UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROGRAMA ACADÉMICO DE INGENIERÍA DE GESTIÓN
EMPRESARIAL**

Propuesta de plan estratégico para una clínica veterinaria en Lima

TESIS

Para optar el título profesional de Ingeniero de Gestión Empresarial

AUTOR(ES)

Palomino López, Tony Gabriel (0000-0001-6624-2887)

Rondón Berasategui, Diego (0000-0002-0135-907X)

ASESOR

Torres Sifuentes, Carlos (0000-0002-5143-5296)

Lima, 19 de marzo de 2019

DEDICATORIA

Dedico a mi familia, los Rondón, por todo el apoyo y sus enseñanzas que me han servido a lo largo de toda mi carrera. También quiero dedicar este proyecto a cada uno de los empleados de la Clínica Veterinaria Rondón a los que considero parte de mi familia.

Diego Rondón Berasategui

Dedico este esfuerzo a mi familia: a mi madre, por ser un recordatorio constante de las cosas pendientes y ayudarme en mi lucha contra la procrastinación toda una vida; a mi padre, por desde niño llenarme de ambiciones y hacerme cuestionar mi existencia; a mi hermana, por ser un ejemplo de responsabilidad y buenas decisiones; finalmente al mundo, que me alberga en estos tiempos, en esta ciudad, en esta universidad, con las personas que me rodean en este momento.

Tony Gabriel Palomino López

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias, no solo por el apoyo, sino por motivarnos constantemente para ser mejores. También agradecemos a nuestros amigos que nos ayudaron a superar diferentes retos a lo largo de nuestra carrera e hicieron que toda esta experiencia sea más agradable.

Diego Rondón Berasategui

Tony Gabriel Palomino López

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan estratégico para la Clínica Veterinaria Rondón. Para desarrollar el plan se utilizó la metodología de planeamiento MISP. La clínica veterinaria analizada es una empresa familiar que brinda el servicio completo de atención médica y peluquería canina también conocida como grooming. Se realizó un análisis interno y externo de la empresa utilizando herramientas como las fuerzas competitivas de Porter, análisis PESTEL, cadena de valor, análisis dupont y encuestas de satisfacción del cliente interno y externo.

Mediante el análisis se encontraron recursos de la empresa que no están siendo explotados correctamente y mediante el planteamiento de una visión, misión, objetivos y la utilización de herramientas de generación y priorización de estrategias se ha realizado una propuesta de plan que corregiría la situación.

Palabras clave: Plan estratégico; clínica veterinaria; Porter; PESTEL.

Strategic plan proposal for a veterinary clinic in Lima

ABSTRACT

The objective of this work is to propose a strategic plan for the Rondón Veterinary Clinic. To develop the plan, the MISP planning methodology was used. The veterinary clinic analyzed is a family business that provides a full service of medical care and grooming. An internal and external analysis of the company was carried out using tools such as Porter's competitive forces, PESTEL analysis, value chain, dupont analysis and internal and external customer satisfaction surveys.

Through the analysis, we found company resources that are not being exploited correctly and through the approach of a vision, mission, objectives and the use of generation tools and prioritization of strategies, a plan proposal has been made that would correct the situation.

Keywords: Strategic plan; veterinary clinic; Porter; PESTEL

TABLA DE CONTENIDOS

1	MARCO TEÓRICO	1
1.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1
1.1.1	Conceptos generales del planeamiento estratégico	1
1.1.2	Metodología del planeamiento MISP	2
1.1.3	Método clínico.....	2
1.1.4	Plan de implementación estratégica.	3
1.2	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	3
1.2.1	Análisis Dupont	3
1.3	ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	4
1.3.1	Calidad de servicio.	4
1.3.2	Clima laboral y cultura laboral.	4
1.3.3	Satisfacción laboral.....	5
1.3.4	Análisis de puestos.	6
1.3.5	Mapa de procesos.	7
1.3.6	Cadena de valor.	8
1.4	ANÁLISIS DEL ENTORNO	8
1.4.1	Análisis de las fuerzas de Porter.....	8
1.4.2	Negociación de los clientes en servicios médicos.	8
1.5	DEFINIR ESTRATEGIAS	9
1.5.1	Definición de valores organizacionales.....	9
1.5.2	Rediseño de misión y visión.....	9
1.5.3	Análisis FODA	10
1.5.4	Análisis estratégico mediante la matriz MAFE.....	11
1.6	MARCO NORMATIVO.....	12
1.6.1	Colegiatura veterinaria	12
1.6.2	Propuesta: Ley de Protección Animal	13
1.7	CASOS DE ÉXITO.....	13
1.7.1	Referencias veterinarias.....	16
1.7.2	Pago de salarios por conocimiento.	18

2	ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO	21
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO	21
2.1.1	Análisis PESTEL.....	21
2.1.2	Las fuerzas de Porter	29
2.1.3	Oportunidades y amenazas identificadas.....	36
2.2	ANÁLISIS INTERNO	37
2.2.1	Desempeño financiero	37
2.2.2	Cadena de valor	39
2.2.3	Salud organizacional.....	47
2.2.4	Análisis de la percepción de la calidad SERVQUAL	51
2.2.5	Análisis del problema y sus causas	55
2.2.6	Fortalezas y debilidades identificadas	57
3	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	58
3.1	DISEÑO DE MISIÓN Y VISIÓN	58
3.2	ORGANIGRAMA	58
3.3	METAS GLOBALES	59
3.3.1	Establecimiento de objetivos estratégicos	59
3.4	DISEÑO DE PRODUCTOS	59
3.5	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	63
3.5.1	Matriz FODA.....	63
3.5.2	Matriz PEYEA.....	66
3.5.3	Matriz Interna Externa.....	69
3.5.4	Matriz BCG	70
3.5.5	Matriz Principal o Gran Estrategia.	71
3.5.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	72
3.5.7	Matriz Estrategias Retenidas vs. Objetivos.	73
3.5.8	Matriz de Ansoft.....	74
4	IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	76
4.1	ACTIVIDADES Y COSTOS DE CADA ESTRATEGIA	76
4.1.1	Estrategia 1: Desarrollar el servicio de transporte, para grooming y para vacunación	76
4.1.2	Estrategia 4: Ampliar el área de internados.....	77

4.1.3	Estrategia 5: Rediseñar los procesos del área de grooming para aumentar eficacia y eficiencia	78
4.1.4	Estrategia 6: Realizar programa de capacitaciones en servicio al cliente para personal de grooming	79
4.1.5	Estrategia 8: Desarrollar el servicio de laboratorio para veterinarias pequeñas B2B	80
4.1.6	Estrategia 9: Establecer un sistema de sueldos variables en el área de grooming.....	81
4.1.7	Estrategia 10: Desarrollar servicios B2B hacia veterinarias pequeñas, como quirófano, exámenes especializados e internamiento.....	82
4.2	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	83
4.3	EVALUACIÓN POR CONSENSO DE CRITERIOS	85
4.4	INGRESOS ASOCIADOS A LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	88
4.5	MODELO CANVAS.....	88
5	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	91
5.1	PROCESOS.....	91
5.2	RECURSOS HUMANOS	93
5.2.1	Perfiles de puesto.....	93
5.3	MATRIZ DE LEOPOLD.....	97
6	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	101
6.1	INVERSIÓN INICIAL	101
6.2	COSTO DE CAPITAL	101
6.3	INGRESOS	102
6.4	COSTOS Y GASTOS	102
6.5	FLUJO DE CAJA	105
6.6	VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO	105
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
7.1	CONCLUSIONES	107
7.2	RECOMENDACIONES	107
8	REFERENCIAS	109
9	ANEXOS.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Competitividad del Perú en instituciones e infraestructura</i>	22
Tabla 2	<i>Competitividad del Perú en instituciones e infraestructura</i>	24
Tabla 3	<i>Inflación</i>	24
Tabla 4	Población de Lima y la Provincia Constitucional del Callao	25
Tabla 5	Niveles socioeconómicos de la población de Lima Metropolitana por zona	26
Tabla 6	Competitividad del Perú en Tecnología	27
Tabla 7	Cantidad de mascotas en Perú	31
Tabla 8	Principales proveedores	32
Tabla 9	Precio de competidores potenciales	32
Tabla 10	Clínicas veterinarias competidoras	34
Tabla 11	Matriz Perfil Competitivo	36
Tabla 12	Matriz Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	37
Tabla 13	Estado de Resultados, 2015-2016-2017, en soles	38
Tabla 14	Actividades de soporte	41
Tabla 15	Actividades claves	41
Tabla 16	Principales servicios del área de atención médica	42
Tabla 17	Costos de laboratorio	43
Tabla 18	Actividades principales del área de <i>grooming</i>	45
Tabla 19	Costo de las actividades de soporte del área de <i>grooming</i>	45
Tabla 20	Personal de la Clínica Veterinaria Rondón	48
Tabla 21	Matriz Evaluación de las Fuerzas Internas (MEFI)	57
Tabla 22	Objetivos estratégicos	61
Tabla 23	Matriz FODA	65
Tabla 24	Matriz PEYEA	68
Tabla 25	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	73
Tabla 26	Matriz de Estrategias vs Objetivos	75
Tabla 27	Costos asociados a la Estrategia 1	76
Tabla 28	Costos asociados a la Estrategia 4	78
Tabla 29	Costos asociados a la Estrategia 5	79
Tabla 30	Costos asociados a la Estrategia 6	80
Tabla 31	Costos asociados a la Estrategia 8	81
Tabla 32	Costos asociados a la Estrategia 9	82

Tabla 33	Costos asociados a la Estrategia 10	83
Tabla 34	Cronograma de actividades de la implementación estratégica	85
Tabla 35	Criterios de evaluación de las estrategias	86
Tabla 36	Evaluación de las estrategias	87
Tabla 37	Ingresos proyectados con la implementación estratégica, en soles	89
Tabla 38	Modelo Canvas propuesto	90
Tabla 39	Matriz de Leopold	99
Tabla 40	Impacto de las estrategias	100
Tabla 41	Inversión inicial	101
Tabla 42	Costo de capital promedio ponderado (WACC)	102
Tabla 43	Ingresos proyectados	103
Tabla 44	Costos y gastos proyectados	104
Tabla 45	Flujo de caja	105
Tabla 46	Valor presente neto	105

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Aumento anual del PBI, en porcentaje.	23
<i>Figura 2.</i> Cantidad de clínicas veterinarias en Perú.....	30
<i>Figura 3.</i> Precio de consulta veterinaria en diferentes clínicas, en soles	35
<i>Figura 4.</i> Precio de servicio de grooming en diferentes clínicas veterinarias, en soles.....	35
<i>Figura 5.</i> Análisis Dupont.....	40
<i>Figura 6.</i> Cadena de valor de atención medica	41
<i>Figura 7.</i> Cadena de valor del grooming.....	45
<i>Figura 8.</i> Cultura organizacional por dimensión.....	49
<i>Figura 9.</i> Cultura organizacional por sub-escala.....	49
<i>Figura 10.</i> Cultura organizacional por área.....	50
<i>Figura 11.</i> Cultura organizacional por escala en el área de grooming.....	50
<i>Figura 12.</i> Nivel de satisfacción por área.....	51
<i>Figura 13.</i> Medias de satisfacción por ítem	51
<i>Figura 14.</i> Priorización de dimensiones en el área médica.....	53
<i>Figura 15.</i> Resultados de la encuesta SERVQUAL en el área médica.....	54
<i>Figura 16.</i> Priorización de las dimensiones en el área de grooming.....	54
<i>Figura 17.</i> Resultados de la encuesta SERVQUAL en el área de grooming	55
<i>Figura 18.</i> Diagrama de causa – efecto	56
<i>Figura 19.</i> Organigrama propuesto	58
<i>Figura 20.</i> Diagrama de la Matriz PEYEA	66
<i>Figura 21.</i> Matriz Interna externa (MIE)	69
<i>Figura 22.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG)	71
<i>Figura 23.</i> Matriz Gran Estrategia (GE)	72
<i>Figura 24.</i> Matriz de Ansoft.....	74
<i>Figura 25.</i> Proceso actual de grooming.....	91
<i>Figura 26.</i> Proceso propuesto para el de grooming	92

1 MARCO TEÓRICO

Este primer capítulo contiene información sobre los conceptos requeridos para el entendimiento y realización del proyecto, se incluye contenido teórico de todas sus etapas.

1.1 Planificación estratégica

1.1.1 Conceptos generales del planeamiento estratégico

Según David (2003), la dirección estratégica y el planeamiento estratégico son sinónimos y se definen como:

“La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.” (p. 5)

La dirección estratégica es un proceso que se puede aproximar desde diferentes metodologías, pero para David (2003) este siempre consta de tres etapas: (a) formulación de la estrategia, (b) implantación de la estrategia y (c) evaluación de la estrategia. Durante la fase de la formulación de la estrategia se crea una visión y misión, las cuales dan una orientación y cohesión a la organización, a partir de la identificación de oportunidades, y amenazas externas, así como de fortalezas y debilidades internas. Así mismo, la formulación contempla la definición de objetivos de largo plazo, junto con el desarrollo de estrategias alternativas; en general, se toman decisiones sobre los negocios a los que ingresará la organización, los negocios que tiene que abandonar y la forma en la cual asignará los recursos.

David (2003) definió las estrategias del siguiente modo:

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.” (p. 13)

1.1.2 Metodología del planeamiento MISP

Las siglas MISP se refieren a Methodology for Implementation of Strategic Plannig, que en español significa metodología para la implementación del planeamiento estratégico. La puesta en práctica de MISP consiste en seguir un modelo, que puede ser adaptado en cada organización y comprende los siguientes pasos, de acuerdo con sus características (Neves, Pereira, Machado & Da Silva, 2014):

- a) Análisis del ambiente externo,
- b) Análisis del ambiente interno,
- c) Identificar los valores de la organización y las políticas corporativas,
- d) Definición de la visión estratégica y re- estudio de la misión,
- e) Definición de los objetivos y las metas,
- f) Definición de los factores de éxito críticos,
- g) Definición de programas y proyectos
- h) Desarrollo del sistema de medición de rendimiento
- i) Evaluación.

De este punto en adelante, los peldaños que consisten en el MISP son descritos, en orden de facilitar el conocimiento, en base al artículo titulado Developmento of methodology for implementation of strategic planning MISP, que fue publicado por Neves et al. (2014).

1.1.3 Método clínico

El tratamiento de pacientes enfermos sigue un método de siete etapas, conocido como el método clínico. Para los autores Ilizástigui y Rodríguez (citados en Neves et. al., 2014), los pasos son los presentados a continuación:

Formular el problema (Alteración de la salud de un paciente)

- a) Información primaria (Interrogatorio, examen físico)
- b) Formular hipótesis (Diagnóstico presuntivo o provisional).
- c) Comprobar o negar la hipótesis (Exámenes complementarios y evolución del paciente)
- d) Exposición de resultados. Contrastación con la hipótesis original (diagnóstico de certeza; no diagnóstico; nuevos problemas).
- e) Instituir terapéutica si procede o reiniciar el proceso.
- f) Exposición y evaluación de los resultados finales.

Debido a que este método está diseñado para tratar a pacientes enfermos en general es aplicado en todo tipo de especialidad médica, psicología, veterinaria y cualquier otra situación donde se trate a un paciente enfermo que padece un problema de salud (Arteaga & Fernández, 2010).

1.1.4 Plan de implementación estratégica.

Para poder gestionar de manera exitosa los cambios en una organización se debe utilizar una gestión basada en proyectos. Utilizando el PMBOK como referencia se cuenta con una gran variedad de herramientas, técnicas y metodologías para poder gestionar cualquier cambio dentro de la organización si estos se ven como proyectos a desarrollar. Actualmente las teorías de gestión de cambios tienen un punto de vista más orientado al lado humano y habilidades suaves que tenían como deficiencia la estructura y técnicas ofrecidas por el PMBOK (Parker, Charlton, Ribeiro & Pathak, 2013).

1.2 Planificación estratégica

1.2.1 Análisis Dupont

El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo rubro que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados (Nava, 2009).

El análisis Dupont constituye una técnica de investigación encaminada al hallazgo de las tareas administrativas responsables del desempeño financiero de la empresa, tomando en consideración todos los elementos de las actividades financieras del negocio. Tiene como punto de partida la interrelación de ciertos indicadores financieros, cuya interrelación genera el índice que mide la capacidad de la empresa para obtener sus utilidades. En sí, es un sistema que facilita a la empresa la realización de un análisis integral de indicadores financieros específicos, expresando la manera en que estos indicadores interactúan entre sí para determinar el rendimiento sobre los activos; esto sugiere que permite descomponer el rendimiento del capital contable en un elemento de eficiencia en la utilización de activos, en un mecanismo de utilidad sobre las ventas y también de uso de apalancamiento financiero. El análisis Dupont consiste en combinar el estado de resultados y el balance

general, de modo que se obtengan dos medidas globales de rentabilidad: el rendimiento sobre la inversión (Nava, 2009).

1.3 Análisis de la empresa

1.3.1 Calidad de servicio.

La calidad de los servicios no puede medirse utilizando los métodos tradicionales que miden la calidad en los bienes. Para medir la calidad en un servicio se puede utilizar una herramienta conocida como SERVQUAL que se basa en medir la diferencia entre el servicio esperado por el cliente y el servicio requerido. La técnica SERVQUAL mide a los servicios en 22 aspectos divididos en 5 dimensiones. A cada uno de los elementos se le multiplica la diferencia por el grado de importancia para así tener una mejor noción del nivel del servicio (Hemmasi, Strong & Taylor, 1994).

1.3.2 Clima laboral y cultura laboral.

Según las autoras Peña, Díaz y Carrillo (2015), el clima organizacional se define como el conjunto de actitudes, normas, sentimientos y valores que las personas perciben en el contexto de una organización. El clima organizacional es el resultado de la interacción de todos los factores que motivan a los individuos, junto con los de objetivos organizacionales y las expectativas que se tienen del desempeño futuro. En general, el clima organizacional describe la forma de ser de una empresa y así como se nutre de los individuos, al mismo tiempo los guía y les señala el camino.

En cuanto a la forma de medir el clima organizacional, una de las metodologías que más se utiliza está basada en la teoría del clima organizacional de Likert, que consta de tres tipos de variables (Peña et al., 2015): (a) variables causales o independientes, las cuales están orientadas a definir el sentido en el que una organización evoluciona, incluyendo a la estructura de la organización y la forma de administración; (b) variables intermediarias, las cuales reflejan el estado interno y la salud de la empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa, al ser comportamientos mostrados por los individuos; y (c) variables dependientes o finales, que son los resultados obtenidos a partir de la interacción de los otros dos tipos de variables.

De este sistema de medición se pueden obtener dos tipos de organizaciones: participativa o autoritaria. Otro tipo de medición es el modelo organizacional de seis casillas de Weisbord, es la base del cuestionario, el cual mide siete variables: propósitos, estructura, relaciones,

recompensas, liderazgo, mecanismos útiles y actitud hacia el cambio. La última variable no fue propuesta por él en su teoría pero fue agregada posteriormente (Peña et al., 2015).

Para Denison (1996), el clima laboral y la cultura organizacional son dos fenómenos idénticos que solo se diferencian entre sí en su interpretación. Ambas teorías estudian el comportamiento de los miembros de una organización. El clima laboral lo hace partiendo de que este puede ser manipulado de forma directa por personas con poder mientras que la cultura laboral afirma que el comportamiento se resiste a manipulaciones directas (Denison, 1996). Mientras que para Hosseini (2014), la cultura organizacional juega un rol crítico en el comportamiento de los empleados y menciona que la encuesta de Denison es una buena herramienta para medir la cultura organizacional. Los hospitales más exitosos obtienen altos puntajes en aprendizaje organizacional y el mayor reto para este tipo de industrias es su orientación al cambio.

Un método para la medición de la cultura organizacional es la encuesta de Denison. Los autores Bonavia, Prado y García-Hernández (2010), presentaron una adaptación al español de dicha encuesta muestran la concordancia y validez de la adaptación al español de la encuesta de Denison. La encuesta cuenta con 60 ítems que identifican 12 tipos culturales que a su vez se agrupan en cuatro dimensiones.

1.3.3 Satisfacción laboral.

Para los autores Patlán-Pérez, Martínez y Hernández (2012), la satisfacción laboral es definida como “los sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del trabajo” (p. 1). Además, mencionaron que su estudio es de importancia debido a que la satisfacción laboral además de ser una variable ampliamente investigada, es una variable que tiene impactos significativos en el desempeño laboral, la intención de rotación, el bienestar en el trabajo y la rotación laboral.

Para su medición, Melía y Peiró (1989) propusieron el cuestionario de satisfacción s10/12. Los autores mencionan que existen múltiples cuestionarios:

“Se han desarrollado un gran número de cuestionarios para la medida de la satisfacción. Pueden distinguirse las medidas globales que permiten obtener algún tipo de estimación general del nivel de satisfacción, y las medidas específicas, que están orientadas a evaluar la satisfacción con algún aspecto concreto tal como la paga, la supervisión o la formación recibida. Las medidas globales se pueden

clasificar a su vez en tres tipos principales: (a) Las que están formadas por ítems referidos a diferentes aspectos del trabajo acerca de los que se solicita el nivel de satisfacción obteniéndose luego un promedio o una suma de puntuaciones a lo largo de la escala; (b) Las que promedian ítems que son variantes formales de una única pregunta del tipo "¿Cuán satisfecho está Ud. con su actual trabajo?" que no considera aspectos particulares del trabajo ,y ; (c) Las que combinan ambas aproximaciones con algunos ítems de tipo específico y otros de tipo general procediéndose también a sumar o promediar para obtener la medida global.” (p. 2)

El cuestionario s10/12 fue creado con el propósito de poder aplicarse de forma rápida y poco costosa, pero presentando la validez necesaria para medir la satisfacción laboral de forma correcta (Meliá & Peiró, 1989).

1.3.4 Análisis de puestos.

La base de un sistema eficaz de gestión del rendimiento es la descripción de puestos. La descripción de puestos brinda una guía importante para la evaluación del trabajo. Por otra parte, contar con un sistema de evaluación sólido permite que el empleado sepa cuáles son las expectativas que tiene la organización respecto a su trabajo. La descripción del puesto comienza mediante la identificación del nombre de la posición, la cantidad de áreas que incluyen esta posición, y el título de la persona que supervisa esta posición. Esta introducción va seguida de un resumen del trabajo y la lista de las funciones esenciales del puesto (Cronin, 2016).

Resulta útil llevar un registro para cada empleado con la descripción de estas funciones esenciales como puntos clave. El registro es una gran ayuda a la hora de las evaluaciones individuales. La descripción del trabajo también aborda los aspectos conductuales del trabajo que la organización ha identificado como necesarios y que necesitan ser revisados. Estas conductas incluyen aspectos como la comunicación, la integridad, el respeto, la compasión, el servicio al cliente, y la actitud. La sección final de la descripción del puesto incluye las calificaciones del puesto, detallando requisitos educativos mínimos y certificaciones requeridas. (Cronin, 2016).

Es importante definir objetivos a cada descripción de puesto, ya que las funciones esenciales describen el trabajo día a día de la posición. Por otro lado, los objetivos fijados por el miembro del personal en colaboración con el director general son específicos a un

conjunto de habilidades o conocimientos que necesita ser adquirida a lo largo de un período de tiempo. El establecimiento de objetivos se ha demostrado como un proceso de gestión que genera un rendimiento superior. Los objetivos deben medibles, orientados a las acciones, y alcanzables para la persona. (Cronin, 2016).

