

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE VETERINARIA**

**GUÍA METODOLÓGICA PARA LA INSTALACIÓN DE CLÍNICAS VETERINARIAS
EN URUGUAY: PLAN DE NEGOCIOS Y MARCO LEGAL.**

Por

**María Cecilia GURUCEAGA ARTAVE
Andrea Yanina VACCA AMADO**

**TESIS DE GRADO presentada como uno
de los requisitos para obtener el título de
Doctor en Ciencias Veterinarias.
Orientación: Medicina Veterinaria**

MODALIDAD: Situación problema

**MONTEVIDEO
URUGUAY
2024**

PÁGINA DE APROBACIÓN

Tesis de grado aprobada por:



Dra. Leticia Luengo

Presidente de mesa:

Segundo miembro (tutor):



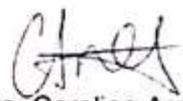
Dr. Javier Román

Tercer miembro (co-tutor):



Dr. Gustavo Benitez

Cuarto miembro:



Dra. Carolina Arce

Fecha: 20/12/2024

Autores:

Br. Andrea Yanina Vacca Amado

Br. Maria Cecilia Guruceaga Artave

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas las personas que fueron parte en este camino:

A nuestros tutores Javier y Gustavo por su paciencia, comprensión, tiempo dedicado para la realización de este trabajo y por guiarnos en el proceso.

A Alejandra de biblioteca por su dedicación, amabilidad y su pronta respuesta ante cualquier duda que se nos presentaba.

A los entrevistados por brindarnos su tiempo y compartirnos sus experiencias.

A la Facultad de Veterinaria por formarnos y darnos la oportunidad de construir grandes amistades como la nuestra.

A nuestros compañeros e hijos, Walter, Zígor, Emiliano, Federico y Valentina por entendernos y apoyarnos siempre.

A nuestras familias por siempre estar ahí, apoyando e incentivando.

¡Gracias!

TABLA DE CONTENIDO.

	Página.
PÁGINA DE APROBACIÓN	2
AGRADECIMIENTOS	3
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	6
RESUMEN.....	7
SUMMARY	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. FUNDAMENTACIÓN Y ANTECEDENTES	10
3. MARCO TEÓRICO.....	12
3.1 Plan de Negocios	12
3.1.1 Resumen ejecutivo.....	12
3.1.2 Descripción del negocio	12
3.1.3 Análisis del macroentorno.....	12
3.1.4 Análisis del microentorno	13
3.1.5 Plan estratégico de la empresa.....	13
3.1.6 Plan de marketing	14
3.1.7 Plan de operaciones	14
3.1.8 Plan de recursos humanos	14
3.1.9 Plan financiero	14
3.2 Marco legal y administrativo	14
4. OBJETIVO.....	15
4.1 Objetivo General	15
4.2 Objetivos Específicos	15
5. MATERIALES Y MÉTODOS	16
5.1 Revisión de información secundaria.....	16
5.2 Entrevistas a informantes calificados	16
5.3 Entrevistas a profesionales veterinarios.....	16
5.4 Procesamiento de la información	17
6. RESULTADOS	18
6.1 Pautas para la elaboración de un plan de negocios para una clínica veterinaria	18
6.1.1 Resumen Ejecutivo	18

6.1.2 Descripción del negocio ¿Cuál es nuestro negocio?	18
6.1.3 Análisis del macroentorno (PESTEL) ¿Cómo afectará el entorno?	19
6.1.4 Análisis del microentorno	20
6.1.5 Plan estratégico de la empresa.....	21
6.1.6 Plan de marketing	23
6.1.7 Plan de operaciones	24
6.1.8 Diseño de estructura y plan de recursos humanos	24
6.1.9 Plan financiero	25
6.2 Marco legal para empresas en Uruguay	30
6.2.1 Formas jurídicas.....	30
6.2.2 Regímenes de tributación	31
6.2.3 Facturación electrónica	33
6.2.4 Requisitos y habilitaciones necesarios previo a la instalación de una clínica veterinaria	34
Requisitos para el médico veterinario	34
Registro ante la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios (CJPPU).	34
Inscripción ante Colegio veterinario	34
Requisitos para clínicas veterinarias.....	34
Tasa para comercios expendedores de productos veterinarios.....	34
Requisitos edilicios.....	35
Requisitos sobre los productos veterinarios.....	35
Solicitud de recetarios ante Ministerio de Salud Pública.....	35
6.2.5 Gestión de Residuos.....	35
Residuos no domiciliarios (para empresas en general)	35
Residuos sanitarios.....	36
6.3 Limitantes y motivaciones frecuentes encontradas por profesionales veterinarios al instalar una clínica veterinaria en Uruguay	36
7. DISCUSIÓN.....	38
8. CONCLUSIONES	39
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
10. ANEXO	45
Anexo 1	45
Anexo 2	46

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.

	Página
Figura 1. Estructura del Plan de Negocios.....	18
Tabla 1. FODA. Ejemplo de análisis Foda elaborado en base a entrevistas a profesionales veterinarios	22
Tabla 2.Tabla esquemática de la estructura del plan de negocios.....	26
Tabla 3.Ventajas y desventajas de las diferentes formas jurídicas.....	32

RESUMEN

El plan de negocios es una herramienta metodológica, una guía para sistematizar y analizar la información para el desarrollo de una empresa. Se trata de un proceso de planificación, “ex ante”, se ordenan ideas, se establecen metas y procedimientos para cumplirlas. Como objetivo, planteamos elaborar una guía especialmente diseñada para orientar a futuros veterinarios en la instalación de una clínica veterinaria. Para el siguiente trabajo se recopiló y ordenó en forma sistemática los trámites (registros, inscripciones y habilitaciones) necesarios para la apertura de una empresa en general y en particular para una clínica veterinaria. Para ello se estudió y analizó la normativa vigente, las diferentes formas jurídicas que existen en Uruguay y los diferentes regímenes de tributación. Para afirmar la investigación se realizó entrevistas semiestructuradas a profesionales vinculados a la apertura de empresas (contadores (3) y abogado (1)). Se realizó una búsqueda bibliográfica de diferentes planes de negocios en general y en particular para una clínica veterinaria, en base a eso se diseñó una guía estándar (tentativa) para la instalación de una clínica veterinaria de pequeños animales en Uruguay. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a profesionales veterinarios, buscando conocer sus experiencias y las principales limitantes a la hora de instalar una clínica veterinaria en Uruguay. La mayoría de los entrevistados mencionó como principal obstáculo recursos económicos a la hora de montar la clínica. Solamente uno de los entrevistados realizó un proyecto formal antes de la apertura.

SUMMARY

A business plan is a methodological tool that guides, systematizing and analyzing information for business development. It is a planning process that covers the preliminary steps needed to organize ideas, set goals, and establish procedures to achieve them. Our objective is to develop a guide specially designed to assist future veterinarians in setting up a veterinary clinic. For this study, we systematically compiled and organized the necessary procedures (registrations, enrollments, and permits) for opening a general business, specifically for a veterinary clinic. To achieve this, we reviewed and analyzed current regulations, the various legal forms available in Uruguay, and the different taxation methods. To support the research, we conducted semi-structured interviews with professionals involved in business formation (three accountants and one lawyer). We performed a literature review of various business plans in general and specifically for a veterinary clinic, based on which we designed a standard (tentative) guide for establishing a small animal veterinary clinic in Uruguay. We also conducted semi-structured interviews with veterinary professionals to understand their experiences and the main challenges they face when setting up a veterinary clinic in Uruguay. Most interviewees cited financial resources as the primary obstacle in establishing the clinic. Only one of the interviewees had developed a formal project before opening.

1. INTRODUCCIÓN

El campo laboral de la profesión veterinaria es amplio. Según el Censo Veterinario (2010) las principales actividades que realizan los profesionales veterinarios son: Medicina Veterinaria (44%), Producción Animal (22%), Sanidad Animal (14%), Tecnología de los Alimentos (10%) y Salud Pública (3%) (Gil & Piaggio, 2010). Según la Encuesta de profesionales veterinarios/as en Uruguay (Curbelo et al., 2021), el 96% de los encuestados trabajan en vinculación directa con la profesión, para el 66% es la única fuente de ingresos y del total de profesionales encuestados el 54% realiza ejercicio libre de la profesión y, en menor medida, como dueños o socios de empresas. Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) bajo el ítem actividades veterinarias (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2023a) en el año 2022 figuraban 413 empresas con 1512 personas ocupadas (INE, 2023b). En cuanto a las empresas registradas en el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP) figuran 708 empresas a nivel de clínicas veterinarias y agroveterinarias habilitadas para comercializar productos veterinarios en julio de este año (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca [MGAP], 2024).

Muchos profesionales se plantean comenzar un emprendimiento propio y, es frecuente que surjan varias interrogantes: ¿cuáles son las características que queremos para nuestro negocio?, ¿cuáles son los servicios que ofreceremos?, ¿en qué lugar estará ubicado?, ¿cuánto será el capital necesario para invertir?, ¿qué ingresos y costos tendremos?, ¿nos irá bien? También surgen dudas sobre ciertas formalidades vinculadas a aspectos legales, de las que se desprenden otras interrogantes, por ejemplo: ¿qué forma jurídica debemos optar que se adapte al negocio?, ¿dónde debemos inscribir la empresa?, ¿cuáles son los aportes que debemos realizar?, ¿cuáles son las habilitaciones necesarias para dicha apertura?, ¿existen requisitos específicos para la instalación de una clínica veterinaria?, entre otras. Muchas de estas interrogantes pueden ser analizadas cuando se elabora un plan de negocios y se pasa de la idea a la concreción del negocio. Los nuevos emprendedores veterinarios, en Uruguay, no cuentan con un material que les sirva de apoyo en este proceso, que va desde la idea hasta la elaboración del plan de negocios y la puesta en marcha del emprendimiento. Por lo tanto, contar con un material que resuma los aspectos relevantes de un plan de negocios veterinario, las formalidades legales y administrativas que se deben cumplir antes de la instalación de una clínica veterinaria, podría ser de utilidad en la toma de decisiones. Teniendo presente los desafíos e incertidumbres que enfrentan los/as veterinarios/as al momento de emprender un negocio, nos propusimos recabar la información que se necesita para la apertura de un negocio orientado a una clínica veterinaria, reunida, ordenada, y con aportes de informantes calificados.

