

PLAN ESTRATÉGICO PARA “ASISTENCIA VETERINARIA”, 2015 - 2020

**ROBER PEÑA SERNA
HÉCTOR CARLOS RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI, 2015**

PLAN ESTRATÉGICO PARA “ASISTENCIA VETERINARIA”, 2015 - 2020

**ROBER PEÑA SERNA
HÉCTOR CARLOS RODRÍGUEZ**

**Trabajo de Grado elaborado como requisito para optar el título de
Magister en Administración**

**Director
LEONEL LEAL CARDOZO
Profesor titular de la Facultad de Ciencias de la Administración**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE.
FACULTA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI, 2015**

NOTA DE ACEPTACIÓN

LUIS AURELIO ORDOÑEZ BURBANO
Director Maestrías de Administración
y Ciencias de la Organización
Universidad del Valle

LEONEL LEAL CARDOZO
Director Tesis de Grado
Universidad del Valle

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Marzo de 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos enormemente a todos nuestros maestros, sobre todo a los de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle y en especial a los profesores:

LUIS AURELIO ORDOÑEZ B.

BENJAMÍN BETANCUR G.

LEONEL LEAL C.

Quienes fueron un invaluable apoyo en esta etapa.

Rober Peña Serna
Héctor Carlos Rodríguez

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo a mis mujeres:

Mi madre. Ejemplo de fortaleza y valentía.

Mi esposa. La dedicación y la confianza.

Mi hija. Un diamante en bruto que me hace revivir los tiempos juveniles.

Mis hermanas. La lealtad a toda prueba.

Mis compañeras de trabajo. El apoyo y la amistad.

De todas ellas estoy agradecido.

Rober Peña Serna

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo a todos los seres que me han y me están acompañando en esta experiencia de vivir.

Primero a Dios, por esta grandiosa oportunidad de aprender de la vida.

A mis Abuelos, por enseñarme el Amor y la Templanza.

A mi madre, por darme la vida, principios, ensañarme a trabajar y su incondicional amor de madre.

A mis Suegros, por acogerme como un hijo y brindarme su apoyo y confianza.

A mi esposa, al compartir mis ideas y ayudarme a realizarlas y sobre todo por aceptar acompañarme en este camino que es la vida.

A mis sobrinos, por recordarme todas esas etapas vividas y volverlas a vivir con ellos y aprender nuevas experiencias por medio de ellos.

A mis tíos y tías, por su contribución en mi crianza.

A mis amigos, por el apoyo y su amistad incondicional.

A mis estudiantes, por enseñarme cada día algo nuevo.

Héctor Carlos Rodríguez Cárdenas

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	13
1. METODOLOGÍA.....	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 MARCO TEÓRICO	15
1.4.1 La historia de las Organizaciones.....	15
1.4.2 Origen y definición de la planeación estratégica.....	16
1.4.3 Concepto básico de estrategia.....	17
1.4.4 Tipos de estrategia.....	18
1.4.5 El cuadro de mando integral y el mapa estratégico.....	20
1.4.6 Diseño del Cuadro de Mando Integral - CMI.....	20
1.4.7 Las cuatro perspectivas de la estrategia.....	21
1.4.8 Mapas estratégicos.....	21
1.5 MARCO CONCEPTUAL.....	22
1.5.1 El Entorno Empresarial.....	22
1.5.2 Aspectos externos de la calidad en negocios veterinarios.....	23
1.5.3 Aspectos internos de la calidad en consultorios veterinarios.....	26
1.6 MARCO METODOLÓGICO.....	26
1.6.1 Construcción de la historia de la organización.....	26
1.6.2 Análisis del entorno organizacional.....	26
1.6.3 Análisis situacional interno.....	27
1.6.4 Formulación del plan estratégico.....	27
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	29
2.1 FICHA TÉCNICA DE LA EMPRESA.....	30
2.2 LOCALIZACIÓN ACTUAL DE ASISTENCIA VETERINARIA.....	30
2.3 FUNCIONAMIENTO Y COMPOSICIÓN DE ASISTENCIA VETERINARIA	32
2.4 DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA EMPRESA	34
2.5 HISTORIA DE LA EMPRESA	36
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE ASISTENCIA VETERINARIA	41
3.1 ENTORNO ECONÓMICO.....	41
3.2 ENTORNO SOCIOCULTURAL.....	43
3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO	44
3.4 ENTORNO JURÍDICO LEGAL.....	46
3.5 ENTORNO TECNOLÓGICO.....	50
3.6 ENTORNO AMBIENTAL.....	51
3.7 RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO	52
4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE ASISTENCIA VETERINARIA	54
4.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS VETERINARIOS	54

4.2 EL SECTOR DE SERVICIOS PARA MASCOTAS DE ACUERDO AL ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS.....	58
4.2.1 Productos o Servicios Sustitutos.....	58
4.2.2 Poder de negociación de los Proveedores.....	59
4.2.3 Poder de negociación de los Clientes.....	59
4.2.4 Rivalidad en el Sector.....	59
4.2.5 Amenaza de nuevos Competidores.....	60
5. ANÁLISIS INTERNO DE ASISTENCIA VETERINARIA.....	63
5.1 ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	63
5.1.1 Planeación.....	63
5.1.2 Organización.....	63
5.1.3 Dirección.....	63
5.1.4 Control.....	63
5.1.5 Gestión.....	63
5.1.6 Clima organizacional.....	64
5.2 ANÁLISIS INTERNO DE ACUERDO A LAS ÁREAS FUNCIONALES.....	64
5.2.1 Área de Servicios.....	64
5.2.2 Área de Mercadeo.....	65
5.2.3 Área Financiera.....	67
5.2.4 Área de Personal.....	68
5.2.5 Área Administrativa.....	68
6. LA MATRIZ DOFA.....	70
6.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MATRIZ EFE).....	70
6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO.....	71
6.3 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DOFA.....	73
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	74
7.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ASISTENCIA VETERINARIA.....	74
7.1.1 Misión.....	74
7.1.2 Visión.....	74
7.1.3 Políticas.....	74
7.1.3.1 Políticas de Mercadeo.....	74
7.1.3.2 Política de Servicios.....	75
7.1.3.3 Políticas financieras.....	75
7.1.3.4 Políticas de personal.....	75
7.1.4 Principios y valores.....	76
7.2 INDICADORES DE ASISTENCIA VETERINARIA.....	76
7.3 OBJETIVOS DE PLAN ESTRATÉGICO DE ASISTENCIA VETERINARIA 2015 - 2020.....	77
7.4 ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR EN ASISTENCIA VETERINARIA PARA LOS AÑOS 2015 – 2020.....	78
8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, MAPA ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN.....	79
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	89

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Ingresos por unidades de negocio en ASISTENCIA VETERINARIA entre los años 2008 y 2014. Promedios mensuales en pesos	34
Tabla 2. Número de peluquerías realizadas en promedio en el periodo comprendido entre noviembre del 2011 y Agosto del 2014	36
Tabla 3. Número de pacientes afiliados por año	38
Tabla 4. Cuadro Ingresos Totales de Asistencia Veterinaria del 2005 al 2013, en pesos, valor nominal	39
Tabla 5. Demanda potencial de tres actividades en la comuna 10 y aledañas	58

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Fases del Trabajo de Grado.....	28
Cuadro 2. Ficha técnica de ASISTENCIA VETERINARIA	30
Cuadro 4. Amenazas y oportunidades, de acuerdo al análisis del entorno económico	43
Cuadro 5. Resumen de amenazas y oportunidades, de acuerdo entorno sociocultural	44
Cuadro 6. Amenazas y oportunidades, de acuerdo al análisis del entorno demográfico	46
Cuadro 7. Resumen de amenazas y oportunidades, de acuerdo al entorno jurídico legal.....	49
Cuadro 8. Amenazas y oportunidades, de acuerdo al análisis del entorno tecnológico.....	50
Cuadro 9. Amenazas y oportunidades, de acuerdo al análisis del entorno ambiental	52
Cuadro 10. Resumen de amenazas y oportunidades de acuerdo al análisis del entorno.....	53
Cuadro 11. Resumen de las 5 fuerzas del sector de atención Veterinaria en Santiago de Cali, 2014.....	61
Cuadro 12. Resumen de amenazas y oportunidades, de acuerdo al análisis del entorno y de las 5 fuerzas.....	61
Cuadro 13. Fortalezas y debilidades en el proceso Administrativo.....	64
Cuadro 14. Fortalezas y debilidades en el área de Servicios	66
Cuadro 15. Fortalezas y debilidades en el área de Mercadeo	66
Cuadro 16. Fortalezas y debilidades en el área Financiera	68
Cuadro 17. Fortalezas y debilidades en el área de Ppersonal.....	69
Cuadro 18. Fortalezas y debilidades en la Administración	69
Cuadro 19. Matriz EFE	70
Cuadro 20. Matriz EFI.....	72
Cuadro 21. Matriz DOFA de ASISTENCIA VETERINARIA	73
Cuadro 22. Indicadores de ASISTENCIA VETERINARIA.....	77
Cuadro 23. Mapa estratégico de ASISTENCIA VETERINARIA.....	79
Cuadro 24. Cuadro de Mando Integral para el Plan Estratégico de ASISTENCIA VETERINARIA	82
Cuadro 25. Plan operativo para la ejecución de la estrategia de ASISTENCIA VETERINARIA. Tareas a realizar una sola vez	85
Cuadro 26. Plan operativo para la ejecución de la estrategia de ASISTENCIA VETERINARIA. Labores periódicas.....	85
Cuadro 27. Correspondencia de las perspectivas de la estrategia con las áreas funcionales e la empresa	87

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Sistema de Gestión integrando la Estrategia en las Operaciones	21
Figura 2. Plano de ASISTENCIA VETERINARIA.....	29
Figura 3. Plano de Santiago de Cali con ubicación de la comuna 10	31
Figura 4. Barrios que componen la comuna 10	32
Figura 5. Esquematización del Mapa Estratégico	81

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Producto interno bruto total y por habitante.....	96
Anexo B. Comportamiento de la inflación en la República de Colombia, ... entre los años 2005 y 2013.....	97
Anexo C. Apartes del estudio de mercado que se realizó para la asociación de Médicos Veterinarios dedicados a pequeños animales. Asovepa Valle	98

INTRODUCCIÓN

ASISTENCIA VETERINARIA es una microempresa con 10 años de antigüedad, dedicada a la atención integral de las mascotas, ubicada en el barrio Cristóbal Colon, de la comuna 10 de Santiago de Cali. La empresa no ha contado con una planeación formal, tal y como sucede con la mayoría de las empresas del sector¹.