1.3.5 Mapa de procesos.

La identificación de como un proceso o sistema opera es el elemento esencial para encontrar oportunidades de mejora. Un proceso es definido como un grupo de actividades secuenciadas para conseguir un resultado común y contiene a los proveedores, clientes, materiales, información, actividades de transformación, inspecciones, demoras, transportes y outputs. De esta manera, un mapa de procesos es una representación gráfica de los eventos y las actividades secuenciales de un proceso. Para su creación se proponen seis pasos que se explicarán a continuación (Savory & Olson, 2001):

- a) Definir el propósito de crear un mapa de procesos: El primer paso para la creación del mapa de procesos es desarrollar un objetivo por el que se hace la mejora. El propósito de la mejora determinará la amplitud y profundidad con que los procesos deben ser detallados.
- b) Establecer el equipo: Se debe crear un equipo de mejora incluyendo a personas que tengas interés, conocimiento y estén involucrados en el proceso. El grupo elegido debe tener a personas de diferentes niveles de la organización. Una parte crítica del equipo es el facilitador, ya que debe ser alguien que haga las preguntas correctas y de la manera adecuada.
- c) Mapear el proceso tal como es: Mapear el proceso exactamente como sucede en la realidad sirve para crear un punto de partida para validar si los esfuerzos futuros dieron resultado. A partir, de la observación directa y las entrevistas con el personal se debe obtener cada paso, las entradas y salidas, las decisiones, las personas involucradas y el tiempo estimado de los procesos.
- d) Establecer métricas para las mejoras: Es importante definir medidas cuantitativas a las mejoras que se planean hacer para medir los esfuerzos que se realizarán, ya que es una forma clara de notar el cambio en los procesos y hace fácil la comprensión de todos los involucrados.
- e) Proponer cambios: Una vez realizado el mapa de procesos y las métricas para las mejoras, el próximo paso es buscar puntos de mejora. Las oportunidades de mejora

la mayoría de veces son flujos que contribuyen a perder el tiempo o se ejecutan incorrectamente.

- f) Mapear el proceso como debería ser: Luego de identificar las mejoras y cambios a realizar se debe construir un mapa que represente como debería ser el proceso idealmente para el entendimiento de los involucrados.

1.3.6 Cadena de valor.

La cadena de valor tiene como objetivo realizar un análisis de la empresa separando sus actividades claves y de soporte y realizando un análisis de costos y competitividad de cada uno de estos elementos. Favereau (2009) afirmó que se pueden realizar grandes ahorros de fácil implementación realizando el análisis de esta cadena.

Según Colin Armistead y Graham Clarck realizar un flujograma de actividades para analizar los partes de la cadena de valor ya que permite un análisis más profundo e identifica cómo debe realizarse el trabajo operativo para entregar el valor al cliente. Puede utilizarse para estandarizar las actividades y finalmente es una poderosa herramienta para optimizar la forma en que operaciones y la entrega agregan valor trabajando de forma conjunta (Armistead & Clark, 1993).

Para los servicios de salud se recomienda adaptar la cadena de valor a una nueva cadena de valor de marketing que consta de 6 etapas: Identificar el valor ofrecido al cliente, comunicar el calor que será entregado, entregar el valor, realizar seguimiento del valor para asegurar su entrega, recordar al cliente acerca del valor entregado y evaluar los resultados de los pasos anteriores (Wang & Liu, 2013).

1.4 Análisis del entorno

1.4.1 Análisis de las fuerzas de Porter

Para Porter (2008), las fuerzas competitivas determinan el nivel de rentabilidad de una industria y su estudio es esencial para el desarrollo de estrategias de una empresa. El autor afirma que deben estudiarse cinco fuerzas: La rivalidad entre los competidores actuales, la amenaza de los nuevos competidores, la amenaza de los productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

1.4.2 Negociación de los clientes en servicios médicos.

Para Hernández-López (2011), el proceso de negociación entre pacientes y médicos tiene se basa en que el paciente realice las pruebas de diagnóstico o el tratamiento sugerido por

el doctor. Los pacientes pueden tomar diferentes decisiones que varían dependiendo del grado de riesgos dispuestos a tomar o del nivel de información con el que cuentan. Después de recibir las indicaciones del doctor puede: estar de acuerdo y realizar lo sugerido, sugerir alguna alternativa a las indicaciones con lo que empezaría otro proceso de negociación o no estar de acuerdo y no seguir las indicaciones.

1.5 Definir estrategias

1.5.1 Definición de valores organizacionales

Zapatero y Jiménez (2013) determinaron que en las empresas familiares el comportamiento de sus miembros está fuertemente influenciado por los valores de la familia. Mediante un estudio de 112 empresas familiares determinan que los valores como la comunicación, el compromiso y la cooperación son transmitidos en gran parte por los miembros de la familia.

1.5.2 Rediseño de misión y visión

La importancia de las declaraciones de la visión y la misión en la dirección estratégica eficaz está bien documentada en la literatura, aunque los resultados de investigación son confusos. Hay estudios que descubrieron que las empresas con una declaración de la misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas que las empresas sin una declaración de la misión formal; otros encontraron una relación positiva entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas; Business Week informa que las empresas que usan declaraciones de la misión muestran un rendimiento 30% más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no utilizan dichas declaraciones; sin embargo, también hay otros estudios que descubrieron que contar con una declaración no contribuye en forma directa y positiva en el rendimiento financiero. Después de realizar una comparación entre diferentes estudios se llegó a la conclusión de que no basta con tener una misión y visión formal, sino que esta debe estar bien elaborada para contribuir con el rendimiento de la organización (Rarick & Vitton, 1995).

Para diseñar una misión y visión correctamente se deben tomar en cuenta tres factores en donde suele cometerse errores. Primero la misión y la visión no deben describirse a sí mismas, sino que deben describir a la organización. Segundo debe dársele más esfuerzo a las ideas que a las palabras utilizadas y finalmente no debe definirse la misión utilizando siempre las mismas palabras ni darle muchas vueltas al asunto una vez que se tiene una

idea clara deben pegarse un gran número de posters en la organización expresando la misma idea de diferentes formas para interiorizarla en los trabajadores (Lewis, 1996).

1.5.3 Análisis FODA

El FODA es un análisis de planeamiento que puede utilizarse por múltiples organizaciones sin importar su rubro. Puede utilizarse para conocer el estado de salud organizacional y oportunidades en el mercado. La herramienta se compone por 4 grupos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (FODA) (Couzins & Beagrie, 2004).

Identificar las fortalezas y debilidades. Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil (Talancón, 2006).

Identificar oportunidades y amenazas. Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales (Talancón, 2006).

Los factores claves para realizar un FODA exitoso dependen del tipo de organización, para las empresas de servicios estos suelen ser los factores claves:

- a) Valores corporativos
- b) Equipo de gestión
- c) Profundidad del personal
- d) Conocimiento del personal
- e) Nivel de servicio
- f) Utilización de tecnología

- g) Habilidad para innovar
- h) Calidad de trabajo
- i) Servicio al cliente
- j) Costo/beneficio de los productos y servicios
- k) Marketing y canales de distribución
- l) Venta
- m) Reputación

Una empresa puede desarrollar su análisis FODA mediante una reunión. Para lograrlo se siguen los siguientes pasos (Simoneaux & Stroud, 2011): (a) primero, se selecciona una persona preferiblemente involucrada en la dirección de la misma empresa para que tenga el rol de moderador de la reunión; (b) luego se crean equipos, para esto selecciona a un representante de cada área para participar en la reunión; (c) una vez creados los equipos se selecciona el lugar de la reunión preferiblemente un ambiente en donde se puedan hacer sesiones de lluvia de ideas para todos los miembros de la reunión; (d) después de esto se deben conseguir todas las herramientas, como mínimo se utilizaran papelógrafos y marcadores para escribir las ideas; (e) cuando ya está todo listo para realizar la reunión esta se efectúa y todos hacen una lista identificando los factores en los diferentes grupos del FODA; (f) después de realizar las listas estas se resumen quitando las ideas repetidas; y (g) finalmente, se analizan y priorizan las ideas resumidas.

1.5.4 Análisis estratégico mediante la matriz MAFE.

Una vez efectuada la Matriz FODA con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior, la denominada primeramente como MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997; citado en Talancón, 2006):

- a) Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- b) Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- c) Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

- d) Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, esta empresa quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, disminuirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO que es la más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil (FA), combinando las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización. Sin embargo, se considera que el nombre de esta matriz con el acrónimo MAFE asignado por David no es adecuado, ya que realmente no está explicando lo verdaderamente importante de esta matriz, que consiste en formular estrategias (Talancón, 2006).

Procedimiento para elaborar la matriz MAFE o FODA, como es más conocida porque combina fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Talancón, 2006):

- a) Integrar una lista de las oportunidades claves.
- b) Integrar una lista de amenazas claves.
- c) *Integrar una lista de las fuerzas internas.
- d) Integrar una lista de las debilidades internas.
- e) Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- f) Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO en la celda adecuada.
- g) Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas, registrando las estrategias FA en la celda adecuada.
- h) Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA en la celda correspondiente.

1.6 Marco normativo

1.6.1 Colegiatura veterinaria

Las empresas que brindan servicios veterinarios deben cumplir con las mismas leyes que cualquier empresa. Adicionalmente a esto una exigencia para las empresas veterinarias es que todos los médicos veterinarios que trabajen en estas y asuman responsabilidad de los

pacientes deben estar obligatoriamente colegiados (Colegio Médico Veterinario Departamental de Lima, 2014).

1.6.2 Propuesta: Ley de Protección Animal

Es importante tomar en cuenta la nueva ley de protección de animales domésticos que está cada vez más cerca de entrar en vigencia. Esta ley tiene como objetivo proteger a los animales domésticos de maltratos y actos de crueldad. Entre los efectos que se deben tomar en consideración cuando la Ley entre en vigencia son los aspectos del transporte o la eutanasia.

El Artículo 15 de esta ley establece que el traslado de los animales, por acarreo o en cualquier tipo de vehículo, obliga a emplear procedimientos que no entrañen crueldad, malos tratos, fatiga extrema o carencia de descanso, bebida y alimentación para los animales transportados, debiendo brindarse especial atención a los animales enfermos.

En cuanto a los sacrificios el Artículo 17 establece que nadie puede disponer de la vida de un animal sin autorización de su dueño, excepto por mandato judicial o por intervención de la autoridad sanitaria o municipal o de las instituciones de protección debidamente acreditadas.

La infracción de la Ley ocasionará no sólo sanciones administrativas, sino que también penales. Por tanto, el sacrificio de animales se debe realizar conforme a métodos y procedimientos autorizados por ley o reglamento.

1.7 Casos de Éxito

El ejercicio de la medicina veterinaria ha cambiado profundamente en los años recientes, obligando a las universidades a preparar a sus estudiantes para las necesidades actuales y del futuro, lo que comprende no solo conocimientos científicos sino administrativos, combinado con valores como la integridad y la compasión. En materia científica, se requiere la utilización de tecnología para los diagnósticos y tratamientos eficaces; mientras que en materia administrativa, la educación debe preparar a los veterinarios para el manejo de sus futuros negocios o la gestión de las clínicas. Entonces, se necesita una formación más integral (Willis, Monroe, Potworowski, Halbert, Evans, Smith, Spring & Bradbrook, 2007).

Las clínicas veterinarias son negocios y por ende, persiguen la generación de utilidades, teniendo como objetivo maximizar su rentabilidad, para lo cual tienen que implementarse

estrategias en diferentes áreas de la empresa. Por ejemplo, se deben establecer estrategias operacionales para la gestión interna de los recursos y estrategias de marketing, que definen la manera de aproximarse al mercado (Ackerman, 2014).

Dentro de los cambios que se han encontrado en el sector de servicios veterinarios está la expansión de las clínicas pequeñas, con un servicio personalizado y la disminución en la demanda por servicios de cadenas de clínicas veterinarias. Esto, sin duda, ha llevado a que la competencia se incremente, creando la necesidad por aumentar la implementación de estrategias de marketing, empezando por el desarrollo de productos y servicios que realmente satisfagan a los clientes. Esto abarca la atención a los pacientes, así como el área de farmacia y hasta los traslados, definiendo precios y coberturas. Sólo de esta forma, las pequeñas clínicas veterinarias podrán competir de manera exitosa en el mediano y largo plazo (Henry & Treanor, 2012).

Al respecto, Khamwon y Speece (2005), desarrollaron un estudio para conocer la relación entre una estrategia enfocada en el mercado y el desempeño del negocio, específicamente en el sector de servicios veterinarios. Sus conclusiones muestran que la orientación hacia los clientes es necesaria para tener éxito en esta industria, ya que se trata de un servicio donde las relaciones humanas son muy importantes. Pero además, hay que analizar el entorno y revisar lo que está desarrollando la competencia, para tener una visión integral antes de desarrollar estrategias. Es así, que se tiene que seguir un proceso estandarizado, que incluya la investigación, para poder crear estrategias que lleven a la empresa a la clínica veterinaria a tener éxito.

Como caso de éxito de la planificación estratégica se presenta la investigación desarrollada por Riegger (2012), para identificar los factores de éxito de la Clínica Veterinaria Mayo, los cuales han permitido su crecimiento y expansión, de manera rentable. El primer factor es tener una visión compartida, que indica hacia dónde se dirige la Mayo, que siempre está buscando la mejor forma de hacer las cosas y la mejor tecnología disponible en el mercado, para lograr ofrecer el mejor servicio posible. Otro factor es una misión clara, la cual establece que “el mejor interés en el paciente es el único interés considerado”

El tercer factor son los empleados todos estos entienden su contribución con la misión y la visión de la empresa. El cuarto factor son las compensaciones los doctores son pagados bien pero en salario no bajo condiciones de producción. El siguiente factor de éxito es la

cultura de trabajo en equipo inculcada en todos sus miembros. El sexto factor que tiene una gran importancia para la clínica es el de entrenamiento esta cuenta con un centro de simulación de 20 millones de dólares. En cuanto al ambiente la infraestructura juega un gran rol en la curación del paciente teniendo un diseño pensado en el cuidado del mismo desde que este llega al estacionamiento (Riegger, 2012).

El octavo factor es dejar que el cliente tome decisiones y riesgos acerca del tratamiento de sus mascotas recibiendo información con grados de riesgos y costos mediante su página web. Otro punto de gran importancia es la puntualidad para sus citas. Finalmente, los últimos tres factores son educación al cliente seguimiento de la excelencia y el liderazgo” (Riegger, 2012).

En relación con el uso de herramientas específicas del planeamiento estratégico, se encontró que Gumbus, Bellhouse y Lyons (2003) mostraron como el Balanced Scorecard puede ser utilizado en hospitales, con el objetivo de mejorar el rendimiento en cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) finanzas. Para estos autores, la salud organizacional depende del desarrollo conjunto de servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación, oportunidades de crecimiento, ambiente de trabajo saludable, comités, desarrollo organizacional e involucramiento de la comunidad. Para medir todo esto, se utilizaron métricas como porcentaje, planes de capacitación de empleados, ratios de vacantes y de rotación. Se concluyó que los resultados en todos los puntos fueron mejores que los objetivos establecidos.

En cuanto a la mejora de calidad en el proceso, Gumbus et.al. (2003) la definieron como la satisfacción de los pacientes, junto con la optimización de salidas de pacientes, desarrollo de programas de liderazgo clínico y recibir reconocimiento externo por calidad. Las métricas fueron puntajes de encuesta de satisfacción a clientes, seguridad de pacientes, establecimiento de un programa de cirugía y una acreditación JCAHO. Los resultados fueron incremento de satisfacción y seguridad del cliente. Optimización de tiempos eliminando trabajo innecesario.

En cuanto a volumen y crecimiento de mercado se buscó el liderazgo de servicios de seguro médico, incremento de presencia ambulatoria y promoción de salud y bienestar. Esto fue medido con expansión de servicios clínicos, centros clínicos de cuidado coordinados e incremento de volumen ambulatorio; y como ya se indicó, los resultados del

2001 sobrepasaron los objetivos en todas las métricas. Así mismo, la salud financiera, definida como la maximización de los ingresos junto con un control de costos y gastos, generó resultados positivos. El hospital reportó una gestión de incremento de precios y los costos de los empleados de tiempo completo estuvieron por debajo del indicador máximo, llegando incluso a generar ahorros por US\$ 750,000 en la cadena de suministros. Todos estos resultados fueron compartidos con los empleados, mediante reuniones y en mensajes escritos, con el fin de motivar la mejora continua (Gumbus et.al, 2003).

Livermore (1984) desarrolló una investigación en una clínica veterinaria de Los Ángeles, que tenía 17 médicos y un total de 70 colaboradores. En esta organización se identificó que había gran cantidad de pacientes, y se carecía de un sistema informático, por lo que el manejo documentario era la principal limitación para continuar creciendo. Para solucionar este problema, la empresa compró todo el hardware necesario y desarrolló un sistema a su medida, debido a la inexistencia de un sistema especializado para empresas de servicios veterinarios. La investigación mostró como después de terminada la implementación, la cantidad de clientes pasó de 15,000 a 30,000 clientes y las ventas aumentaron de US\$ 1.2 millones a US\$ 3.0 millones en apenas cuatro años.

1.7.1 Referencias veterinarias

Las referencias veterinarias son conocidas en el rubro como la práctica de que un veterinario lleve un cliente a otra veterinaria. Este concepto ha sido incluido en algunas empresas como una modalidad de trabajo exitosa y a continuación presentaremos ejemplos:

El Centro Veterinario de Referencia Bahía de Málaga es una empresa española de servicios veterinarios que se diferencia por atender únicamente casos referidos, es decir, atiende a clientes que traen otras veterinarias a su centro. Su sistema de trabajo consiste en tener como clientes a otras veterinarias, ya que no atienden a los clientes finales (dueños de las mascotas) rechazando cualquier caso que no sea aprobado anteriormente por su veterinario a cargo. Su misión es la siguiente:

“Queremos y esperamos que cuando tú mandes un cliente con su mascota os beneficiéis de las prestaciones que ofrecemos y que sea lo más llevadero posible tanto para ti como para tu cliente. El objetivo es establecer unos lazos de

colaboración que resulten en la atención de tu cliente de la forma más eficaz posible.” (Centro Veterinario de Referencia Bahía de Málaga, 2013).

Por otro lado, SURVET (2015) es un hospital veterinario cerrado al público, es decir, sólo atiende aquellos casos enviados por otros veterinarios; dentro el horario de urgencias (cuando otros veterinarios están cerrados).

En todos los casos, una vez resuelto la situación urgente, se comunican con el veterinario a cargo y se le envía un informe de los procedimientos, diagnósticos y terapias realizadas a los pacientes, así como una pauta terapéutica, en su caso, y un plan de revisiones. Son un centro de referencia veterinaria de actuación e intervención rápida. Tienen un conjunto de profesionales con equipos especializados y con los mejores avances técnicos a fin de dar el mejor servicio y cobertura en el ámbito de las urgencias veterinarias y los cuidados intensivos (SURVET, 2015).

Se han especializado en sacar a animales de situaciones críticas, límite o difíciles. Nuestro objetivo es proporcionar todos los medios a nuestro alcance para intentar salvar la vida de todos los animales. Son especialistas en urgencias veterinarias y en casos que, por su particularidad, exigen un servicio de actuación e intervención rápido e intensivo (SURVET, 2015). Comprendiendo la mente del dueño de la mascota para los Servicios Veterinarios. Se presenta este artículo como la combinación de la psicología y el marketing, dirigida hacia el servicio profesional de la veterinaria. A través de un diseño experimental de ideas, llamado “conjoint analysis” (Cattin y Wittink, 1982; Verde y Srinivasan, 1980) que ilustra la segmentación basada en las respuestas de las encuestas. Nuestros datos comprenderán diferentes mensajes acerca de los aspectos de la primera visita al veterinario, incluyendo descripciones de la práctica del médico, la tecnología física disponible y el tiempo disponible. Estos son mensajes típicos que podrían ser utilizados para transmitir la naturaleza de la práctica. A través de la respuesta a estos mensajes, ejemplificaremos cómo descubrir los modos de pensar de los clientes actuales, la forma de entender profundamente los factores tangibles y emocionales que impulsan el interés del cliente.

Las variables obtenidas de los resultados son “Use” que representa el interés de visitar la veterinaria y “Fee” que representa el recargo esperado a pagar en la primera visita. En el caso de la variable “Use” hay normas para este tipo de estudios que sugieren que:

- a) 15+ corresponde a un elemento muy importante, muy significativo
- b) 10–15 corresponde a un elemento importante, muy significativo
- c) 5–10 corresponde a un elemento importante, significativo
- d) 0–5 corresponde a un elemento positivo, pero no es significativo
- e) < 0 corresponde a un elemento que reduce el interés en la veterinaria

Sobre la base de estas normas se identifican tres elementos con fuerte rendimiento que presentan impactos de 9 a 11: "Los servicios de emergencia disponibles 24/7"; "Ves el mismo veterinario cada vez y que conoce a su mascota "; "Especialistas para la mejor atención de calidad". También vemos una serie de elementos negativos, que son los mensajes: "Las áreas de espera son independientes para perros y gatos" y "Recibirás una tarjeta personal en días especiales de parte de nuestro personal." (Gabay, Moskowitz, Rotondo & Aspros, 2014).

1.7.2 Pago de salarios por conocimiento.

La empresa de este caso de estudio es una manufacturera de Estados Unidos con operaciones en un solo lugar. La empresa emplea aproximadamente 5.000 trabajadores, está organizada por el grupo de negocio y no está sindicalizada. Debido a que la empresa tiene un historial de uso de las innovaciones derivadas de las ciencias y tiene creencias optimistas acerca de las personas y sus capacidades, el clima fue favorable para el desarrollo de equipos autogestionados y un sistema de compensación "payfor-knowledge".

La empresa comenzó en el camino de pagar por conocimiento después de mirar prometedoras aplicaciones de las teorías de sistemas socio-técnicos (STS) en otras organizaciones y la participación de 35 altos directivos en un seminario de tres días de las teorías STS. Como resultado de esta capacitación, uno de los directores decidió trabajar con el consultor externo que había dado el seminario. Juntos exploraron la aplicación de las teorías buscando crear sistemas operativos más eficientes, junto con diseños de trabajo que satisfagan a los empleados. Para ello, el director ha seleccionado un grupo de empleados para analizar el trabajo realizado en los tres departamentos de producción del grupo empresarial.

En cada departamento de producción, era deseable que todos los empleados sepan cómo llevar a cabo una variedad de tareas y responder a los cambios. Con el tiempo, un diseño provisional fue creado que en última instancia para modificar las modalidades de trabajo

en todos los departamentos de producción del grupo empresarial. El diseño tenía estas ocho características clave:

1. Las rígidas descripciones individuales de trabajo fueron eliminadas, junto con la asignación permanente de los trabajadores a tareas específicas en una línea de producción. Se espera que los trabajadores asuman la responsabilidad principal de la producción, como individuos y equipos.
2. Se le pidió a cada trabajador convertirse en expertos en varias tareas para rotarlos entre los miembros del grupo de trabajo, en función de las prioridades y necesidades de trabajo. Un sistema de compensación de pago por el conocimiento será desarrollado para fomentar el desarrollo de múltiples habilidades y lograr los beneficios adicionales ya discutidos anteriormente.
3. Los técnicos de control de calidad se han eliminado y sus funciones son asumidas por los operadores de la línea de producción.
4. A los operadores se les asignó una variedad de actividades que antes eran responsabilidad de otros, incluido el mantenimiento preventivo en equipo, solución de problemas de equipo, y completar las solicitudes de trabajo de mantenimiento y solicitudes de compra.
5. Para destacar la versatilidad de los operadores de la planta de producción, y porque los trabajadores no tendrían un trabajo fijo asignado, todo el mundo tendrá el título de técnico de producción. Para enfatizar la responsabilidad del “supervisor de producción” para el desarrollo de las personas y equipos, el título se cambió a gerente de desarrollo de equipo.
6. Se espera que un técnico posea todas las habilidades necesarias para producir un producto en particular y que conozca el producto lo suficiente como para convertirse en un enlace con el cliente. El técnico también acompañaría miembros de la dirección y otros en los viajes a las instalaciones de los clientes e informar a su equipo después.
7. Para alentar la autonomía del equipo, los tres turnos en cada departamento fueron supervisados por un solo gerente de desarrollo del equipo.
8. Aspectos del sistema fueron sujetos a cambios y evolución con la experiencia que fue adquirida en el diseño del trabajo.

Una serie de ventajas se logran para la empresa y el empleado bajo un enfoque de pago por el conocimiento. Por ejemplo, el pago por el conocimiento reconoce que los empleados multi-skill son activos valiosos de la organización, valen más para un empleador que si son entrenados en una sola tarea o habilidad. También, proporcionan flexibilidad para asignarlos de manera que coincidan con el flujo de trabajo en una unidad o planta. Son capaces de cubrir el uno al otro durante las ausencias del trabajo o cuando las vacantes temporales surgen por transferencias, renuncias, y similares. Las empresas que adoptan esta forma de remuneración han encontrado que son capaces de manejar más trabajo sin tener que agregar personal adicional. Con este método, las empresas también reducen los problemas comunes de "ese no es mi trabajo." (Klein, 1998)

2 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

2.1 Análisis del entorno

La metodología de planeamiento MISP establece que debe realizarse un análisis externo e interno de la empresa para identificar fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas del mercado en donde esta funciona. Para realizar el análisis se utilizó la técnica PESTEL para el macroentorno de la empresa y las fuerzas de Porter para analizar el microentorno de la misma.