2. FUNDAMENTACIÓN Y ANTECEDENTES

La clínica veterinaria de animales de compañía es el sector veterinario de mayor crecimiento en los últimos 30 años a nivel mundial (Lloyd, 2006) y nacional (Román & Benítez, 2016). Sin embargo, pese a este notable crecimiento de la demanda y auge del sector de clínicas veterinarias, se evidencian problemas relacionados con la labor administrativa de los emprendimientos veterinarios. La encuesta de CIESU (Curbelo et al., 2021) destaca que los profesionales veterinarios en general, se sienten poco valorados y que existen elevados niveles de insatisfacción con el ejercicio de la profesión (11% insatisfechos y 50% indiferentes). La insatisfacción se concentra en dos grandes grupos: los veterinarios que tienen menores niveles de ingresos y los que se dedican a la clínica de pequeños animales. Se han explorado en nuestro país algunos problemas que pueden guardar relación con esta insatisfacción, por ejemplo, la relación con los clientes (Ochs et al., 2015a), el estrés y síndrome de *Burnout* (Arman, 2021), a accidentes laborales y enfermedades profesionales (Anzola, 2023), aunque no se ha profundizado en esta asociación entre la insatisfacción, la remuneración y el rubro de animales de compañía. Según Ochs y colaboradores (2015b), el sector de clínica de animales de compañía también se considera atomizado, las clínicas veterinarias adoptan un modelo único que se repite ilimitadamente entre los negocios del sector lo que constituye una de las mayores debilidades del sector.

El trabajo profesional dedicado a la atención de animales de compañía excede por mucho los aspectos clínicos y médicos. La mayoría de las empresas clínicas veterinarias de Uruguay son gestionadas por veterinarios, quienes realizan tareas médicas y administrativas, tomando decisiones económicas y financieras de los recursos que disponen en su empresa (Román & Benítez, 2016). Además de estos aspectos, los propietarios de empresas deben atender a todo lo relacionado dentro del marco legal y administrativo vinculado con la apertura de una clínica veterinaria.

La formación en aspectos de gestión de empresas es muy baja y en general es poco demandada (Curbelo et al., 2021) porque suelen ser aspectos que no generan interés en los profesionales. Sin embargo, el dominio de herramientas de gestión tiene un impacto positivo en la rentabilidad de las empresas y, posiblemente, en el nivel de satisfacción de los profesionales. Los veterinarios toman decisiones en base a impresiones y apreciaciones subjetivas (Raymond & Ferreira, 2019), desconocen si el negocio es rentable, no estudian ni segmentan el mercado, no analizan si la ubicación del negocio es buena, quienes son los competidores, entre otros puntos que son estudiados detenidamente en un plan de negocios (Messina et al., 2018; Román & Benítez, 2016). Navajo (2007) destaca que existen algunos elementos clave para la apertura de una empresa como la clínica veterinaria, que deben realizarse previamente a la instalación. Es necesario estudiar si existe un mercado potencial en el lugar en que se piensa instalar y evaluar la rentabilidad del negocio, también se deben estudiar las diferentes formas jurídicas que existen y optar por la que mejor se adapte al negocio. Conocer las normativas, habilitaciones y requisitos vinculados con la apertura e instalación del negocio.

El plan de negocios intenta describir el propósito de lo que la empresa realmente hace, identificando la oportunidad o problema de mercado que quiera resolver y finalmente cómo se relaciona el producto o servicio con la oportunidad de mercado y cómo se propone venderlo y financiarlo (Koontz et al., 2012). Es una guía, una herramienta técnica que permite planificar, ordenar ideas, establecer metas y cuáles son los procedimientos que se llevarán a cabo para lograrlas (Villarán, 2009). El plan de negocios brinda información acerca de cómo será el futuro de la empresa, cuál será el entorno en el que desarrollarán sus actividades, cuáles serán las posibilidades y adversidades que se podrán presentar, por lo que permite reducir riesgos al tomar decisiones basándose en información. El plan de negocios identifica los recursos que dispone la empresa y cuáles otros serán necesarios y cómo hacer para conseguirlos. Por todo ello, puede ser usado como instrumento de comunicación entre los participantes de la empresa y con futuros integrantes de la misma (Messina et al., 2018; Villarán, 2009).

Existen algunos antecedentes regionales sobre la aplicación de un plan de negocios (Arce & Villalón, 2003; Contreras, 2009; González, 2018; Muñoz L. & Muñoz C., 2017).

A nivel nacional no se encontraron trabajos publicados sobre la aplicación de planes de negocios en clínicas veterinarias y los únicos antecedentes relacionados a herramientas de gestión y planificación son muy escasos. Raymond y Ferreira (2019) elaboraron un diagnóstico para el diseño de un plan estratégico aplicado a una clínica veterinaria en la ciudad de Montevideo. Aguirre y Sanguinetti (2011), estudiaron la gestión de salud de una clínica veterinaria ubicada en el barrio Parque Rodó en la ciudad de Montevideo. En 2016, Facal realizó una revisión sobre los aspectos relevantes en la atención a clientes en las clínicas veterinarias. Alfonso (2016), caracterizó los aspectos más relevantes de responsabilidad social empresarial (RSE) en el sector de clínicas veterinarias. En 2014 se realizó un estudio de mercado inmobiliario para la instalación de clínicas veterinarias en diferentes zonas de la ciudad de Montevideo (Ochs et al., 2014).

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Plan de Negocios

El plan de negocios es un documento que describe de forma clara y sencilla una oportunidad de negocio, analiza puntos importantes a tener en cuenta antes de abrir una nueva empresa, entre ellos la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo (Villarán, 2009). A continuación, se presenta de forma sintética los puntos a considerar en un Plan de negocios según la propuesta de Villarán (2009), aunque existen muchas variantes de este plan que se incluyen para evidenciar la diversidad de opciones.

La estructura del plan de negocios es la siguiente:

3.1.1 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo describe brevemente todos los aspectos relevantes de la propuesta. Detalla la idea de negocio, las estrategias, los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros (Messina et al., 2018; Villarán, 2009).

3.1.2 Descripción del negocio

En este punto se plantean los aspectos representativos de la propuesta de negocio, el rubro, productos y servicios y el público al que está dirigido. En algunos casos esta sección incluye una breve historia de la idea del negocio los motivos por los que se decidió emprender, y la identificación de las necesidades insatisfechas (Villarán, 2009).

3.1.3 Análisis del macroentorno

El macroentorno de una empresa hace referencia a aquellos factores que de alguna manera influyen en el presente y futuro del negocio. No son elementos de influencia directa en la empresa o sector en particular, sino que afectan al conjunto de la economía de un país. Se consideran aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL) que apuntan a conocer oportunidades (ventajas) y amenazas (desventajas) a las que se puede enfrentar el negocio, de esta forma se analizan los factores externos a la empresa (Amador-Mercado, 2022; Villarán, 2009). Los factores políticos permiten evaluar cómo afectan al emprendimiento, las políticas que aplique el gobierno (Amador-Mercado, 2022) y el contexto político e institucional. Los factores económicos consideran las variables macroeconómicas, tanto nacionales como internacionales, que intervienen de forma positiva o negativamente en el emprendimiento. Entre ellas se evalúa, por ejemplo, la evolución del producto bruto interno (PBI), la tasa de desempleo, los ciclos económicos (Amador-Mercado, 2022), la inflación, el tipo de cambio, etc. Los factores socioculturales están influidos por modismos, que van cambiando y generando nuevas tendencias (Amador-Mercado, 2022). Los factores tecnológicos al día de hoy han adquirido mucha importancia dado por los niveles de innovación que se están dando en los mercados actuales. Las empresas que implementan nuevas tecnologías a su funcionamiento se ven favorecidas, ya que pueden ahorrar tiempo y aumentar su productividad. Por el contrario, aquellas empresas que prefieran seguir

funcionando sin incorporar innovación tecnológica pueden llegar a verse perjudicadas (Amador-Mercado, 2022; Villarán, 2009). Los factores ecológicos o ambientales tienen que ver directa o indirectamente con el medio ambiente (Amador-Mercado, 2022). Los factores legales hacen referencia a las leyes, normas, decretos y reglamentos que la empresa, el empresario o los trabajadores, se vean obligados a cumplir (Amador-Mercado, 2022).

3.1.4 Análisis del microentorno

El microentorno estudia los factores que afectan directamente al desarrollo y desempeño de una empresa, utiliza la metodología de las 5 fuerzas de Porter. Este apartado le permite conocer al empresario los aspectos más importantes, la percepción de los clientes potenciales con respecto al nuevo emprendimiento, el comportamiento de los proveedores y del conjunto de empresas que compiten en el mercado, y ofrecen los mismos servicios o productos cercanos (Porter, 2008; Villarán, 2009).

Las 5 Fuerzas de Porter consisten en:

1. Competidores actuales
2. Competidores potenciales
3. Productos o servicios sustitutos
4. Poder de negociación de clientes
5. Poder de negociación de proveedores

Este estudio permite realizar un diagnóstico de los competidores actuales, y conocer el grado de desarrollo en que se encuentran.

Luego de evaluar el ambiente externo de la empresa en donde se reconocen las oportunidades y amenazas que enfrenta el negocio, se debe hacer un análisis interno y así poder identificar cuáles son las fortalezas y debilidades. En el caso de nuevas empresas la evaluación interna debe centrarse en el análisis de las capacidades, conocimientos y recursos que disponen el conjunto de individuos que la integran (Villarán, 2009).

3.1.5 Plan estratégico de la empresa

Para realizar el plan estratégico de la empresa se utiliza la herramienta FODA. Son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio. El emprendedor se apoyará en la investigación realizada en los pasos anteriores (macroentorno y microentorno), para reconocer cuáles son las oportunidades y cuáles son las amenazas a las que se enfrentará el negocio. Las oportunidades, son los factores que resultan positivos para la empresa, mientras que las amenazas, son situaciones que podrían afectar los resultados de la empresa. Las fortalezas y debilidades evalúan el ambiente interno del negocio. Las Fortalezas hacen referencia a los recursos o capacidades especiales con las que cuenta la empresa. Las debilidades, son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia (Román & Benítez, 2016; Villarán, 2009).