El sector de empresas dedicadas al cuidado de las mascotas surge en la ciudad de Santiago de Cali en los años ochenta, como una derivación de los almacenes agropecuarios de la época o como iniciativa de profesionales de la Medicina Veterinaria, quienes se dedicaron a los pequeños animales para su ejercicio profesional, en una época en la que esta rama era algo exótico. De acuerdo al CIIU este tipo de empresas se agrupan como actividades Veterinarias, código 7500, (DANE, 2012).

En general se trata de microempresas de acuerdo a la clasificación de la ley 590 del 2000 (Bancoldex, 2014), son poco intensivas en mano de obra y requieren cierto grado de especialización. Generalmente son emprendimiento de personas que han trabajado previamente en el sector o de Profesionales Médicos Veterinarios.

En este Trabajo se hará un ejercicio de planeación estratégica para ASISTENCIA VETERINARIA. Inicialmente se analizarán los diversos entornos que influyen sobre la empresa y se hará una revisión del sector de las empresas e industrias que atienden mascotas, para realizar el análisis de las cinco fuerzas. Posteriormente se hará la revisión de las condiciones internas de la organización, tanto desde el punto de vista del proceso administrativo, como de las áreas funcionales. Se determinarán así las Amenazas y Oportunidades y las Fortalezas y las Debilidades. Con esta información y apoyados en las matrices de evaluación externa e interna, se construirá la matriz DOFA.

A partir de allí, y apoyados en los lineamientos estratégicos, se formulará una estrategia que se aplicará durante los próximos cinco años. Para aterrizar la estrategia a la organización se elaborará el cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico, concluyendo con el plan de acción concreto para aplicar la estrategia.

Se espera contribuir con este Trabajo para mejorar los indicadores de desempeño de la empresa y favorecer su crecimiento.

¹ Por lo general la administración de este tipo de empresas es intuitiva no profesional y carecen de una planificación o una estrategia deliberada. (Caroline Jevring-Back, 2008)

1. METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desempeño económico de ASISTENCIA VETERINARIA no ha mostrado un crecimiento significativo a lo largo de su historia. Incluso en términos reales ha habido años en donde los ingresos totales han disminuido. Esta circunstancia pone en peligro la sobrevivencia del negocio, ya que los costos se incrementan de año en año, y por tanto su rentabilidad es cada vez menor.

Una posible causa de ese comportamiento en los ingresos puede ser el incremento de la competencia que ha sido evidente a lo largo del tiempo, y que posiblemente sea mayor cada vez, ya que la empresa pertenece a un sector en crecimiento.

ASISTENCIA VETERINARIA carece de una planeación a largo plazo y la necesidad de adoptar un plan estrategia para enfrentar las condiciones del entorno y el aumento de la competencia es impostergable, si se pretende que la empresa crezca y permanezca en el tiempo.

Los usuarios son cada vez más exigentes y tienen fácil acceso a información reservada antes a públicos especializados. Esta circunstancia exige de negocios de este tipo su constante actualización y un enfoque gerencial para su gestión.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Este Trabajo aplicará los conocimientos teóricos de planeación estratégica y cuadro de mando integral, sobre una microempresa del sector de la salud animal en la ciudad de Santiago de Cali, lo cual resulta novedoso, al menos en el entorno inmediato y puede servir para ser replicado en empresas de características similares, ya que la carencia de planes y estrategias en pequeños negocios y específicamente en empresas del ese sector es generalizada.

Desde ese punto de vista, este Trabajo constituye tanto un avance en el campo de la administración, como una contribución importante para ese tipo de empresas en general.

La competencia y la inestabilidad de los negocios, exige que toda empresa, sin importar el sector en que desarrolle sus actividades, ni su tamaño, cuente con un plan estratégico, que oriente sus actuaciones en pos de objetivos que le permitan ser rentable, sobrevivir y crecer, de tal manera que genere bienestar en todos quienes se relacionan con ella. A empresa ASISTENCIA VETERINARIA el desarrollo de este Trabajo le permitirá definir un rumbo para su futuro y enfrentarlo de manera prospectiva, y no afrontar el día a día con decisiones sobre la marcha, como ocurre actualmente.

Este trabajo proporcionará las herramientas para tomar decisiones y atender con eficacia su mercado, crecer, mejorar en los servicios que presta y generar valor para la comunidad en la que influye.

La metodología que se utilizará también es un aporte significativo, ya que se juntan de manera práctica dos metodologías administrativas, la planeación estratégica y el cuadro de mando integral, que son complementarias y permiten ejecutar de una manera concreta, la estrategia que surja del análisis.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Formular el plan estratégico para la Empresa ASISTENCIA VETERINARIA para el periodo comprendido entre los años 2015 y 2020.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Elaborar historia organizacional de la empresa.
2. Realizar el análisis del entorno.
3. Realizar el análisis interno.
4. Construir la matriz DOFA.
5. Formular las nuevas estrategias y objetivos a implementar.
6. Construir el CMI y el mapa estratégico.
7. Elaborar el plan operativo anual y de mediano plazo.

1.4 MARCO TEÓRICO

El marco teórico se construirá teniendo en cuenta los temas que se abordarán en el desarrollo del Trabajo. En primer lugar se revisará el tema de la Historia empresarial; cómo se construye y cuál ha sido la postura con respecto al tema de diferentes autores. Después se revisará el tema de la planeación estratégica y el concepto de estrategia por último se revisará el tema del cuadro de mando integral y los mapas estratégicos.

1.4.1 La historia de las Organizaciones. La Historia empresarial como disciplina administrativa nació en la década de 1920 en los Estados Unidos con las primeras cátedras impartidas. Para construir la historia de una empresa, se recurre a fuentes documentales de su trabajo, a las biografías empresariales y cualquier otro aspecto vinculado al desarrollo de la empresa. Las nuevas tecnologías favorecen la construcción de bases de datos y la consulta de información de forma

masiva, lo cual ha modificado notablemente la metodología de la investigación en este campo. (Blasco M, 2014).

Para hacer la reconstrucción de la historia de una organización, se identifican los factores y las motivaciones que dieron origen a la empresa, y la manera en que ella ha evolucionado, hasta llegar a la situación actual. El objetivo es construir el futuro de la organización, basándose en su pasado y la manera en que se ha llegado a la situación actual. (Pérez, 1990). La historia empresarial es a la vez un proceso de investigación y una disciplina cuyo objetivo es la reconstrucción de la realidad histórica, para con ella situar a la organización en un presente que es consecuencia de las acciones pasadas. (Roberts, 2001).

La utilidad académica de la construcción de la historia empresarial, es motivo de debate, ya que generalmente ha servido a intereses personales y no es imparcial ni objetiva. Su discurso es de naturaleza descriptiva y narrativa, y su esencia y carácter se sujetan a la descripción de las acciones empresariales que llevaron a un determinado sujeto (empresario o empresa) a la obtención de unos fines de naturaleza económica. (Betancur Zarate, 2003). Por otro lado, su importancia es innegable, ya que la ignorancia en cuanto al pasado de una organización puede socavar el desarrollo de estrategias para su futuro. (Mintzberg, 2003)

1.4.2 Origen y definición de la planeación estratégica. Planeación estratégica fue un término acuñado a principios de la década de los años setenta para hacer referencia a unas técnicas de planeación de productos y mercados, centrados en los conceptos de portafolio (el conjunto de inversiones y productos de una empresa o conglomerado) y a la posición competitiva de una empresa en un medio particular. Sin embargo el concepto de estrategia es anterior y se puede ubicar en los años 50. (Pérez, 1990)

La planeación estratégica es la planificación más amplia de la organización, se hace para el largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar lo que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 a 5 años.

Puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos, teniendo en cuenta sus características internas y el entorno, y enmarcados dentro de una misión y una visión específicas. (David, 1998).

La planeación estratégica proporciona el marco teórico para la acción de la organización y sus empleados, y su propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible para la organización en el largo plazo. Diversos autores subrayan que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación, que permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con

un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos), que se deben emprender en un periodo razonable. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2004).

Para Mintzberg y Quin (1988), es posible ver la estrategia desde 5 ángulos, y los denominaron las 5 P's de la estrategia, porque son 5 palabras que en idioma ingles comienzan con P. (Frances, 2006). De acuerdo a ello, la estrategia puede verse como:

Plan o curso de acción conscientemente determinado. Es un conjunto de guías para enfrentar una situación, elaborada con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.

Ploy. (Estratagema o maniobra) Forma específica propuesta para superar a un oponente.

Páttern. (Patrón). Regularidad en la respuesta a situaciones que no están preconcebidas. Es la manera en que la organización ha aprendido a enfrentar las nuevas situaciones.

Position. (Posición). Forma de ubicar a la organización en el entorno.

Perspective. (Perspectiva). Forma particular inherente de la organización de percibir el mundo. Podría decirse que es la personalidad de la organización.

1.4.3 Concepto básico de estrategia. La palabra Estrategia viene del griego "estratego", que significa "general al mando de un ejército "(stratus: ejército, ag: guía). Es probable que el primer texto sobre el tema sea "El arte de la Guerra" de Sun Tsu. (Frances, 2006). El interés en el concepto de estrategia comienza en los años 60. El concepto central de la gestión estratégica, es la estrategia misma y el significado que se la ha asignado a la palabra ha sido muy variable, tanto en el mundo empresarial como académico.

Los primeros autores modernos en relacionar el concepto de estrategia con los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern (1947). Posteriormente, la Fundación Ford y la Corporación Carnegie financian una investigación y recomiendan incluir en los estudios de administración un área llamada "política de negocios", que hace relación a estrategia y juego de poderes entre las empresas. Peter Drucker (1954), en su libro "The Practice of the Gestión ", ofrece una primera definición de estrategia relacionada con el campo de la gestión.

Las raíces del uso de la estrategia en el ámbito empresarial pueden rastrearse desde 1921, con la reorganización de GM, por parte de Alfred Sloan. En 1946, Peter Drucker también ilustra sobre el tema en su publicación, *Concepts of the*

Corporation, Igualmente, Levitt con su publicación *Marketing Myopia*, ilustra sobre estrategia desde un punto de vista amplio. (Koch, 1995).

A principios de la década de 1960, el concepto de estrategia surge para ayudar a los administradores a enfrentar el caos cotidiano y evaluar la posición de la empresa en su entorno (Porter, 1983). En la década 1960-1970 comenzó un proceso de construcción teórica en torno al término "estrategia" en el campo de los negocios. Nace además la gestión estratégica como disciplina.