2.1.1 Análisis PESTEL

Factor político

En la Tabla 1 se observa como el país obtiene una baja puntuación en temas de interés como es la confianza de la población en los políticos, por lo que se ubica en el puesto 130 del mundo. Dentro del mismo cuadro se pueden encontrar los motivos o razones para que la población no tenga confianza, como por ejemplo un marco regulatorio ineficiente y una sociedad donde abunda el crimen y la violencia, con consecuencias sociales y económicas, tanto para las personas como para las empresas. Del lado contrario, se ha encontrado que sí hay cierta transparencia en el desarrollo de políticas, en lo que Perú ocupa el puesto 59, además de que hay fortaleza en la auditoría, lo cual aplica tanto a entidades públicas como privadas.

Al revisar los datos del pilar infraestructura, se comprende que Perú no posee competitividad en esta área y eso hace que las empresas que operan en el país tengan más costos por materia logística. En calidad global de la infraestructura, el Perú obtuvo el puesto 111, entre 137 naciones, muy atrás de los otros países de la región, lo mismo que ocurre con la calidad de las vías terrestres. En el día a día, esta falta de calidad en la infraestructura se refleja en un tráfico caótico, por lo que la mayoría de las personas pasan casi tres horas diarias en la congestión vehicular y no se aprecian soluciones integrales de parte del gobierno (“Investigadores de la UNI,” 2018).

Tabla 1

Competitividad del Perú en instituciones e infraestructura

	Posición (entre 137 países)	Puntaje
Pilar instituciones	116	3.2
Derechos de propiedad	109	3.7
Protección de la propiedad intelectual	105	3.5
Desviación de fondos públicos	118	2.5
Confianza de la población en los políticos	126	1.7
Pagos irregulares y sobornos	89	3.4
Independencia del Poder Judicial	106	3.0
Favoritismo en las decisiones gubernamentales	114	2.3
Eficiencia en los gastos del gobierno	104	2.5
Regulaciones	131	2.3
Eficiencia del marco legal en disputas	129	2.2
Eficiencia del marco legal en regulaciones	95	2.8
Transparencia en el desarrollo de políticas	59	4.1
Costos del terrorismo	97	4.6
Costos del crimen y la violencia	122	3.1
Crimen organizado	129	3.2
Confianza en los servicios policiales	130	2.6
Comportamiento ético de las empresas	121	3.1
Fortaleza de la auditoría	46	5.0
Eficacia de las juntas directivas	71	4.8
Protección de los intereses de accionistas minoritarios	59	4.1
Protección a los inversionistas (de 0 a 10)	51	6.0
Pilar infraestructura	86	3.8
Calidad global de la infraestructura	111	3.1
Calidad de las vías terrestres	108	3.0
Calidad de la infraestructura ferroviaria	87	2.0
Calidad de la infraestructura portuaria	83	3.7
Calidad de la infraestructura de transporte aéreo	85	4.1
Disponibilidad de asientos en aerolíneas (millones/km)	42	632.7
Calidad del servicio de electricidad	62	5.1
Suscriptores de telefonía móvil (porcentaje)	69	117.1
Líneas de teléfono fijas (porcentaje)	83	9.7

Fuente: Tomado de The Global Competitiveness Report 2017-2018 (p. 237), por K. Schwab, 2017. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Factor económico.

En la Figura 1 se presenta la evolución que ha tenido el Producto Bruto Interno (PBI) desde el año 2010. Este indicador se utiliza para medir la producción total de bienes y servicios que hay en Perú. Se observa que hay una evolución positiva, la cual data desde

fines del Siglo XX. Para el año 2017 se ve una reducción en la tasa de crecimiento, lo cual se ha dado como consecuencia de la paralización en obras públicas tras las acusaciones de corrupción, relacionadas con la empresa brasilera Odebrecht. También el fenómeno climatológico de El Niño costero ha traído efectos no deseados en la economía, mientras que para este 2018 se proyecta un incremento en el PBI de 2.7%, siempre y cuando haya un impulso a la inversión, principalmente la gubernamental o pública (“Economía peruana,” 2018).

Figura 1. Aumento anual del PBI, en porcentaje.

Fuente: Adaptado de Estadísticas económicas, series, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>

La caída en la inversión pública se ve en la Tabla 2, ya que en el año 2015 decreció en 9.5% afectando el desarrollo de diversos proyectos. Es por ello que el consumo en 2016 se redujo y a nivel de consumo privado no se ha observado una recuperación. En relación con la inversión privada, la cual representa el 80% del total, desde el año 2014 se observa un decrecimiento constante, aunque en 2017 se estabilizó pero todavía no hay indicios de una recuperación (“Carlos Parodi: Explicando,” 2017).

Tabla 2

Competitividad del Perú en instituciones e infraestructura

	2013	2014	2015	2016	2017
Demanda interna	7.3	2.2	2.9	1.1	1.3
Consumo privado	5.7	3.9	4.0	3.3	2.5
Consumo público	6.7	6.0	9.8	-0.5	1.6
Inversión bruta fija privada	6.9	-2.3	-4.3	-5.9	0.1
Inversión bruta fija pública	11.1	-1.1	-9.5	0.6	-0.1
PBI	5.8	2.4	3.3	4.0	2.5

Fuente: Adaptado de Estadísticas económicas, series, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>

En relación con el entorno macroeconómico, el mismo permanece estable, a pesar de la desaceleración que ya se ha detallado. En la Tabla 3 se aprecia como la inflación se circunscribió a 1.36% durante el año 2017. Esto debe servir de guía para la política de precios que la clínica veterinaria adopte.

Tabla 3

Inflación

Año	Variación porcentual
2010	2.07
2011	4.63
2012	2.62
2013	2.83
2014	3.18
2015	4.3
2016	3.18
2017	1.36

Nota. Adaptado de Estadísticas económicas, series, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>

Factor social

En la Tabla 4 se presenta la distribución de la población de la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. Se aprecia para el año 2015, había en el país 31'151,643 personas, de los cuales 28.6% habitan en la provincia de Lima y 3.2% en El Callao, con un crecimiento poblacional conjunto de 1.57% al año que es superior al 1.10% que crece el país. Por extensión geográfica, se considera que los distritos donde habitan los clientes de la clínica veterinaria son: (a) Surco, (b) Miraflores, (c) San Isidro, (d) La Molina y (e) Surquillo.

Tabla 4

Población de Lima y la Provincia Constitucional del Callao

Provincia y distrito	2014	2015	
Perú	30,814,175	31,151,643	
Provincia Constitucional del Callao	996,455	1,010,315	3.2%
CALLAO	410,640	406,889	40.3%
BELLAVISTA	72,665	71,833	7.1%
CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO	41,431	41,100	4.1%
LA PERLA	59,518	58,817	5.8%
LA PUNTA	3,521	3,392	0.3%
VENTANILLA	408,680	428,284	42.4%
Provincia de Lima	8,755,262	8,894,412	28.6%
LIMA	276,857	271,814	3.1%
ANCON	42,157	43,382	0.5%
ATE	611,081	630,086	7.1%
BARRANCO	30,641	29,984	0.3%
BREÑA	77,116	75,925	0.9%
CARABAYLLO	290,311	301,978	3.4%
CHACLACAYO	43,355	43,428	0.5%
CHORRILLOS	322,066	325,547	3.7%
CIENEGUILLA	43,975	47,080	0.5%
COMAS	522,760	524,894	5.9%
EL AGUSTINO	190,961	191,365	2.2%
INDEPENDENCIA	216,764	216,822	2.4%
JESUS MARIA	71,514	71,589	0.8%
LA MOLINA	166,912	171,646	1.9%
LA VICTORIA	175,372	171,779	1.9%
LINCE	51,144	50,228	0.6%
LOS OLIVOS	365,921	371,229	4.2%
LURIGANCHO	212,987	218,976	2.5%
LURIN	82,319	85,132	1.0%
MAGDALENA DEL MAR	54,566	54,656	0.6%
MAGDALENA VIEJA	76,437	76,114	0.9%
MIRAFLORES	82,805	81,932	0.9%
PACHACAMAC	120,015	129,653	1.5%
PUCUSANA	16,120	17,044	0.2%
PUENTE PIEDRA	336,774	353,327	4.0%
PUNTA HERMOSA	7,381	7,609	0.1%
PUNTA NEGRA	7,568	7,934	0.1%
RIMAC	167,286	164,911	1.9%
SAN BARTOLO	7,463	7,699	0.1%
SAN BORJA	111,808	111,928	1.3%
SAN ISIDRO	55,006	54,206	0.6%
SAN JUAN DE LURIGANCHO	1,069,566	1,091,303	12.3%
SAN JUAN DE MIRAFLORES	400,630	404,001	4.5%
SAN LUIS	57,530	57,600	0.6%
SAN MARTIN DE PORRES	686,703	700,177	7.9%
SAN MIGUEL	135,366	135,506	1.5%
SANTA ANITA	223,447	228,422	2.6%
SANTA MARIA DEL MAR	1,467	1,608	0.0%
SANTA ROSA	17,563	18,751	0.2%
SANTIAGO DE SURCO	338,509	344,242	3.9%
SURQUILLO	91,686	91,346	1.0%
VILLA EL SALVADOR	454,114	463,014	5.2%
VILLA MARIA DEL TRIUNFO	441,239	448,545	5.0%

Fuente: tomado de Población y vivienda, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018.
Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

En la Tabla 5, se puede observar que el ámbito geográfico de la clínica veterinaria corresponde principalmente a la Zona 7, donde el mayor porcentaje de la población pertenece a los niveles socioeconómicos A (34.0%) y B (44.9%). Además, se identifica que la segunda zona con mayor población del nivel mencionado es la número 6, con cercanía geográfica y, por tanto, se puede definir como un mercado secundario (APEIM, 2018). Lo principal de este análisis externo es que se identifica que sí existe un mercado con poder adquisitivo. Además, los ingresos de la población se han elevado en los últimos 10 años (“Destacan reducción,” 2018).

Tabla 5

Niveles socioeconómicos de la población de Lima Metropolitana por zona

Zona	Niveles socioeconómicos					
	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100.0	5.0	24.4	41.0	23.3	6.3
Zona 1: Puente Piedra, Comas, Carabaylo	100.0	-	13.9	44.1	31.0	11.0
Zona 2: Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras	100.0	2.6	26.4	51.9	18.5	0.6
Zona 3: San Juan de Lurigancho	100.0	1.1	14.9	42.9	31.6	9.5
Zona 4: Cercado, Rímac, Breña, La Victoria	100.0	2.9	29.6	41.7	23.3	2.5
Zona 5: Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino	100.0	1.4	14.8	46.6	29.0	8.2
Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	100.0	13.5	59.7	20.3	6.2	0.3
Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	100.0	34.0	44.9	13.1	6.6	1.4
Zona 8: Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	100.0	3.0	31.5	40.6	20.3	4.6
Zona 9: Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac	100.0	-	10.4	45.8	32.1	11.7
Zona 10: Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla	100.0	1.5	21.0	44.8	22.9	9.8
Otros	100.0	-	12.8	31.9	34.0	21.3

Fuente: Tomado de Niveles socioeconómicos 2017, por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), 2018. Recuperado de [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf)

Factor tecnológico

En la Tabla 6 se muestran datos sobre la preparación tecnológica que hay en el país, en un contexto de 137 naciones. En general el país tiene el puesto 86, avanzando dos peldaños en el 2017-2018. Mientras que en absorción de tecnología en las empresas se retrocedió ocho puestos. En general, las puntuaciones son muy bajas y preocupa la pérdida de competitividad en temas como la transferencia de tecnología.

Tabla 6

Competitividad del Perú en Tecnología

	2017-2018		2016-2017	
	Posición (entre 137 países)	Puntaje	Posición (entre 138 países)	Puntaje
Pilar tecnología	86	3.7	88	3.6
Disponibilidad de tecnologías de punta	94	4.3	94	4.3
Absorción de tecnología en las empresas	105	4.1	97	4.2
Transferencia de tecnología	62	4.5	45	4.7
Uso de Internet (porcentaje de la población)	88	45.5	91	40.9
Suscripciones a Internet banda ancha (porcentaje de la población)	81	6.7	81	6.4
Banda ancha de Internet (kbs por usuario)	85	33.3	70	43.2
Suscripciones de datos móviles (porcentaje de la población)	66	62	94	36.7

Fuente: Tomado de The Global Competitiveness Report 2017-2018 (p. 237), por K. Schwab, 2017. Ginebra, Suiza: World Economic Forum; y de The Global Competitiveness Report 2016-2017 (p. 295), por K. Schwab, 2016. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

La tecnología en el mundo nunca se detiene y los avances que se logran siempre tienen repercusión en distintos campos de estudio. La impresión 3d es una tecnología que usa un proceso llamado “fabricación aditiva” para producir objetos sólidos en tres dimensiones a partir de un modelo digital. Básicamente el modelo digital es rebanado en capas de dos dimensiones y estas capas son depositadas por la impresora una encima de otra para construir el objeto. Este avance permite crear objetos muy personalizados en tamaño y materiales, debido a esto con esta tecnología se crean prótesis para animales inválidos (Caro, 2014).

Por otro lado, en el mercado según la experiencia de los dueños hay ocasiones en que las clínicas de atención a humanos desean vender máquinas desfasadas para sus necesidades. Estas máquinas la mayoría de veces son de gran utilidad para las veterinarias, ya que permiten hacer estudios exhaustivos a los animales y son ofertadas a precios muchos menores de lo normal. Casos de este tipo son una oportunidad para la empresa en conseguir equipo avanzado a un precio bajo creando una ventaja competitiva importante respecto a otras veterinarias.

Factor ambiental

La responsabilidad social es un tema que desde hace un tiempo tiene mucha importancia a nivel empresarial. En la ciudad de Lima, las municipalidades y el ministerio de salud

realizan campañas de vacunaciones gratuitas para las mascotas. Esto ayuda de manera continua a reducir la propagación de enfermedades como la rabia. También, se hacen campañas de esterilización para los animales con el fin de combatir el abandono de animales en las calles. Es importante para la empresa tener en cuenta estas prácticas, ya que mediante el apoyo a estas actividades se crea una imagen empática de la empresa hacia la población (Ministerio de Salud Pública del Perú, 2015).

Factor legal

En el Perú se viene observando un gran activismo por la creación de leyes que protejan a los animales. Resultado de este esfuerzo se promulgó la Ley de Protección y Bienestar Animal (Ley N° 30407, 2015), donde se dispone castigar con pena de cárcel a las personas que cometan actos de crueldad contra los animales. Entre los efectos que se deben tomar en consideración cuando la ley entre en vigencia son los aspectos del transporte o la eutanasia.

El Artículo 16 de esta Ley establece que el traslado de los animales, por acarreo o en cualquier tipo de vehículo, obliga a emplear procedimientos que no entrañen crueldad, malos tratos, fatiga extrema o carencia de descanso, bebida y alimentación para los animales transportados, debiendo brindarse especial atención a los animales enfermos. En cuanto a los sacrificios, en el Artículo 16 establece que nadie puede disponer de la vida de un animal sin autorización de su dueño, excepto por mandato judicial o por intervención de la autoridad sanitaria o municipal o de las instituciones de protección debidamente acreditadas. Finalmente, el sacrificio de animales se debe realizar conforme a métodos y procedimientos autorizados por ley o reglamento. La infracción de la ley estará no solo toma en cuantas sanciones administrativas, sino que también penales.

En este factor, se han identificados las leyes más relevantes para la operación de una clínica veterinaria. A continuación, se presenta información extraída del sitio web del Colegio Médico Veterinario Departamental de Lima. (2014):

1. ¿Cómo está considerado el ejercicio ilegal de una profesión en Perú? El código penal modificado por la Ley 28538 que modifica el art. 363 establece lo siguiente:

“Artículo 363.- Ejercicio ilegal de profesión

El que ejerce profesión sin reunir los requisitos legales requeridos, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de dos ni mayor de cuatro años.

El que ejerce profesión con falso título, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de cuatro ni mayor de seis años.

La pena será no menor de cuatro ni mayor de ocho años, si el ejercicio de la profesión se da en el ámbito de la función pública o prestando servicios al Estado bajo cualquier modalidad contractual”.

2. ¿Cuáles son los requisitos para el ejercicio legal de la medicina veterinaria en Perú?
El Decreto Supremo N° 04-1968-ED Reglamento de la Ley 16200 Ley de Creación del Colegio Médico Veterinario del Perú establece lo siguiente:

“Artículo 3°.- Para el ejercicio de la profesión de Médico Veterinario, es requisito indispensable y obligatorio, pertenecer al Colegio Médico Veterinario del Perú, de acuerdo a lo estipulado en el Art. 2° de la Ley N° 16200.

Artículo 39°.- Para ejercer la profesión de Médico Veterinario en el País se requiere ser miembro activo del Colegio Médico Veterinario del Perú.

Artículo 40°.- Para ser miembro activo se requiere:

Ser médico veterinario con título universitario de acuerdo con lo estipulado en el Art. 2o de este Reglamento y estar al día en sus cotizaciones”.

2.1.2 Las fuerzas de Porter

En este punto se hace un análisis del micro entorno, es decir del sector servicios veterinarios. Para ello se utiliza el esquema de las fuerzas de Porter: (a) poder de negociación de los clientes, (b) poder de negociación de los proveedores, (c) amenaza de productos sustitutos, (d) amenaza de nuevos competidores, y (e) rivalidad de los competidores.

En el Perú, un 45% de las familias tienen perros en el hogar, y 16% posee gatos. Cada año, es más el monto del presupuesto familiar que se asigna para el cuidado de las mascotas. Para el año 2016, el gasto total en productos para mascotas, incluyendo alimentos, alcanzó los S/642 millones; lo cual no incluye medicamentos. Además, se proyecta un aumento de casi el 40% para el 2021, confirmando la disposición de los consumidores a proveer más cuidados a sus mascotas (Inga, 2016). Lo cual está alineado con el crecimiento de los últimos tres años, que ha sido de 8.8% anual en promedio (Euromonitor International, 2018).

Mientras que las mascotas crecen a un ritmo de 3.0% en el año 2018, la cantidad de clínicas veterinarias aumenta en 2.9%, llegando a 4,980 establecimientos o locales para este período. En general, de acuerdo con Euromonitor International (2018), en Perú hay un promedio de 2.027 mascotas por clínica y más de 10,000 médicos veterinarios graduados para brindar los servicios.

Figura 2. Cantidad de clínicas veterinarias en Perú

Fuente: Adaptado de Pet Care 2018, por Euromonitor International, 2018. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/peru>

Poder de negociación de los clientes.

En primer término, se presenta la cantidad de mascotas que hay en el país y que como se mencionó crece por encima del 3% anual. Para el año 2018, se tiene un total de 4.4 millones de perros y 1.4 millones de gatos. Debe mencionarse que hay un cambio en las tendencias, porque la población está prefiriendo a los gatos por encima de los perros, ya que su cuidado es más fácil porque se pueden quedar más horas solos y además pueden mantenerse en espacios más pequeños, como departamentos. Así mismo, se ve que los perros pequeños (menos de 10 kilos) crecen más rápido que los perros medianos y grandes, usualmente asociados con jardines o casas.

Tabla 7

Cantidad de mascotas en Perú

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total perros	4,073,897	4,190,817	4,306,065	4,418,453	4,530,682	4,643,496	4,756,798
Pequeños	1,503,849	1,567,753	1,632,249	1,696,080	1,760,398	1,823,304	1,878,935
Medianos	1,808,292	1,855,352	1,900,043	1,943,855	1,986,379	2,028,449	2,069,207
Grandes	761,756	767,712	773,773	778,518	783,905	791,743	808,656
Total gatos	1,275,070	1,327,060	1,382,960	1,441,600	1,503,590	1,566,740	1,631,920

Fuente: Adaptado de Pet Care 2018, por Euromonitor International, 2018. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/peru>

Si se considera que hay un aumento en la cantidad de mascotas, y que las personas tienden a humanizar a sus mascotas, aumentando los cuidados que les dan, entonces se comprende que se trata de un mercado en expansión. Pero en el cual, no hay cohesión de los consumidores, sino que cada uno trata a título personal con el proveedor de los servicios veterinarios. El análisis del poder de negociación de los consumidores se hará en tres segmentos:

1. Servicios médicos veterinarios: Incluye la consulta y exámenes, en los cuales el poder de negociación de los clientes es muy bajo, ya que valoran la atención del personal y esto hace difícil el cambiarse a otro proveedor. Si se trata de consultas programadas o exámenes que no son de urgencia, es muy probable que el cliente compare entre varias clínicas, aumentando su poder de negociación; pero cuando es una emergencia o urgencia, las comparaciones no se dan.
2. Servicios de grooming: El poder de negociación de los clientes es medio ya que ellos comparan entre distintos proveedores y seleccionan en base a distintos factores, como calidad, conveniencia y precio.
3. Alimentos y productos para el cuidado de las mascotas: El poder de negociación de los clientes es medio, ya que no sólo comparan con otras clínicas veterinarias sino incluso con productos disponibles en tiendas pequeñas, en supermercados e hipermercados.

Poder de negociación de los proveedores.

Para analizar el poder de negociación de los proveedores se utilizó la herramienta de Pareto y se tomaron los medicamentos que representan un 80% de las ventas de medicina de la veterinaria, considerando que es representativo de la mayoría de estos centros de servicio.

Luego se investigaron los precios de los proveedores presentados a continuación (ver Tabla 8).

Tabla 8

Principales proveedores

Productos/Proveedores	Antipulgas	Terracortril	Vacunas
APROVET S.R.L	40.5	42	37.5
ASTROCAN S.A.C	38	40	35
BANG S.A	39	42.5	35
DEXER S.R.L	39	42.5	36.5
REPRESENTACIONES DURAND S.A.C	39.5	41.5	36
RODSIL INVER E.I.R.L	43	45	38

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los precios de antipulgas, terracortril y vacunas, pueden ser comprados a múltiples proveedores y con un rango de precios de 12, 11 y 7 por ciento respectivamente. Todos los productos analizados presentan calidades similares. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Amenaza de nuevos competidores

Hay una clara amenaza de que continúen ingresando competidores, donde el nuevo modelo de negocios podría consistir en que las universidades privadas abran sus propias clínicas veterinarias. En la Tabla 9 se presentan los precios de las clínicas universitarias que en la actualidad existen, y se observa como la consulta vería entre S/ 30 en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y S/ 60 en la Universidad Peruana Cayetano Heredia, orientándose a segmentos diferentes.

Tabla 9

Precio de competidores potenciales

Precio de las consultas en las facultades de veterinaria de Lima	
Universidad	Precio de consultas en Soles
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	30
Universidad Peruana Cayetano Heredia	60
Universidad Científica del Sur	40

Fuente: Elaboración propia.

Amenaza de productos sustitutos

Dentro del rubro de veterinaria, se encuentran clínicas pequeñas que brindan atención básica (cortes, fracturas) con un nivel bajo de gravedad. Estas veterinarias pueden sustituir un servicio veterinario más completo dependiendo de la complejidad del caso y del grado de información con la que cuenta el cliente. Se considera que estas pequeñas veterinarias no presentan una gran amenaza debido al alto índice de rotación que tienen cuando surgen en las cercanías de la veterinaria Rondón.

El grooming es un servicio complementario que generalmente se ofrece en las veterinarias. Sin embargo, han surgido tiendas para mascotas o locales que se dedican exclusivamente a este servicio. Consideramos que estos sustitutos del servicio complementario pueden brindar un servicio superior al ofrecido en la clínica y presentan una amenaza para esta unidad secundaria del negocio. Estas tiendas tienen influencia sobre el precio y la calidad de servicio del área de grooming.