3.1.6 Plan de marketing

El plan de marketing se elabora teniendo en cuenta el análisis del microentorno, elaborando una estrategia dirigida al público objetivo (clientes actuales y potenciales) (Villarán, 2009). La propuesta debe especificar exactamente cuál es el producto o servicio a ofrecer, su precio, la forma en que los clientes van a conocer a la empresa o al producto o servicio, cómo ejecuta la venta y cómo se entrega a los clientes.

3.1.7 Plan de operaciones

El área de operaciones es responsable de desarrollar el producto o servicio. Consiste en un conjunto de acciones y procesos realizados para la fabricación de un bien o para brindar un servicio. Se debe describir cual es el flujo de pasos a seguir que culminan en ese bien o servicio, definiendo los estándares de calidad y cuáles son los factores críticos para el cumplimiento de la actividad (Villarán, 2009).

3.1.8 Plan de recursos humanos

Los recursos humanos de calidad son de gran importancia para que la empresa pueda cumplir sus objetivos. El plan de recursos humanos considera las funciones, habilidades, conocimientos y responsabilidades de cada puesto de trabajo, los cargos permanentes y los tercerizados ya sea por ser temporales o por tener un alto grado de especialización (Villarán, 2009).

3.1.9 Plan financiero

Una vez definida la estructura del plan de negocios se deben determinar el monto de inversión inicial, la proyección del flujo de fondos y las formas de financiamiento en lo que se conoce como plan financiero (Villarán, 2009).

3.2 Marco legal y administrativo

Toda empresa que vaya a realizar actividades comerciales en el territorio nacional está sujeta a una serie de normativas legales y tributarias que debe tener en cuenta, independientemente del rubro. Esto hace referencia al marco normativo y la gestión administrativa y deben considerarse en la elaboración del plan de negocios. Aspectos como el registro de la empresa, las formas jurídicas y de tributación la planilla de trabajo y las habilitaciones correspondientes entre otras. Las clínicas veterinarias están sujetas a las mismas normativas del resto de las empresas, pero además cuenta con algunos requisitos específicos del rubro.

Este trabajo pretende generar insumos que permitan a futuros profesionales, tener una guía metodológica que ayude en la instalación de su clínica de animales de compañía, resumiendo las fuentes de información necesarias y las dificultades enfrentadas por profesionales.

4. OBJETIVO

4.1 Objetivo General

Elaborar una guía metodológica para el diseño de un plan de negocios aplicado a la instalación de una clínica veterinaria de animales de compañía en Uruguay.

4.2 Objetivos Específicos

OE 1: Identificar los puntos clave del marco legal y administrativo vinculado a la instalación de una clínica veterinaria en Uruguay.

OE 2: Sistematizar los puntos relevantes para la elaboración de un plan de negocios para la instalación de una clínica veterinaria.

OE 3: Identificar limitantes y dificultades para la instalación de las clínicas veterinarias.

.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

La estrategia de investigación consistió en una primera etapa de búsqueda y análisis de información secundaria y en una segunda etapa en entrevistas que permitieran complementar la información secundaria recabada, analizarla críticamente e identificar aspectos prácticos y experienciales de los desafíos de implementar un plan de negocios en la instalación de una clínica.

5.1 Revisión de información secundaria

Para la identificación de los marcos legal y administrativo se consideraron dos aspectos. Por un lado, se abordaron los elementos necesarios a considerar para la instalación de una empresa genérica; y por otro lado se consideraron los requisitos legales y específicos para la instalación de una clínica veterinaria (comercialización de productos y servicios). Las fuentes de información secundaria se obtuvieron de publicaciones, leyes, decretos y páginas web de la Dirección General Impositiva (DGI), Banco de Previsión Social (BPS), Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP), Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios (CJPPU), Colegio Veterinario del Uruguay (CVU) y Sociedad Uruguaya de Veterinarios Especialistas en Pequeños Animales (SUVEPA).

Para la sistematización de los puntos relevantes para la elaboración de un plan de negocios de una clínica se realizó una búsqueda bibliográfica a través de buscadores webs en Google académico y Portal Timbó utilizando las palabras clave: “plan de negocios” y “plan de negocios para veterinaria”. La misma permitió encontrar antecedentes sobre la temática, así como profundizar en los aspectos teórico-metodológicos que deben ser considerados para la elaboración de un plan de negocios.

5.2 Entrevistas a informantes calificados

La información secundaria recabada en torno al marco legal y administrativo fue ordenada y sistematizada y posteriormente chequeada mediante entrevistas abiertas a tres informantes calificados (1 abogado y 3 contadores). Los informantes fueron seleccionados por tener experiencia en el trabajo profesional con clínicas veterinarias (Anexo 2).

5.3 Entrevistas a profesionales veterinarios

Para conocer los principales desafíos a los que se enfrentaron los profesionales veterinarios a la hora de emprender su negocio, se llevaron a cabo 16 entrevistas a veterinarios propietarios de clínicas veterinarias en Uruguay, que se realizaron de forma presencial o telefónica durante los meses de setiembre, octubre y noviembre del año 2023. Para realizar las entrevistas se utilizó el método bola de nieve y el número de entrevistas fue definido por saturación de la información. La entrevista se centró en identificar las limitantes y dificultades que presentaron para la instalación de su clínica veterinaria. Las categorías consideradas en la entrevista fueron “tiempo de instalada la empresa”, “período de estabilización”, “motivaciones para la instalación”, “limitantes para la instalación” y “utilización de un plan para la instalación” (Anexo 2).

5.4 Procesamiento de la información

Con la información secundaria obtenida y los datos adquiridos de las entrevistas a informantes calificados se identificaron los principales factores a tener en cuenta para la elección de la forma jurídica y se realizó una comparación entre ellas. Se caracterizaron los principales regímenes de tributación posibles.

Con la información obtenida en la revisión bibliográfica se sistematizaron los puntos generales que suelen considerarse en la elaboración de un plan de negocios y mediante las entrevistas a profesionales veterinarios, fueron identificados aquellos considerados claves para un emprendimiento como una clínica veterinaria situada en Uruguay. Para el análisis del entorno se utilizó la herramienta PESTEL y el modelo de Porter. Seguidamente se demostró cómo puede ser utilizada la herramienta FODA mediante la realización de una tabla utilizando ejemplos citados por los veterinarios entrevistados. Para el plan de operaciones se elaboró una lista con pautas a seguir para el funcionamiento general de una clínica veterinaria. Otros aspectos del plan de negocios dependen de cuestiones específicas a las que se enfrenten los profesionales (que suelen tener que ver con los puntos previos) por lo que no fueron abordados en profundidad en este trabajo.

6. RESULTADOS

6.1 Pautas para la elaboración de un plan de negocios para una clínica veterinaria

Se describen los aspectos centrales a considerar en la elaboración de un plan de negocios en base a la información recabada en la revisión bibliográfica y fuentes de información secundaria, incluyendo experiencias de los profesionales veterinarios entrevistados en Uruguay.



Figura 1. Estructura del plan de negocio. (Villarán, 2009).

6.1.1 Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo debe contener los puntos básicos del plan de negocios.

- Nombre, razón social y forma jurídica de la Clínica veterinaria.
- ¿Dónde estará ubicado el local (ciudad, barrio)?, ¿Con qué instalaciones contará?
- ¿Quién y cómo brindará el servicio y/o producto (equipo promotor y empleados)?
- ¿Cuál será la inversión necesaria?, ¿Cuáles son los recursos económicos que dispone y cuáles serán los gastos operativos?

6.1.2 Descripción del negocio ¿Cuál es nuestro negocio?

- ¿Cuáles son los productos y/o servicios que ofrecerá? (Innovación, servicio diferenciado).
- ¿Cuál/es necesidad/es piensa satisfacer y cómo logrará hacerlo?
- ¿Cuál es el público objetivo? ¿A quién está dirigido? ¿Quiénes son los consumidores?

En este punto es importante definir el tipo de negocio, dejar claro a qué se dedica. Por lo general las Clínicas Veterinarias en Uruguay asocian la parte clínica con la de tienda de mascotas. Realizan servicios médicos tales como consultas, vacunaciones

y cirugías menores, pero también ofrecen servicios no médicos como peluquería y guardería. A su vez cuentan con farmacia y venta de accesorios (ropa, juguetes, camas, platos, collares, etc.). Otros negocios veterinarios se dedican únicamente a realizar servicios de diagnóstico paraclínico (laboratorios y/o centros de imagenología), cirugías, urgencias e internación. Como también existen clínicas veterinarias completas que ofrecen todos estos servicios y otros negocios que se dedican solamente a la venta de productos veterinarios sin clínica.

El público objetivo de las clínicas veterinarias son los tenedores de mascotas, una vez definida la ubicación geográfica en donde se instalará la Clínica veterinaria, se puede tener una aproximación al comportamiento del consumidor buscando datos estadísticos (INE) para conocer cantidad de población, nivel socio económico, y cantidad de mascotas.

Por ejemplo, la veterinaria “My Vet” en España (López, 2012), en su plan de negocios definió el perfil de su público objetivo utilizando la clasificación de los diferentes perfiles de propietarios: Locos por su mascota, Amigos de su mascota, Compañeros de su mascota, Cuidadores de su mascota.

6.1.3 Análisis del macroentorno (PESTEL) ¿Cómo afectará el entorno?

Factores Políticos:

Por ejemplo, en Uruguay, existe la Ley N°18.471 de Protección, bienestar y tenencia responsable de animales, que establece cuales son las normas que deben cumplir los tenedores de animales. Entre ellas se encuentran brindarle trato adecuado de acuerdo a su especie y raza, alimento, alojamiento y mantenerlo en condiciones sanitarias (Uruguay, 2009a). El Decreto 057/023, reglamenta los artículos 386 al 390 de la Ley N°19.889 (Ley de Urgente Consideración) relativo al Programa nacional de control reproductivo del Instituto Nacional de Bienestar Animal (INBA) que establece la obligatoriedad de identificar, registrar y esterilizar a las mascotas (Uruguay, 2023). Estas políticas de gobierno favorecen al rubro veterinario, ya que los profesionales veterinarios son los únicos que cuentan con los conocimientos necesarios para realizar esterilizaciones. Para registrar e identificar mascotas mediante la colocación de chip, los profesionales veterinarios deben contar con la habilitación del Registro Nacional de Animales de Compañía (RENAC).