La idea de cambio, ya sea en el ambiente o en la empresa, también es importante en el concepto de estrategia. (Ronda-Pupo & Martin, 2012).

La estrategia de una empresa determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios (caso de que hubiere más de uno) respondiendo a las oportunidades, amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades del sistema empresarial. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear, para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. (Frances, 2006).

La estrategia empresarial está basada en el aprovechamiento de una ventaja competitiva, pero esta ventaja competitiva puede resultar de muchas ventajas parciales, estructurales o funcionales relacionadas con la cadena económica o tecnológica. También estrategia significa alcanzar el punto decisivo gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas. La lucha por la libertad de acción es la esencia de la estrategia. Una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada. (Sallenave, 1985).

La estrategia empresarial es un esfuerzo de adaptación interna y externa. Es un acto creativo, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas de cuya implantación se deriva una posición en relación con su entorno más ventajosa para la empresa que la que poseía antes de implantar dicha estrategia y para lo cual necesita también de una mejora en la gestión interna.

1.4.4 Tipos de estrategia. Existen diversas clasificaciones para las estrategias. En primer lugar, cuando se trata de empresas globales, las estrategias se clasifican en estrategias funcionales, de unidad de negocio o corporativa, si ellas abarcan un área funcional, una subdivisión de la empresa global o si se trata de estrategias para la corporación en su conjunto.

También se puede hablar de 4 tipos de estrategia, de acuerdo al cuadrante en donde se ubique en la matriz DOFA y a que aspectos encadene:

Estrategias Ofensivas. Cuando se formula teniendo en cuenta las fortalezas y las oportunidades.

Estrategias Reactivas. Cuando se formula teniendo en cuenta Fortalezas y amenazas.

Estrategias Adaptativas. Cuando se formulan teniendo en cuenta Debilidades y Oportunidades.

Estrategias Defensivas. Cuando se formulan teniendo en cuenta las Debilidades y las Amenazas. (Koch, 1995)

Es posible también identificar 3 estrategias genéricas, para enfrentar las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial (Competidores potenciales, proveedores, productos sustitutos, compradores y competidores en el sector industrial). (Porter, 1996). Ellas son:

Liderazgo en costos. Buscar los menores costos del sector, trasladarlos a los clientes y perjudicar así a la competencia, o para tener mayores márgenes de rentabilidad.

Diferenciación. Ofrecer un producto que se percibe como único por el diseño o imagen de marca, tecnología, prestaciones, servicio al cliente, cadena de distribuidores, o cualquier otra característica que los competidores no puedan emular fácilmente.

Enfoque o alta segmentación. Consiste en atender un mercado específico, ya sea por sus características o por el ámbito geográfico.

Se debe mencionar también aquí a la estrategia proyectada, la que se formula a partir de un plan y la realizada, ya que aquella, sufre modificaciones con el devenir del tiempo, para adaptarse a un entorno cambiante. También existe una estrategia emergente, resultado de acciones que se fueron sumando en el tiempo y que al final tuvieron éxito, sin que hubieran sido premeditadas. (Mintzberg, 2003)

Por último se puede hablar de la estrategia del océano azul, que pretende romper los paradigmas de la competencia, al apartarse del juego y crear reglas y mercados nuevos. Crea un espacio de mercado no disputado que hace irrelevante la competencia. En los océanos azules la demanda se crea y no se disputa (al menos no inicialmente). Hay 2 maneras de crear océanos azules, una es crear una industria nueva y la otra es romper la frontera en una industria existente. (Kin & Maubourgne, 2004).

1.4.5 El cuadro de mando integral y el mapa estratégico. Existe consenso en que la planeación estratégica es la manera más eficaz de enfrentar tanto a la turbulencia del entorno como la expansión de la competencia, sin embargo, entre el 60 y el 80 % de las compañías no logran llegar a las metas expresadas en sus planes estratégicos. El problema no es la estrategia, sino su ejecución, ya que la mayoría de las compañías carecían o carecen de un sistema formal que les permitiera ejecutar sus estrategias y en la mayoría de las empresas menos del 10% de los empleados decían entender la estrategia corporativa y no podían relacionar sus acciones diarias con la ejecución exitosa de la estrategia. (Kaplan, 2008)

Fue por ello necesario diseñar una metodología que permitiera poner en práctica la estrategia y acomodarla tanto a las condiciones de operación de las organizaciones, como a sus actividades diarias e incluso a la cultura organizacional. Hasta entonces la planeación estratégica era un ejercicio de las altas directivas, que difícilmente se traducían acciones concretas de la parte la parte operativa de la organización.

Por tanto la técnica de Balanced Scorecard (BCS) o Cuadro de Mando Integral (CMI) como fue traducido al Español, se planteó como un modelo para gestionar la estrategia y comunicarla eficientemente; medirla con indicadores de gestión y compartir el plan con las personas clave de la organización, para que las decisiones del día a día estuviera alienadas con dicho plan. (Kaplan, 2008).

1.4.6 Diseño del Cuadro de Mando Integral - CMI. El CMI es un sistema de gestión amplio e integrado que consta de 6 etapas.

Desarrollar la estrategia. Etapa en la cual se formula la estrategia, usando para ello el análisis ambiental e interno, junto con la promulgación de la misión, la visión y los valores en los cuales se enmarca el actuar de la organización.

Planificar la estrategia. En esta etapa se pretende adaptar la estrategia a la estructura y a las operaciones del día a día en la organización. Se trazan las líneas estratégicas, resumidas en el mapa estratégico, se determinan los indicadores útiles para la ejecución de la estrategia y las metas a donde ellos se desean llevar.

Alinear la organización. Coordinar las operaciones y las personas en la ejecución de la estrategia.

Planificar las operaciones. Determinar las metas operacionales, por ejemplo en volumen de ventas, uso de recursos, y presupuestos.

Controlar y aprender. Revisar el cumplimiento de las metas operativas y su concordancia con la estrategia.

Probar y adaptar. Análisis de los resultados. Correlación de la estrategia y determinación de las estrategias emergentes.

1.4.7 Las cuatro perspectivas de la estrategia. Los objetivos que constituyen la estrategia se pueden ubicar en cuatro perspectivas.

La perspectiva de quienes ostentan el carácter de propietarios de la organización. Cuyo interés en la generalidad de los casos es la rentabilidad y el crecimiento.

La perspectiva de los clientes. Se considera como clientes, a todas las personas que se benefician o se perjudican directa o indirectamente de la organización, pero no ejercen control sobre ella. Pueden ser quienes consumen y pagan por el producto o servicio, pero también la comunidad en donde se establece, el gobierno, los entes de control, el medio ambiente.

La perspectiva de los procesos internos. Las actividades dentro de la organización y de las organizaciones que se relacionan con ella.

Perspectiva de las capacidades. Corresponde al capital humano, de la organización y de la información que hace parte de la empresa. Tiene en cuenta el aprendizaje de quienes colaboran con la empresa y cultura organizacional.

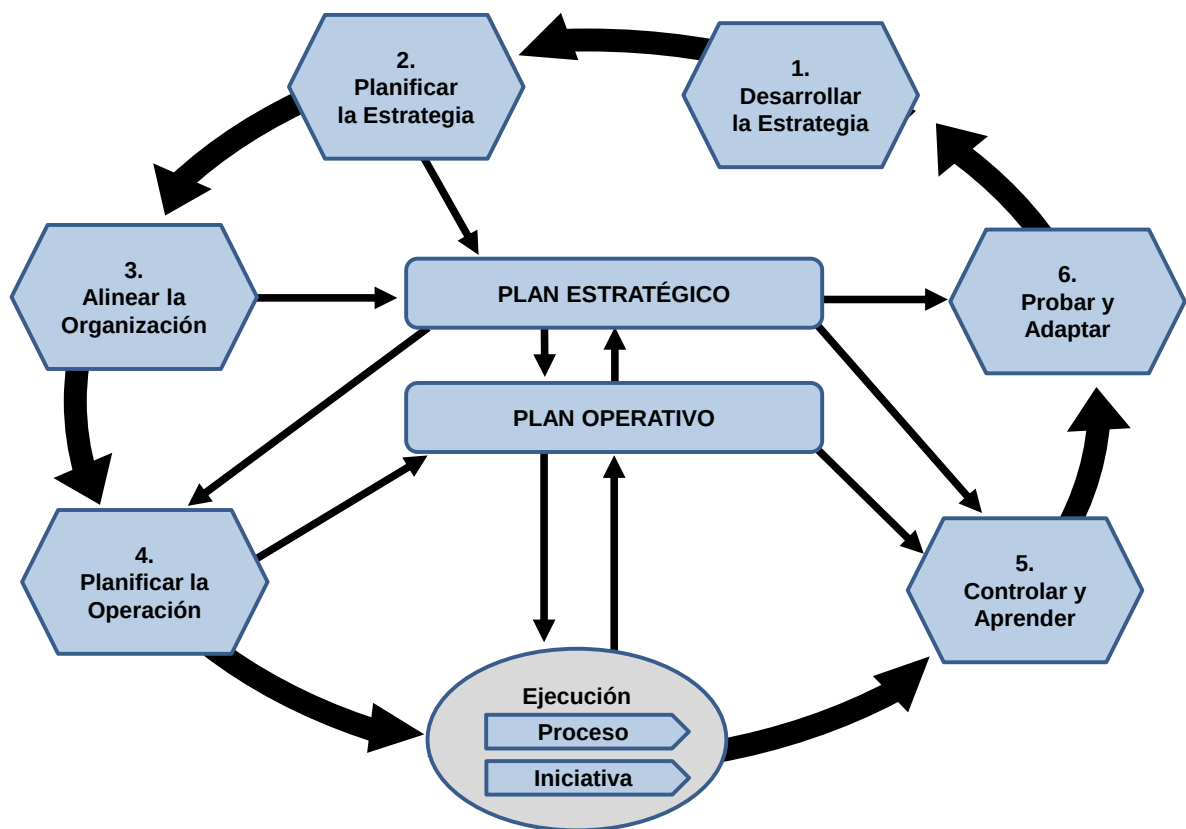
1.4.8 Mapas estratégicos. El Mapa Estratégico está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en las 4 perspectivas del CMI conectado por relaciones causales. Consta de las siguientes partes:

La imagen objetivo. Es el estado a donde se pretende llegar al incorporar la estrategia a la organización, en cada uno de las 4 perspectivas.

El diagnóstico espejo. Describe en dónde se está en cada una de las 4 perspectivas.