Rivalidad entre los competidores

Para analizar los servicios otorgados por la competencia se tomó una muestra que contiene las veterinarias más importantes de la ciudad de Lima según las personas del ámbito. Las más conocidas por los dueños de mascotas y las clínicas ubicadas en zonas con un nivel socioeconómico A o B, que serían los competidores directos. Se consideró el servicio de laboratorio avanzado a los que poseen rayos X, ecografía y electrocardiograma. A continuación, en la Tabla 10 se presentan los datos.

Tabla 10

Clínicas veterinarias competidoras

Servicios ofrecidos por veterinarias de Lima										
No.	Empresa	Alta Cirugías	Laboratorio avanzado	Laboratorio básico	Servicios especializados	Grooming	Internados	Tomografía	Locales	Distrito
1	Clínica Veterinaria Rondón	X	X		X	X	X	X	1	Santiago de Surco
2	Pretty Pet			X		X			1	La Molina
3	Pet Place		X			X	X		3	San Borja, Surco, La Molina
4	Fisiovet	X	X			X			1	Surquillo
5	Clínica Veterinaria Polovet		X		X	X	X		1	Santiago de Surco
6	Clínica veterinaria Diaz del Olmo			X		X			1	Santiago de Surco
7	Dr. Vet Clínicas Veterinarias			X		X	X		3	Comas, Los Olivos, S.M.P
8	Hospital Veterinario Elbas	X		X	X	X	X		1	Barranco
9	Veterinaria La Calera				X	X			1	Surquillo
10	Clínica Veterinaria Dashy Pets			X	X	X			1	La Molina
11	Clínica veterinaria Aristocat		X		X	X	X		3	Los Olivos, Puente piedra, S.L
12	Clínica Veterinaria Ramal			X		X			1	Santiago de Surco
13	Clínica Veterinaria Animal Friends		X			X	X		2	La Molina, Ate Vitarte
14	Small friends			X	X	X			2	San Miguel
15	Clínica Veterinaria San Diego	X	X		X	X			1	Miraflores
16	Clínica KOKOVET			X		X			1	Surquillo
17	Euro Vet		X			X			1	Lima
18	Cayetano Heredia	X	X		X		X		1	Lima
19	Reflexvet			X		X			1	Santiago de Surco
20	Pet Home Center			X		X			1	Lima
21	Vetmas			X		X			1	Los Olivos
22	Servicios Veterinarios Dr. Chipayo	X								Santiago de Surco
23	Veterinaria Missilego			X		X			1	Miraflores
24	Evet Consultorio Veterinario		X			X			1	Jesus María
25	Animal Life Flora Tristan			X		X	X		3	La Molina
26	Veterinaria Patas y Colitas		X			X	X		1	Jesus María
27	Veterinaria Valetes			X		X			1	Magdalena
28	Veterinaria Unice		X			X	X		1	Lince
29	SOS Servicios veterinarios	X	X			X	X		1	Miraflores
30	Vital Pets			X		X			1	Barranco
31	Clínica veterinaria Javier Prado	X	X			X			1	San Borja
32	Clínica Veterinaria Surco		X		X	X			1	Santiago de Surco
33	Veterinaria Miraflores SAC		X			X			1	Miraflores
34	Facultad de Veterinaria San Marcos	X	X		X	X	X		1	San Luis
35	Pet Friends			X		X			1	La Molina
36	Pet Life			X		X			1	Santiago de Surco
37	Facultad Veterinaria Científica del sur	X	X		X		X		1	Villa
38	Clínica veterinaria Fray Martín			X		X			1	Pueblo Libre
39	Veterinaria Mis Engreídos			X		X			1	Miraflores
40	La perruquería			X		X			1	Miraflores
41	Clínica Veterinaria Mundo Natura			X		X			1	San Miguel
42	El Huron Azul		X		X	X			1	San Miguel
43	Pet maniacos			X		X			1	Santiago de Surco
44	Veterinaria las garzas			X		X	X		1	San Isidro
Totales		10	19	23	13	41	15	1		
Porcentaje		23%	43%	52%	30%	93%	34%	2%		

Fuente: Elaboración Propia

Del resultado se puede concluir que menos de la mitad de estas veterinarias cuentan con servicio de laboratorios avanzados. Solo el 23% de ellas están en la capacidad de ofrecer servicios de cirugía avanzada y solo el 34% cuenta con el servicio de internados. Finalmente se observa que casi todas poseen el servicio de Grooming y únicamente la Veterinaria Rondón ofrece el servicio de tomografía.

Para identificar el grado rivalidad también es importante realizar un análisis de precios. Para esto seleccionamos las veterinarias de nuestra competencia directa más cercana y algunas que ofrecen un servicio más limitado pero que también son una opción para mascotas con problemas simples.

Figura 3. Precio de consulta veterinaria en diferentes clínicas, en soles

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Precio de servicio de grooming en diferentes clínicas veterinarias, en soles.

Fuente: Elaboración propia

La rivalidad entre los competidores existentes está entre moderada y alta. Por un lado, existe un gran número de competidores, las barreras de salida son altas y los rivales están dispuestos a quedarse compitiendo a pesar de un bajo rendimiento económico. Por otro lado, el nivel de la rivalidad baja debido a la diferenciación entre los servicios ofrecidos por los diferentes competidores. La clínica veterinaria Rondón se diferencia del resto de las clínicas al ser la única que cuenta con un equipo de tomografía.

Matriz Perfil Competitivo (MPC).

En el punto anterior se identificó a los principales competidores, que en base a la ubicación geográfica y a los servicios que ofrecen son:

- Pet Place (Surco, San Borja y La Molina)
- Clínica Veterinaria Polovet (Surco)
- Fisiovet (Surquillo)
- Clínica Veterinaria Javier Prado (San Borja)

Mientras que los factores claves de éxito en esta industria son: (a) calidad en el servicio; (b) infraestructura, que comprende la clínica veterinaria, movilidad y los equipos que se poseen, que de alguna forma determinan el portafolio de productos; (c) portafolio de servicios; (d) reconocimiento de los médicos veterinarios, (e) personal calificado; y (f) relación costo-valor. En base a estos factores y tras una visita a cada uno de los competidores, se ha creado la Tabla 11, que corresponde a la Matriz Perfil Competitivo.

Tabla 11

Matriz Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Empresas									
		Clínica Veterinaria Rondón		Pet Place (Surco, San Borja y La Molina)		Clínica Veterinaria Polovet (Surco)		Fisiovet (Surquillo)		Clínica Veterinaria Javier Prado (San Borja)	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
1 Calidad en el servicio	0.18	2	0.36	2	0.36	3	0.54	3	0.54	3	0.54
2 Infraestructura	0.16	3	0.48	2	0.32	3	0.48	2	0.32	3	0.48
3 Portafolio de servicios	0.16	4	0.64	2	0.32	3	0.48	3	0.48	3	0.48
4 Reconocimiento de los médicos veterinarios	0.17	4	0.68	1	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51
5 Personal calificado	0.20	2	0.40	2	0.40	3	0.60	3	0.60	3	0.60
6 Relación costo-valor	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26	2	0.26	2	0.26
Total	1.00		2.95		1.96		2.87		2.71		2.87

Fuente: Elaboración propia

2.1.3 Oportunidades y amenazas identificadas.

A continuación, en la Tabla 12 se presentan las oportunidades y amenazas con mayor relevancia estratégica encontradas durante el análisis externo de la empresa. Seguidamente se le ha asignado un peso a cada una de ellas y un valor, que se refiere a la forma cómo la organización está reaccionando. El resultado es un promedio ponderado de 2.59, lo que indica un aprovechamiento promedio de las oportunidades que el entorno presenta.

Tabla 12

Matriz Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades				
O1	Estabilidad macroeconómica, a pesar de reducción en la inversión	0.09	3	0.27
O2	Caos vehicular, lo que ocasiona pérdida de tiempo en traslados	0.07	3	0.21
O3	Aumento en el número de mascotas y en el monto invertido en su cuidado	0.13	4	0.52
O4	Concentración de clientes de los NSE A y B en la zona de influencia de la clínica veterinaria	0.12	4	0.48
O5	Poca oferta de servicios de internados	0.12	2	0.24
O6	Bajo poder de negociación de los proveedores	0.08	2	0.16
Subtotal oportunidades		0.61		1.88
Amenazas				
A1	Desaceleración económica, que afecta el poder adquisitivo de las familias	0.11	2	0.22
A2	Aumento en el número de clínicas veterinarias que operan en Lima Metropolitana	0.12	2	0.24
A3	Facultades de veterinaria que ofrecen servicios al público, usualmente a menor costo	0.09	2	0.18
A4	Limitaciones en el desarrollo de tecnología a nivel nacional	0.07	1	0.07
Subtotal amenazas		0.39		0.71
Total		1.00		2.59

Fuente: Elaboración propia

2.2 Análisis Interno

El siguiente paso de la metodología MISP para el planeamiento estratégico establece que debe realizarse un análisis interno de la empresa. Para el análisis interno se examinaron elementos como desempeño financiero, la cadena de valor, satisfacción laboral, satisfacción del cliente y cultura organizacional.

2.2.1 Desempeño financiero

La empresa tuvo un crecimiento del 3.2% en ventas durante el año 2016, para luego decrecer en 3.1% en 2017; año en el que las utilidades netas también se redujeron, aunque en 7.5%. Las utilidades se vieron afectadas no solo por la disminución en ventas, sino también por un aumento de 1.5% en los gastos de administración (ver Tabla 13).

Tabla 13

Estado de Resultados, 2015-2016-2017, en soles

	2015	2016	2017
Ventas Brutas	3,515,199	3,627,685	3,516,715
Costo de Ventas	987,226	1,019,212	978,240
Utilidad Bruta	2,527,973	2,608,473	2,538,474
Gastos Operativos	-	-	-
Gastos Administrativos	1,356,360	1,357,426	1,377,109
Gastos de Ventas	37,147	37,450	36,963
Utilidad Operativa	1,134,465	1,213,597	1,124,403
Otros Ingresos y Gastos	-	-	-
Ingresos Financieros	-	-	-
Ingresos Diversos	-	-	-
Enajenación de Activo Fijo	-	-	-
Gastos Financieros	80,456	78,971	75,338
Ingresos (Gastos) Excepcionales	-	-	-
Utilidad Antes de Participaciones	-	-	-
Utilidad Tributaria Antes de Impuestos	1,054,009	1,134,626	1,049,065
Impuesto a la Renta	316,203	340,388	314,719
Resultados del Ejercicio	737,807	794,238	734,345

Fuente: Clínica Veterinaria Rondón

Usando los datos de los estados financieros, se ha preparado el análisis Dupont que se muestra en la Ilustración N° 5, donde se aprecia un incremento constante en el ROIC, a pesar de la disminución en ventas que hubo en el año 2017. Esto se debe a un mejor aprovechamiento del capital invertido.

Ventas.

Presentaron crecimiento en el año 2016, para luego disminuir en 2017, retrocediendo a los niveles de 2015.

Utilidad Bruta.

Mientras que la disminución de las ventas en el año 2017 fue de 3.1%, la utilidad bruta sólo se redujo en 2.7% y esto se debió a un adecuado manejo de los costos de ventas, logrando reducirlos para compensar parcialmente los menores ingresos del período.

Gastos administrativos.

Los gastos administrativos pasaron de ser el 37.4% de las ventas en el año 2016 a representar 39.2%. En la organización, la mayoría de los gastos son fijos y se registran en este rubro, como, por ejemplo, el pago de salarios, o de servicios básicos del local.

Utilidad Neta.

Otro punto observado es un decrecimiento de la utilidad neta durante el último año, en línea con la reducción en la utilidad bruta y el aumento en los gastos de administración.

Capital de trabajo y activo fijo.

Por la rama inferior el capital de trabajo utilizado y la utilización del activo fijo disminuyeron significativamente a lo largo de los últimos tres años con respecto a las ventas. Esto nos permite ver que hay una menor inversión de los accionistas.

ROIC.

El ROIC fue mejorando a lo largo de los tres años, pero cada vez en un ritmo menor, sostenido por la reducción del capital de trabajo invertido.

Finalmente, también se examinaron los ingresos producidos por el servicio de grooming y se compararon con los obtenidos por los servicios médicos. En el 2017, el servicio de grooming representó 12.7% de las ventas y los ingresos por este concepto decrecieron en un 5.4% con respecto al año anterior.

2.2.2 Cadena de valor

La Clínica Veterinaria Rondón cuenta con dos líneas de negocio:

1. Grooming (baño y corte)
2. Médica (atención médica integral)

Las actividades mencionadas, en la parte operativa se manejan en forma independiente, no sólo por el personal, sino por la naturaleza del servicio. Por lo que se desarrolla la cadena de valor de cada una de estas líneas de negocio. Sin embargo, ambas comparten las actividades de soporte o de apoyo (ver Tabla 14). Para realizar el análisis de la cadena de valor y poder asignar costos a estas actividades, lo primero fue determinar el número de horas hombre asignadas a cada línea por parte del personal compartido obteniendo como resultado lo que se presenta en la Tabla 15.

Figura 5. Análisis Dupont

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

Actividades de soporte

Actividades de soporte	Recursos de las actividades	Costos de las actividades (S/)
Infraestructura	Gerentes de finanzas, contabilidad y RRHH	13,300
RRHH	Gerente General y RRHH	4,000
Abastecimiento	Gerente de Logística, insumos, vacunas, medicinas	63,505
Desarrollo tecnológico	Gerente Legal y RRHH	520

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15

Actividades claves

Actividades claves	Recursos de las actividades	Costos de las actividades (S/)
Logística interna	Recepcionistas	2,010
Operaciones	Doctores, Ayudantes	58,834
Logística externa	Recepcionistas	2,740
Post venta	Doctores	6,537

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra la cadena de valor de la atención médica (ver Ilustración N° 6), indicando el porcentaje de costos que representa cada actividad con respecto a los ingresos obtenidos por estos servicios.

Figura 6. Cadena de valor de atención medica

Fuente: Elaboración propia

Mediante técnicas de observación, entrevistas, medición e informes se recopiló información para analizar más profundamente los eslabones de la cadena, obteniendo lo que se presenta a continuación.

Actividades Clave.

Logística Interna: Está conformada por la Recepción y Admisión de los clientes, registro en el sistema y se busca la ficha clínica de pacientes continuos o se confecciona una nueva ficha en el caso de pacientes nuevos. Luego el cliente recibe el servicio médico de la clínica (consulta, tratamiento, rehabilitación, intervención quirúrgica, tópico entre otros).

Operaciones: Del análisis de las operaciones se puede observar lo complejo del servicio médico veterinario ofrecido. Entre los servicios identificamos principalmente la atención de consulta médica a mascotas, atención de laboratorio, rayos x, ecografía, tomografía y otros servicios de ayuda al diagnóstico, atención de rehabilitación, cirugías menores e intervenciones quirúrgicas, atención de emergencia e internados. Para realizar un diagnóstico de las operaciones se procedió a analizar la utilización de la infraestructura operativa de la clínica. Estas mediciones se realizaron durante el turno diurno debido a ser el de más afluencia.

Tabla 16

Principales servicios del área de atención médica.

Servicios	Requisito de infraestructura	Utilización promedio
Consulta	Tópicos	90%
Pruebas de Diagnostico	Laboratorio	80%
Rehabilitación	Sala de rehabilitación	15%
Cirugías	Quirófano	32%
Ecografías	Ecógrafo	21%
Tomografías	Tomógrafo	12%
Internados	Jaulas de internado	94%

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar una baja utilización de la sala de rehabilitación, del tomógrafo, del quirófano y del ecógrafo. También se observa la altísima utilización del área de internados en donde se constató que un promedio de cuatro mascotas diarias tienen que ser rechazadas por falta de capacidad, a pesar de ser candidatas a la utilización del servicio.

El ingreso promedio mensual generado por el área de internados actual es de 19,701 Soles de los que queda una utilidad de S/ 9,851 deduciendo lo costos acarreados por el servicio.

En cuanto a las pruebas de diagnóstico se realizó una comparación entre el método utilizado por la clínica veterinaria Rondón y el de las otras clínicas del mercado. La veterinaria utiliza un laboratorista y equipos analógicos para humanos para realizar sus pruebas. Mientras que otras clínicas utilizan equipos especializados en veterinaria que no exigen a un especialista para ser manejados.

Tabla 17

Costos de laboratorio

Pruebas	Costo unitario (S/)	Precio promedio mercado (S/)
Costos en base a laboratoristas		
Hematológicas	1.90	40.00
Bioquímicas	2.10	40.00
Radiografías	0.70	70.00
Promedio	1.57	50.00
Costos en base a equipos		
Hematológicas	12.50	40.00
Bioquímicas	15.00	40.00
Radiografías	9.00	70.00
Costos de personal directo		
Costo fijo laboratorista	3,200	S/ por mes
Costo ayudante	875	S/ por mes

Fuente: Clínica veterinaria Rondón.

Para determinar los costos mediante la utilización de los sistemas de laboratorio se calculó el número de pruebas promedio mensual:

- Cantidad de pruebas hematológicas promedio mensuales Clínica Rondón= 87
- Cantidad de pruebas bioquímicas promedio mensuales Clínica Rondón=131
- Cantidad de radiografías promedio mensuales Clínica Rondón= 187

Luego, utilizando la cantidad de pruebas promedio de la clínica veterinaria se encontró que si se utiliza el modelo actual los costos ascienden a S/ 3,958.3 mientras el otro modelo tiene un costo de S/ 5,610.5.

Logística Externa: Farmacia, cobros.

Marketing y ventas: Actualmente varios doctores de la veterinaria cuentan con programas de radio con frecuencias semanales. Eduardo Rondón Navas, el fundador, participa en el programa siempre en casa de RPP. Mientras que Rodrigo Rondón Herz participa en el

programa entre patas de radio capital y posee un blog en el diario El Comercio, llamado Doctor Macotas. Finalmente, Eduardo Rondón Herz posee un programa en radio nacional y cuenta con un blog en RPP.

Servicio post venta: Los doctores que trabajen en la clínica deben otorgar su teléfono móvil a los clientes como política y responder a cualquier hora consultas que tengan sobre su mascota. Esto incrementa la fidelización del cliente, pero también requiere compensaciones monetarias para mantener al personal médico motivado de trabajar en la clínica.

Actividades de soporte.

Infraestructura: Administración, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales. Estas áreas brindan apoyo a toda la cadena.

Gestión de recursos humanos: Este proceso es bastante informal en la clínica, casi todos los reclutamientos se realizan mediante referencias internas y las capacitaciones son oportunidades gratuitas otorgadas por nuestros proveedores.

Desarrollo tecnológico: La clínica no invierte en buscar tecnología, pero siempre analiza las ofertas tecnológicas de nuestros proveedores y aliados estratégicos. Gracias a estos logra mantenerse a la vanguardia sin realizar grandes inversiones. No se cuenta con un presupuesto fijo para la compra de tecnología. La responsable de esta actividad no es una experta en el tema ya que es la gerente legal y de recursos humanos.

Compras: Abastecimiento o compra de los insumos usados en la cadena de valor, así como los artículos de consumo, se compran medicinas para farmacia, insumos para el área de cirugías e internados y vacunas para el área de consultas médicas.

De esta cadena de valor (área de medicina) se deduce que se cuenta con un buen margen de retorno. Los costos más elevados se dan en las operaciones debido a los altos sueldos pagados al personal médico que cuentan con un sueldo fijo y variable. Otro gran costo se da en las compras de los insumos para las operaciones. Vemos que la clínica obtiene una gran ventaja de su capacidad de realizar actividades de marketing sin recurrir a ningún gasto. Se considera que para mantener buenos doctores debe mejorar su gestión de recursos humanos en la actividad de reclutamiento.

En relación al área de grooming, se tiene que la cadena de valor se ha construido tanto las actividades principales como de soporte, cuyos costos se presentan en la Tabla 18 y Tabla 19. Para seguidamente, en la Ilustración N° 7 mostrar la cadena de valor.

Tabla 18

Actividades principales del área de *grooming*

Actividades claves	Recursos de las actividades	Costos de las actividades (S/)
Logística interna	Recepcionistas, combustible, chofer	1,200
Operaciones	Bañadores, secadores, peluquero	11,200
Logística externa	Recepcionistas, combustible, chofer	1,000
Marketing y ventas	Promociones y publicidad	595

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Costo de las actividades de soporte del área de *grooming*

Actividades de soporte	Recursos de las actividades	Costos de las actividades (S/)
Infraestructura	Gerentes de finanzas y contabilidad	1,990
RRHH	Gerente General y RRHH	80
Abastecimiento	Gerente de logística, shampoos y otros insumos	891

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Cadena de valor del *grooming*

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta un análisis más detallado de los eslabones de la cadena de valor de *grooming*, el cual se preparó utilizando información recopilada a través de la observación, entrevistas y revisión documentaria.

Actividades clave.

Logística interna: Está conformada por el recojo a domicilio de los cachorros, por la Recepción y registro respecto al servicio de baño y corte.

Operaciones: En operaciones se ejecutan las labores de baño, secado y corte que es la actividad principal, y esta se ejecuta según las indicaciones de dueño, los mismos que se encuentran registrados en la hoja de servicios. Actualmente existe personal dedicado exclusivamente a cada una de las tres actividades. Existen problemas de capacidad durante los fines de semana ya que las mascotas no son despachadas a tiempo y se llenan por completo las jaulas. Además, se identificó un cuello de botella entre la actividad de bañado y secado.

Logística externa: Luego de concluido la atención los cachorros pasan a la sección de Caniles, que son compartimentos individuales, donde esperan a llegada de su dueño, y si este se encuentra en la clínica, que pague el servicio y muestre el comprobante cancelado para el recojo de la mascota.

Marketing y ventas: La venta de este servicio se realiza en los ambientes de la clínica, en donde existe un área exclusiva para la prestación de este servicio, cuyos precios están establecidos en un tarifario, en base al cual caja procede al cobro correspondiente. Se cuenta con algunos descuentos ofrecidos al grupo el comercio y otros para la fidelización de los clientes.

Servicio post venta: En el servicio de baños y corte, concluido el servicio, se realiza –si así lo prefiere el cliente- la programación de próximo recojo.

Actividades de soporte

Infraestructura: Administración, Planificación, Finanzas, Contabilidad, Asuntos Legales. Estas áreas brindan apoyo a toda la cadena.

Gestión de recursos humanos: Este proceso es bastante informal en la clínica, casi todos los reclutamientos se realizan mediante referencias internas. Las capacitaciones se dan informalmente entre los mismos trabajadores.

Desarrollo tecnológico: Tecnología básica para el secado y corte. No se tiene conocimiento ni se buscan los mejores equipos.

Compras: Abastecimiento o compra de insumos necesario para el baño de los perros.

El margen de esta unidad de negocio es superior al área médica sin embargo las ventas son mucho menores. Esto se debe a que no se está aportando tanto valor al cliente y a que no se está ofreciendo un precio acorde con la calidad del servicio. Básicamente los costos de esta unidad se concentran en los sueldos de los trabajadores, pero se tienen deficiencias en equipos y conocimientos para ofrecer un mejor servicio.

2.2.3 Salud organizacional

Para medir la salud organizacional se utilizará la encuesta de cultura de Denison, esta encuesta permite identificar el tipo de cultura organizacional que posee la empresa tomando en cuenta aspectos de medición relevantes, tales como dirección estratégica y propósito, metas y objetivos, visión, creando cambios, participación, comunicación, imagen de la empresa, relación jefe-subordinado y organización del trabajo (Denison, 1996). Para aplicar la Encuesta Organizacional de Cultura de Denison se consideró a todo el personal de tiempo completo que forma parte de la organización. Los miembros del personal se muestran a continuación.

Tabla 20

Personal de la Clínica Veterinaria Rondón

Área	Cargo	Nombre
Administrativo	Gerente legal y RRHH	Daniela Rondón
Administrativo	Gerente General	Eduardo Rondón Navas
Administrativo	Gerente financiera	Maximiliana Hertz
Administrativo	Contadora	Miriam Herrera
Médica	Veterinario	Rodrigo Rondón
Médica	Veterinario	Eduardo Rondón H
Médica	Técnico de laboratorio	Gian Carrasco
Médica	Veterinario	Victor Villamarin
Médica	Veterinario	Tessy Tsumura
Médica	Veterinario	Alicia Capurro
Grooming	Bañado	Jhonny Trujillo
Grooming	Bañado	Jorge Rodríguez
Grooming	Secador	Angel Huari
Grooming	Secador	Juan Torres
Grooming	Cortador	Jhonny Palomino
Grooming	Chofer/Cortador	Nestor Ramos
Operaciones	Limpieza	Chain Ramos
Operaciones	Recepción	Miguel Aranda
Operaciones	Recepción	Yessica Tello
Operaciones	Ayudante doctor	David García

Fuente: Elaboración propia.