Factores económicos:

Desde hace unos años que el mercado vinculado a los animales de compañía mantiene un crecimiento paulatino y durante la pandemia mostró un importante desarrollo a nivel mundial, así lo destaca un artículo del diario El Observador (El rubro mascotas mueve más de U\$S180 millones por año en Uruguay y se perfila a seguir creciendo, 2022). Esto fomenta la creación de nuevas empresas vinculadas al rubro.

Factores socioculturales:

A nivel sociocultural en la actualidad, se ve un cambio favorable respecto a la relación animales y humanos, las mascotas pasaron a ser parte del núcleo familiar. Los propietarios están más comprometidos con el cuidado y bienestar de las mismas. Hoy en día también escuchamos hablar del pet parenting (crianza de mascotas), sobre todo en parejas jóvenes que optan por tener mascotas en lugar de hijos (Machado, 2023). Según una encuesta de equipo consultores (2023), la población de perros en Uruguay aumentó un 57% en la última década mientras que

la población humana entre los años 2011 al 2023 aumentó un 1% según datos preliminares del censo 2023 del INE (Censo, 2023).

Factores tecnológicos:

Un claro ejemplo de esto son las herramientas tecnológicas de uso diario en una veterinaria, como ser programas informáticos de gestión. Estos programas administran la parte económica de la empresa como, por ejemplo: la caja (ingresos y egresos) estado contable, registros de stock de mercadería, entre otras cosas. También facilitan la gestión de la parte clínica, ya que los veterinarios pueden organizar la agenda de consultas, vacunaciones, desparasitaciones, así como llevar un registro de sus pacientes con su respectiva ficha clínica. Otro punto de la tecnología aplicada a las clínicas veterinarias es el E-commerce (comercio electrónico), en donde los clientes pueden comprar productos sin salir de su casa a través de la web. Esta herramienta es muy utilizada sobre todo por clientes jóvenes. Las redes sociales se han convertido en herramientas tecnológicas muy útiles para las empresas, ya que a través de este medio se puede dar a conocer y publicitar el negocio (ejemplo: Instagram, Facebook). Aplicaciones como WhatsApp bussiness, permite dar un mensaje de bienvenida automático, en estos mensajes las empresas pueden detallar su horario de atención y los servicios que brindan, esto facilita y agiliza la comunicación con los clientes.

Factores ecológicos:

En Montevideo, rige un reglamento departamental de gestión de residuos empresarial (Artículo D.1920). A nivel nacional existe el decreto nº 586/009 que establece cómo las empresas de salud deben gestionar la eliminación de residuos sanitarios de forma adecuada (Uruguay, 2009b). Además de estas normas legales que se deben cumplir, existe una tendencia de consumo responsable a utilizar y vender productos amigables con el medio ambiente (bolsas biodegradables para la recolección de materia fecal para mascotas, juguetes de bambú o digeribles, productos de peluquería en base natural, etc.). Otras medidas serían tratar de consumir menos agua y energía de manera consciente (normas ISO medioambientales).

Factores legales:

Los aspectos legales se desarrollan en el punto marco legal.

6.1.4 Análisis del microentorno

El microentorno analiza el comportamiento de los clientes, proveedores y competidores frente a un nuevo producto o servicio. Mediante información secundaria disponible en sitios webs (Google, Google maps, INE) se puede acceder a información que aportan datos de gran utilidad para el emprendedor. Por medio de Google maps se puede evaluar qué cantidad y cuáles son las veterinarias ubicadas en la zona donde se piensa instalar la clínica veterinaria, de esta manera se conocerá a la competencia. A través de Redes sociales y/o páginas web de esas veterinarias se puede conocer cuáles son los servicios y/o productos que ofrecen y los precios.

Se deben analizar las 5 fuerzas de Porter:

- Los competidores actuales, clínicas veterinarias que compiten en la misma zona y ofrecen los mismos servicios.
- Los competidores potenciales, posibles empresas nuevas que puedan surgir con los mismos o más servicios.
- Los productos o servicios sustitutos, los negocios que no son Clínicas veterinarias, pero ofrecen servicios y productos relacionados como las de tiendas de mascotas, peluquería, ventas de raciones.
- Poder negociador de clientes. Si el cliente tiene alta oferta de un producto o servicio podrá elegir cual quiere consumir según sus preferencias (más económico, más cercano a su domicilio, más lindo, más confianza al profesional, calidad de atención). En este ejemplo el cliente tiene el poder de negociación.
- Poder negociador de proveedores. Si la empresa tiene más de un proveedor para un mismo producto, o un proveedor que le consiga mejores precios optará por comprarle al proveedor que le resulte más económico, en ese caso la empresa tiene un alto poder de negociación, en cambio si el empresario cuenta con un único proveedor, el poder de negociación es bajo.

Del análisis del microentorno surge la identificación de necesidades insatisfechas y así se visualizan oportunidades para la instalación de un nuevo negocio. Por ejemplo, en la ciudad de Artigas los veterinarios no contaban con un lugar que realizara estudios paraclínicos. En la necesidad de realizarlos, se deberían enviar las muestras a laboratorios ubicados en otros departamentos o los pacientes desplazarse a ciudades vecinas. Uno de los profesionales veterinarios/as entrevistados/das detectó esta necesidad e instaló una empresa veterinaria dedicada a brindarles apoyo a los profesionales veterinarios para arribar al diagnóstico de sus pacientes. Invirtió en equipos de imagenología y de laboratorio clínico. Podemos mencionar otro ejemplo como el caso de un profesional veterinario/a entrevistado/a, que realizó la apertura de su clínica veterinaria en la ciudad de Ecilda Paullier dónde no existían clínicas dedicadas a la atención de pequeños animales.

6.1.5 Plan estratégico de la empresa

El plan estratégico de una empresa se elabora utilizando la herramienta FODA. En la tabla 1, se presentan algunos ejemplos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas manifestados por profesionales veterinarios entrevistados.

Tabla 1.

Análisis FODA elaborado en base a entrevistas a profesionales veterinarios.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Recursos o capacidades especiales con las que cuenta la empresa.	Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.
<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con servicios diferenciados - Contar con un equipo médico en capacitación constante y con experiencia - Contar con una cartera de socios preexistente - Ser la única veterinaria que cuente con radiología digital y laboratorio - Local ubicado estratégicamente con buena afluencia de clientes 	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos económicos - Inexperiencia laboral - Falta de confianza para llevar una veterinaria - Falta de conocimiento en gestión, administración y marketing
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factores que resultan positivos para la empresa.	Situaciones que atentan contra la estabilidad de la empresa.
<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena ubicación - No tener competencia cercana - Falta de clínicas veterinarias dedicadas a pequeños animales en la ciudad 	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos competidores - Competencia desleal - No encontrar un local en la zona adecuada para instalar una veterinaria - Nuevas reglamentaciones gubernamentales - No contar con servicios diferenciados en la zona para poder derivar - Mala ubicación del negocio, calle poco concurrida - Local con instalaciones inadecuadas

6.1.6 Plan de marketing

Para realizar el plan de marketing se tienen en cuenta los siguientes puntos:

- Producto/Servicio

Cuando se vende un servicio el plan de marketing es diferente de cuando se vende un producto. Los servicios no son tangibles, por eso la calidad de atención, desde cómo hablar con el cliente, escucharlo, atender su preocupación, resulta muy importante a la hora de vender un servicio (Quiroga, 2020). Por lo tanto, decimos que la mayoría de los profesionales veterinarios venden y tienen que hacer marketing tanto para productos como para servicios y muchas veces de forma conjunta.

Las veterinarias por ejemplo ofrecen marcas de raciones reconocidas, eso aporta un marketing preexistente de las propias empresas (equilibrio, Proplan, Hills, Royal Canin) y la confianza asociada a esa marca.

- Precio

¿Cómo ponerle precio al producto/servicio? Lo primero a considerar es el costo del producto, en el caso de un servicio, se debe tener en cuenta el costo de los materiales que se usan para brindar ese servicio (por ejemplo, en una cirugía se necesita entre otras cosas anestesia, jeringa, aguja, bisturí, hilos, mano de obra. Conocer el valor en el mercado, los precios de la competencia sirven de ayuda a la hora de establecer el precio. Si el producto o servicio es diferenciado se le puede agregar valor, teniendo en cuenta cuales son los márgenes de ganancia que desee el empresario. Se pueden consultar los aranceles de la Sociedad Uruguaya de Veterinarios Especialistas en Pequeños Animales (SUVEPA) para ser tomados como referencia (Anexo 1) (SUVEPA, 2024).

-Promoción.

Por ejemplo, si se brinda un servicio médico veterinario completo se puede publicitar mediante un video mostrando cómo se atiende a la mascota, los servicios que se ofrecen y porque deben elegir nuestro servicio (calidez de atención con su mascota, servicios especializados). Otra forma de promoción podría ser por ejemplo utilizando cartelera en un vehículo usado para hacer traslados, urgencias, domicilios, repartos (este además de cumplir con su función nos promociona).

-Distribución

Es la forma en que el producto/servicio llega al público objetivo, que lo conozcan y principalmente que lo compren. Por ejemplo, un local físico o una tienda online. En caso de servicios veterinarios (ejemplos consultas y/o ecografía) es común la modalidad de realizarlos a domicilio.

-Ventas

Las ventas de los productos en el caso de clínicas veterinarias se pueden realizar en un local físico, como también mediante una tienda online. El uso de internet, página web y redes sociales son herramientas útiles a la hora de promocionar y vender productos y servicios.

6.1.7 Plan de operaciones

En una clínica veterinaria el plan de operaciones consiste en diseñar una rutina diaria de trabajo pensando en satisfacer las necesidades del cliente y el bienestar de su mascota.