El destino estratégico. El rumbo que se debe tomar para llegar del diagnóstico espejo, a la imagen objetivo. Representa además un punto intermedio entre el diagnóstico espejo y la imagen objetivo. Describen la situación a alcanzar en las 4 perspectivas. Para establecer el destino estratégico es necesario el examen de los escenarios a mediano plazo.

Figura 1. Sistema de Gestión integrando la Estrategia en las Operaciones



Fuente: Tomado de Tantum. Estrategia y resultados

1.5 MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos importantes para el desarrollo de este Trabajo son:

1.5.1 El Entorno Empresarial. El entorno es el medio general que rodea a una organización y en el que se identifican un conjunto de factores de distinta naturaleza que pueden afectar o influyen en su configuración, desempeño y resultados. En él están todas las fuerzas que se sitúan en el exterior de la empresa y que ejercen influencia sobre ella. Para su análisis es necesario clasificarlas así:

Aspectos Político –legales, que comprenden las influencias de poder y la legislación que afecta el tipo de negocios de sector desde los puntos de vista legales, ambientales, laborales, tributarios, etc.

Aspectos Económicos, sobre todo macroeconómicos, como el nivel de ingresos, el desempleo, y en general aspectos que influyen sobre la demanda de productos y servicios.

Aspectos Sociales y demográficos, en donde se ubican el estrato social predominante en el área de influencia, los grupos etarios, la conformación familiar,

el nivel de escolaridad, los problemas de seguridad, el tipo de vivienda y en general aspectos que sean relevantes para el estudio y que tienen que ver con la comunidad.

Aspectos Tecnológicos, comprende los avances tecnológicos que influyen en la manera en que se atienden los mercados.

Aspectos ambientales, que comprende las condiciones físicas, de contaminación, de circunstancias de clima, que afectan a la organización, la disponibilidad de recursos necesarios para que la empresa opere y el impacto sobre el medio ambiente que ejerce la organización.

La influencia del entorno sobre las organizaciones no es uniforme, y existen aspectos de mayor trascendencia que otros. Además, el entorno clasifica de dos maneras: (Universidad de Sevilla. Grupo de tecnologías de la información e ingeniería de la organización, 2012)

El entorno genérico. Conformado por las condiciones generales y que afectan por igual a todas las industrias.

Entorno específico. Se refiere al sector en el que la empresa se desenvuelve y en el que actúan sus competidores, proveedores y clientes. Este entorno se analiza con la metodología de las 5 fuerzas. (Porter., 1996)

La evaluación del entorno permite identificar las Oportunidades y las amenazas que se utilizarán en la elaboración de la Matriz DOFA y la Matriz EFE. (De evaluación del factor externo)

1.5.2 Aspectos externos de la calidad en negocios veterinarios. En estudio del 2005, se detectó que la consideración más importante a la hora de adquirir un servicio veterinario es la calidad del mismo, con un 70%. (De la Peña Asefis, 2005). Es decir, de acuerdo a este estudio, la calidad percibida por el usuario es lo que determina tanto la adquisición del servicio veterinario, como la repetición de dicha adquisición.

Ahora, como “calidad” es un término subjetivo, dependiente de las expectativas del usuario, se debe definir y determinar de una manera objetiva qué características de los servicios ofrecidos pueden ser percibidas por parte del usuario, como un servicio de calidad. De acuerdo a ello, se propone que dicha calidad se puede descomponer en varias partes.

Imagen de marca. Prestigio y reconocimiento. Se refiere al posicionamiento de la empresa en su área de influencia. Si los usuarios actuales y potenciales la conocen, la utilizan, si han tenido una buena experiencia con ella y la

recomiendan. Entre mejores sean los comentarios sobre el servicio obtenido, mayor será la percepción de calidad.

Aspecto general del negocio. Se refiere a la impresión visual que reciben los usuarios potenciales. El aspecto que tiene, el estado de la pintura y el aviso, la facilidad para estacionar. La iluminación y ventilación, la organización de los elementos del almacén.

Vestimenta. El tipo de indumentaria que portan quienes integran la organización. ¿Están uniformados y como es el estado del uniforme? ¿Se pueden distinguir entre ellos?, es decir, ¿se puede diferenciar a los Médicos Veterinarios de los auxiliares y de la peluquera? Esta característica influye en la percepción de calidad.

Sala de espera. ¿Se cuenta con una sala de espera? ¿Es cómoda? Cuentan con elementos que permitan una estadía agradable, como agua y revistas o material de lectura actualizada.

Aspecto del almacén. ¿Cómo es la organización de los elementos para la venta? ¿Hay una recepción? ¿Cuál es su aspecto?

Señalización. ¿Hay una señalización que permita identificar los espacios y las salidas?

Olores. Es un aspecto clave para atraer o espantar a los posibles clientes. Debido a la naturaleza del negocio, es frecuente que los pacientes realicen sus evacuaciones al interior del establecimiento y los olores pueden persistir por bastante tiempo. Además con el contacto, los integrantes de la empresa veterinaria se “acostumbran” al olor, y por tanto solo es perceptible para quienes llegan por primera vez. Los malos olores favorecen la percepción de mala calidad. Por el contrario, los olores neutros o agradables favorecen la percepción de buena calidad.

Diplomas. La existencia de diplomas de asistencia a congresos y seminarios favorece la percepción de buena calidad, ya que indican que el profesional que va atender a la mascota se capacita y actualiza constantemente.

Atención al cliente. Debe incorporarse en la cultura organizacional una orientación a satisfacer las expectativas que tiene el cliente respecto a los servicios. Debe haber claridad en cuanto a que, quien solicita los servicios se encuentra en un estado de intranquilidad debido a que su querida mascota se encuentra con un problema de salud que eventualmente puede ocasionar su pérdida y es deber tranquilizarlo y ofrecerle una explicación técnica, coherente y comprensible de su situación, así como lo que puede ser el desenlace de su

situación y cuánto puede costarle. Es importante en este aspecto, adquirir el hábito de escuchar.

Amabilidad. Debe haber empatía con los usuarios del servicio. Hacerlo sentir como la persona más importante en ese momento en la empresa. El buen trato hacia los clientes actuales y potenciales, refuerza la percepción de calidad.

Otros aspectos importantes en la percepción de calidad en las empresas dedicadas a la atención veterinaria son:

Agilidad y rapidez en la atención. Cada persona valora su tiempo como único y cuando acude al profesional por un problema de su mascota, espera ser atendido lo más pronto posible. Por ello, el hacer esperar innecesariamente a un cliente puede percibirse como menosprecio y descalificarnos ante él.

Orientación y lenguaje adecuado. La generalidad de las personas ignoran la terminología científica, por lo que se debe ser cuidadoso al hablar con el propietario de las mascota, para hacerse entender, pero utilizando terminología técnica.

Atención y distracciones. Se debe hacer sentir importante al usuario del servicio, por ello se debe evitar mirar permanentemente la pantalla del computador, contestar llamadas, a menos que sean muy importantes y en general distraerse durante la consulta. Además se debe escuchar y dejar que la persona hable, y tomar nota de lo más importante que dice.

Aspecto y dotación del consultorio. El consultorio debe dar la impresión de modernidad y pulcritud, por eso son importantes el orden, el aseo y contar con equipos para el examen.

Toma adecuada de la historia clínica y uso de software. Los clientes esperan que su mascota sea atendida con profesionalismo, y el ubicarla en una base de datos si ha venido previamente o el que se la haga la apertura de una historia clínica en computador da esa impresión.

Realización de un examen clínico exhaustivo y uso del laboratorio. Si el cliente está pagando una consulta, espera que se haga un examen clínico completo y se sugieran todas las pruebas de laboratorio que sirvan para confirmar un diagnóstico. El clínico debe llegar a un diagnóstico presuntivo e iniciar un tratamiento, no esperar a tener resultados de laboratorio, porque puede ser demasiado tarde, o causar la deserción del cliente.

Descripción del panorama del caso. Diagnóstico, pronóstico y recomendaciones. El usuario del servicio veterinario espera esas tres cosas: saber qué tiene su mascota, qué va a pasar con él o ella y rápidamente iniciar un

tratamiento que le devuelva su condición sana. La consulta debe terminar con esos tres componentes

Seguimiento del caso y acompañamiento durante la convalecencia. Las llamadas para verificar la evolución del caso, así como los recordatorios afianzan los lazos entre el propietario de la mascota y la empresa, por tanto este aspecto no debe obviarse.

1.5.3 Aspectos internos de la calidad en consultorios veterinarios. Al interior de las organizaciones, la calidad corresponde a un hábito cultural de mejora continua en los procesos y parte del deseo sincero y premeditado de hacer las cosas cada vez mejor. Por lo que es conveniente establecer métodos de trabajo normalizados, con funciones y responsabilidades específicas para cada puesto en la clínica, para que funcione ésta de manera ordenada y sistemática. (De la Peña Asefis, 2005). La cultura de calidad al interior de la organización se apoya en varios pilares:

Normalización. La elaboración de protocolos escritos que describen todos los procesos que se realizan dentro de la organización, y que sirven de guía para las actuaciones de sus miembros.

Comunicaciones. Diseñar e implantar al interior de la organización una metodología formal para divulgar la información de interés para el trabajo.

Planes y objetivos. La elaboración y ejecución de planes de trabajos orientados a lograr unos objetivos de desempeño en aspectos medibles y que correspondan al mejoramiento e indicadores preestablecidos.

Manuales de funciones y procedimientos. Que correspondan a la normalización de los procesos. (De la Peña Asefis, 2005)

1.6 MARCO METODOLÓGICO

En este Trabajo se aplicará la metodología propuesta por Wheelen y Hunger, (Pérez, 1990), cuyos componentes son:

1.6.1 Construcción de la historia de la organización. Con base en la información contable disponible, desde la creación de la empresa y en la memoria, se detallarán los acontecimientos que se consideran más relevantes para llegar a la situación actual.

1.6.2 Análisis del entorno organizacional. El análisis del entorno tiene dos componentes. El primero de ellos es el entorno general, que a su vez se divide en las condiciones macroeconómicas del País y de la región y las fuerzas demográficas del área en donde se encuentra la empresa, las condiciones

políticas, jurídicas, legales, tecnológicas y ambientales que afectan el desempeño de la organización. El segundo componente del análisis del entorno, es el estudio específico del sector o conjunto de empresas que producen bienes o servicios similares. Se estudiará el sector de las empresas que se dedican a producir bienes o servicios para las mascotas.