Los participantes respondieron a la encuesta que se puede ver en el Anexo 1 y cuyas respuestas están en el Anexo 2. A continuación, se presentan los resultados detallados de la aplicación de dicha encuesta, que muestran la situación de cultura dentro de la organización.

De la Figura 8 se puede concluir que las diferentes dimensiones culturales de Denison son captadas de forma equilibrada por los miembros de la empresa. Además, el nivel el cultural de la organización, aunque no es el ideal tampoco está en un estado demasiado bajo.

Figura 8. Cultura organizacional por dimensión

Fuente: Elaboración propia

Realizando un análisis de las escalas inferiores (ver Figura 9), se observa que existen problemas al momento de llegar acuerdos entre los trabajadores por lo que los conflictos entre los miembros de la organización se vuelven difíciles de solucionar.

Figura 9. Cultura organizacional por sub-escala

Fuente: Elaboración propia

Si se analizan los resultados por áreas, se puede observar que los trabajadores del área de *grooming* presentan una mayor deficiencia que los de otras áreas, por lo que se procede a analizar en más detalle sus escalas.

Figura 10. Cultura organizacional por área

Fuente: Elaboración propia

Se puede deducir que los problemas de cultura más grandes en el área de baños se encuentran en el desarrollo de capacidades, acuerdos y el servicio orientado al cliente. Para la medición de la satisfacción laboral se utilizó la encuesta s10/12 por ser la encuesta de satisfacción con menor costo de implementación. Esta encuesta fue respondida de forma anónima solo identificándose el área a la que cada trabajador pertenecía.

Figura 11. Cultura organizacional por escala en el área de grooming

Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Nivel de satisfacción por área

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Medias de satisfacción por ítem

Fuente: Elaboración propia

De los resultados se puede concluir que el área de *Grooming* tiene el nivel de satisfacción más bajo de toda la empresa y que los aspectos de satisfacción más bajos son negociación de aspectos laborales, igualdad y justicia de trato y limpieza del lugar de trabajo.

2.2.4 Análisis de la percepción de la calidad SERVQUAL

En busca de medir la satisfacción de los clientes de la empresa hemos decidido realizar encuestas basadas en la metodología SERVQUAL. Este es un instrumento para medir la

calidad del servicio que contiene 44 preguntas, las primeras 22 están enfocadas a medir los niveles esperados de un determinado servicio en la industria y las otras 22 preguntas miden la percepción de los niveles de servicio de una organización en particular. La calidad de servicio se mide con la diferencia que existe entre el nivel esperado de servicio y la percepción del servicio provisto por la empresa. Las preguntas se dividen en 5 dimensiones aplicables a las organizaciones que proveen servicios y son las siguientes (Hemmasi et al., 1994):

- a) Tangibilidad
- b) Fiabilidad
- c) Capacidad de Respuesta
- d) Seguridad
- e) Empatía

Para la realización de las encuestas se consideró el número promedio de clientes que recibe la empresa en un mes (1,283 clientes). A partir de este dato se calculó el tamaño de muestra apropiado para la validez de la encuesta a través de la siguiente formula:

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

El resultado fue que una muestra representativa a un nivel de confianza del 90% y un margen de error de $\pm 5\%$ sería de 91 personas. Los formatos de las encuestas que se realizaron se muestran en el anexo 3. Dichas encuestas se dividen en tres partes:

- a) La primera busca identificar que dimensiones son las más relevantes para el cliente y para ello debe repartir 100 puntos entre las 5 dimensiones
- b) La segunda es una lista de 22 preguntas que evalúan las expectativas que el cliente tiene sobre una organización que realizaría el servicio de manera excelente. La valoración se dará según una escala de 1 a 5 significando 5 estar totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.
- c) La tercera es otra lista de 22 preguntas que buscan evaluar la percepción que el cliente tiene respecto al servicio brindado por la empresa. La valoración se dará según una escala de 1 a 5 significando 5 estar totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

Finalmente, el resultado que se consigue con las encuestas es la multiplicación de la puntuación promedio de la primera encuesta con el promedio de la segunda, luego se repite el mismo procedimiento usando la tercera encuesta. Revisar el cuadro en los anexos. A partir de lo hallado se elaboraron dos gráficos que comparan la expectativa de una organización excelente con la percepción de la nuestra. Los gráficos adjuntos debajo representan 2 unidades de servicio distintas.

Atención médica

El análisis de los resultados permite saber que lo más importante para los clientes del servicio de atención médica es la seguridad para ellos y sus mascotas, seguido de la fiabilidad de la empresa que se interpreta como el cumplimiento de lo establecido por el servicio; y en tercer lugar la empatía de los colaboradores durante la atención.

Figura 14. Priorización de dimensiones en el área médica

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la encuesta denotan que solo en 2 dimensiones no logramos satisfacer las expectativas de una empresa excelente según el cliente. La seguridad es muy importante para los clientes, por ello se recomendaría mayor investigación en cuales específicamente son sus expectativas. Por otro lado, la tangibilidad sería la segunda prioridad y se recomendaría revisar la infraestructura y procesos respectivos a esta dimensión.

Figura 15. Resultados de la encuesta SERVQUAL en el área médica

Fuente: Elaboración propia

Grooming

El análisis de los resultados nos permite saber que lo más importante para nuestros clientes del servicio de *Grooming* es la seguridad para ellos y sus mascotas, seguido de la capacidad de respuesta de la empresa que se interpreta como la capacidad de atender la demanda inesperada de la mejor manera.

Figura 16. Priorización de las dimensiones en el área de grooming

Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Resultados de la encuesta SERVQUAL en el área de *grooming*

Fuente: Elaboración propia

2.2.5 Análisis del problema y sus causas

Al culminar la revisión de las fuerzas internas, se identifica que el principal problema que la organización tiene es la disminución en las utilidades netas. Esto se debe a distintas causas, como se muestra en el diagrama de Ishikawa que se presenta en la Figura 18.

Figura 18. Diagrama de causa – efecto

Fuente: Elaboración propia

2.2.6 Fortalezas y debilidades identificadas

A continuación, se presentan las oportunidades y amenazas con mayor relevancia estratégica encontradas durante el análisis externo de la empresa.

Tabla 21

Matriz Evaluación de las Fuerzas Internas (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas				
F1	Empresa rentable	0.08	4	0.32
F2	Pruebas de laboratorio y servicios de internado con costos bajos	0.07	3	0.21
F3	Oferta amplia de servicios veterinarios	0.11	4	0.44
F4	Áreas de apoyo compartidas para dos unidades de negocio	0.08	3	0.24
F5	Doctores conocidos en el ámbito veterinario, con prestigio y participación activa en programas radiales y blogs	0.10	4	0.4
F6	Clientes satisfechos con el nivel de empatía del área médica	0.11	4	0.44
Sub-total fortalezas		0.55		2.05
Debilidades				
D1	Disminución de las ventas y de las utilidades netas	0.09	1	
D2	Falta de capacidad en el área de internados	0.08	2	0.16
D3	Baja utilización de algunos equipos como ecógrafo, tomógrafo y quirófano.	0.07	2	0.14
D4	Bajo nivel de satisfacción del cliente con el servicio de <i>grooming</i>	0.09	1	0.09
D5	Bajo nivel de satisfacción laboral de trabajadores de <i>grooming</i>	0.07	1	0.07
D6	Demoras en la actividad de secado y acabado en el proceso de <i>grooming</i>	0.05	2	0.1
Sub-total debilidades		0.45		0.56
Total		1.00		2.61

Fuente: Elaboración propia

3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Diseño de misión y visión

Después de realizar el análisis interno y externo se debe diseñar una misión y una visión que oriente a la organización hacia el éxito (Lewis, 1996).

Propuesta de visión:

“Seremos la primera opción para los clientes que deseen lo mejor para sus mascotas en cuanto a salud e higiene en la ciudad de Lima, contaremos con la mejor tecnología y con el personal profesional y técnico más preparado y comprometido con el bienestar de las mascotas en el 2020.”

Propuesta de misión:

“Somos una empresa familiar que ofrece servicios veterinarios y de peluquería canina, asegurando generar rentabilidad para los accionistas y buscamos la satisfacción del cliente mediante una gran variedad de servicios veterinarios de calidad que solucionen los problemas específicos de cada mascota.”

3.2 Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para la empresa teniendo en cuenta la misión y visión de la empresa.

Figura 19. Organigrama propuesto

Fuente: Elaboración propia

3.3 Metas globales

3.3.1 Establecimiento de objetivos estratégicos

Los objetivos propuestos fueron desarrollados a partir de la misión y visión de la empresa (ver Tabla 22). De este modo se trazan objetivos que le permiten mantener su identidad y dirigen a la empresa a su situación futura ideal (Palafox, 2003).

3.4 Diseño de productos

Antes de pasar al desarrollo de las iniciativas estratégicas, es necesario entrar en un proceso de innovación, para proponer nuevos servicio o productos. Para ello se usa el método denominado Design Thinking con el cual se busca innovar, pero enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes. Es un proceso de cinco etapas y en cada una se hizo lo siguiente:

- **Empatía:** Se recogió información de los clientes, a través de la encuesta SERVQUAL, así como con la observación en las instalaciones de la empresa y con la revisión del libro de reclamación. Además, se solicitó al Gerente General que llamara a veterinarias pequeñas para conocer cuáles son los servicios que podían brindarles, luego de que se empezara a considerar el empezar a brindar servicios al segmento B2B, lo cual no se hace actualmente. Esto último surgió durante la tercera etapa (ideación) y por eso hubo necesidad de regresar a la etapa de empatía.
- **Definición:** Una vez que se conocieron las necesidades de los clientes, entonces, junto con los propietarios de la clínica, los investigadores se sentaron para definir puntualmente lo que está pidiendo el mercado. El resultado de esta etapa fue lo siguiente:
 - Segmento B2C en el área médica esperan un tratamiento eficaz para combatir la afección que tenga la mascota, en el menor tiempo posible; quieren encontrar las vacunas, las medicinas y cualquier producto necesario en el mismo lugar. Los clientes esperan que sus mascotas sean atendidas por profesionales expertos, por el veterinario que ellos han escogido y que sean tratados con cariño. En cuanto a los servicios que requieren, buscan una atención integral y que en la clínica puedan hacer todos los exámenes que se necesiten.
 - Segmento B2C en el área de *grooming* quieren rapidez, pero lo principal es que sigan las indicaciones del propietario, limpieza completa (pelaje, orejas, uñas,

dientes, etc.), uso de productos de alta calidad (hipoalergénicos), trato cariñoso a las mascotas, movilidad.

Tabla 22

Objetivos estratégicos

Visión:	Seremos la primera opción para los clientes que deseen lo mejor para sus mascotas en cuanto a salud e higiene en la ciudad de Lima, contaremos con la mejor tecnología y con el personal profesional y técnico más preparado y comprometido con el bienestar de las mascotas				
Misión:	Somos una empresa familiar que ofrece servicios veterinarios y de peluquería canina, asegurando generar rentabilidad para los accionistas y buscamos la satisfacción del cliente mediante una gran variedad de servicios veterinarios de calidad que solucionen los problemas específicos de cada mascota				
Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Indicador de Referencia	Responsable
primera opción para los clientes que deseen lo mejor para sus mascotas en cuanto a salud e higiene	Incrementar la percepción de los clientes en la encuesta Servqual de la Unidad Médica	P. Seguridad = Peso*promedio P. Tangibilidad = Peso*promedio	Seguridad = 144 Tangibilidad = 62	Seguridad = 141 Tangibilidad = 60	Gerente General
primera opción para los clientes que deseen lo mejor para sus mascotas en cuanto a salud e higiene	Incrementar la percepción de seguridad y capacidad de respuesta de los clientes en la encuesta Servqual del Área de Grooming	P. Seguridad = Peso*promedio P. Capacidad de respuesta = Peso*promedio	Seguridad = 164 Capacidad de Respuesta = 81	Seguridad = 163 Capacidad de Respuesta = 78	Gerente General
gran variedad de servicios veterinarios de calidad que solucionen los problemas específicos de cada mascota	Incrementar los servicios ofrecidos	$\% \text{Servicios ofrecidos} = \frac{\text{Servicios de la Veterinaria}}{\text{Servicios del Mercado}}$	%Servicios ofrecidos = 100%	%Servicios ofrecidos = 83.3%	Gerente General
personal profesional y técnico más preparado y comprometido con el bienestar de las mascotas	Incrementar el índice Denisson Cultura Organizacional en el Área de Grooming	$\% \text{Cultura Organizacional} = \frac{\text{Resultado Promedio}}{5}$	%Cultura Organizacional ≥ 80%	Cultura Organizacional área Médica = 85%	Gerente de RRHH y Legal
personal profesional y técnico más preparado y comprometido con el bienestar de las mascotas	Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados del Área de Grooming y Operaciones	$\% \text{Nivel de Satisfacción} = \frac{\text{Resultado Promedio}}{7}$	% Nivel de Satisfacción = 80%	Nivel de Satisfacción área Administrativa = 86%	Gerente de RRHH y Legal
asegurando generar rentabilidad para los accionistas	Tener un ROIC mayor al esperado	$\text{ROIC} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Invertido}}$	ROIC = 21.54%	ROIC2014 = 20%	Gerente General
asegurando generar rentabilidad para los accionistas	Incrementar el uso de la infraestructura de la empresa	$\% \text{ de Uso} = \frac{\text{Horas usadas}}{\text{Horas disponibles}}$	Utilización Promedio > 60%	Utilización de Internados = 94% Utilización de Consultas = 90%	Gerente de Operaciones y Jefe de Medicina

Fuente: Elaboración propia

- Segmento B2B busca rapidez en los servicios directos y a los pacientes que remitan, crédito de pocos días para el pago de facturas, trato directo y atención personalizada. Requieren servicios completos, prefiriendo tener en un mismo lugar los servicios de imágenes, laboratorio, quirófano e internamientos. Si se incorpora movilidad para la recolección de muestras de laboratorio es mejor, y la entrega de resultados debe ser vía electrónica; no desean trasladarse.
- **Ideación:** A través de una lluvia de ideas se llegó a las siguientes ideas por segmento, considerando que algunos de estos servicios ya se proveen. Las ideas generadas fueron las siguientes:
 - Segmento B2C en el área médica: Los servicios que se idean son consultas veterinarias, vacunación con seguimiento y recordatorios, laboratorio básico, laboratorio avanzado, imágenes, quirófano, internación, cuidados intensivos, consultas veterinarias a domicilio, vacunación a domicilio.
 - Segmento B2C en el área de grooming: Limpieza completa, con corte. Es un servicio integral por un solo precio, sin cobrar adicionales e incluyendo baño, corte de uñas, corte de cabello, cepillado de dientes, etc.
 - Segmento B2B: Son principalmente tres servicios.
 - Laboratorio para muestras extraídas en otras veterinarias: Se incluye la recolección de las muestras y cada una de ellas debe venir debidamente identificada, con el código cliente de la clínica veterinaria y el nombre-apellido de la mascota. En este servicio no existe contacto alguno con la mascota ni con su dueño. En el momento en que los resultados están listos, se remiten a la clínica que envió la muestra. Cada examen tiene un precio especial para el segmento B2B y se emite una factura semanal, otorgando un crédito de 15 días.
 - Atención a mascotas referidas, para la toma de imágenes, exámenes de laboratorio, uso de quirófano e internación. En este caso, la atención la brinda el personal de la Clínica Veterinaria Rondón, sin intervención de profesionales externos y la forma de retribuir a la clínica que ha referido al paciente es a través de un porcentaje del monto total de la boleta. Este porcentaje se reconoce como gasto de promoción y ascenderá a 5%.
 - Alquiler de instalaciones que solamente aplica para el quirófano. En este caso, un médico veterinario de otra clínica reserva el espacio (con el pago

del 25%), y a la hora acordada acude con su instrumental y medicamentos. El servicio que se brinda incluye, recepción de la mascota y su dueño, un asistente, sala de quirófano esterilizada, equipo de monitoreo durante la cirugía, alquiler de instrumental en caso de requerirlo, venta de medicamentos en caso de requerirlos y uso de sala de recuperación. Todos estos servicios se facturan, luego de cada atención, a la clínica veterinaria que los solicitó en base a un listado de precios para el segmento B2B que se creará.

- **Prototipos:** Por tratarse de un servicio no se crea un prototipo, sino que se listaron todos los requerimientos para brindar cada servicio, encontrando que se cuenta con los equipos necesarios. Sin embargo, se identificó lo siguiente:
 - Segmento B2C en el área médica: Al detallar los servicios de consulta veterinaria y vacunación a domicilio, se encontró que estos sólo podrían ser provistos a través de la contratación de un nuevo médico veterinario, que visite los domicilios. Esto iría en contra de lo solicitado por los clientes, en relación con ser atendidos por uno de los médicos expertos con que cuenta la clínica. Para brindar los otros servicios de manera eficaz es importante tener un sistema para dar seguimiento a la vacunación y poder hacer los recordatorios, así como registrar todos los tratamientos.
 - Segmento B2C en el área de grooming: Además del servicio integral, la idea debe contemplar cumplir con los tiempos ofrecidos a los clientes. Para ser eficientes y a la vez dar a las mascotas el trato que merecen hay que capacitar al personal.
- **Testeo:** No se ha desarrollado el testeo, ya que será parte de la implementación de este plan estratégico y corresponde al personal de la Clínica Veterinaria Rondón hacerlo.

3.5 Iniciativas estratégicas

3.5.1 Matriz FODA

La herramienta de la Matriz FODA se construye a partir de los hallazgos del análisis externo e interno. En la Tabla 23 se observa cómo se incluyen las oportunidades y amenazas (análisis externo), junto con las fortalezas y debilidades (análisis interno). A partir de estos factores se proponen estrategias para la Clínica Veterinaria Rondón, con las

cuales se busca hacerla competitiva. Posteriormente, estas estrategias serán evaluadas para decidir cuáles deben ser retenidas e implementadas.

Tabla 23

Matriz FODA

		F1	Fortalezas Empresa rentable	D1	Debilidades Disminución de las ventas y de las utilidades netas
		F2	Pruebas de laboratorio y servicios de internado con costos bajos	D2	Falta de capacidad en el área de internados
		F3	Oferta amplia de servicios veterinarios	D3	Baja utilización de algunos equipos como ecógrafo, tomógrafo y quirófano.
		F4	Áreas de apoyo compartidas para dos unidades de negocio	D4	Bajo nivel de satisfacción del cliente con el servicio de <i>grooming</i>
		F5	Doctores conocidos en el ámbito veterinario, con prestigio y participación activa en programas radiales y blogs	D5	Bajo nivel de satisfacción laboral de trabajadores de <i>grooming</i>
		F6	Clientes satisfechos con el nivel de empatía del área médica	D6	Tiempos elevados en la actividad de secado y acabado en el proceso de <i>grooming</i>
Oportunidades					
O1	Estabilidad macroeconómica, a pesar de reducción en la inversión	E1	Desarrollar el servicio de transporte, para grooming y para vacunación (O1, O2, O3, O4, F1, F3, F4, F5, F6)	E4	Ampliar el área de internados (O1, O3, O4, O5, D1, D2, D3)
O2	Caos vehicular, lo que ocasiona pérdida de tiempo en traslados	E2	Crear alianza con municipalidades para campañas de marketing social (O3, F1, F2, F3, F4)	E5	Rediseñar los procesos del área de grooming para aumentar eficacia y eficiencia (O2, O3, O4, D1, D4, D5, D6)
O3	Aumento en el número de mascotas y en el monto invertido en su cuidado				
O4	Concentración de clientes de los NSE A y B en la zona de influencia de la clínica veterinaria	E3	Ofrecer consultas básicas y vacunación a domicilio (O1, O2, O3, O4, F1, F3)	E6	Realizar programa de capacitaciones en servicio al cliente para personal de grooming (O2, O3, O4, D1, D4, D5)
O5	Poca oferta de servicios de internados				
O6	Bajo poder de negociación de los proveedores				
Amenazas					
A1	Desaceleración económica, que afecta el poder adquisitivo de las familias	E7	Realizar convenios con universidades para recibir estudiantes de medicina veterinaria como practicantes (A2, A3, F3, F5)	E9	Establecer un sistema de sueldos variable en el área de grooming (A1, A2, A3, D4, D5, D6)
A2	Aumento en el número de clínicas veterinarias que operan en Lima Metropolitana				
A3	Facultades de veterinaria que ofrecen servicios al público, usualmente a menor costo	E8	Desarrollar el servicio de laboratorio para veterinarias pequeñas B2B (A1, A2, A4, F2, F3)	E10	Desarrollar servicios B2B hacia veterinarias pequeñas, como quirófano, exámenes especializados E internamiento (A1, A2, A4, D1, D3)
A4	Limitaciones en el desarrollo de tecnología a nivel nacional				

Fuente: Elaboración propia

3.5.2 Matriz PEYEA

El análisis de la Matriz PEYEA (ver Tabla N° 24) indica que la Clínica Veterinaria Rondón no ha logrado desarrollar ventaja competitiva porque el producto no es de calidad superior, específicamente el servicio de grooming, con el cual los clientes no están satisfechos. Además, falta integración vertical y velocidad para introducir nuevos productos. Del otro lado, sí se cuenta con fortaleza financiera, mientras que, en el ámbito externo, hay fortaleza de la industria.

De acuerdo con D'Alessio (2015), en este caso se deben implementar las estrategias agresivas, como diversificación, integración vertical y liderazgo en costos. Entonces, revisando las estrategias que se crearon en la Matriz FODA, se apoya a las siguientes:

- E3: Ofrecer consultas básicas y vacunación a domicilio.
- E5: Rediseñar los procesos del área de *grooming* para aumentar eficacia y eficiencia.
- E6: Realizar programa de capacitaciones en servicio al cliente para personal de *grooming*.
- E9: Establecer un sistema de sueldos variable en el área de *grooming*.

Figura 20. Diagrama de la Matriz PEYEA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24

Matriz PEYEA

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)											
1 Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	4	1 Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2 Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	6	2 Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3 Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	4	3 Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	4
4 Rango de precios de competencia	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	2	4 Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5 Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	4	5 Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6 Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3	6 Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7 Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	3	7 Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8 Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	5	8 Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	4
											9 Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
Promedio - 6 =										(2.13)	Promedio =										3.78
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)											
1 Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5	1 Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2 Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5	2 Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
3 Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3	3 Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4 Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	4	4 Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
5 Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	4	5 Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
6 Intensidad de capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3	6 Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7 Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	4	7 Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
8 capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3	8 Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9 Poder de neg. de productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5	9 Velocidad de intr. de productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Promedio =										4.00	Promedio - 6 =										(2.44)

Fuente: Elaboración propia

3.5.3 Matriz Interna Externa

La Matriz Interna Externa se desarrolla al combinar el resultado de la MEFÉ con el de la MEFI, como se presenta en la Ilustración N° 21. Allí se ve que la Clínica Veterinaria Rondón se ubica en el Cuadrante V, por lo que la prescripción es retener y mantener la ventaja que ha logrado desarrollar, para lo cual se tienen que implementar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos (D'Alessio, 2015). Entonces, se apoya a las siguientes estrategias, entre todas las creadas en la Matriz FODA:

- E1: Desarrollar el servicio de transporte, para grooming y para vacunación.
- E4: Ampliar el área de internados.
- E5: Rediseñar los procesos del área de grooming para aumentar eficacia y eficiencia.
- E6: Realizar programa de capacitaciones en servicio al cliente para personal de grooming.
- E8: Desarrollar el servicio de laboratorio para veterinarias pequeñas B2B.
- E9: Establecer un sistema de sueldos variable en el área de grooming.
- E10: Desarrollar servicios B2B hacia veterinarias pequeñas, como quirófano, exámenes especializados e internamiento.

Figura 21. Matriz Interna externa (MIE)

Fuente: Elaboración propia

3.5.4 Matriz BCG

La Matriz BCG, que se presenta en la Ilustración N° 22 es una matriz de portafolio, donde se analiza a cada uno de los productos o servicios que se ofrecen, en términos de crecimiento del mercado y participación que la empresa tiene. Se aprecia como tres productos (quirófano, laboratorio e internación) son estrella, mientras que otros tres (consultas, vacunación y grooming) son interrogante.