Pautas sugeridas por las autoras para el funcionamiento general de una clínica veterinaria:

- Respetar los horarios de atención. Esto le da seguridad y confianza al cliente.
- Mantener el local limpio y agradable. Llegar 10 minutos antes para cerciorarse que el local esté en condiciones.
- Amabilidad y respeto en la comunicación con el cliente, tanto presencial como telefónica.
- Utilizar agendas para la coordinación previa de servicios ofrecidos (consultas, baños y esquilas), teniendo la precaución de no superponer citas en los servicios.
- Establecer criterios de comunicación entre el equipo de trabajo. Es muy importante que todo el equipo de la veterinaria conozca los casos clínicos atendidos y pueda consultar el seguimiento de los mismos, por ejemplo, manteniendo las fichas clínicas completas en cuanto a: datos del propietario, del paciente y el tratamiento aplicado, o de cualquier duda o necesidad que pueda plantear el cliente.
- Mantener la mercadería siempre ordenada. Por ejemplo, se puede clasificar un sector de juguetes y accesorios para gatos y otro sector solo para perros.
- Realizar controles de stock, anotar productos que faltan para reponer. Realizar método FIFO (sigla en inglés First in – First out, lo primero que entra es lo primero que sale) para ordenar la mercadería poner lo que se vence antes.
- Realizar publicaciones en redes sociales. Es importante mantener el contacto con el público, además sirve para publicitar los productos y/o servicios que se ofrecen.
- Contar con un software de gestión veterinaria completo, que registre datos del propietario, ficha clínica de las mascotas, datos de las últimas desparasitaciones, vacunaciones (fechas), así como también de los productos adquiridos por el tenedor de las mascotas (por ejemplo: pipeta, ración). Esto resulta muy útil, ya que permite acceder a dicha información en caso que el propietario lo requiera.

6.1.8 Diseño de estructura y plan de recursos humanos

- Estructura del local, desde su parte externa la fachada, colores usados, hasta la distribución interna: recepción, tienda (clasificación y distribución de productos), consultorios, peluquería, guardería.

- Recursos humanos, se puede diferenciar a los veterinarios que trabajan solos, que se tendrán que ocupar de todas las áreas (limpieza, atención al público, coordinar y atender citas médicas, compras a proveedores). En el caso de que sea más de un profesional o que se cuente con un equipo de trabajo, las tareas podrán ser definidas o asignadas para cada parte del equipo. Cuando se arma el equipo de trabajo, se deben establecer cuáles son los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, los mecanismos de control y también como retener al personal (ya sea mediante capacitaciones, porcentajes de venta, otros). Se debe tener en cuenta que la elección del personal es muy importante.

6.1.9 Plan financiero

En este punto se determina cuánto dinero se necesita para realizar la inversión y finalmente abrir la clínica veterinaria. Es importante conocer con cuánto dinero propio se cuenta y cuánto dinero se necesitará de terceros. El capital de terceros puede provenir de familiares o préstamos bancarios (personales o para pymes).

En el plan financiero podemos hacer uso de herramientas financieras, como por ejemplo flujo de fondos, que nos brinda información sobre ingresos y egresos de la empresa en un tiempo determinado, generalmente no mayor a un año, y nos ayudan a evaluar el futuro de la empresa.

En la tabla 2 se presenta la estructura del plan de negocios, con la información que nos aporta y las fuentes de información que se pueden utilizar para realizarlo.

Tabla 2.

Tabla esquemática de la estructura del plan de negocios.

Plan de Negocios	Información que brinda	Fuente de información
1- Resumen ejecutivo	Es un pantallazo general del negocio: cuál es el rubro y cómo será su funcionamiento. El resumen ejecutivo es lo último que se escribe dentro del plan de negocios.	-No existen fuentes de información secundaria. - Los datos se obtienen del plan de negocio realizado.
2- Descripción del negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Rubro en el que desarrolla sus actividades. - Servicios y/o productos ofrecidos. -Ubicación del negocio en caso de tener un lugar físico (localización de los clientes). - Fuentes de ingresos. -Fortalezas y debilidades del emprendedor y empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -No existen fuentes de información secundaria. -El emprendedor con su idea de negocio.

3- Análisis del macroentorno

-Políticos: políticas que adopte el gobierno.
-Económico: Variables macroeconómicas nacionales e internacionales, Producto bruto interno (PBI), inflación, tipo de cambio.
-Socioculturales: segmento de mercado, nivel económico y cultural.
Tecnológicos: nuevas tecnologías que se puedan incorporar al negocio.
Ecológicos: manejo de residuos.
Legales: leyes, decretos que deben cumplir.

Político: sitios webs
Impresiones y publicaciones oficiales (IMPO), Ley de urgente consideración (LUC), Instituto Nacional de Bienestar animal (INBA), Ley de protección, bienestar y tenencia responsable, Colegio Veterinario del Uruguay(CVU).
Económico: Ministerio de economía y finanzas (MEF), Banco mundial.
Socioculturales: Sitio web Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Tendencia del rubro a nivel local, regional a través de informes, artículos de revistas veterinarias.
Tecnológicos: Revistas calificadas e informes especializados, teleconsulta, redes sociales.
Ecológicos: Gestión de residuos. Utilización de productos amigables con el medio ambiente.
Legales: Sitios web del IMPO, Dirección General Impositiva (DGI), Banco de Previsión social (BPS).

4- Análisis del microentorno	<p>Permite saber si existe un mercado, un nicho para el nuevo emprendimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Clientes: segmentación del mercado, población al cual está dirigido, qué buscan los clientes, comportamiento de compra, tendencias. -competencia (¿quiénes son?, ¿dónde se ubican?, ¿precios?). - Proveedores: (vínculos, relaciones, condiciones de pago) <p>Factores que afectan directamente el desarrollo y desempeño de una empresa.</p> <p><u>Las 5 Fuerzas de Porter:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Competidores actuales 2-Competidores potenciales 3-Productos/servicios sustitutos 4- Poder de negociación de clientes. 5-Poder de negociación de proveedores. 	<p>Competidores: estudios previos mercado y sector.</p> <p>Se puede consultar en Google maps negocios competidores en una determinada zona, cuántos hay, dónde se encuentran ubicados.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Informantes calificados Aranceles preestablecidos por la Sociedad Uruguaya de veterinarios especialistas en pequeños animales (SUVEPA) -Páginas web de los competidores, consultar qué servicios/productos ofrecen y a qué precio. <p>Clientes: Entrevistas y encuestas a la población. Evaluar necesidades de las personas que son el público objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tendencia en el sector. Revistas veterinarias (webs). Artículos publicados, estudios previos en el sector.
5- Plan estratégico de la empresa.	<p>FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas). Permite visualizar lo bueno y malo de la empresa, así podrá mejorar las debilidades, reconocer las amenazas, sacar el máximo provecho de las fortalezas y saber aprovechar las oportunidades.</p>	<p>Fortalezas y debilidades: Factores internos de la empresa, no existe información secundaria.</p> <p>Oportunidades y amenazas: Factores externos a la empresa, información obtenida en macro y microentorno.</p>

6- Plan de marketing.	<p>-Producto: Describe el producto o servicio (características: que beneficios tiene, calidad, cantidad, disponibilidad, empaque, marca).</p> <p>-Precio: establecer políticas de fijación de precios, precio influido por costos y percepción del cliente.</p> <p>-Distribución: formas de llegar al cliente (venta directa al consumidor final o representantes de ventas, distribuidores o agentes).</p> <p>-Promoción: formas en la que se da a conocer el producto o servicio, señala las bondades y beneficios del producto o servicio.</p> <p>-Venta: definir forma de venta (tienda física, tienda online, telefónica).</p>	<p>Información obtenida en el análisis del microentorno (necesidades del consumidor, público objetivo).</p>
7- Plan de operaciones	<p>Son los procesos que se desarrollan para llegar al servicio/producto y ofrecerlo de la mejor manera al cliente.</p>	<p>No existen fuentes de información secundaria. Información obtenida en el microentorno sobre los consumidores es la que se necesita para este paso.</p>
8- Diseño de estructura y plan de recursos humanos	<p>Organización de los empleados, muestra la función e importancia de cada uno.</p>	<p>No existen fuentes de información secundaria.</p>
9- Plan financiero	<p>Determina el capital necesario para la apertura del negocio, cuál será la rentabilidad económica, financiera y si es conveniente invertir o no.</p>	<p>No existen fuentes de información secundaria.</p>

6.2 Marco legal para empresas en Uruguay

6.2.1 Formas jurídicas

Luego de armar el plan de negocio y tomar la decisión de emprender, el futuro emprendedor o los socios emprendedores deberán elegir una forma jurídica para desarrollar sus actividades comerciales. Uruguay cuenta con un gran abanico de modalidades legales (formas jurídicas) que pueden adoptar las clínicas veterinarias que resulta muy importante ya que esto se asocia a la forma de organización y tributación. Cada propietario debe estudiar cada una de ellas y elegir según las características de su emprendimiento. Las principales formas jurídicas son: Empresa unipersonal (EU), Sociedad de Hecho (SH), Sociedad Anónima (SA), Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), Sociedad por acciones Simplificadas (SAS) (Informante Calificado [IC]4).

Según entrevista realizada a informantes calificados, se pueden considerar los siguientes factores para la elección de la forma jurídica son:

Dimensión:

La dimensión de la empresa dependerá del nivel de facturación anual y de la cantidad de empleados (IC 2 y 3).

Número de socios propietarios:

Puede ser un solo propietario o varios socios que se unen para emprender. Definir el número de socios que integran el negocio puede ser determinante a la hora de elegir una forma jurídica (IC 1, 2 y 3).

Responsabilidad:

Responsabilidad se refiere a las obligaciones que la empresa contraiga con terceros. El grado de responsabilidad de los socios o del titular dependerá de la forma jurídica elegida (IC 4). Existen 2 tipos de responsabilidades: responsabilidad limitada y responsabilidad ilimitada. En la responsabilidad limitada los socios o los accionistas de la empresa serán solidariamente responsables por las obligaciones de la empresa únicamente con el capital que se hayan comprometido a aportar (IC 2 y 3). En estos casos el patrimonio personal de los socios está separado del patrimonio de la empresa. En cambio, en la responsabilidad ilimitada los socios o el empresario responderán por las obligaciones de la empresa de forma ilimitada, el patrimonio de la empresa y el patrimonio de los socios o del empresario está unificado, pudiendo verse afectado su propio patrimonio. Según el informante calificado 4, se debería buscar un tipo de forma social que no afecte el patrimonio personal del empresario.