Mediante el análisis de estos dos componentes del entorno se determinarán las amenazas y oportunidades para la empresa y se construirá la matriz de evaluación del factor externo o Matriz EFE.

1.6.3 Análisis situacional interno. Se analizarán dos aspectos de la organización. Inicialmente se determinará cómo se realizan en la empresa las fases del proceso administrativo, la planeación, la organización, la dirección y el control y posteriormente se analizarán las áreas funcionales de la Organización, el área de Servicios, el área de Mercadeo, el área Financiera, el área de Personal y el área Administrativa o de gestión. Con este análisis se determinarán las fortalezas y las debilidades de la Organización y se construirá la Matriz de Evaluación del Factor Interno, la Matriz EFI.

1.6.4 Formulación del plan estratégico. La formulación del plan estratégico comprende inicialmente la formulación de la visión para la organización, o la visualización por parte de quienes la conforman de cómo será la empresa al cabo de 5 años.

La síntesis de la misión de la Organización a partir de lo que ella hace o quiere hacer para servir a la comunidad que la acoge, hace también parte de las fases iniciales de la formulación de la estrategia.

Los objetivos generales que son los resultados concretos que se espera lograr la Organización y para hacerlos se servirá de la estrategia que implementara.

Para poner en práctica la estrategia, se construirán el Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico, tal y como lo proponen Norton y Kaplan.

Por último, se elaborará el Plan de Acción o Plan Operativo, en donde además se podrá hacer un seguimiento de los indicadores para evaluar y controlar la implementación de la estrategia.

Cuadro 1. Fases del Trabajo de Grado

Objetivos	Fases Metodológicas	Estrategias	Categorías
Elaborar la historia de la organización con datos.	Revisión de toda la información histórica, contable e informes que se tengan en el archivo.	Construcción de la historia de asistencia veterinaria de 2004 a 2013 con valores.	Consolidación de esta historia en un cuadro de gerencia para el informe.
Realizar el análisis del entorno del sector veterinario en la ciudad de Cali.	Revisión bibliográfica, Internet y apoyo en los informes que ha publicado la Asociación de Médicos Veterinarios dedicados a pequeños animales, (ASOVEPA) capítulo Valle del Cauca.	Elaboración del documento para cada uno de los entornos.	Consolidación de la información en el informe del entorno del sector veterinario.
Realizar el análisis del entorno de ASISTENCIA VETERINARIA.	Revisión de todos los factores que puedan influir en la comuna 10 de la ciudad de Cali.	Registro de todas las variables que puedan estar influyendo el negocio.	Consolidación de la información en el informe del entorno de ASISTENCIA VETERINARIA.
Realizar el análisis Interno de ASISTENCIA VETERINARIA.	Revisión de cada una de las áreas de ASISTENCIA VETERINARIA.	Realización de las entrevistas a cada una de las personas de cada área.	Consolidación de la información en el informe del análisis interno de ASISTENCIA VETERINARIA.
Reformular la Misión y la Visión.	Revisión de otras misiones y visiones de negocios del sector veterinario.	Realizar entrevista a los funcionarios y dueño para elaborar la nueva Misión y Visión.	Registrar la nueva Misión y Visión de Asistencia veterinaria en el informe y el local.
Formular nuevas estrategias y objetivos a implementar.	Concertación con el grupo de trabajo para el análisis de la matriz DOFA.	Elaboración del documento de nuevas estrategias a implementar.	Consolidación del informe de las nuevas estrategias a implementar.
Realizar la matriz DOFA de ASISTENCIA VETERINARIA.	Revisión de informes de ASOVEPA	Construcción de la matriz DOFA.	Consolidación del informe de la matriz DOFA.
Construir el CMI que consta de mapa estratégico y tablero de mando.	Revisión bibliográfica, Internet y apoyo en los informes que ha publicado la asociación de veterinarios del Valle del Cauca.	Elaboración del CMI, el mapa estratégico y tablero de mando.	Consolidación en el informe del CMI, el mapa estratégico y el tablero de mando.
Construcción del Plan de Acción para los dos (2) primeros años.	Con base al análisis de la matriz DOFA y la formulación de estrategias y objetivos a implementar se seleccionan las acciones a implementar.	Elaborar el orden de las acciones a implementar para los dos primeros años.	Consolidar en el informe la implementación del Plan de acción en los dos primeros años.

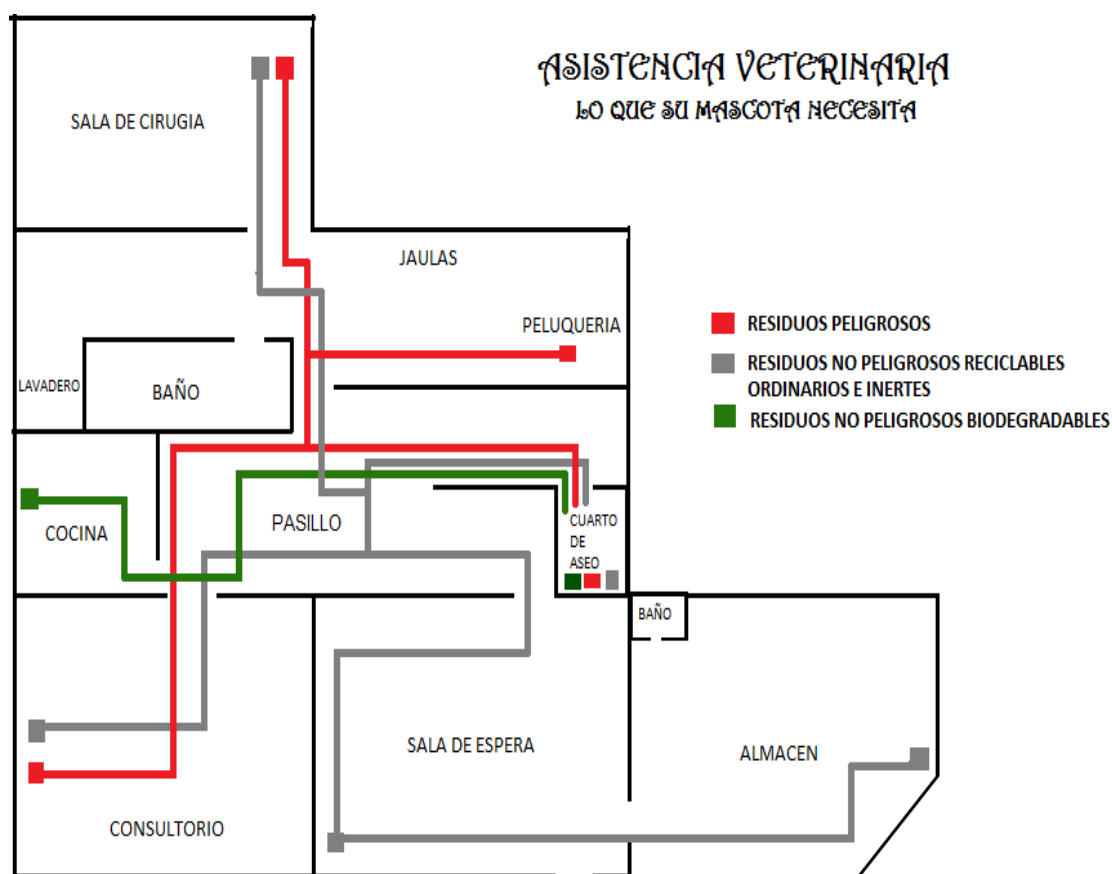
Fuente: Elaboración propia

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

ASISTENCIA VETERINARIA es una microempresa del sector de la salud animal que se dedica a ofrecer una atención integral, en salud y en estética a mascotas, en general perros y gatos, ubicada en la comuna 10 de la ciudad de Santiago de Cali.

En la actualidad ASISTENCIA VETERINARIA ocupa un local de 93 metros cuadrados y cuenta con almacén de medicamentos, alimentos y accesorios para animales, y áreas para consultas, cirugías y peluquería. (Figura 2)

Figura 2. Plano de ASISTENCIA VETERINARIA



Fuente: Elaboración propia

2.1 FICHA TÉCNICA DE LA EMPRESA

Cuadro 2. Ficha técnica de ASISTENCIA VETERINARIA

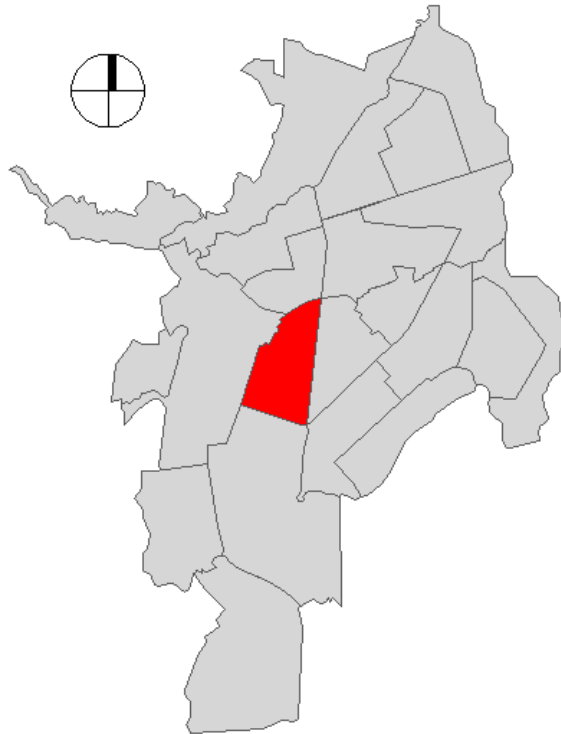
NOMBRE	ASISTENCIA VETERINARIA
TIPO DE PROPIEDAD	Empresa unipersonal.
REPRESENTANTE LEGAL	Rober Peña Serna.
LOCALIZACIÓN	Carrera 34 # 14C 01. Barrio Cristóbal colon. Comuna 10. Municipio de Santiago de Cali. Departamento del Valle del Cauca.
RUT	10268050-6
ANTIGÜEDAD	10 años
INICIO DE ACTIVIDADES	Agosto 17 del 2004
SECTOR ECONÓMICO	Comercial y de servicios
SUBSECTOR	Salud animal
CLASIFICACIÓN	Microempresa
PERSONAS INVOLUCRADAS	4
PERSONAL	Propietario. Médico Veterinario Zootecnista. Cumple funciones administrativas y técnicas. Peluquera canina y felina. Quien además es instructora en los cursos de peluquería. Auxiliar y mensajero. Pasante de último semestre de Medicina Veterinaria y Zootecnia.
ACTIVIDADES QUE REALIZA	Consulta profesional para mascotas. Servicios de prevención en salud para mascotas. Cirugías y procedimientos medico veterinarios. Peluquería y baños para perros y gatos. Venta de medicamentos, accesorios y alimentos para animales.