En base a los resultados obtenidos, D'Alessio (2015) recomienda adoptar estrategias intensivas, de integración y de aventura conjunta, que para este caso se toman como las alianzas estratégicas. Es por ello que se apoya a las siguientes estrategias que se crearon en la Matriz FODA:

- E1: Desarrollar el servicio de transporte, para grooming y para vacunación.
- E2: Crear alianza con municipalidades para campañas de marketing social.
- E4: Ampliar el área de internados.
- E5: Rediseñar los procesos del área de grooming para aumentar eficacia y eficiencia.
- E6: Realizar programa de capacitaciones en servicio al cliente para personal de grooming.
- E7: Realizar convenios con universidades para recibir estudiantes de medicina veterinaria como practicantes.
- E8: Desarrollar el servicio de laboratorio para veterinarias pequeñas B2B.
- E9: Establecer un sistema de sueldos variable en el área de grooming.
- E10: Desarrollar servicios B2B hacia veterinarias pequeñas, como quirófano, exámenes especializados e internamiento.

Figura 22. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Fuente: Elaboración propia

3.5.5 Matriz Principal o Gran Estrategia.

Con la Matriz Gran Estrategia se mide la posición competitiva que la empresa tiene y esto se contrasta con la velocidad de crecimiento del mercado. Como se indicó previamente, la industria de cuidado de las mascotas crece rápidamente, a una tasa de 8.8% (Euromonitor International, 2018), pero la empresa ha mostrado tener una posición competitiva débil y por esta razón, se ubica en el Cuadrante II.

Al ubicarse en este cuadrante, se recomienda adoptar estrategias intensivas, de integración horizontal o desposeimiento, tales como:

- E1: Desarrollar el servicio de transporte, para grooming y para vacunación.
- E4: Ampliar el área de internados.
- E5: Rediseñar los procesos del área de grooming para aumentar eficacia y eficiencia.
- E6: Realizar programa de capacitaciones en servicio al cliente para personal de grooming.
- E8: Desarrollar el servicio de laboratorio para veterinarias pequeñas B2B.
- E9: Establecer un sistema de sueldos variable en el área de grooming.

- E10: Desarrollar servicios B2B hacia veterinarias pequeñas, como quirófano, exámenes especializados e internamiento.

Figura 23. Matriz Gran Estrategia (GE)

Fuente: Elaboración propia

3.5.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 25 se combinan los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas anteriores (FODA, PEYEA, IE, BCG y GE). De acuerdo con D'Alessio (2015) se deben implementar aquellas estrategias que han sido apoyadas por al menos tres de estas herramientas. Es por ello que se implementarán siete de las 10 estrategias que se propusieron inicialmente.

Tabla 25

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias	Tipo	FODA	PEYEA	IE	BCG	GE	Total
E1	Desarrollar el servicio de transporte, para grooming y para vacunación	Intensiva: Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E2	Crear alianza con municipalidades para campañas de marketing social	Defensiva: Alianza estratégica	X			X		2
E3	Ofrecer consultas básicas y vacunación a domicilio	Diversificación	X	X				2
E4	Ampliar el área de internados	Intensiva: Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E5	Rediseñar los procesos del área de grooming para aumentar eficacia y eficiencia	Interna	X	X	X	X	X	5
E6	Realizar programa de capacitaciones en servicio al cliente para personal de grooming	Interna	X	X	X	X	X	5
E7	Realizar convenios con universidades para recibir estudiantes de medicina veterinaria como practicantes	Defensiva: Alianza estratégica	X			X		2
E8	Desarrollar el servicio de laboratorio para veterinarias pequeñas B2B	Intensiva: Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E9	Establecer un sistema de sueldos variable en el área de grooming	Interna	X	X	X	X	X	5
E10	Desarrollar servicios B2B hacia veterinarias pequeñas, como quirófano, exámenes especializados e internamiento	Intensiva: Desarrollo de producto	X		X	X	X	4

Fuente: Elaboración propia

3.5.7 Matriz Estrategias Retenidas vs. Objetivos.

Uno de los criterios utilizados para la selección de las estrategias es su impacto en los objetivos que cada una de ellas tiene sobre los objetivos (Kaplan & Norton, 2008). Para esto se ha preparado la matriz que se presenta en la Tabla 26 donde se aprecia que todas las estrategias retenidas cumplen con alguno de los objetivos estratégicos.

3.5.8 Matriz de Ansoff

Una vez que se tienen las estrategias seleccionadas, es importante entender cuáles son los servicios que la empresa ofrecerá al mercado, y esto se hace usando la Matriz de Ansoff. En la Figura 24 se observa que al incorporar el servicio de la movilidad será posible atraer nuevos clientes, para que sus mascotas reciban consultas médicas, vacunación o *grooming* en las instalaciones de la Clínica Veterinaria Rondón. Además, la movilidad es un nuevo servicio para los clientes actuales. Mientras que se crea un nuevo segmento que es de otras veterinarias pequeñas, denominado B2B y se trata de productos nuevos porque tienen que rediseñarse para adecuarse a sus necesidades, en cuanto a la recepción de muestras y entrega de resultados, aunque el procesamiento sea el mismo que el de los pacientes directos.

Figura 24. Matriz de Ansoff

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26

Matriz de Estrategias vs Objetivos

Estrategias		Incrementar la satisfacción de los clientes del área médica (SERVQUAL)	Incrementar la satisfacción de los clientes del área de <i>grooming</i> (SERVQUAL)	Incrementar los servicios ofrecidos	Incrementar la satisfacción de los empleados (Encuesta Denison)	Aumentar el ROIC	Incrementar el uso de la infraestructura de la empresa
E1	Desarrollar el servicio de transporte, para grooming y para vacunación	X	X	X		X	X
E4	Ampliar el área de internados	X				X	X
E5	Rediseñar los procesos del área de grooming para aumentar eficacia y eficiencia		X		X	X	X
E6	Realizar programa de capacitaciones en servicio al cliente para personal de grooming		X		X	X	
E8	Desarrollar el servicio de laboratorio para veterinarias pequeñas B2B			X		X	X
E9	Establecer un sistema de sueldos variable en el área de grooming		X		X	X	X
E10	Desarrollar servicios B2B hacia veterinarias pequeñas, como quirófano, exámenes especializados e internamiento			X		X	X

Fuente: Elaboración propia

4 IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Actividades y costos de cada estrategia

4.1.1 Estrategia 1: Desarrollar el servicio de transporte, para grooming y para vacunación

Enunciado del alcance: Se comprará una van y se contratará un chofer encargado de recoger a las mascotas que requieran ir a la clínica para recibir atención médica o el servicio de *grooming*.

Lista de actividades:

1. Comprar camioneta.
2. Implementar camioneta.
3. Contratar chofer.
4. Capacitar chofer en manejo de mascotas.

Costo de las actividades

1. Van Hyundai: S/ 28,000 (considerar que 20% de todos los costos corresponden a la estrategia N° 8 y el restante 80% es de la Estrategia 1).
2. Espacio para caniles, cuya modificación tiene un costo de S/ 2,500.
3. Costo del chofer: S/ 1,500.
4. Contratación de seguro para el vehículo y sus pasajeros: S/ 2,800 por año.
5. Costos de combustible, aceite y mantenimiento: Estimado en un promedio de S/ 700 mensuales.

Los costos totales se presentan en la Tabla 27. Allí se han explicado los montos para cada uno de los rubros indicados previamente. El total para el año 1 asciende a S/ 29,456.

Tabla 27

Costos asociados a la Estrategia 1

Concepto	Inversión inicial	Costos anuales (S/)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Van Hyundai	28,000					
Modificación de van	2,500					
Sueldo del chofer		25,620	26,261	26,917	27,590	28,280
Seguro		2,800	2,870	2,942	3,015	3,091
Combustible y otros		8,400	8,610	8,825	9,046	9,272
Sub-total	30,500	36,820	37,741	38,684	39,651	40,642
Atribuible E1 (80%)	24,400	29,456	30,192	30,947	31,721	32,514

Fuente: Elaboración propia

Riesgos:

1. No se cubran costos de operación
2. Accidente durante el traslado de las mascotas

4.1.2 Estrategia 4: Ampliar el área de internados

Enunciado del alcance: Se implementará un área con 30 caniles adicionales para internados en el interior de la clínica. Cada canil contará con su manta y se tendrá el equipo para colocar suero y para monitorear latidos cardíacos, respiración y oxigenación, a aquellas mascotas que lo requieran.

Lista de actividades:

1. Diseñar espacio para internados.
2. Remodelar el espacio para internados
3. Contratar personal necesario: Se requieren dos turnos (diurno y nocturno) y un mínimo de una persona adicional en cada turno, que será incrementando en la medida en que aumente la demanda. En ambos casos se contratará a médicos veterinarios graduados.
4. Capacitar personal.

Costo de las actividades:

1. Costo de planos y diseño: S/ 2000
2. Adaptar espacio para internados: S/ 54,000 (Cotización de la compañía DC3)
3. Costo de personal adicional: Turno diurno S/ 2,600 por mes y turno nocturno S/ 3,400.
4. La capacitación no tiene costo, ya que será brindada por uno de los tres propietarios.

Los costos totales se presentan en la Tabla 28. Allí se han explicado los montos para cada uno de los rubros indicados previamente. El total para el año 1 asciende a S/ 102,480.

Tabla 28

Costos asociados a la Estrategia 4

Concepto	Inversión inicial	Costos anuales (S/)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de planos y diseño	2,000					
Adaptación de espacio	54,000					
Sueldo de personal adicional		102,480	105,042	107,668	110,360	113,119
Total	56,000	102,480	105,042	107,668	110,360	113,119

Fuente: Elaboración propia

Riesgos:

1. No cubrir los gastos adicionales de operación.
2. Pasar de tener una demanda que no se puede atender a tener capacidad instalada ociosa.

4.1.3 Estrategia 5: Rediseñar los procesos del área de grooming para aumentar eficacia y eficiencia

Enunciado del alcance: Se reducirán los tiempos muertos y las colas en el proceso de grooming, específicamente en el secado y acabado para aumentar la eficacia y eficiencia. Para esto se rediseñará el proceso de grooming y se contratará personal para los días de mayor demanda.

Lista de actividades:

1. Contratar servicio de consultoría para el rediseño de los procesos.
2. Implementación de los nuevos procesos.
3. Contratar personal adicional para los días de alta demanda.

Costo de las actividades:

1. Consultoría para el rediseño de los procesos: S/ 10,000
2. Acompañamiento del consultor durante la implementación S/ 5,000
3. Personal adicional para los días de alta demanda: Aproximadamente S/ 2,000 al mes.

Los costos totales se presentan en la Tabla 29. Allí se han explicado los montos para cada uno de los rubros indicados previamente. El total para el año 1 asciende a S/ 38,480.

Tabla 29

Costos asociados a la Estrategia 5

Concepto	Inversión inicial	Costos anuales (S/)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consultoría para rediseño	10,000					
Acompañamiento en implementación	5,000					
Sueldo de personal adicional		38,480	39,442	40,428	41,439	42,475
Total	15,000	38,480	39,442	40,428	41,439	42,475

Fuente: Elaboración propia

Riesgos:

1. Descontento en el personal por el rediseño de los procesos, lo que deberá ser trabajado.
2. Dificultad para encontrar personal por días y no fijo.

4.1.4 Estrategia 6: Realizar programa de capacitaciones en servicio al cliente para personal de grooming

Enunciado del alcance: Se contratará un capacitador externo y se enviará al personal de grooming a talleres de corte e higiene canina, así como de servicio al cliente y calidad.

Lista de actividades:

1. Buscar y cotizar diversas alternativas para las capacitaciones
2. Contratar cursos de capacitación en atención al público.
3. Enviar personal de grooming a cursos de corte.

Costo de las actividades:

1. Costo de curso de atención al público en el Instituto San Ignacio de Loyola (ISIL): S/ 6,750.
2. Costo de capacitación en grooming: S/ 1,250.

Los costos totales se presentan en la Tabla 30. Allí se han explicado los montos para cada uno de los rubros indicados previamente. En el año 1 no habrá costo, ya que esta iniciativa está asociada solamente a una inversión inicial igual a S/ 8,000.

Tabla 30

Costos asociados a la Estrategia 6

Concepto	Inversión inicial	Costos anuales (S/)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso de Atención al público	6,750					
Capacitación en <i>grooming</i>	1,250					
Total	8,000	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Riesgos:

1. Personal abandone la clínica después de la capacitación.

4.1.5 Estrategia 8: Desarrollar el servicio de laboratorio para veterinarias pequeñas B2B

Enunciado del alcance: Se ofrecerán servicios de laboratorio, para gran diversidad de exámenes como hemograma, azúcar, albúmina, marcadores tumorales, tuberculosis, etc.

Lista de actividades

1. Diseñar propuesta.
2. Diseñar volantes informativos con los beneficios del ecógrafo y el tomógrafo para el diagnóstico.
3. Contratar a una persona para el manejo del segmento B2B.
4. Informar a otras veterinarias de la propuesta.

Estimación de costos

1. Costo de personal administrativo: Una persona dedicada exclusivamente para la atención del segmento B2B a S/. 2,500 mensuales (compartidos con otras estrategias enfocadas en B2B). Se estima que su dedicación al área de laboratorio será de 30%.
2. Costo de personal operativo: Un laboratorista adicional lo que trae un costo de S/ 1,600 mensuales.
3. Costo de reactivos y otros materiales: En promedio, el costo de ventas asociado a los servicios de laboratorio asciende a 80% del precio que se cobrará al segmento B2B.

4. No hay costos asociados de impresión porque los resultados se entregan por correo electrónico.
5. Costo de movilidad: La veterinaria adquirirá una van para la movilidad de las mascotas y esta misma unidad, con su chófer recogerá las muestras en las pequeñas veterinarias a las que se les brinda el servicio. Se estima que esto tomará el 20% del tiempo de circulación de la unidad.

Los costos totales se presentan en la Tabla 31. Allí se han explicado los montos para cada uno de los rubros indicados previamente. El total para el año 1 asciende a S/ 47,502.

Tabla 31

Costos asociados a la Estrategia 8

Concepto	Inversión inicial	Costos anuales (S/)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo de personal administrativo		42,700	3,768	44,862	45,983	47,133
Porción del personal dedicado a laboratorio (30%)		12,810	13,130	13,459	13,795	14,140
Sueldo de personal operativo		27,328	28,011	28,711	29,429	30,165
Reactivos y materiales		80% de ventas				
Movilidad	6,100	7,364	7,548	7,737	7,930	8,128
Total	6,100	47,502	48,690	49,907	51,154	52,433

Fuente: Elaboración propia

Riesgos:

1. Clientes bien informados se mantienen con veterinarias pequeñas.
2. Rechazo de las clínicas veterinarias pequeñas.
3. Daño de las muestras durante los traslados.
4. Dificultad en la cobranza porque se otorgará crédito de 15 días.

4.1.6 Estrategia 9: Establecer un sistema de sueldos variables en el área de grooming.

Enunciado del alcance: Establecer un nuevo sistema de sueldos en el área de grooming en donde se otorguen bonos por el cumplimiento de objetivos grupales e individuales, asociados con las ventas.

Lista de actividades:

1. Establecer objetivos del área.

2. Implementar un nuevo sistema de remuneración.
3. Comunicar nuevo sistema al personal.

Costo de las actividades:

1. La porción fija del sueldo del personal dedicado a grooming ascenderá a S/ 500 mensuales, reduciendo el monto actual.
2. La porción variable (nueva) del sueldo del personal dedicado a grooming será del 10% del total cobrado a los clientes.

Los costos totales se presentan en la Tabla 32. Allí se han explicado los montos para cada uno de los rubros indicados previamente. El total para el año 1 asciende a S/ 59,780.

Tabla 32

Costos asociados a la Estrategia 9

Concepto	Inversión inicial	Costos anuales (S/)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo fijo personal de <i>grooming</i>		59,780	61,275	62,806	64,377	65,986
Sueldo variable personal de <i>grooming</i>		10% de ventas asociadas a cada trabajador				
Total		59,780	61,275	62,806	64,377	65,986

Fuente: Elaboración propia

Riesgos:

1. Descontento en algún miembro del equipo al no lograr cobrar el monto que espera.

4.1.7 Estrategia 10: Desarrollar servicios B2B hacia veterinarias pequeñas, como quirófano, exámenes especializados e internamiento

Descripción del alcance: Se alquilará el quirófano con o sin cirujano a otras veterinarias. Adicionalmente, se brindarán servicios de exámenes especializados y de internamiento a mascotas referidas por veterinarias pequeñas.

Lista de actividades

1. Diseñar propuesta.
2. Contratar a una persona para el manejo del segmento B2B.

3. Diseñar volantes informativos con los beneficios del quirófano y las cirugías ofrecidas por la clínica.
4. Informar a otras veterinarias de la propuesta.

Estimación de costos de las actividades

1. Costo de personal administrativo: Una persona dedicada exclusivamente para la atención del segmento B2B a S/. 2,500 mensuales (compartidos con otras estrategias enfocadas en B2B). Se estima que su dedicación a los servicios B2B, excluyendo laboratorio, será del 70%.
2. Costo de materiales y medicamentos: Esto es un costo variable y se estima en 70% del total que se facture. Incluye la limpieza del quirófano y de todos los utensilios o equipos utilizados.

Los costos totales se presentan en la Tabla 33. Allí se han explicado los montos para cada uno de los rubros indicados previamente. El total para el año 1 asciende a S/ 29,890.

Tabla 33

Costos asociados a la Estrategia 10

Concepto	Inversión inicial	Costos anuales (S/)				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal administrativo		42,700	43,768	44,862	45,983	47,133
Porción del personal dedicado a estos servicios (70%)		29,890	30,637	31,403	32,188	32,993
Materiales y medicamentos		70% de ventas				
Total		29,890	30,637	31,403	32,188	32,993

Fuente: Elaboración propia

Lista de riesgos y posibles respuestas a los mismos

1. Rechazo de las otras veterinarias.
2. Mala imagen por cirujanos externos poco preparados

4.2 Cronograma de Actividades

Se presenta en la Tabla 34 el cronograma de actividades, donde se han unificado todas las estrategias a implementar. Se observa que la mayoría de ellas deben ejecutarse durante el último trimestre del año 2018, considerándose como inversión inicial.

Tabla 34

Cronograma de actividades de la implementación estratégica

Estrategia	Actividad	IV Trim. 2018	I Trim. 2019	II Trim. 2019	III Trim. 2019	IV Trim. 2019
Estrategia 1	Comprar van Hyundai					
	Modificar la van					
	Contratar al chofer					
	Capacitar al chofer					
	Hacer mantenimientos preventivos					
Estrategia 4	Costo de planos y diseño					
	Adaptación de espacio					
	Reclutar personal adicional					
	Capacitar a personal adicional					
Estrategia 5	Preparar términos de referencia de consultoría					
	Elaborar un plan de comunicación					
	Evaluar tres empresas consultoras					
	Contratar servicios de consultoría					
	Hacer el rediseño (consultor)					
	Implementar					
	Capacitar al personal en procesos					
Estrategia 6	Capacitar al personal en atención al público					
	Capacitación en <i>grooming</i>					
Estrategia 8	Reclutar personal administrativo					
	Reclutar personal operativo (laboratorista)					
	Capacitar a personal					
	Diseñar e imprimir material promocional					
	Visitar veterinarias pequeñas					
Estrategia 9	Hacer un presupuesto de venta					
	Elaborar un plan de comunicación					
	Comunicar a todo el personal					
	Calcular las comisiones y pagar					
Estrategia 10	Reclutar personal administrativo					
	Reclutar personal operativo					
	Capacitar a personal					
	Diseñar e imprimir material promocional					
	Visitar veterinarias pequeñas					
	Adquirir materiales y medicamentos adicionales					

Fuente: Elaboración propia

4.3 Evaluación por Consenso de Criterios

De acuerdo al libro Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad, de Vilar et al. (1997), el método del consenso de criterios ayuda a evaluar situaciones en donde varios factores tienen importancia. Se definen las principales variables que afectan la decisión de que estrategia escoger y luego se ponderan repartiendo 100 puntos entre los criterios, mediante un consenso de las personas con más experiencia en el tema. En este caso, se citó a los tres propietarios, y junto con los investigadores definieron los criterios y asignaron los pesos a cada uno de ellos.

A continuación, se muestra la evaluación de las estrategias antes seleccionadas en la matriz de priorización (ver Tabla 35) Luego, en la Tabla 36 se evalúan las estrategias en base a estos criterios y se observa que todas obtienen un puntaje ponderado superior a 2.5 (el menor es 2.7), por lo que es conveniente implementarlas.

Tabla 35

Criterios de evaluación de las estrategias

Criterios	Puntaje	
Criterio: Impacto	Objetivos a los que afecta	
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
Criterio: Dificultad	5	5 o 6
	Nivel de experiencia en la tarea	
	1	5
	2	4
	3	3
Criterio: Costo	4	2
	5	0 o 1
	Costo del primer año en S/	
	1	Más de S/ 80,001
	2	De S/ 60,000 a S/ 80,000
Criterio: Riesgo	3	De S/40,000 a S/ 60,000
	4	De S/20,000 a S/ 40,000
	5	De S/ 0 a S/ 20,000
	Cantidad de posibles riesgos	
	1	5 o más
	2	4
	3	3
	4	2
	5	0 o 1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36

Evaluación de las estrategias

Estrategias		Impacto	Dificultad	Costos	Riesgo	Total Ponderado
Peso para ponderación		30%	18%	29%	23%	100%
E1	Desarrollar el servicio de transporte, para grooming y para vacunación	5	5	4	4	4.5
E4	Ampliar el área de internados	3	5	1	4	3.0
E5	Rediseñar los procesos del área de grooming para aumentar eficacia y eficiencia	4	3	4	4	3.8
E6	Realizar programa de capacitaciones en servicio al cliente para personal de grooming	3	3	5	5	4.0
E8	Desarrollar el servicio de laboratorio para veterinarias pequeñas B2B	3	4	2	2	2.7
E9	Establecer un sistema de sueldos variable en el área de grooming	4	1	4	5	3.7
E10	Desarrollar servicios B2B hacia veterinarias pequeñas, como quirófano, exámenes especializados e internamiento	3	4	4	4	3.7

Fuente: Elaboración propia

4.4 Ingresos Asociados a la Implementación Estratégica

Ya se han definido claramente las estrategias, incluyendo las actividades que se tienen que realizar para implementarlas y el costo de las mismas. Ahora corresponde el turno de calcular los ingresos que esta implementación estratégica traerá a la empresa, los cuales están asociados con un aumento en ventas, pero también con mayor eficiencia en el área de grooming, por lo que se podrán atender a más clientes en el mismo tiempo y con el mismo personal. La proyección de ingresos que se muestra en la Tabla N° 37 corresponde al escenario más probable, luego, durante el análisis financiero se hará una revisión de escenarios.

Para preparar la Tabla 37 se tomaron los siguientes supuestos:

- Los ingresos son solamente marginales o adicionales, lo cual permitirá analizar el efecto de la implementación de las estrategias.
- El efecto de traslado se dará a todos los clientes, tanto actuales como nuevos, pero para los ingresos solamente se considera a los nuevos, que acuden por la incorporación del servicio de movilidad, no por el reproceso ni por la mejora en el servicio, ya que estos se consideran por separado.
- Los aumentos esperados al año han sido estimados considerando el crecimiento de la industria, que supera el 8% al año, combinado con la mejora en servicios.
- El ahorro en sueldos fijos, se ha calculado multiplicando la diferencia de la suma de salarios actuales menos S/ 3,500 que son siete personas por S/ 500 al mes. Luego se multiplica por 12. No se han considerado las CTS ni las vacaciones porque estos se pagan sobre sueldos promedio y eso incluirá también la parte variable. Así que este cálculo se hará en los flujos de caja.