Costos de constitución:

Las distintas formas jurídicas tienen diferentes requisitos de los que se desprende el costo de constitución. Las de menores requisitos son las empresas unipersonales (EU), para constituirse solamente se abonan timbres profesionales. Las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS) deben presentar un contrato en el Registro Nacional de Comercio (RNC), luego las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL) y las Sociedades Anónimas (SA) deben, además de presentar el contrato

social ante el RNC, realizar publicaciones de la constitución de la sociedad en 2 diarios (IC 4).

6.2.2 Regímenes de tributación

El régimen de tributación va a depender de la forma jurídica adoptada y del nivel de facturación (IC 2 y 3). Se debería evaluar cuál de los diferentes regímenes de tributación se adapta mejor al emprendimiento según el impacto que tenga en la rentabilidad (IC 4).

Los principales impuestos que deben pagar las empresas en Uruguay son el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto al Patrimonio (IP) y el Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE). La Dirección General Impositiva (DGI) es el organismo que se encarga de administrar y recaudar los impuestos nacionales (Uruguay XXI, 2024b).

El sistema tributario uruguayo comprende a grandes rasgos tres regímenes de tributación para las empresas: Monotributo, Pequeña Empresa (también llamado IVA mínimo) y Régimen General (IC 1 y 2). Las clínicas veterinarias difícilmente tributen por el régimen monotributo ya sea por su nivel de facturación anual o por el tamaño del local, generalmente tributan por el régimen Pequeña Empresa, pero eso va a depender del giro del negocio (IC 1).

En la tabla 3 se presenta un esquema de las ventajas y desventajas comparativas de las distintas formas jurídicas que pueden adoptar las clínicas veterinarias en Uruguay.

Tabla 3.
Ventajas y desventajas de las diferentes formas jurídicas.

Forma Jurídica	Ventajas	Desventajas
Empresa unipersonal (EU)	<ul style="list-style-type: none"> - Libertad en la toma de decisiones de la empresa. - Bajos costos de constitución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad ilimitada. El patrimonio de la empresa y el del empresario está unificado
Sociedad de Hecho (SH)	<ul style="list-style-type: none"> - Bajos costos de constitución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad ilimitada. Los socios son responsables por las obligaciones de la empresa. - Necesidad del consenso de todos los socios para la toma de decisiones de la empresa.
Sociedad Anónima (SA)	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad limitada al monto aportado. El patrimonio de los empresarios está separado del patrimonio social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos costos de constitución
Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad limitada al monto aportado (excepto en caso de deudas salariales o deudas tributarias). 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos costos de constitución
Sociedad por acciones simplificadas (SAS)	<ul style="list-style-type: none"> - Permite la excepción de conformarse con un único titular. 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos costos de constitución - Solo podrán tributar bajo Régimen General.

En una encuesta realizada en 24 clínicas de Montevideo y Área Metropolitana el 50% de las clínicas funcionaba como empresa unipersonal, el 30% como SRL y el 20% restante como Sociedad de Hecho y Sociedad Anónima (Román & Benítez, 2013). En un estudio realizado por la Unidad de Legislación se encontró que un alto porcentaje de las veterinarias eran empresas unipersonales (M., Fiorito, comunicación personal, 30 de julio 2023). La mayoría de los profesionales elige una unipersonal, principalmente por ser la de menor costo de constitución y lo más práctico, sobre todo para un profesional que recién empieza (IC 2 y 3). En los casos que se unen varios socios lo más común es que formen una sociedad de hecho o una SRL y tributan con el régimen de tributación pequeña empresa (IC 1). Si bien la SH es la alternativa más económica en cuanto a costos de constitución comparando con sociedades formales como S.A o S.R.L, tiene como desventaja que los socios son responsables de forma ilimitada por las obligaciones de la empresa (IC 2 y 3). Independientemente de la forma jurídica elegida, se deberá inscribir a la empresa en el Banco de Previsión Social (BPS), en la Dirección General Impositiva (DGI) y en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). En caso que la empresa cuente con empleados, deberá contratar el Seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales del Banco de Seguros del Estado (BSE) (Uruguay XXI, 2024a). En la página web, tanto de DGI cómo de BPS, se podrá encontrar información necesaria acerca de los requisitos y plazos que se deberán cumplir para la inscripción de empresa para cada tipo de forma jurídica.

6.2.3 Facturación electrónica

La facturación electrónica es un sistema que permite a las empresas y profesionales emitir de forma digital documentos de venta, de esta forma se genera un comprobante fiscal electrónico (CFE). Los contribuyentes desde 2012 se han sumado a este sistema de forma voluntaria o por obligación. Por resolución de DGI N°2548/2023, a partir del 1º de enero de 2025, los contribuyentes bajo el régimen de IVA incluso los contribuyentes IVA mínimo o pequeña empresa deberán incorporarse al sistema de facturación electrónica (Dirección general impositiva [DGI], 2024).

Requisitos para incorporarse al sistema facturación electrónica:

- Se debe entrar en contacto con un proveedor de software de CFE. El sitio web de DGI proporciona un listado de proveedores habilitados.
- Obtener un certificado digital. Se venden en la Red de cobranzas Abitab o Administración de Correos.
- Solicitar a DGI un usuario para e-factura.

6.2.4 Requisitos y habilitaciones necesarios previo a la instalación de una clínica veterinaria

Requisitos para el médico veterinario

Registro ante la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios (CJPPU).

Una vez obtenido el título, todo profesional universitario deberá, en un plazo de 90 días, registrarse en la CJPPU y declarar el ejercicio liberal de la profesión (trabaja de forma independiente) o el No ejercicio liberal (trabaja de forma dependiente). Solo los profesionales que se declaren en ejercicio liberal deberán realizar los aportes a la CJPPU. Este trámite se puede realizar por correo electrónico, correo postal, o de forma presencial (con previa agenda web) (Caja de Jubilados y Pensionistas Profesionales Universitarios [CJPPU], s.f.).

Inscripción ante Colegio veterinario

La Ley N°19.258 de Creación del Colegio Veterinario del Uruguay (CVU), establece que todo profesional veterinario, para poder ejercer la profesión dentro del territorio nacional deberá obligatoriamente estar inscripto ante dicho colegio.

El Colegio Veterinario del Uruguay se crea para establecer un marco normativo en el ejercicio de la profesión, estableciendo deberes y derechos y garantizando el ejercicio de la profesión dentro de un marco ético (Uruguay, 2014).

Requisitos para realizar la inscripción al Colegio Veterinario:

- Título profesional expedido por las facultades de veterinaria habilitadas en el país.
- Habilidadación concedida por el Ministerio de Salud Pública (MSP) y el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP).
- Certificado de inscripción en los organismos de seguridad social vinculados al ejercicio profesional (BPS, DGI, CJPPU).

Requisitos para clínicas veterinarias

El decreto N°160/997 establece las condiciones que deben reunir los establecimientos que elaboran, importan, distribuyen o comercializan productos veterinarios.

Tasa para comercios expendedores de productos veterinarios

Para poder comercializar productos veterinarios, las empresas se deberán inscribir en el Departamento de Registro y Control de Productos Veterinarios de la División de Laboratorios Veterinarios (DILAVE) del Ministerio de Ganadería y Agricultura y Pesca (MGAP). Así obtienen una Habilidadación de funcionamiento que requiere el pago de una Tasa Anual. Para ello, debe contar con un Técnico Médico Veterinario responsable registrado ante el MGAP en DILAVE (MGAP; División de Laboratorios Veterinarios [DILAVE], 2019).

Requisitos edilicios

Las empresas deberán cumplir ciertos requisitos edilicios para poder almacenar productos veterinarios. Las paredes, techos y pisos no deberán contar con humedad y tendrán que mantenerse en buenas condiciones. Se deberá contar con una correcta iluminación y ventilación dentro del local, a su vez el local debe disponer de un termómetro ambiental para poder realizar registros de temperatura y humedad (MGAP, DILAVE, 2019).

Requisitos sobre los productos veterinarios

Se deberán cumplir las indicaciones de uso y almacenamiento, de los productos que serán expendidos y usados en las clínicas veterinarias, conforme a lo establecido en las etiquetas. Los mismos deben estar aprobados por el organismo oficial competente (MGAP el cual los identifica con número y serie). No se deberán comercializar productos vencidos, y la eliminación de sus envases se debe hacer bajo las disposiciones municipales. No se deben fraccionar, ni vender productos fraccionados. En el caso de vender productos para grandes animales, se deberá tener conocimiento del tiempo de espera de los mismos e informar al comprador. Los productos veterinarios prohibidos en el país, no se podrán comercializar (ejemplo: cloranfenicol, furanos, dietilelbestrol, anabolizantes y otros). Los antimicrobianos y productos hormonales deberán ser comercializados con receta profesional, la misma deberá mantenerse archivada por un plazo de dos años. Los psicofármacos solo se podrán adquirir y comercializar bajo receta verde expedida por el Ministerio de Salud Pública (MSP), ésta tiene que permanecer archivada. Los psicofármacos deberán contar con un control del stock y tienen que estar almacenados bajo llave y en un lugar donde el público no tenga acceso. Los productos biológicos deberán ser almacenados adecuadamente bajo temperatura controlada (MGAP, DILAVE, 2019).

Solicitud de recetarios ante Ministerio de Salud Pública

Para la prescripción de psicofármacos (receta verde) y estupefacientes (receta naranja), los profesionales habilitados (médicos, odontólogos y veterinarios) deberán gestionar la solicitud de los recetarios correspondientes ante el MSP (Ministerio de Salud Pública [MSP], 2023).

Previo a la solicitud, los profesionales deben cumplir ciertos requisitos, entre ellos: disponer de un usuario y contraseña, estar registrados en la CJPPU y tener el título registrado en el MSP (MSP, 2023).

6.2.5 Gestión de Residuos

Residuos no domiciliarios (para empresas en general)

En el departamento de Montevideo, los generadores de residuos no domésticos, podrán transportarlos para su clasificación, reutilización, tratamiento, reciclaje o eliminación, ya sea por cuenta propia, a través de terceros debidamente autorizados o mediante el Servicio Especial de Transporte de Residuos de la Intendencia de Montevideo. Está prohibido almacenar o desechar estos residuos por medios no

autorizados. Si se incumple esta disposición, además de las sanciones establecidas, se puede llegar a clausurar los establecimientos que generen este tipo de residuos (Artículo D.1920).