Fuente Elaboración propia

2.2 LOCALIZACIÓN ACTUAL DE ASISTENCIA VETERINARIA

En el siguiente plano de la ciudad de Santiago de Cali, se observa la ubicación de la comuna 10.

Figura 3. Plano de Santiago de Cali con ubicación de la comuna 10



Fuente: Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Cali>

La comuna 10 de Cali está ubicada en el suroriente de la ciudad. Se encuentra delimitada por la Carrera 50 entre calles 23 y autopista sur al sur; por la Autopista sur, entre carreras 50 y Calle 23 al Occidente y sur-occidente; y por la Calle 25 entre carrera 50 y Autopista sur al Oriente. Limita al norte con la comuna 9, al sur con la comuna 17, al oriente con la comuna 11 y al occidente con la comuna 19. Está compuesta por 18 Barrios, (Figura 4).

Cuadro 3. Lista de los barrios que constituyen la comuna 10.

1. El Dorado	7. Jorge Zawadsky	13.Panamericano.
2. El Guabal	8. Olímpico.	14.Colseguros Andes.
3. La Libertad	9. Cristóbal Colón.	15.San Cristóbal.
4. Santa Elena	10.La Selva.	16.Las Granjas.
5. Las Acacias	11.Departamental.	17.San Judas Tadeo I
6. Santo Domingo	12.Pasoancho.	18.San Judas Tadeo II

2.3 FUNCIONAMIENTO Y COMPOSICIÓN DE ASISTENCIA VETERINARIA

32

habitación que da sobre la Calle 14C. Área descanso interna compuesta por un hall y cocina. Área de peluquería. Servicios sanitarios para empleados. Lavadero, área de baño de perros y gatos y sala de cirugía.

El componente humano lo integran 4 personas: el Médico Veterinario, quien es el propietario de la empresa, Una peluquera canina, quien además es instructora de los cursos de peluquería, un mensajero, quien colabora en la atención en el almacén, en baños y peluquerías cuando se hace necesario y es también auxiliar veterinario en cirugías y en la consulta, y una estudiante de Medicina Veterinaria y Zootecnia, que realiza la pasantía final de su carrera.

Operativamente la empresa se compone de 3 unidades de negocio que funcionan de manera independiente y complementaria. Ellas son.

Consultorio Veterinario. En esta sección se realizan:

- Consulta médico veterinaria para mascotas enfermas.
- Tratamientos ambulatorios.
- Hospitalización de día con administración de líquidos.
- Vacunaciones y desparasitaciones.
- Cirugías de baja complejidad. Las cirugías mayores se realizan en una clínica, en donde se alquila un quirófano con dotación completa.
- Toma de muestras para exámenes de laboratorio. Estas muestras se envían a un laboratorio especializado. Las ecografías y los Rayos X se remiten a sitios especializados.
- Guardería de día.

Peluquería canina. Corresponden a esta sección:

- Peluquería para perros y gatos.
- Baños para perros y gatos.
- Cursos de peluquería.

Almacén. Cuya función es:

- Venta de medicamentos.

- Venta de alimentos para mascotas.
- Venta de accesorios para mascotas.

2.4 DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA EMPRESA

La empresa genera ingresos por alrededor de 100 millones de pesos al año. En el 2014 se alcanzaron ingresos de \$ 100'514.520.00, con un promedio mensual de \$ 8'342.877,00, siendo superiores en 10 % al año 2013.

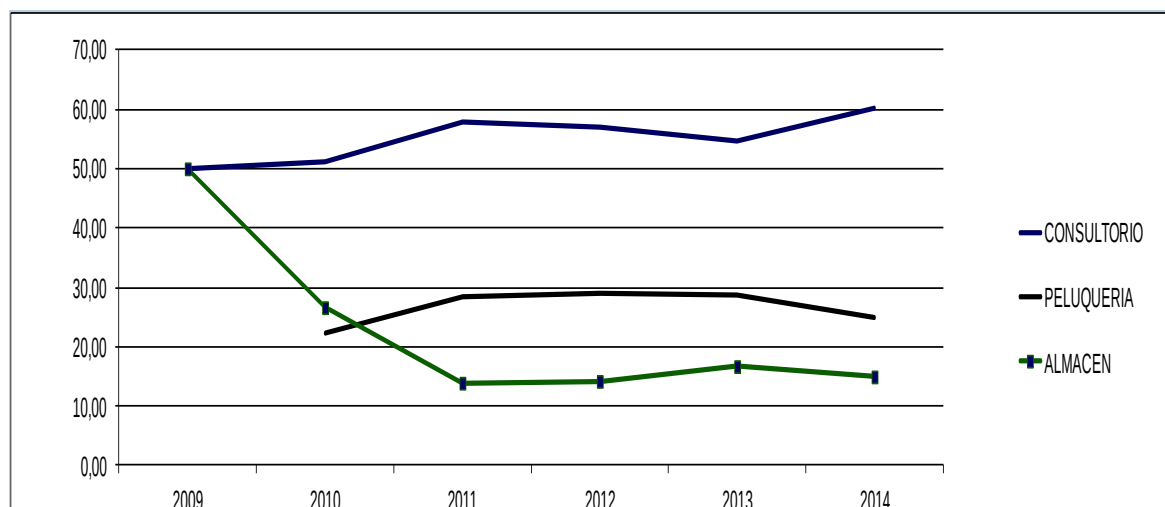
En la siguiente tabla se puede apreciar cómo han evolucionado los ingresos por unidades de negocio a través del tiempo.

Tabla 1. Ingresos por unidades de negocio en ASISTENCIA VETERINARIA entre los años 2008 y 2014. Promedios mensuales en pesos

ÁREA AÑO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Consultorio	\$3.957.283	\$3.655.467	\$4.236.233	\$4.351.081	\$4.132.646	\$4.894.129
Peluquería		\$1.591.333	\$2.086.008	\$2.215.950	\$2.168.900	\$2.157.250
Almacén	\$3.943.837	\$1.894.404	\$1.012.681	\$1.078.421	\$1.254.592	\$1.291.498
Totales	\$7.901.121	\$7.141.204	\$7.334.923	\$7.645.453	\$7.556.138	\$8.342.877

Fuente: Datos contable de ASISTENCIA VETERINARIA

Gráfico 1. Representación de los ingresos por áreas de ASISTENCIA VETERINARIA. En porcentaje



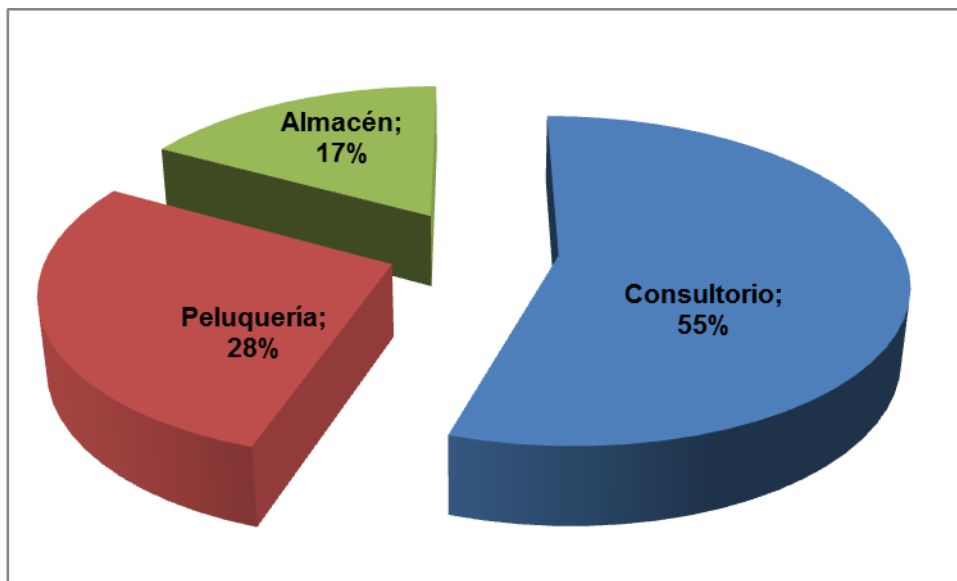
Elaboración propia

En la tabla y el gráfico anterior se observa que los ingresos por consultorio y cirugía son más significativos y en general representan más o menos la mitad de los ingresos totales. También puede observarse que hay una tendencia de estos ingresos a aumentar, situación que no es tan evidente en las demás áreas,

Debe anotarse que existen datos desde el año 2004, pero no están discriminados sino hasta el 2009. También que a partir del año 2010 se diferencian los ingresos por peluquerías de los ingresos por ventas en el almacén, que previamente no lo estaban. De las tres áreas, los ingresos por ventas del almacén son los menos significativos tal y como se puede apreciar en el Gráfico 2.

Actualmente la empresa carece de un plan u objetivos explícitos y mucho menos de un plan estratégico que evalúe tanto los componentes internos de la empresa, como el entorno y le permita definir un horizonte promisorio dentro de los siguientes 5 años para lograr una ventaja competitiva con la que pueda generar valor en largo plazo.

Gráfico 2. Participación de las diferentes áreas de Asistencia en los ingresos. Datos promedio de los años 2009 al 2014



Elaboración propia

Además, la competencia en su zona de influencia se ha incrementado al pasar de 5 empresas similares en el 2005, a 11 en el 2013. Estos 6 nuevos competidores están dentro de un perímetro no mayor a 10 cuadras a la redonda dentro de la misma comuna 10 de la ciudad de Cali.

Los costos totales mensuales en promedio durante este año ascienden a una suma de \$ 5´493.883,00, de los cuales \$ 860.000.00 son fijos y \$ 4´633.883,00 son variables.

La utilidad de la operación en promedio mensual, durante este año ha sido \$2´848.993,00, lo que arroja una rentabilidad promedio sobre los ingresos del 34% al mes.

