes (5C	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Iman y lápices	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Total	\$ 200.000	\$ 2.400.000

COSTOS ANUALES CLASIFICADOS FIJOS Y VARIABLES

Costos Fijos (Anual)	Valor Mensual (\$) Neto	Valor Mensual (\$) Bruto	Valor Anual (\$) NETO	Valor Anual (\$) Bruto
Remuneraciones	\$ 4.846.000	\$ 4.846.000	\$ 58.152.000	\$ 58.152.000
Gastos Oficina	\$ 42.017	\$ 50.000	\$ 504.202	\$ 600.000
Gastos publicidad	\$ 168.067	\$ 200.000	\$ 2.016.807	\$ 2.400.000
Arriendo	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Total	\$ 5.356.084	\$ 5.396.000	\$ 64.273.008	\$ 64.752.000

Costos Variables (Anual)	Valor Mensual 1er mes (\$)	Valor Anual 1er año(\$)
Certificación CAV Hospital	\$ -	\$ 9.393.661
Certificación CAV Clínica	\$ 569.313	\$ 9.393.661
Certificación CAV Consulta	\$ 455.450	\$ 7.514.929
Certificación Petfriendly Micro	\$ -	\$ 6.376.303
Certificación Petfriendly Pequeña	\$ 113.863	\$ 1.480.213
Certificación Petfriendly Mediana	\$ -	\$ 569.313
Certificación Petfriendly Grande	\$ -	\$ 797.038
Total	\$ 1.138.626	\$ 35.525.119

Anexo 20: Detalle cálculo anual de precio de equilibrio

A continuación se detalla el cálculo para los precios de equilibrio del primer año de los diferentes servicios ofrecidos por Certifica Colmevet:

Certificación CAV Hospital		Certificación Micro Empresa	
CF(ANUAL)	\$ 2.837.737	CF(ANUAL)	\$ 28.893.323
CV(ANUAL)	\$ 8.528.713	CV(ANUAL)	\$ 4.365.626
Q(ANUAL)	11,00	Q(ANUAL)	112
CF(UNITARIO)	\$ 257.976	CF(UNITARIO)	\$ 257.976
CV(UNITARIO)	\$ 775.338	CV(UNITARIO)	\$ 38.979
PRECIO EQUILIBRIO	\$ 798.790	PRECIO EQUILIBRIO	\$ 41.282
PRECIO VENTA	\$ 2.277.251	PRECIO VENTA	\$ 199.259
Certificación CAV Clínica		Certificación Pequeña Empresa	
CF(ANUAL)	\$ 8.513.211	CF(ANUAL)	\$ 6.707.378
CV(ANUAL)	\$ 8.261.372	CV(ANUAL)	\$ 1.071.299
Q(ANUAL)	33,00	Q(ANUAL)	26,00
CF(UNITARIO)	\$ 257.976	CF(UNITARIO)	\$ 257.976
CV(UNITARIO)	\$ 250.345	CV(UNITARIO)	\$ 41.204
PRECIO EQUILIBRIO	\$ 258.162	PRECIO EQUILIBRIO	\$ 51.126
PRECIO VENTA	\$ 626.244	PRECIO VENTA	\$ 654.710
Certificación CAV Consulta		Certificación Mediana Empresa	
CF(ANUAL)	\$ 17.026.422	CF(ANUAL)	\$ 515.952
CV(ANUAL)	\$ 8.261.372	CV(ANUAL)	\$ 445.516
Q(ANUAL)	66,00	Q(ANUAL)	2
CF(UNITARIO)	\$ 257.976	CF(UNITARIO)	\$ 257.976
CV(UNITARIO)	\$ 125.172	CV(UNITARIO)	\$ 222.758
PRECIO EQUILIBRIO	\$ 129.081	PRECIO EQUILIBRIO	\$ 351.746
PRECIO VENTA	\$ 284.656	PRECIO VENTA	\$ 2.277.251
		Certificación Gran Empresa	
		CF(ANUAL)	\$ 257.976
		CV(ANUAL)	\$ 910.355
		Q(ANUAL)	1
		CF(UNITARIO)	\$ 257.976
		CV(UNITARIO)	\$ 910.355
		PRECIO EQUILIBRIO	\$ 1.168.331
		PRECIO VENTA	\$ 14.232.820

Anexo 21: Detalle de Análisis de Sensibilidad

A continuación se detallan los cálculos para el Análisis de Sensibilidad de las principales variables de Certifica Colmevet:

Variación Nº Ventas		VAN	TIR	Payback
10%	\$	219.315.679	88,6%	2,14
5%	\$	187.396.782	75,5%	2,32
0%	\$	155.477.886	62,7%	2,57
-5%	\$	123.558.989	50,0%	2,92
-10%	\$	91.640.093	37,5%	3,46

Variación Precio de Ventas		VAN	TIR	Payback
10%	\$	221.780.928	89,17%	2,14
5%	\$	188.629.407	75,81%	2,32
0%	\$	155.477.886	62,67%	2,57
-5%	\$	122.326.365	49,68%	2,94
-10%	\$	89.174.844	36,70%	3,51

Variación Tasa de Descuento		VAN	TIR	Payback
10%	\$	152.662.841	62,07%	2,58
5%	\$	154.063.321	62,37%	2,58
0%	\$	155.477.886	62,67%	2,57
-5%	\$	156.906.708	62,98%	2,57
-10%	\$	158.349.961	63,28%	2,57