Residuos sanitarios

Las clínicas veterinarias y otros centros de salud tanto humana o animal, que generen residuos sanitarios, deberán, según el Decreto 586/009 gestionar la eliminación de dichos residuos de forma adecuada (Uruguay, 2009b)

Los residuos sanitarios contaminados generados, se clasifican según el artículo 7 del Decreto 586/009 en: residuos contaminados infecciosos (residuos biológicos), residuos contaminados punzantes o cortantes (agujas, bisturíes) y residuos contaminados especiales (medicación oncológica, radioactiva). Los residuos sanitarios comunes, según el artículo 8 del mismo decreto, son los similares a los residuos domésticos que según sus características son pasibles de reciclado o no.

Los residuos sanitarios deberán ser envasados de forma adecuada para su posterior recolección, según el artículo 9 y 10 del presente decreto. Los residuos contaminados se deben depositar en bolsa de polietileno virgen, de color rojo con pictograma en color negro, que posea la identificación de quien lo generó, la fecha y el lugar de origen. Los residuos comunes no reciclables deberán ser envasados en bolsa negra. Los residuos cortopunzantes deberán ser colocados en recipientes rígidos marcados con color rojo y pictograma en color negro, los especiales se deberán desactivar según las indicaciones del fabricante previo a la colocación en recipiente rígido.

El Ministerio de Ambiente (MA), ex Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) llevará registro de transportistas e instalaciones de tratamiento autorizadas, las cuales podrán ser consultadas por cualquier interesado.

6.3 Limitantes y motivaciones frecuentes encontradas por profesionales veterinarios al instalar una clínica veterinaria en Uruguay

Buscando conocer las limitaciones y dificultades enfrentadas por los veterinarios profesionales a la hora de instalar una clínica veterinaria, se realizaron 16 entrevistas. De las mismas se obtuvo que el obstáculo más frecuente encontrado para montar la empresa es el financiero, mencionado por 10 de los 16 entrevistados, desde la compra de insumos hasta el pago del alquiler. Seguida por la dificultad de encontrar un local adecuado, tanto en infraestructura como en la ubicación deseada (7 de 16). 3 de los veterinarios entrevistados mencionaron la inexperiencia profesional y empresarial como la mayor limitante a la hora de abrir el negocio, otros 2 mencionaron que los trámites fueron engorrosos, cabe destacar que estos 2 entrevistados, no contaron con ayuda profesional (gestor, contador). Otros obstáculos mencionados fueron: competencia, temas de gestión y administración, no contar con estudios colaterales en la región.

De los 16 profesionales veterinarios entrevistados, con clínicas veterinarias ubicadas en diferentes ciudades de Uruguay: Artigas, Colonia, Lavalleja, Montevideo, San José, Treinta y tres. Se encontró 5 empresas que cuentan con menos de 2 años desde su apertura, 3 entre 3 y 8 años, 5 entre 8 y 15 años y 3 con más de 15 años.

El sueño de contar con un negocio propio (8 de 16) y motivos económicos (independencia, mejora de salarios) (8 de 16) fueron las principales razones que impulsaron a los veterinarios a instalar su clínica. Entre otros se puede mencionar oportunidad (4 de 16) y necesidad de empleo (4 de 16).

Se encontró que hay veterinarias que aún no se han estabilizado (menos de 1 año desde su apertura), otras (3) se estabilizaron antes de los 6 meses desde su apertura. Entre los 6 meses y los 2 años (6), entre 2 y 3 años (3) y más de 3 años (2).

7. DISCUSIÓN

De los diversos antecedentes considerados se desprende que no existe un formato único para seguir un plan de negocios. Esto puede representar una dificultad para llevar a cabo por parte de profesionales de la veterinaria.

Considerando que las clínicas veterinarias de animales de compañía se centran principalmente en la prestación de servicios, aunque también incluyen la venta de productos, y que son gestionadas por profesionales veterinarios, resulta razonable suponer que no todos los aspectos de un plan de negocios tienen la misma relevancia para este tipo de emprendimientos.

Como se describió en el marco teórico, el plan de negocios es una herramienta que brinda claridad y dirección de la empresa al definir los objetivos y las metas que se deseen alcanzar, estableciendo estrategias para lograr cumplirlas. Según lo recabado de las entrevistas a veterinarios, la mayoría de los profesionales no realizó un plan de negocios formal. Algunos profesionales, analizaron ciertos puntos del plan de negocios de forma intuitiva antes de la apertura de su clínica veterinaria, desconociendo la existencia de dicha herramienta. Una de las entrevistadas y su socia, presentaron un proyecto financiero ante la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), este fue el único caso de los 16 entrevistados que realizó un proyecto formal antes de abrir la empresa. Si bien su proyecto no abarca todos los puntos del plan de negocios, estudiaron y analizaron el capital requerido para montar la empresa. Cuando se les cuestionó a los profesionales veterinarios sobre el principal obstáculo que enfrentaron para lograr la apertura de la empresa, algunos mencionaron la ubicación del local, otros la competencia y la gran mayoría mencionó como principal obstáculo para montar su clínica veterinaria el financiero, el capital necesario para la adecuación del local, alquiler, mobiliario, insumos, etc. Todos estos puntos son analizados en el plan de negocios, por lo tanto, entendemos que contar con un plan de negocios le brinda al veterinario seguridad y previsión a la hora de abrir un negocio.

A la hora de formalizar la empresa, la mayoría de los profesionales comienzan sus empresas como unipersonales o cuando se asocian con más personas (2-3) una sociedad de hecho. Los costos de constitución son menores, pero como desventaja los socios son responsables por las obligaciones de la empresa. Cabe mencionar que la mayoría de las veterinarias, debido a su dimensión generalmente tributan como pequeña empresa o IVA mínimo.

8. CONCLUSIONES

La elaboración del plan de negocios ordena la información y contribuye en la toma de decisiones.

Los aspectos que fueron identificados como limitantes o problemáticos a la hora de instalar una empresa clínica veterinaria son considerados en el plan.

Este trabajo puede contribuir como guía o consulta para los profesionales que tengan la idea de comenzar un emprendimiento.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, V., & Sanguinetti, L. (2011). *Estudio de la gestión de salud de una clínica veterinaria* [Tesis de grado, Facultad de Veterinaria, UDELAR]. Colibrí. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/19908/1/FV-28671.pdf>
- Alfonso, D. (2016). *Responsabilidad social empresarial –RSE- y RRHH en el sector clínicas veterinarias* [Tesis de grado, Facultad de Veterinaria, UDELAR]. Colibrí. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/10307/1/FV-32245.pdf>
- Amador-Mercado, C.Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín científico de la Escuela Preparatoria*, 4(8), 1-2. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- Anzola Correa, J. (2023.). *Riesgos laborales asociados al ejercicio de la profesión veterinaria, accidentes laborales y enfermedades profesionales* [Tesis de grado, Facultad de Veterinaria, UDELAR]. Colibrí. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/40689/1/FV-35983.pdf>
- Arce, A., & Villalón, T. (2003). *Evaluación de Proyectos Veterinarios* [Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, Universidad de Chile]. Uchile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/170799/Arce,%20Antonio.pdf?sequence=1>
- Arman, K (2021). *Estrés laboral en médicos veterinarios y estudiantes avanzados dedicados a la clínica de pequeños animales* [Tesis de grado, Facultad de Veterinaria, UDELAR]. Colibrí. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/31382/1/FV-34569.pdf>
- Caja de Jubilados y Pensionistas Profesionales Universitarios. (s.f.). *Egresados recientes*. https://www.cjppu.org.uy/recien_egresados.php
- Dirección general impositiva. (2024). *Facturación electrónica: incorporación de restantes contribuyentes de IVA*. <https://www.gub.uy/direccion-general-impositiva/comunicacion/noticias/facturacion-electronica-incorporacion-restaurantes-contribuyentes-iva>
- Contreras, A. (2009). *Plan de negocios para una clínica veterinaria* [Memoria para optar por al título de Ingeniero Civil Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile]. Uchile. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/103455/contreras_as.pdf?se
- Curbelo, J., Santa Cruz, E., & Sosa, A. (2021). *Encuesta de profesionales veterinarios/as en Uruguay Sistematización de resultados*. CIESU; SMVU.

- El rubro mascotas mueve más de U\$S 180 millones por año en Uruguay y se perfila a seguir creciendo. (2022). *El Observador*. <https://www.elobservador.com.uy/nota/comida-juquetos-e-indumentaria-crece-el-consumo-dedicado-a-las-mascotas--202283012235>
- Equipos consultores. (2023). *Hay más de 2.700.000 perros y gatos en los hogares uruguayos, y hay apoyo a medidas de control poblacional*. <https://equipos.com.uy/noticias/Hay-mas-de-2-700-000-perros-y-gatos-en-los-hogares-uruguayos,-y-hay-apoyo-a-medidas-de-control-poblacional/168>
- Facal, R. (2016). *Atención al cliente en las clínicas veterinarias* [Tesis de grado, Facultad de Veterinaria, UDELAR]. Colibrí. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/10362/1/FV-31768.pdf>
- Gil, A., & Piaggio, J. (2010). La actividad profesional. En *Censo Nacional Veterinario del Uruguay* (pp. 52-62). UDELAR; MGAP; SMVU. https://archivo.presidencia.gub.uy/sci/noticias/2011/02/Censo_Nacional_Veterinario_Uruguay.pdf
- González, M. (2018). *Clínica Veterinaria mundo animal* [Tesis de grado, Facultad de Ciencias Administrativas y Agropecuarias medicina Veterinaria, Universitaria Lasallista]. Unilasallista. <https://repository.unilasallista.edu.co/server/api/core/bitstreams/c6d994d2-ac73-4ed0-a3d8-ec0d568eece6/content>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023a, diciembre 29). Entidades Jurídicas con actividad económica del Sector Privado, por año, según división de actividad (CIIU4). En *Anuario estadístico Nacional 2023*(Vol. 100). <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/publicaciones/anuario-estadistico-nacional-2023-volumen-n-100/41-caracteristicas>
- Instituto Nacional de Estadística. (2023b, diciembre 29). Personal ocupado en Entidades Jurídicas con actividad económica del Sector Privado, según división (CIIU4). En *Anuario estadístico Nacional 2023*(Vol. 100). <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/publicaciones/anuario-estadistico-nacional-2023-volumen-n-100/41-caracteristicas-0>
- Junta Departamental de Montevideo. (2017). De la Higiene y limpieza. En *Digesto Departamental: Vol. VI Higiene y Asistencia Social*. <https://normativa.montevideo.gub.uy/articulo/69486>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Planeación. Elementos esenciales de la planeación y la administración por objetivos. En *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial* (pp. 108-127). McGraw-Hill.
- Lloyd, J.W. (2006). Tendencias económicas actuales que afectan a la profesión veterinaria. *Clínica Veterinaria de Norteamérica. Medicina de Pequeños Animales*, 36(2), 267-279.