4.5 Modelo CANVAS

Como resumen de todas las estrategias que se implementarán y de la nueva forma de operar la empresa se presenta el Modelo CANVAS (ver Figura 25)

Tabla 37

Ingresos proyectados con la implementación estratégica, en soles

Servicio	Cantidad adicional	Unidad	Precio unitario (S/)	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
				Monto (S/)	Crecimiento (%)	Monto (S/)	Crecimiento (%)	Monto (S/)	Crecimiento (%)	Monto (S/)	Crecimiento (%)	Monto (S/)	Crecimiento (%)
E1 Traslados a nuevas mascotas*1	6	Servicios adicionales por día	30	49,680	5%	52,164	4%	54,251	3.5%	56,149	3%	57,834	
E4 Internado	7	Mascotas por día	70	135,240	5%	142,002	4%	147,682	3.5%	152,851	3%	157,436	
Medicamentos e Insumos	7	Mascotas por día	30	57,960	5%	60,858	4%	63,292	3.5%	65,508	3%	67,473	
E5 Servicios adicionales de grooming	3	Servicios adicionales por día	30	24,840	5%	26,082	4%	27,125	3.5%	28,075	3%	28,917	
Productos adicionales	12	Unidades por día	20	66,240	5%	69,552	4%	72,334	3.5%	74,866	3%	77,112	
E6 Servicios adicionales de grooming		Incluidos en otras estrategias				-		-		-		-	
Productos adicionales		Incluidos en otras estrategias				-		-		-		-	
E8 Exámenes de laboratorio B2B	114	Mascotas atendidas por mes	70	95,760	10%	105,336	8%	113,763	6%	120,589	5%	126,618	
E9 Ahorro en sueldos base	7	Ahorro promedio por empleado por mes	2,950	35,400	0%	35,400	0%	35,400	0%	35,400	0%	35,400	
Servicios de grooming	3	Servicios adicionales por día	30	24,840		24,840		24,840		24,840		24,840	
Cirugías derivadas	18	Mascotas por mes	875	189,000	10%	207,900	8%	224,532	6%	238,004	5%	249,904	
Alquiler de quirófanos	4	Unidades por mes	150	7,200	15%	8,280	15%	9,522	10%	10,474	10%	11,522	
E10 Rayos X derivados	104	Unidades por mes	56	69,888	10%	76,877	8%	83,027	6%	88,009	5%	92,409	
Ecografías derivadas	70	Unidades por mes	96	80,640	10%	88,704	8%	95,800	6%	101,548	5%	106,626	
Tomografías derivadas	8	Unidades por mes	320	30,720	10%	33,792	8%	36,495	6%	38,685	5%	40,619	
Medicamentos e Insumos	22	Mascotas por mes	60	15,840	10%	17,424	8%	18,818	6%	19,947	5%	20,944	
Total				883,248		949,211		1,006,882		1,054,944		1,097,654	

*1 no se considera el traslado de las mascotas que ya son clientes porque no habrá cobro por el servicio de delivery, el objetivo es darle una mejor atención a los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38

Modelo Canvas propuesto

<p>Socios claves</p> <p>Proveedores de insumos médicos veterinarios, especialmente de marcas reconocidas en vitaminas, anti-pulgas y medicamentos de uso común como vacunas</p> <p>Universidades con las cuales se establecerá un programa de prácticas profesionales</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Se mantendrá la distribución directa, pero se reconoce al contacto con el cliente como la actividad clave, tanto al momento de recepcionar la mascota como para su entrega</p> <p>Así mismo, toda interacción con la mascota constituye una actividad clave</p>	<p>Propuestas de valor</p> <p>La propuesta de valor es un servicio integral de atención a la mascota</p> <p>Servicios de consulta, vacunas, laboratorio, imágenes, cirugías e internamiento</p> <p>Se ofrecen paquetes de grooming (baño, higiene dental, anti-pulgas)</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>Relación de largo plazo, basada en la confianza</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Clientes de los NSE A y B de los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro, La Molina y Surquillo</p> <p>Se abre un nuevo segmento de clientes B2B, para veterinarias pequeñas</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>Infraestructura que incluye área de internamiento</p>	<p>Se incorpora el servicio de movilidad y la consulta a domicilio</p> <p>Se crea un servicio B2B con laboratorio, internamiento, quirófano e imágenes</p>	<p>Canales</p> <p>Ventas directas: por teléfono o en el local</p> <p>Los momentos de atención pueden ser en el domicilio del cliente (por consulta o por movilidad) o directamente en el local</p> <p>Para el segmento B2B se usará la venta directa, con la visita de un ejecutivo</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Costos variables en el servicio de grooming</p> <p>Gastos fijos de personal</p> <p>Costos fijos de servicios básicos</p>	<p>Costos variables relacionados con las consultas</p> <p>Porción variable del sueldo de grooming</p>			<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Venta de servicios médicos a clientes Internamiento</p> <p>Venta de servicios a segmento B2B Quirófano</p> <p>Ventas de servicios de grooming</p> <p>Venta de productos (vitaminas, anti-pulgas, para grooming)</p>

Fuente: Elaboración propia

5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

5.1 Procesos

El proceso actual de grooming utiliza puestos de trabajo rígidos en donde se forman colas de espera el proceso de secado y acabado y el de acabado y corte. También existen momentos donde la cola se forma entre el proceso de bañado y secado. Actualmente solo existe un trabajador capacitado para realizar el acabado y otro para realizar los cortes de pelo. Las entradas de este proceso no son estándar debido a que las diferentes razas de las mascotas poseen diferentes tamaños y tipo de pelo. Además, es difícil de encontrar un tiempo estándar para los diferentes subprocesos por el comportamiento impredecible de las mascotas. A continuación, presentamos el proceso actual de grooming mostrando cuantos puestos hay por cada subproceso.

Figura 25. Proceso actual de *grooming*

Fuente: Elaboración propia

El 100% de las mascotas deben pasar por el subproceso de acabado sin embargo cuando existe una cola demasiado alta esto no se realiza. Por otro lado, determinamos que en promedio el 35% de los perros reciben el servicio de corte de pelo. Para eliminar los tiempos de espera entre subprocesos proponemos capacitar a los trabajadores y unificar los subprocesos de bañado, secado y acabado para que estos puedan ser realizados por uno solo. El subproceso de corte debe mantenerse separado debido a que el dominio de esta habilidad es más complicado y que no el 100% de las mascotas requieren este servicio. A continuación, mostramos la propuesta de proceso de grooming.

Figura 26. Proceso propuesto para el de *grooming*

Fuente: Elaboración propia

Para poder establecer el nuevo proceso se realizarán capacitaciones a nuestro personal utilizando el programa de capacitación de Pet Center, que de acuerdo con los propietarios es el ideal y además, ya ha sido probado exitosamente en esta cadena de veterinarias. En general, el tiempo de prestar el servicio de grooming a cada mascota se reducirá de 27 a 21 minutos. Esto permitirá aumentar el número de mascotas atendidas por día, pasando de tener una capacidad instalada de 68 unidades a 88.

Se implementará un sistema por conocimiento en donde los empleados serán según su dominio de las siguientes habilidades (Klein, 1998):

- Bañado: El trabajador enjuaga y aplica champú a las mascotas teniendo cuidado de no dañar sus orejas u ojos o ninguna otra parte de su cuerpo en un tiempo de entre tres y siete minutos dependiendo de la raza de la mascota. Este es el requisito mínimo indispensable para trabajar en el área.
- Secado: El trabajador seca completamente a la mascota sin ocasionarle ningún daño en un tiempo de entre 12 y 20 minutos dependiendo de la raza de la mascota.
- Acabado: El trabajador corta uñas, limpia ojos, orejas y patas y corta pelo de patas orejas, cejas y bigotes de forma correcta.

- Corte de pelo: El trabajador realiza cortes de pelo completos a mascotas de todo tipo de razas.

5.2 Recursos humanos

5.2.1 Perfiles de puesto.

A continuación, se presenta el perfil de los nuevos puestos requeridos, en función de cada estrategia.

Estrategia 1: Desarrollar el servicio de transporte, para grooming y para vacunación.

Nombre del puesto: Chofer de ambulancia veterinaria.

Puesto reporta: Gerente de operaciones.

Puesto que supervisa: Ninguno.

Objetivo del puesto: Recoger, transportar y entregar mascotas para recibir servicios médicos en la clínica veterinaria Rondón.

Funciones del puesto:

Funciones permanentes:

- Recoger las mascotas indicadas por administrador encargado de la coordinación.
- Traer a las mascotas de forma segura y debidamente identificadas.
- Dejar a las mascotas en el hogar y cobrar a los clientes.
- Entregar dinero, boletas y facturas en la recepción.

Funciones periódicas:

- Informar sobre la situación de la Van con una frecuencia mensual.

Coordinaciones: Gente de operaciones y clientes.

Requisitos de formación académica:

Secundaria completa.

Se requiere brevete.

Requisitos de conocimiento:

Manejo de carro mecánico.

Requisitos de experiencia:

Experiencia como chofer o taxista: 2 años.

Competencias:

- Compromiso
- Responsabilidad.
- Comunicación.

Estrategia 4: Ampliar el área de internados.

Nombre del puesto: Encargado de internados.

Puesto reporta: Jefe de medicina.

Puesto que supervisa Practicante de internados.

Objetivo del puesto: Ofrecer servicio médico veterinario a las mascotas del área de internados.

Funciones del puesto.

Funciones permanentes:

- Aplicar tratamientos a las mascotas internadas.
- Informar a los clientes del estado de las mascotas.
- Supervisar trabajo de los practicantes del área.
- Dar de alta a mascotas curadas.
- Solicitar pruebas de diagnóstico.

Funciones periódicas:

- Informar sobre el desempeño de los practicantes al Jefe de medicina.

Coordinaciones: Practicantes de internados, clientes, staff médico, jefe de medicina y Gerente de logística, recepcionista encargado de caja.

Requisitos de formación académica:

Título universitario en medicina veterinaria.

Inscripción en el colegio médico veterinario de Perú.

Requisitos de experiencia:

Tres años de experiencia atendiendo animales menores.

Competencias:

- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Comunicación.
- Empatía.
- Liderazgo

Nombre del puesto: Practicante de internados.

Puesto reporta: Encargado de internados.

Puesto que supervisa: Ninguno.

Objetivo del puesto: Ofrecer servicio médico veterinario a las mascotas del área de internados.

Funciones del puesto.

Funciones permanentes:

- Realizar reportes del estado de los pacientes.
- Aplicar medicinas a los pacientes.
- Alimentar y mantener limpios a los pacientes.
- Mantener el área de internados limpia y ordenada.

Coordinaciones: Encargado de internados, clientes, staff médico, jefe de medicina y Gerente de logística, recepcionista encargado de caja.

Requisitos de formación académica:

- 7mo ciclo de la carrera de medicina veterinaria.
- Permanecer al décimo superior.

Competencias:

- Compromiso.
- Responsabilidad.

- Comunicación.
- Empatía.

Estrategia 8: Desarrollar el servicio de laboratorio para veterinarias pequeñas B2B.

Perfiles de puesto.

Nombre del puesto: Representante de ventas.

Puesto reporta: Gerente de marketing.

Puesto que supervisa: Ninguno.

Objetivo del puesto: Ofrecer servicio de laboratorios a veterinarias más pequeñas.

Funciones del puesto:

Funciones permanentes:

- Visitar veterinaria y ofrecer servicios de laboratorio.
- Informar respuestas a gerente de marketing.

Coordinaciones: Gerente de marketing, Laboratorista.

Requisitos de formación académica:

Secundaria completa.

Requisitos de experiencia:

Dos años de experiencia en ventas

Competencias:

- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Trato con el cliente.

Estrategia 10: Desarrollar servicios B2B hacia veterinarias pequeñas, como quirófano, exámenes especializados e internamiento.

Nombre del puesto: Representante de ventas.

Puesto reporta: Gerente de marketing.

Puesto que supervisa: Ninguno.

Objetivo del puesto: Ofrecer servicio de alquiler de quirófano a veterinarias más pequeñas.

Funciones del puesto:

Funciones permanentes:

- Visitar veterinaria y ofrecer servicios de quirófano.
- Informar respuestas a gerente de marketing.

Coordinaciones: Gerente de marketing, Cirujano.

Requisitos de formación académica:

Secundaria completa.

Requisitos de experiencia:

Dos años de experiencia en ventas

Competencias:

- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Excelente trato al cliente.

5.3 Matriz de Leopold

En la medición del impacto de la solución se utilizará la Matriz de Leopold, donde se realizará un análisis cualitativo de acuerdo a cada componente y acción. Este método se basa en el desarrollo de una matriz con una lista de control bidimensional con el objetivo de establecer relaciones de causa-efecto de acuerdo a las características de la propuesta de trabajo e identificar y evaluar los impactos directos ya sea hacia el personal, la empresa y/o clientes.

En una dimensión de la matriz se muestran las características individuales del proyecto y en la otra dimensión se identifican los factores con los diferentes interesados del proyecto (personal, clientes, etc.).

Para evaluar cada parámetro se realizan por dos formas diferentes:

Magnitud (M): Para realizar la valoración del impacto, en la esquina izquierda de cada celda, se coloca un número entre 1 y 10 para indicar la magnitud del posible impacto (mínima=1) delante de cada número se colocará el signo (-) si el impacto es perjudicial y (+) si es beneficioso.

Importancia (I): Importancia del potencial impacto, en la esquina inferior derecha se colocará un número entre 1 y 10 para indicar la importancia del posible impacto.

A continuación, presentamos las estrategias propuestas que ayudaran a la elaboración de la matriz:

1. Ofrecer Servicios de laboratorio a veterinarias pequeñas.
2. Ampliación del área de internados.
3. Alquiler de quirófano a otras veterinarias.
4. Ofrecer servicio de recojo de mascotas.
5. Establecer un sistema de sueldos por conocimiento en el área de Grooming.
6. Diseñar e implementar planes de marketing.
7. Mejorar eficiencias y eficacia (efectividad) en el proceso de Grooming.

Primero se caracteriza el impacto como se ve en la siguiente Tabla 39. Finalmente se utiliza la importancia y la magnitud para identificar el impacto de las estrategias sobre los diferentes stakeholders de la empresa como se ve en la Tabla 40.

Tabla 39

Matriz de Leopold

			Estrategias									
			Ofrecer servicios de laboratorio a veterinarias pequeñas	Ampliación del área de internados	Alquiler de quirófano a otras veterinarias	Ofrecer servicio de recojo de mascotas	Establecer un sistema de sueldos por conocimiento en el área de	Diseñar e implementar planes de marketing	Mejorar eficiencias y eficacia (efectividad) en el proceso	Valores positivos	Valores negativos	Total de impactos
Impacto	Factores	Posible Impacto										
Clientes	Imagen Empresarial	Genera opinión sobre el servicio de la veterinaria	+		+	+		+	+	5	0	5
	Satisfacción del cliente	Refleja en los niveles de satisfacción del cliente		+		+			+	3	0	3
Empresa	Puesto de trabajo	Necesidad de nuevos puestos	+	+	+	+		+		5	0	5
	Presupuesto/Inversión	Requiere inversión por parte de la empresa	-	-	-	-	-	-	-	0	7	7
	Ingresos	Se obtendrán nuevos ingresos	+	+	+	+		+	+	6	0	6
	Mejora de operaciones	Se mejorara eficiencia y eficacia							+	1	0	1
Personal	Satisfacción laboral	Genera un ambiente de trabajo agradable	-	+	-	-	+			2	3	5
	Compromiso cultural	Identificación con la marca	-		-		+	+		2	2	4
	Rechazo al cambio	Estrés por nuevas formas de trabajo	-		-	-			-	0	4	4
	Carga de trabajo	Se incrementara la utilización de recursos	-		-					0	2	2
Resultados		Valores positivos	3	4	3	4	2	4	4	48		
		Valores negativos	5	1	5	3	1	1	2		36	
		Total de impactos	8	5	8	7	3	5	6			84

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40

Impacto de las estrategias

		Estrategias															
Impacto	Posible Impacto	Ofrecer Servicios de laboratorio a veterinarias pequeñas		Ampliación del área de internados		Alquiler de quirófano a otras veterinarias		Ofrecer servicio de recojo de mascotas		Establecer un sistema de sueldos por conocimiento en el área de		Diseñar e implementar planes de marketing		Mejorar eficiencias y eficacia (efectividad) en el proceso de		Magnitud	Importancia
		M	I	M	I	M	I	M	I	M	I	M	I	M	I		
Clientes	Genera opinión sobre el servicio de la veterinaria	7	6			7	6	4	8			9	4	3	6	30	30
	Refleja en los niveles de satisfacción del cliente			2	9			4	8					5	7	11	24
Empresa	Necesidad de nuevos puestos	1	1	1	1	1	1	4	5			2	5			9	13
	Requiere inversión por parte de la empresa	-4	3	-9	8	-4	3	-6	3	-2	8	-2	5	-4	7	-31	37
	Se obtendrán nuevos ingresos	3	5	7	5	3	5	2	2			4	2	3	3	22	22
	Se mejorara eficiencia y eficacia													4	9	4	9
Personal	Genera un ambiente de trabajo agradable	-1	4	3	5	-1	4	-3	5	9	9					7	27
	Identificación con la marca	-1	5			-1	5			8	9	2	5			8	24
	Estrés por nuevas formas de trabajo	-4	6			-4	6	-3	4					-8	8	-19	24
	Se incrementara la utilización de recursos	-6	6			-6	6									-12	12
Resultados	Magnitud	-5		4		-5		2		15		15		3		58	
	Importancia		36		28		36		35		26		21		40		404

Fuente: Elaboración propia

6 EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1 Inversión inicial

La inversión inicial es la suma de lo que se requiere invertir en el cuarto trimestre del año 2018 para poder implementar todas las estrategias que se han seleccionado. El monto total de la inversión inicial asciende a S/ 109,500 (ver Tabla 41).

Tabla 41

Inversión inicial

Est-	Concepto	Monto (S/)
E1 E8	- Van Hyundai	28,000
E1 E8	- Modificación de van	2,500
E4	Costo de planos y diseño	2,000
E4	Adaptación de espacio	54,000
E5	Consultoría para rediseño	10,000
E5	Acompañamiento en implementación	5,000
E6	Curso de Atención al público	6,750
E6	Capacitación en <i>grooming</i>	1,250
Total		109,500

Fuente: Elaboración propia

6.2 Costo de capital

En la evaluación económica se efectúa un análisis de la inversión requerida, los gastos operativos y los ingresos esperados de las estrategias seleccionadas. Esta evaluación es realizada en un periodo de un año y se toman en cuenta los recursos compartidos entre las estrategias. Finalmente, la evaluación se realizará mediante tres escenarios. Encontramos el VAN y el TIR del plan estratégico propuesto utilizando el COK del país (Llado & Concha, 2009):

Tabla 42

Costo de capital promedio ponderado (WACC)

$WACC = COK(E/D+E) + i(D/D+E)(1-T)$	
$COK\text{ país} = R_f + B(R_m - R_f) + R_p$	Anual
R_f : Tasa libre de riesgo(tomado por los bonos del tesoro de EUA)	0.0102
B : Beta (tomado de Damodaran- IND. HOPSITAL Y CENTROS MÉDICOS)	0.58
$R_m - R_f$: prima de mercado (TOMADO DE BONOS DE TESORO DE EE.UU.)	0.0625
R_p : Riesgo país (PERÚ- TOMADO DEL BCRP)	0.0226
$COK\text{ país}$	6.91%
$WACC$	6.91%

Fuente: Elaboración propia con datos de Data file, por A. Damodaran, 2015. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/

6.3 Ingresos

Previamente se presentaron los ingresos para cada una de las estrategias, pero en este punto se agrupan de forma diferente, en función de los conceptos, tal y como se hizo con la inversión inicial. Los datos se proyectan para cinco años, ya que en este período se podrán disfrutar los beneficios de la ampliación del área de internados, de la restructuración de procesos y de la apertura del segmento B2B, así como de todas las otras estrategias retenidas.

En la Tabla 43 se presentan los ingresos que la Clínica Veterinaria Rondón obtendrá tras la implementación de este plan estratégico, por lo que se trata de ingresos marginales o adicionales y no totales. Se observa como el monto de los ingresos se incrementa cada año, en la medida en que más veterinarias pequeñas (B2B) y más dueños de mascotas (B2C) conocen los servicios que se brindan.

6.4 Costos y gastos

Una vez que se tienen los ingresos, corresponde el turno de calcular los costos asociados a la implementación estratégica. Previamente, en el Capítulo 4 se detallaron dichos costos, para los cinco años que se están proyectando, y en este apartado se agrupan por rubros, como se presenta en la Tabla 44.

Tabla 43

Ingresos proyectados

Estrategia	Rubro	Cantidad adicional	Unidad	Precio unitario (S/)	Año 1 Monto (S/)	Año 2 Monto (S/)	Año 3 Monto (S/)	Año 4 Monto (S/)	Año 5 Monto (S/)
Ventas segmento B2C									
E1-E5-E6-E9	Servicios de grooming	12	Mascotas por día	30	99,360	103,086	106,216	109,064	111,591
E5-E6	Productos adicionales grooming	12	Unidades por día	20	66,240	69,552	72,334	74,866	77,112
E4	Internado	7	Mascotas por día	70	135,240	142,002	147,682	152,851	157,436
E4	Medicamentos e insumos	7	Mascotas por día	30	57,960	60,858	63,292	65,508	67,473
Ventas segmento B2B									
E8	Exámenes de laboratorio	114	Mascotas por mes	70	95,760	105,336	113,763	120,589	126,618
E10	Cirugías derivadas	18	Unidades por mes	875	189,000	207,900	224,532	238,004	249,904
E10	Alquiler de quirófanos	4	Unidades por mes	150	7,200	8,280	9,522	10,474	11,522
E10	Rayos X derivados	104	Unidades por mes	56	69,888	76,877	83,027	88,009	92,409
E10	Ecografías derivadas	70	Unidades por mes	96	80,640	88,704	95,800	101,548	106,626
E10	Tomografías derivadas	8	Unidades por mes	320	30,720	33,792	36,495	38,685	40,619
E10	Medicamentos e insumos	22	Unidades por mes	60	15,840	17,424	18,818	19,947	20,944
Total					847,848	913,811	971,482	1,019,544	1,062,254

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44

Costos y gastos proyectados

Estrategia	Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)
E1 - E8	Sueldo del chofer	25,620	26,261	26,917	27,590	28,280
E1 - E8	Seguro	2,800	2,870	2,942	3,015	3,091
E1 - E8	Combustible y otros	8,400	8,610	8,825	9,046	9,272
E4	Sueldo de personal adicional	102,480	105,042	107,668	110,360	113,119
E5	Sueldo de personal adicional	38,480	39,442	40,428	41,439	42,475
E6	Capacitación permanente	1,250	1,281	1,313	1,346	1,380
E8	Sueldo de personal administrativo B2B	42,700	43,768	44,862	45,983	47,133
E8	Sueldo de laboratorista	27,328	28,011	28,711	29,429	30,165
E8	Reactivos y materiales laboratorio	76,608	86,376	95,618	103,889	111,810
E9	Sueldo fijo personal grooming	42,000	43,050	44,126	45,229	46,360
E9	Sueldo variable personal grooming	9,936	10,309	10,622	10,906	11,159
E9	Beneficios laborales	17,312	17,786	18,249	18,712	19,173
E9	(Sueldo anterior)	(103,200)	(103,200)	(103,200)	(103,200)	(103,200)
E10	Materiales y medicamentos	275,302	310,661	344,328	374,399	403,352
Total		567,016	620,266	671,409	718,144	763,568

Fuente: Elaboración propia

6.5 Flujo de caja

En base a los ingresos y egresos presentados en los dos puntos anteriores, se presenta el flujo de caja de la Tabla 45. Se observa que, desde el inicio de la operación, los flujos marginales que se producen al implementar las estrategias son positivos. Esto a pesar de que se ha incluido el cálculo del impuesto a la renta que es el 30% de los ingresos menos los costos y gastos anuales.