Se debe anotar que el número promedio de perros y gatos atendidos en peluquería han descendido año tras año. Esa disminución se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 2. Número de peluquerías realizadas en promedio en el periodo comprendido entre noviembre del 2011 y Agosto del 2014

Año	Número promedio de peluquería y baños al mes
2011	150
2012	123
2013	111
2014	108

Elaborado con datos de registro de peluquería

2.5 HISTORIA DE LA EMPRESA

Conseguir un local para establecer una empresa como ASISTENCIA VETERINARIA, no es un proceso fácil, ya que debe ser amplio, tener ventilación interna y contar con varias áreas separadas. Este proceso fue demorado y cuando al fin se encontró un sitio que se aproximara a los requerimientos, se tomó en alquiler y se realizaron adecuaciones necesarias para iniciar operaciones. Ello ocurrió el 17 de Agosto del 2004. Para esa época, se contaba una zona para peluquería, otra para almacén y una para consultorio, una habitación para cirugías y un cuarto de depósito.

En sus inicios hubo un buen flujo de pacientes y clientes, ya que se tenía un conocimiento y contacto previo con la comunidad en donde se estableció, lo que permitió evitar el traumatismo de las fases iniciales de los negocios nuevos, en donde es necesario crear una clientela.

Los comienzos de la empresa fueron modestos, ya que no se contaba con un capital para realizar inversiones. Fue necesario tomar un crédito con familiares para adquirir los elementos necesarios para funcionar y muchos de ellos se

adquirieron en el mercado del usado. El equipamiento de la empresa fue mejorando poco a poco. Inicialmente el personal consistía en un Médico Veterinario, quien es el propietario de la empresa y una ayudante que se encargó de los domicilios y la peluquería hasta Diciembre de ese año (2004).

Para Diciembre del año 2004, hubo cierto traumatismo con la consecución del peluquero canino de reemplazo debido a que en este mes la demanda por el servicio aumenta y a que la peluquería es un oficio con alta demanda y elevado grado de especialidad. Para el mes de Junio del 2005 se contrató una peluquera con salario y prestaciones completas, que laboró en la empresa hasta el 2008. Durante el año 2006 fue necesario contratar una tercera persona que se encargara de la mensajería y como ayudante, tanto en la peluquería como en la consulta y las cirugías. Para el finales del 2008, ingresó un peluquero, quien laboró hasta el año 2011.

Entre el 2008 y el 2011, se atravesó una situación económica difícil, y en este último año hubo que incurrir en el crédito para poder cumplir con las obligaciones laborales, y para el final hubo que desvincular a los empleados de la seguridad social y vincularlos mediante un contrato por prestación de servicios y comisiones, y ante eso, ellos decidieron retirarse. A partir de 2012 se trabaja con personal contratado con prestación de servicios que trabajan por tarea y comisiones y no tienen un horario de trabajo establecido. La peluquera recibe el 40% de los ingresos, tanto de los baños y las peluquerías de perros y gatos, como de los cursos de peluquería, y al mensajero se le paga por servicios realizados, a \$5.000 cada uno. La peluquera recibe comisiones por encima del millón de pesos en promedio, y el mensajero recibe en promedio \$650.000, pero no tiene compromiso de horario y se le permite bañar y arreglar perros de sus clientes. Además se reciben pasantes de último semestre de la facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de la Amazonia, con sede en Florencia, Caquetá. Este pasante colabora en consultorio y cirugías y a quien se le da un auxilio de \$ 200 mil mensuales para transporte.

En el 2008 se implementó un sistema de afiliación de pacientes a un plan de medicina veterinaria prepagada, mediante un único pago anual, que cubre todas las consultas, algunos procedimientos básicos de prevención de enfermedades y le otorga descuentos en todos los productos y servicios que adquiera en el almacén. A pesar de que económicamente este servicio es beneficioso para el propietario de la mascotas, ha habido muchas personas interesadas, pero la demanda del producto no ha sido elevada. Sin embargo, aún se ofrece al público. En la siguiente tabla se puede observar como se ha comportado la afiliación de pacientes a través del tiempo.

Tabla 3. Número de pacientes afiliados por año

AÑO	AFILIADOS
2009	6
2010	7
2011	17
2012	8
2013	4
2014	14

Fuente: Elaborado con datos contables de ASISTENCIA VETERINARIA

Desde el año 2011, como una respuesta a la escases de peluqueros y aprovechando la experiencia que se había adquirido en docencia por parte del propietario, se ofrecen cursos de peluquería, cuya demanda ha sido oscilante. Desde ese año, se han capacitado 17 personas. Estos cursos son personalizados, prácticos e intensivos y han servido para mejorar los ingresos de la empresa.

En el año 2013 se cambió de local por un sitio más amplio y con mejor presentación, lo cual ha generado mayores costos y ha permitido trabajar con mayor comodidad, pero la variación en los ingresos no ha sido significativa. A pesar de que el negocio es rentable, es evidente que cuenta con un potencial amplio, que puede aprovecharse, pero para ello es necesario adoptar una administración más formal.

La empresa durante su existencia ha sorteado con éxito situaciones adversas y ha generado ingresos suficientes para su sostenimiento y generar rentabilidad, manteniéndose en el mercado.

De acuerdo a su desempeño financiero, pueden identificarse tres etapas a lo largo de su historia. Una primera etapa comprende los años 2005 a 2007. En ella se observa el incremento en los ingresos anuales en valores nominales. Una segunda etapa que comprende de los años 2008 al 2011, en el cual se produce una estabilización de los ingresos, y una tercera etapa que va del 2012 al 2014 donde se observa un incremento moderado de los ingresos. (Tabla 4)

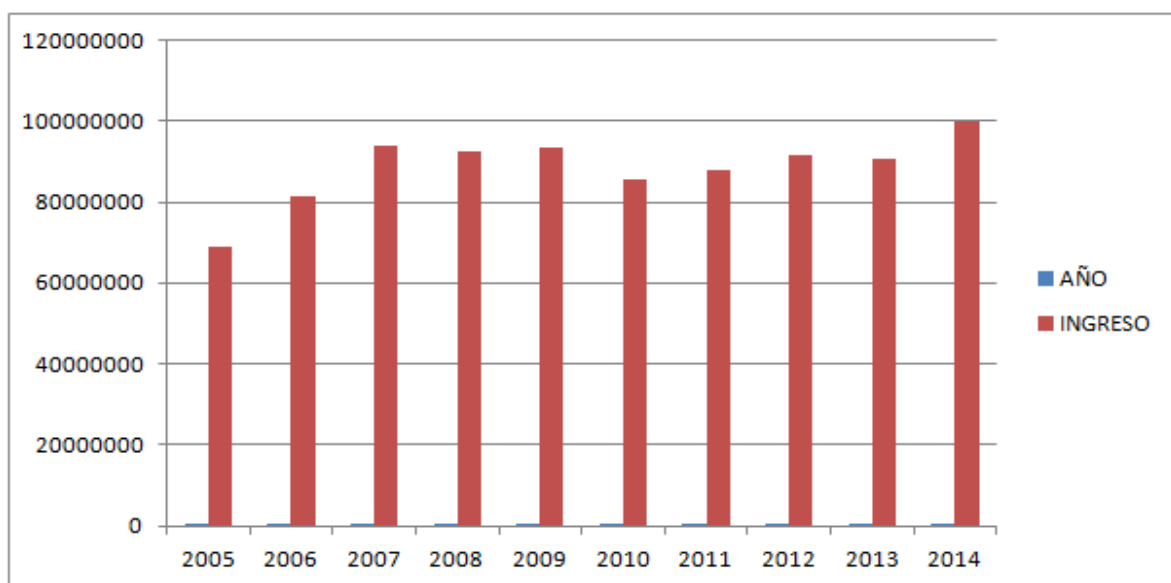
Tabla 4. Cuadro Ingresos Totales de Asistencia Veterinaria del 2005 al 2013, en pesos, valor nominal

Año	Ingresos Anuales (\$)
2005	\$ 68'832.065
2006	\$ 81'355.576
2007	93'910.500
2008	\$ 92'663.253
2009	\$ 93'402.945
2010	\$ 85.694.445
2011	\$ 88.019.075
2012	\$ 91.745.430
2013	\$ 90.673.650
2014	\$ 100.114.520

Fuente: Elaboración propia

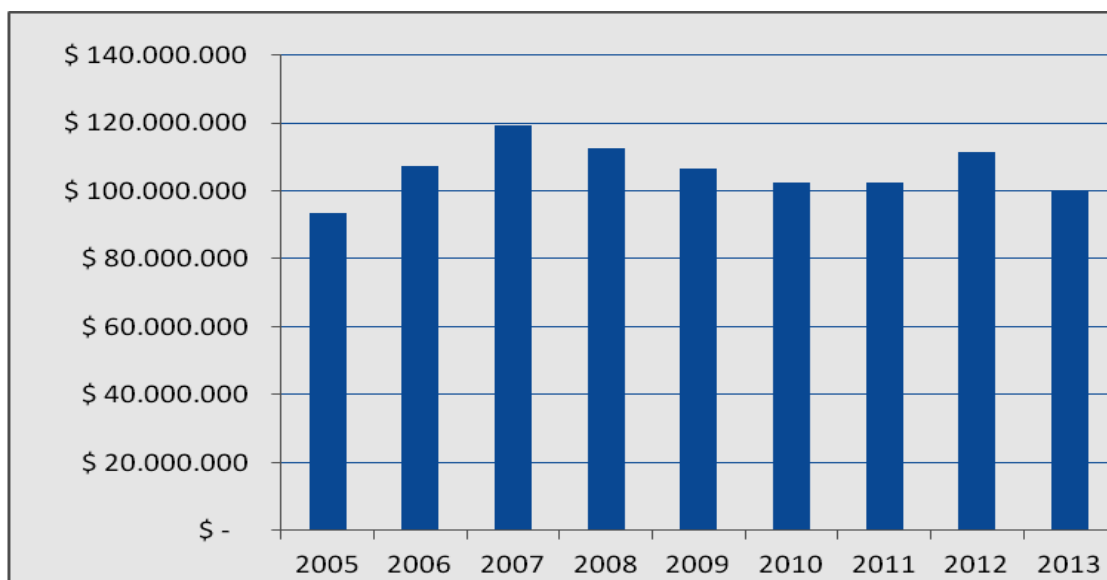
Los ingresos aumentaron progresivamente hasta el año 2007, como se puede ver en el gráfico 3. En el 2008 al 2011 hubo una estabilización y la rentabilidad poco a poco fue disminuyendo en valores reales. Para el 2012 se dio un repunte o incremento significativo el cual se perdió para el 2013.

Gráfico 3. Ingresos anuales de asistencia Veterinaria del año 2005 al año 2013.



Fuente: Elaborado con datos contables de ASISTENCIA VETERINARIA

Gráfico 4. Comportamiento de los ingresos de ASISTENCIA VETERINARIA entre los años 2005 y 2013, en pesos constantes



Fuente: Elaboración propia.