- López, F. (2012). Pan de Marketing. En *Creación y planificación de centros veterinarios* (pp. 45-49). Academia Española.
- Machado, S. (2023, agosto 31). Los “padres de mascotas” que tratan a sus perros como hijos. *BBC NEWS Brasil*.
<https://www.bbc.com/mundo/articulos/cw08xqvr19ro>
- Messina, M., González, S., Mari, J., Castro, R., Rivas, A., Pena, J., & Rey, M. (2018). Plan de Negocio. En *Manual didáctico emprendedurismo* (pp. 155-171). Comisión Sectorial de Enseñanza, Udelar.
<https://www.cse.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2018/12/Manual-dida%CC%81ctico-Emprendedurismo-Messina.pdf>
- Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. (2024). *Comercios habilitados*.
- Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. División Laboratorios Veterinarios. (2019). *Requisitos básicos para comercios expendedores de Productos Veterinarios*.
<https://www.gub.uy/tramites/sites/catalogo-tramites/files/2020-10/560314949Requisitos%2520para%2520habilitacin%2520para%2520registro%2520de%2520productos%2520veterinarios.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2023). *Manual para el ciudadano del trámite: Solicitud de recetas de psicofármacos y estupefacientes*.
https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/sites/ministerio-salud-publica/files/documentos/publicaciones/MA-13010-004%20Solicitud%20de%20recetarios%20V4_3.pdf
- Muñoz, L.V., & Muñoz, C.Y. (2017). *Evaluación de la viabilidad y factibilidad de una clínica veterinaria en el municipio de Viterbo, Caldas* [Trabajo de grado, Facultad de Ciencias de la Salud Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio UTP.
<https://repositorio.utp.edu.co/entities/publication/92c40fd7-f9d7-4dfd-a2bf-e78ea6dca12a>
- Navajo, B. (2007). Monta tu clínica veterinaria paso a paso. *Revista Complutense de Ciencias Veterinarias*, 1(2).
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43083479/23867-23886-1-PB-libre.PDF?1456474687=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMONTA_TU_CLINICA_VETERINARIA_PASO_A_PASO.pdf&Expires=1730841390&Signature=YBVvhthi99xLHS17XB~oAAjIP5XHssyUZRAK~cDo1fdDitG-crEhdmsny-bQ8lrBgg9QODFt4WzkNNf0mKAf3ET91-km47V6dP2RPCB8FRjkhA6Qt3H9jxZykE6gf3ULDaoUeNgKPgzMZMfnsWpz-2rXhcQIEV~iljjRR9REDUG51U2W40gpMhFq7jP06vbWY-8FyBqleLZP4Q8Bga3lt~CHuQ-WEtaR8CVj78w2jHwACOI187ngZU6gzqjJLn0UYE7pYRyBtxdg-rikDQ2d9SyDnzXeQyXl6drRzn2-L~hihk8Pf0reQKvEA9pijqCNtcJxAW~rxXyAyhhqhQ36jg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Ochs, H., Abreu, C., Strauch, F., Soler, S., Rodríguez, P., Soto, C., & Gil, A. (2014). Estudio del mercado inmobiliario para la instalación de Clínicas Veterinarias en las secciones censales 8, 19, 23 y 24 de la ciudad de Montevideo. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, 15(1),1-9. <https://www.redalyc.org/pdf/636/63616933010.pdf>
- Ochs, H., Abreu, C., Strauch, F., Soler, S., Rodríguez, P., Soto, C., & Gil, A. (2015a). Artículo original: Vínculo Clientes-Clínicas veterinarias: Investigación realizada en Montevideo-Uruguay. *Hospitales Veterinarios*, 7(1), 31-41.
- Ochs, H., Abreu, C., Strauch, F., Soler, S., Rodríguez, P., Soto, C., & Gil, A. (2015b). Atomización: Limitante crítica del sector “Clínicas Veterinarias” en Montevideo y área metropolitana. *REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria*, 16(5),1-11. <https://www.redalyc.org/pdf/636/63638742003.pdf>
- Quiroga, M (2020). *Bienes y servicios: Que son y como diferenciarlos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/bienes-y-servicios.html>
- Porter, M. (2008). El análisis estructural de las industrias. En *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Ed.rev., pp.19-49). Grupo Editorial Patria.
- Román, J., & Benítez, G. (2016). *Gestión de clínicas veterinarias*. Facultad de Veterinaria, Udelar. <https://www.fvet.edu.uy/wp-content/uploads/2024/09/Gestion-de-clinicas-veterinarias.pdf>
- Sociedad Uruguaya de Veterinarios Especialistas en Pequeños Animales. (2024). *Aranceles*. <https://suvepa.org.uy/uy/index.php/aranceles-y-honorarios>
- Uruguay XXI. (2024a). *Guía del inversor. Establecer una empresa en Uruguay*. <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/quiero-invertir/guias-inversor/establecer-una-empresa/>
- Uruguay XXI. (2024b). *Guía del inversor. Sistema tributario*. <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.uruguayxxi.gub.uy%2Fes%2Fquiero-invertir%2Fguias-inversor%2Fsistema-tributario%2F&psig=AOvVaw1msZEMwm6j-NusRGa753Wb&ust=1732026112285000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAQQn5wMahcKEwiYuuKaiuaJAxUAAAAAHQAAAAAQBA>
- Uruguay. (1997, mayo 21). Decreto nº 160/997: Aprobación del marco regulatorio sobre productos veterinarios en el Mercosur. <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/160-1997>
- Uruguay. (2009a, marzo 09). Ley nº 18.471: Ley de protección, bienestar y tenencia de animales. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18471-2009>
- Uruguay. (2009b, diciembre 21). Decreto nº 586/009: Reglamentación sobre residuos sanitarios. <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/586-2009>

Uruguay. (2014, agosto 28). Ley nº19.258: Creación del Colegio Veterinario del Uruguay. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19258-2014>

Uruguay. (2023, febrero 27). Decreto nº 57/023: Reglamentación de los arts. 386 a 390 de la Ley 19.889, relativos al programa nacional de control reproductivo del Instituto Nacional de Bienestar Animal. <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/57-2023/10>

Uruguay Presidencia (2023). *Población en Uruguay aumentó 1%: se contabiliza en 3.444.263 habitantes.* <https://www.gub.uy/presidencia/comunicacion/noticias/poblacion-uruguay-aumento-1-se-contabiliza-3444263-habitantes#:~:text=Poblaci%C3%B3n%20en%20Uruguay%20aument%C3%B3%201%25:%20se%20contabiliza%20en%203.444.263%20habitantes,-27/11/2023&text=Autoridades%20>

Villarán, K.W. (2009). *Plan de Negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio.* USAID Perú y Ministerio de la Producción. http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf

10. ANEXO

Anexo 1

Aranceles de servicios ofrecidos en clínicas veterinarias para socios y no socios

Aranceles	Socio	No socio
Mutualismo	Cuota mutual 1 mascota \$368 mascota adicional \$124	
Consultas	Sin costo	\$1.235
Consulta a domicilio	\$980	\$1.961
Primovacunación	\$786	\$1.167
Revacunación anual	\$858	\$1.167
Detartraje	\$5.450	\$6.622
Ovariectomía felino	\$3.239	\$3.979
Ovariectomía canino	\$3.239	\$3.979
Orquiectomía felino	\$3.239	\$3.979
Orquiectomía canino	\$3.239	\$3.979
Ovariohisterectomía canino	\$6.460	\$7.784
Ovariohisterectomía felina	\$6.459	\$7.538
Piometra de urgencia	\$12.270	\$14.015
Cesárea programada	\$16.419	\$15.335
Estudio ecográfico abdominal	\$1.787	\$2.265
Eutanasia	\$3.192 (en la clínica) \$4.555 (en domicilio)	\$4.362 (en la clínica) \$5.519(en domicilio)

(SUVEPA, 2024).

Anexo 2

Entrevistas:

Entrevista realizada a un abogado/a.

- 1) Al iniciar una empresa se debe optar por una estructura legal (formas jurídicas), ¿Qué factores se deberán tomar en cuenta para elegir la forma jurídica que mejor se adapte al negocio?
- 2) ¿Cuáles son las formas jurídicas más utilizadas para emprender una clínica veterinaria?
- 3) ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas entre optar por una u otra de estas opciones?
- 4) Desde tu punto de vista, ¿cuál es la forma jurídica más apropiada para este tipo de negocio? ¿Por qué?
- 5) ¿Existe otra normativa legal aparte de éstas que se deba considerar antes de iniciar una empresa?

Entrevistas realizadas a contadores/as:

- 1) ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que se deberían tener en cuenta a la hora de elegir la forma jurídica que mejor se adapte al negocio?
- 2) Existen diferentes formas de tributación, ¿de qué va a depender la forma de tributación a adoptar? ¿Qué le aconsejaría al emprendedor?
- 3) Además de la forma jurídica y tributaria, ¿existen otros factores que se deben considerar antes de la apertura de la empresa?
- 4) Aparte de la liquidación de sueldos, ¿qué más podría aportar la contratación de un contador a la empresa?

Entrevistas realizadas a veterinarios/as:

- 1) ¿Cuánto tiempo lleva funcionando la empresa, desde su apertura?
- 2) ¿Cuál fue el motivo que te llevó a emprender?
- 3) ¿Cuál/es fue el principal obstáculo a la hora de abrir la empresa?
- 4) ¿En cuánto tiempo se estabilizó el negocio?
- 5) Antes de la apertura, ¿realizaste algún proyecto, plan de negocio?