Tabla 45

Flujo de caja

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	(109,500)					
Aporte de capital	144,827					
Ingresos		847,848	913,811	971,482	1,019,544	1,062,254
Costos y gastos		(567,016)	(620,266)	(671,409)	(718,144)	(763,568)
Impuesto a la Renta		(84,250)	(88,064)	(90,022)	(90,420)	(89,606)
Saldo anual	35,327	196,583	205,482	210,051	210,980	209,080
Caja inicial		35,327	231,910	437,391	647,442	858,422
Caja final	35,327	231,910	437,391	647,442	858,422	1,067,503

Fuente: Elaboración propia

6.6 Valor presente neto y tasa interna de retorno

Haciendo uso de los flujos proyectados y de la tasa de costo de capital promedio ponderado (WACC) se calcula el Valor Presente Neto (VPN). La teoría indica que si es positivo, entonces se recomienda la implementación del proyecto, que en este caso serían las estrategias retenidas. Dado que el resultado obtenido asciende a S/ 701,923 (ver Tabla 46) entonces se recomienda implementar las estrategias, al ser viable financieramente.

Tabla 46

Valor presente neto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	(144,827)					
Flujo del período		196,583	205,482	210,051	210,980	209,080
Factor de descuento		0.9354	0.8749	0.8184	0.7655	0.7160
Flujo descontado	(144,827)	183,877	179,778	171,897	161,498	149,700
VPN	701,923					

Fuente: Elaboración propia

En relación con la Tasa Interna de Retorno (TIR), esta es la tasa de descuento con la que se obtiene un VPN igual a cero. Para la Clínica Veterinaria Rondón, la TIR es 137%, que al ser mayor al WACC de 6.91% indica que se debe implementar el proyecto.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

1. El problema identificado de la Clínica Veterinaria Rondón fue la disminución en las ventas y en las utilidades netas, que se produjo durante el año 2017. Esto a pesar de que se observó un leve crecimiento en el ROIC, lo que se debió a que se tenía menor capital de trabajo invertido.
2. La metodología MISP de planeamiento estratégico es la más recomendada para la Veterinaria Rondón, ya que esta ha sido creada especialmente para empresas medianas y pequeñas teniendo en cuenta todos los aspectos más resaltantes de otras metodologías.
3. El principal problema de la empresa se basa en la poca inversión para explotar sus recursos actuales, fortalezas, oportunidades para mejorar sus debilidades y enfrentar sus amenazas.
4. En el área de Grooming el principal problema a resaltar es la cultura organizacional y la poca eficiencia en los procesos.
5. En el área de Atención Médica el principal problema es el poco nivel de uso de los recursos actuales como los laboratorios y quirófanos.
6. En su conjunto las siete estrategias finalmente seleccionadas resultaron beneficiosas en la validación económica, ya que en los tres escenarios propuestos se obtuvieron Valores Presentes Netos positivos y Tasas Internas de Retorno mayores al costo de capital promedio ponderado hallado.
7. Las estrategias planteadas en este proyecto buscan conseguir avances en la empresa en dos frentes, tanto en eficiencia operativa como salud organizacional para obtener una mejora integral de la veterinaria.
8. La matriz de impacto de Leopold permite concluir que los clientes reciben los impactos más positivos de las estrategias y también, los colaboradores se verán impactados por que deberán adaptarse a los cambios que se generen.

7.2 Recomendaciones

1. Se le recomienda a la empresa implementar estrategias y mejoras que le permitan seguir creciendo e incrementar sus ganancias.

2. Sería recomendable que luego de las estrategias planteadas producto del planeamiento estratégico apliquen nuevamente el método para continuar mejorando y evaluar las nuevas situaciones del mercado.
3. Se recomienda que en el Área de Grooming se inicien al mismo tiempo las estrategias de implementar sistema de sueldos por conocimientos y mejorar la eficiencia del proceso, ya que ambas llevan el mismo enfoque y funcionan de manera conjunta.
4. Se recomienda que en el Área de Atención Médica se inicie con la estrategia de implementar planes de marketing, ya que en esta se incluye la contratación de un especialista de marketing que puede aportar muchas mejoras en las demás estrategias.
5. La empresa debería mantener un seguimiento continuo de los indicadores planteados en los objetivos estratégicos para evaluar el avance del cumplimiento de las metas.
6. La empresa deberá gestionar con cautela los cambios planteados en las estrategias, ya que por los cambios en algunos procesos el personal podría oponer resistencia.

8 REFERENCIAS

- Ackerman, L. (2014). *Blackwell's five-minute veterinary practice management consult* (2da. Ed.). Ames, IO: Wiley Blackwell.
- Armistead, C. G., & Clark, G. (1993). Resource activity mapping: The value chain in service operations strategy. *The Service Industries Journal*, 13(4), 221.
- Arteaga, J., & Fernández, J. (2010). El método clínico y el método científico. *Medisur*, 8(5), 12-20. Recuperado de <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/1312/351>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. (2018). *Niveles socioeconómicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Estadísticas económicas, series*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>
- Bonavia, P., Prado, V., & García-Hernández, A. (2010). Spanish adaptation of the "Denison organizational culture survey. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15-32.
- Carlos Parodi: Explicando la desaceleración económica. (2017,11 de julio). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/carlos-parodi-explicando-desaceleracion-economica-87114>
- Caro, J. (2014) La impresión 3D permite crear implantes y prótesis para nuestras mascotas. Recuperado de <http://www.imprimalia3d.com/noticias/2014/03/06/001530/implantes-impresos-3d-perros>
- Centro Veterinario de Referencia Bahía de Málaga. (2013). *Referir un caso*. Recuperado de <http://referenciaveterinaria.com/referir-un-caso/>
- Colegio Médico Veterinario Departamental de Lima. (2014). *Preguntas frecuentes*. Recuperado de <http://cmvl.pe/2014/08/18/preguntas-frecuentes-ejercicio-ilegal-de-la-medicina-veterinaria/>

- Couzins, M., & Beagrie, S. (2004, enero). How to... conduct a SWOT analysis. *Personnel Today*, (1/13/2004), 21.
- Cronin, B. E. (2006). The impact of rater goals on job analysis ratings. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 66(8-B), 4520-4546.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Damodaran, A. (2015). *Data file*. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica (11va. ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management, the Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Destacan reducción de la pobreza del Perú en 10 años. (2018, 9 de enero). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1005673-destacan-reduccion-de-la-pobreza-del-peru-en-10-anos>
- Economía peruana: ¿Qué nos espera en 2018? (2018, 01 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-espera-2018-noticia-485553>
- Euromonitor International. (2018). *Pet Care 2018*. (consulta privada). Recuperado de <http://www.euromonitor.com/peru>
- Favreau, J. (2009). Value chain advantages. *Canadian Forest Industries*. Recuperado de <https://www.woodbusiness.ca/harvesting/value-chain-advantages>
- Gabay, G., Moskowitz, H. R., Rotondo, K. J., & Aspros, D. G. (2014). Understanding the mind of the pet owner for veterinary services. *Services Marketing Quarterly*, 35(1).
- Gumbus, A., Bellhouse, D. E., & Lyons, B. (2003). A three year journey to organizational and financial health using the balanced scorecard: A case study at a Yale new

- haven health system hospital. *The Journal of Business and Economic Studies*, 9(2), 54-64.
- Hemmasi, M., Strong, K. C., & Taylor, S. A. (1994). Measuring service quality for strategic planning and analysis in service firms. *Journal of Applied Business Research*, 10(4), 24-34.
- Henry, C., & Treanor, L. (2012). *The veterinary business landscape: Contemporary issues and emerging trends*. Recuperado de <https://www.intechopen.com/books/a-bird-s-eye-view-of-veterinary-medicine/the-veterinary-business-landscape-contemporary-issues-and-emerging-trends>
- Hernández-López, M. (2011). Negotiation strategies and patient empowerment in Spanish and British medical consultations. *Communication & Medicine*, 8(2), 169-180.
- Hosseini, S. (2014). Components of organizational culture based on Denison model. Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, 3(12), 31-42.
- Inga, C. (2016, 11 de noviembre). Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Investigadores de la UNI desarrollan proyecto para aliviar el caos vehicular en Lima. (2018, 3 de abril). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/investigadores-de-la-uni-desarrollan-proyecto-para-aliviar-el-caos-vehicular-en-lima-noticia-1114132>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Khamwon, A., & Speece, M. (2005). *Market orientation and business performance in the veterinary care industry: An empirical analysis*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Mark_Speece2/publication/251636224_Marke

t_Orientation_and_Business_Performance_in_the_Veterinary_Care_Industry_An_Empirical_Analysis/links/53df83650cf2a768e49ba7e9.pdf

Klein, G. D. (1998). Case study: A pay-for-knowledge compensation program that works. *Compensation and Benefits Review*, 30(2), 69-75.

Lewis, B. (1996) *Mission statements: Don't write a word until your ideas are clear to all*.

Recuperado de

[http://www.lexisnexus.com.ezproxy.upc.edu.pe:2048/hottopics/lnacademic/?verb=sr&csi=7996&sr=HEADLINE\(Mission+statements%3A+don%27t+write+a+word+until+your+ideas+are+clear+to+all.\)%2BAND%2BDATE%2BIS%2B1996](http://www.lexisnexus.com.ezproxy.upc.edu.pe:2048/hottopics/lnacademic/?verb=sr&csi=7996&sr=HEADLINE(Mission+statements%3A+don%27t+write+a+word+until+your+ideas+are+clear+to+all.)%2BAND%2BDATE%2BIS%2B1996)

Ley N° 30407. Ley de Protección y Bienestar Animal. Congreso de la República (2015).

Livermore, A. (1984) *Vet clinic's computer system makes service a science*. Recuperado de

[http://www.lexisnexus.com.ezproxy.upc.edu.pe:2048/hottopics/lnacademic/?verb=sr&csi=6943&sr=HEADLINE\(Vet+Clinic%27s+Computer+System+Makes+Service+a+Science\)%2BAND%2BDATE%2BIS%2B1984](http://www.lexisnexus.com.ezproxy.upc.edu.pe:2048/hottopics/lnacademic/?verb=sr&csi=6943&sr=HEADLINE(Vet+Clinic%27s+Computer+System+Makes+Service+a+Science)%2BAND%2BDATE%2BIS%2B1984)

Llado, J., & Concha, M. (2009) *Moneda*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-151/moneda-151-04.pdf>

Meliá, J., & Peiró, J. (1989). *El cuestionario de satisfacción s10/12: estructura factorial, fiabilidad y validez*. Recuperado de

http://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS10_12.PDF

Ministerio de Salud Pública del Perú. (2015). *Noticias, setiembre 2015*. Recuperado de

<http://www.digesa.sld.pe/noticias/Setiembre2015/nota38.asp>

Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 14(48), 606-628.

Neves, J., Pereira, C., Machado, J., & Da Silva, C. (2014). Development of methodology for implementation of strategic planning MISP. *Independent Journal of Management & Production*, 5(1), 25-44.

- Palafox, G. (2003). Los procesos estratégicos en la empresa. *Hospitalidad ESDAI*, 4(1), 37-51
- Parker, D., Charlton, J., Ribeiro, A., & Pathak, R. (2013). Integration of project-based management and change management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 534-544.
- Patlán-Pérez, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 5(5), 1-19.
- Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 8(1), 37-50.
- Porter, M.E. (2008) *The five competitive forces that shape strategy*. Recuperado de <http://www.exed.hbs.edu/assets/documents/hbr-shape-strategy.pdf>
- Rarick, C. A., & Vitton, J. (1995). Mission statements make cents. *The Journal of Business Strategy*, 16(1), 11.
- Riegger, M. (2012). 12 secrets to Mayo Clinic's success. *DVM*, 43(7), 40-40,42.
- Savory, P., & Olson, J. (2001). Guidelines for using process mapping to aid improvement efforts. *Hospital Materiel Management Quarterly*, 22(3), 10-16.
- Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Simoneaux, S. L., & Stroud, C. L. (2011). Business best practices: SWOT analysis: The annual check-up for a business. *Journal of Pension Benefits*, 18(3), 75-78.
- SURVET. (2015). *Alquiler de instalaciones veterinarias*. Recuperado de <http://www.urgenciasveterinaries.com/index.php/a-los-veterinarios/servicios-veterinarios/alquiler-de-instalaciones-veterinarias?lang=es>

- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>
- Vilar, J.F., Gómez, F., & Tejero, M. (1997). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Wang, C., & Liu, X. (2013). Integrated production planning and control: A multi-objective optimization model. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(4), 815.
- Willis, N., Monroe, F., Potworowski, J.A., Halbert, G., Evans, B., Smith, J., Spring, L., & Bradbrook, A. (2007). Envisioning the future of veterinary medical education: The Association of American Veterinary Medical Colleges foresight project, final report. *Journal of Veterinary Medical Education*, 34(1).
- Zapatero, M. R., & Jiménez, M. R. (2013). Family business values: Analysis of its influence on family members' behavior/Los valores en la empresa familiar: Análisis de su influencia en el comportamiento. *Revista de Empresa Familiar*, 3(2), 7-16.

9 ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Organizacional de Cultura de Denison

Califique su percepción de la CULTURA en el trabajo que le ofrece la empresa.

Clasifique las variables que se presentan a continuación según lo que usted percibe en su organización de acuerdo a la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. Respondemos bien a los cambios del entorno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. Muchas ideas “se pierden por el camino.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Anexo 2: Resultados de la Encuesta Organizacional de Cultura

Figura. Cultura organizacional por área.

Fuente: Elaboración propia

Figura. Cultura organizacional por dimensión.

Fuente: Elaboración propia

Figura. Cultura organizacional por sub-escala.

Fuente: Elaboración propia

Figura. Cultura organizacional por escala en el área de *grooming*.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Encuesta SERVQUAL

Formato de la primera encuesta

Nombre:

Servicio: () Atención Médica o () Baño y/o peluquería

Fecha:

La encuesta consiste en que reparta 100 puntos entre las 5 dimensiones presentadas debajo, dándole mayor puntaje a la dimensión que sea más relevante para usted.

Dimensión	Peso
Tangibilidad	
Fiabilidad	
Seguridad	
Capacidad de respuesta	
Empatía	

Por favor, asegúrese que la suma de los puntos entre las 5 dimensiones sea 100

Formato de la segunda encuesta

Nombre:

Servicio: () Atención Médica o () Baño y/o peluquería

Tangibilidad	Desacuerdo			Acuerdo	
PREGUNTAS/PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5
1 Una organización excelente tiene equipo tecnológico actual					
2 Una organización excelente proporciona instalaciones agradables visualmente					
3 Una organización excelente tiene empleados con apariencia ordenada					
4 Una organización excelente proporciona materiales que son agradables visualmente					

Fiabilidad	Desacuerdo			Acuerdo	
PREGUNTAS/PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5
1 Una organización excelente cumple todo promesa que realiza					
2 Una organización excelente muestra un interés sincero por resolver sus problemas					
3 El primer servicio es bueno en una organización excelente					
4 En un organización excelente el servicio duro el tiempo fijado					
5 En una organización excelente se mantienen registros precisos					

Seguridad	Desacuerdo			Acuerdo	
PREGUNTAS/ PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5
1 Los empleados en una organización excelente son de confianza					
2 Se debe sentir seguro cuando interactúa con el personal en una organización excelente					
3 En una organización excelente los colaboradores deben ser constantemente corteses					
4 En una organización excelente los trabajadores deben estar aptos para responder tus preguntas					

Capacidad de respuesta	Desacuerdo			Acuerdo	
PREGUNTAS/ PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5
1 Una organización excelente comunica cuando se le van a cabo los servicios					
2 Una organización excelente brinda un servicio puntual					
3 Los trabajadores en una organización excelente siempre están dispuestos a ayudarlo					
4 Los trabajadores en una organización nunca están ocupados para resolver sus inquietudes					

Empatía	Desacuerdo			Acuerdo	
PREGUNTAS/ PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5
1 En una organización excelente se brinda una atención individual					
2 El horario de atención le resulta conveniente en una organización excelente					
3 En una organización excelente los empleados dan atención personalizada					
4 En una organización excelente se toman las decisiones basadas en sus intereses					
5 El personal de una organización excelente entiende sus necesidades específicas					

Fuente: Elaboración propia.

Formato de la tercera encuesta

Nombre:

Servicio: () Atención Médica o () Baño y/o peluquería

Fecha:

Tangibilidad	Desacuerdo			Acuerdo	
PREGUNTAS/PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5
1 La veterinaria tiene equipo tecnológico actual					
2 La veterinaria proporciona instalaciones agradables visualmente					
3 La veterinaria tiene empleados con apariencia ordenada					
4 La veterinaria proporciona materiales que son agradables visualmente					

Fiabilidad	Desacuerdo			Acuerdo	
PREGUNTAS/PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5
1 La veterinaria cumple todas las promesas que realiza					
2 La veterinaria muestra un interés sincero por resolver sus problemas					
3 El servicio por primera vez fue bueno en la veterinaria					
4 En la veterinaria el servicio duro el tiempo fijado					
5 En la veterinaria se mantienen registros precisos					

Seguridad	Desacuerdo			Acuerdo	
PREGUNTAS/ PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5
1 Los empleados en la veterinaria son de confianza					
2 Se debe sentir seguro cuando interactúa con el personal en la veterinaria					
3 En la veterinaria los colaboradores deben ser constantemente corteses					
4 En la veterinaria los trabajadores deben estar aptos para responder tus preguntas					

Capacidad de respuesta	Desacuerdo			Acuerdo	
PREGUNTAS/ PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5
1 La veterinaria comunica cuando se llevarán a cabo los servicios					
2 La veterinaria brinda un servicio puntual					
3 Los trabajadores en la veterinaria siempre están dispuestos a ayudarlo					
4 Los trabajadores en la veterinaria nunca están ocupados para resolver sus inquietudes					

Empatía	Desacuerdo			Acuerdo	
PREGUNTAS/ PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5
1 En La veterinaria se brinda una atención individual					
2 El horario de atención le resulta conveniente en la veterinaria					
3 En la veterinaria los empleados dan atención personalizada					
4 En la veterinaria se toman las decisiones basadas en sus intereses					
5 El personal de la veterinaria entiende sus necesidades específicas					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Resultados de la Encuesta SERVQUAL

Resultados de la primera encuesta de la unidad de servicio de Atención Médica

Dimensión	Peso
Tangibilidad	16
Fiabilidad	22
Seguridad	29
Capacidad de respuesta	14
Empatía	19

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la segunda y tercera encuesta de la unidad de servicio de Atención Médica

Expectativas	Puntaje promedio	Percepciones	Puntaje promedio	Brecha
Tangibilidad	3.85	Tangibilidad	3.75	-0.10
Fiabilidad	4.20	Fiabilidad	4.23	0.03
Seguridad	4.95	Seguridad	4.87	-0.08
Capacidad de respuesta	3.78	Capacidad de respuesta	4.15	0.37
Empatía	4.13	Empatía	4.52	0.39

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la primera encuesta de la unidad de servicio de Atención Médica

Dimensión	Peso
Tangibilidad	12
Fiabilidad	18
Seguridad	33
Capacidad de respuesta	19
Empatía	18

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de la segunda y tercera encuesta de la unidad de servicio de Grooming

Expectativas	Puntaje promedio	Percepciones	Puntaje promedio	Brecha
Tangibilidad	3.53	Tangibilidad	3.65	0.12
Fiabilidad	4.29	Fiabilidad	4.06	-0.23
Seguridad	4.97	Seguridad	4.93	-0.04
Capacidad de respuesta	4.24	Capacidad de respuesta	4.12	-0.12
Empatía	4.19	Empatía	4.34	0.15

Fuente: Elaboración propia.

Estado de resultados al 31 de diciembre del 2012	
Ventas Butas	2,769,452.00
Costo de Ventas	749,967.60
Utilidad Bruta	2,019,484.40
Gastos Operativos	
Gastos administrativos	1,201,665.22
Gastos de Ventas	
Utilidad Operativa	817,819.18
Otros Ingresos y Gastos	
Ingresos Financieros	
Ingresos diversos	
Enajenacion de activo fijo	
Gastos Financieros	75,760.04
Ingresos (Gasto) exepcionales	
Utilidad antes de participaciones	
Participaciones de utilidades 10%	
Utilidad tributaria antes de impuesto	742,059.14
Impuesto a ka renta 30%	222,617.74
Resutado del ejercicio	519,441.39

Fuente: La empresa.

Estado de resultados al 31 de diciembre del 2012	
Ventas Brutas	2,769,452
Costo de Ventas	749,968
Utilidad Bruta	2,019,484
Gastos Operativos	-
Gastos administrativos	1,201,665
Gastos de Ventas	-
Utilidad Operativa	817,819
Otros Ingresos y Gastos	-
Ingresos Financieros	-
Ingresos diversos	-
Enajenación de activo fijo	-
Gastos Financieros	75,760
Gastos excepcionales	-
Utilidad antes de participaciones	-
Participaciones de utilidades 10%	-
Utilidad tributaria antes de impuesto	742,059
Impuesto a la renta 30%	222,618
Resutado del ejercicio	519,441

Estado de resultados al 31 de diciembre del 2013	
Ventas Butas	3243425.14
Costo de Ventas	901672.19
Utilidad Bruta	2341752.95
Gastos Operativos	
Gastos administrativos	1333796.9
Gastos de Ventas	
Utilidad Operativa	997760.79
Otros Ingresos y Gastos	
Ingresos Financieros	
Ingresos diversos	
Enajenacion de activo fijo	
Gastos Financieros	94102.79
Gastos exepcionales	1692.9
Utilidad antes de participaciones	
Participaciones de utilidades 10%	
Utilidad tributaria antes de impuesto	901965.1
Impuesto a ka renta 30%	270589.53
Resutado del ejercicio	631375.57

Estado de resultados al 31 de diciembre del 2014	
Ventas Butas	3,423,784.00
Costo de Ventas	966,921.00
Utilidad Bruta	2,456,863.00
Gastos Operativos	-
Gastos administrativos	1,379,838.00
Gastos de Ventas	36,369.00
Utilidad Operativa	1,040,656.00
Otros Ingresos y Gastos	-
Ingresos Financieros	-
Ingresos diversos	-
Enajenacion de activo fijo	-
Gastos Financieros	80,433.00
Ingresos (Gasto) exepcionales	-
Utilidad antes de participaciones	
Participaciones de utilidades 10%	-
Utilidad tributaria antes de impuesto	960,223.00
Impuesto a ka renta 30%	288,066.90
Resutado del ejercicio	672,156.10

Resultados encuesta a clientes de la clínica veterinaria Rondón			
Preguntas	Si	No	Frecuencia promedio mensual
1. ¿Con que frecuencia trae a su mascota a consulta médica?			0.14
2. ¿Con que frecuencia trae su mascota a bañar?			1.2
3. ¿Estaría dispuesto a pagar 90 Soles por consultas Premium?	87%	13%	
4. ¿Estaría dispuesto a pagar 40 Soles por un servicio de Grooming mejorado?	93%	7%	

Ilustración 27

Pregunta	Si	No	Estimación total de encuestados
1. ¿Estaría dispuesto a derivar a sus clientes que requieran una ecografía, tomografía o rayos X?	10%	90%	
2. ¿Estaría dispuesto a alquilar nuestro quirófano o derivar cirugías?	15%	85%	
3. ¿Cuál es el volumen de ecografías diarios que estima requerir?			35
4. ¿Cuál es el volumen de tomografía que estima requerir?			4
5. ¿Cuál es el volumen de rayos X que estima requerir?			52
6. ¿Cuál es el volumen de cirugías que estima requerir?			9

Anexo 5: Encuesta a Dueños de Pequeñas Veterinarias

La siguiente encuesta fue realizada a 20 dueños de clínicas veterinarias pequeñas para determinar en qué medida estarían dispuestos a derivar casos a la clínica veterinaria Rondón.

1. Estaría dispuesto a derivar a sus clientes que requieran una ecografía, tomografía o rayos X?
 - a. Si
 - b. No
2. ¿Estaría dispuesto a alquilar nuestro quirófano o derivar cirugías?
 - a. Si
 - b. No
3. ¿Cuál es el volumen de ecografías mensuales que estima requerir?
4. ¿Cuál es el volumen de tomografías mensuales que estima requerir?
5. ¿Cuál es el volumen de rayos X mensuales que estima requerir?
6. ¿Cuál es el volumen de cirugías mensuales que estima requerir?

Por favor responda la siguiente encuesta para ayudarnos a mejorar nuestro servicio.

1. ¿Con que frecuencia trae a su mascota a consulta médica?
2. ¿Con que frecuencia trae su mascota a bañar?
3. ¿Estaría dispuesto a pagar 90 Soles por consultas Premium?
4. ¿Estaría dispuesto a pagar 40 Soles por un servicio de Grooming Premium?