Nota: (Ver anexo 1) tomando como base el año 2013. (Banco de la República, 2014)

Si se toma como año de referencia al 2013, y se descuenta la inflación acumulada, se observa que en términos reales, el comportamiento de los ingresos evidencia las tres etapas mencionadas anteriormente, y que en general los ingresos han disminuido en términos reales, con un leve repunte en el año 2012. Evidentemente es posible afirmar que la empresa no ha crecido y que la nueva competencia ha afectado sus ingresos y su rentabilidad.

Desde que inició operaciones, se ha llevado una contabilidad mediante el uso de una aplicación en Excel que permite discriminar por áreas, tanto los ingresos como los egresos y medir la rentabilidad de las operaciones. A partir del año 2010, los ingresos totales se discriminan en ingresos por consultorio, por procedimientos quirúrgicos, por peluquerías y por ventas de almacén. Antes de ese año, los ingresos de peluquería y de almacén se contabilizaban juntos, pero se decidió hacer la separación, para tener más claridad del negocio y por razones de control.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE ASISTENCIA VETERINARIA

3.1 ENTORNO ECONÓMICO

En cuanto al entorno económico, las variables más importantes son:

PIB. La tasa de crecimiento económico de Colombia registró una cifra del 4,26 % en pesos constantes en el año 2013, (Banco de la República, 2014) y el PIB por habitante ha registrado un incremento leve pero constante desde el año 2000, lo que se puede interpretar como una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos, y una capacidad de gasto en crecimiento, lo que favorece a los negocios en general y en particular permite gastar más dinero en bienes superiores, no incluido en la canasta básica, como son los servicios y productos veterinarios. (Anexo A. Tabla de producto interno bruto total y por habitante)

EMPLEO. La tasa de desempleo muestra de acuerdo a los datos oficiales un retroceso leve, pero constante y se ubicó en nivel de 8,97 en Abril del 2014 (Banco de la República, 2014). Sin embargo la tasa de desempleo de la ciudad de Cali, se ubica en un valor de 13.1 %, (El Pais, 2014) que aunque es muy superior a la cifra Nacional, ha venido mejorando.

El nivel de empleo puede analizarse desde dos perspectivas. Por un lado, entre más baja sea la tasa de desempleo, las personas tendrán más dinero para gastar y demandarán más productos y servicios veterinarios. Por otro lado, si la tasa de desempleo es alta, habrá más personas intentado conseguir empleo, y ante la imposibilidad de hacerlo, pueden iniciar negocios tipo peluquería canina o almacenes de productos e insumos veterinarios, lo cual también puede verse desde dos ópticas: por un lado es una amenaza al aumentar la competencia, pero por otro lado es una oportunidad para ofrecer cursos de peluquería canina.

NIVEL DE INGRESO. Entre mayor sea el ingreso disponible, más podrán gastar las familias y las personas en productos y servicios veterinarios. La comuna 10 está compuesta por población de clase media y las clases medias muestran mayor propensión al ahorro e inversión y tienen un mayor espíritu empresarial; sus hábitos de consumo son un motor para el crecimiento económico (ANDI, 2013). Los grandes avances en lo económico y social, registrados por el País en la última década, se manifiestan en un aumento importante de clase media. A la vez, el ingreso per cápita se ha incrementado de US\$ 2479 en el año 2000, a US\$ 7933 en el 2013.

El poder de compra de los colombianos en general ha aumentado. El mayor poder de compra de los hogares colombianos se manifiesta en el número de salarios mínimos para adquirir bienes de consumo. Actualmente se necesitan 40 salarios mínimos mensuales para comprar un vehículo, cuando en el 2000 se requerían

72. En el caso de un computador la mejora es de más del 80% y hoy se necesita de solo 1.2 salarios mínimos para comprarlo. (ANDI, 2013).

El ingreso mensual promedio estimado para el estrato 3 es de \$ 920.037.00 y para el estrato 4 es de \$1.724.038.00 (Olarte & Peña, 2010). Esta cifra no ha tenido una variación significativa en los últimos 3 años. Para el 2013, los ingresos para el estrato 3 se sitúan en \$ 932.472.(Tiempo, 2013)

En cuanto a las mascotas, el aumento del gasto en este sector se evidencia en el aumento en el consumo de alimentos balanceados para perros y gatos. La cantidad producida de alimentos balanceados para perros, gatos y peces pasó de 133 toneladas en el año 2000 a 274 toneladas en el 2011. En millones de dólares la producción para iguales periodos aumentó 415% pasando de US\$50 millones a US\$259 millones. (ANDI, 2013)

Se presume que el propietario de un perro gastaría durante toda la vida de la mascota 120 millones de pesos y el de un gato 71 millones de pesos, si se tiene en cuenta que para el primer caso el animal vive en promedio entre 10 y 15 años y en el segundo, 12 a 15 años.

En alimentación mensual un propietario de un perro gasta alrededor de 250.000 pesos. La gran variedad de productos alimenticios para mascotas en el mercado hace que los amos deban asumir la compra del alimento no como un gasto sino como una forma de cuidar a su mascota. En la actualidad existen alimentos creados para razas y tamaños específicos, indicados para problemas de salud, para reducir o mantener un peso y recomendados de acuerdo al estilo de vida del perro o gato. Existe además un mercado estratificado en alimentos básicos, normales, Premium y super-premium, con un precio al público que oscila entre los \$ 2000 pesos, hasta los \$ 25.000 pesos por libra.

Han incursionado en el mercado, además productos novedosos, que hace unos años eran inimaginables. Por ejemplo, los seguros para mascotas. "El hecho de adquirir la póliza de seguro, vincula a los afiliados a un club de mascotas en el que los propietarios obtienen descuentos importantes a la hora de requerir uno de estos servicios", (Portafolio, 2010)

En una visita mensual al veterinario, el dueño de un perro o gato puede gastar una suma elevada de dinero, según el caso. Las visitas de control en las que se hace vacunación y desparasitación a las mascotas valen entre 40.000 pesos y 50.000 pesos, según el tipo de procedimiento. Una consulta en clínica veterinaria cuesta aproximadamente 60.000 pesos, en promedio, y si se agrega el costo de las ayudas que los Médicos Veterinarios requieren para emitir un diagnóstico acertado y los medicamentos necesarios para el tratamiento en caso de enfermedad, son otros 110.000 pesos. Si es necesario tratamiento hospitalario el valor de ese servicio está entre los 50.000 y 60.000 pesos por día. (Portafolio, 2010)

En los últimos cinco años, el consumo de productos para la alimentación y el cuidado de las mascotas creció 44% en América Latina. (Revista Dinero, 2011)

Cuadro 4. Amenazas y oportunidades, de acuerdo al análisis del entorno económico

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO ECONÓMICO		
PIB	OM	En general para todas las empresas de servicios, un buen desempeño macroeconómico representa una oportunidad de incrementar sus operaciones.
Empleo.	OM	Por idéntica razón al punto anterior, entre más empleo haya, mejor será la capacidad de compra y la demanda de servicios
Nivel de ingreso	OM	La capacidad de compra mejorada puede traducirse en mayores ingresos para la empresa, si se sabe interpretar los deseos del mercado.

Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades se clasifican en Mayores, (OM), y menores, (om). Las amenazas igualmente pueden ser Mayores (AM) o menores (am).

3.2 ENTORNO SOCIOCULTURAL

Es evidente que la sociedad está inmersa en un cambio cultural y las mascotas y en general el buen trato hacia los animales ocupa un lugar destacado en ese cambio. Esto puede explicarse por "la mejora del poder adquisitivo, las campañas comerciales y que la gente tiene una relación muy afectiva con las mascotas". Un elemento adicional es el cambio en los hábitos de vida. Por ejemplo, "ahora hay parejas que no tienen hijos y que, en su lugar, tienen mascotas y las adoptan para llenar ese espacio. Ya no lo ven como el perro que está afuera sino como un miembro de la familia". Y como miembro de la familia, a ese animal hay que consentirlo: ya no sólo es cuestión de comprarle su comida, sino también de ofrecerle todo tipo de lujos. (Revista Dinero, 2011)

Varios factores han favorecido el incremento del número de animales de compañía en las grandes ciudades colombianas, como: la demanda de mascotas para llenar espacios afectivos en los entornos familiares, el aumento en la capacidad económica de las clases sociales, permitiéndoles asumir gastos anteriormente no contemplados en su presupuesto, y el fenómeno de desplazamiento de poblaciones campesinas desde las áreas rurales, trayendo consigo la cultura de la posesión de animales. (Gómez G, Atehortua H, & Orozco P, 2007)

En Cuanto a la especie felina, hoy en día es inmenso el auge de esta especie como mascota, debido a su fácil tenencia, a que son buenos acompañantes, hermosos, con grandes personalidades, interesantes y divertidos de observar. En

general, los propietarios de gatos reportan que estos le proporcionan amor y afecto ilimitado, lealtad y dedicación incondicional; que se sienten reconfortados con su presencia, y aseguran que el hablar y jugar con ellos les permite apaciguar sentimientos de enfado y de desazón. Estas mascotas llegan inclusive a ser considerados por sus dueños como un miembro más de la familia

Numerosos son los estudios que han demostrado como las mascotas influyen de manera positiva en la salud y en el bienestar humano. Las investigaciones científicas han clasificado estos efectos en cuatro áreas específicas: terapéuticos, fisiológicos, psicológicos y sicosociales (Gomez G, Atehortua H, & Orozco P, 2007)

Cuadro 5. Resumen de amenazas y oportunidades, de acuerdo entorno sociocultural

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIO CULTURAL		
Humanización de la mascota.	OM	La consideración por parte de las personas de las mascotas como integrantes de la familia, ocasiona que gasten más e inviertan en su bienestar.
Sensibilidad hacia los animales.	OM	Puede servir para incrementar las operaciones de ASISTENCIA VETERINARIA.

Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades se clasifican en Mayores, (OM), y menores, (om). Las amenazas igualmente pueden ser Mayores (AM) o menores (am).

3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

El número de habitantes estimado para Cali en el año 2014 es de 2'475.249 personas, de las cuales 111.528 se ubican en la comuna 10. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014) Hay en la comuna 10, 27.062 viviendas. (Martínez S & al., 2011). Las viviendas se distribuyen en 50,9 % casas, el 45,6 % apartamentos, y el 3,5 % habitaciones. En promedio hay 3,6 personas por vivienda. (DANE, 2005)

En cuanto a la estratificación socioeconómica, se encuentra que el estrato predominante es el 3, con 78,9 %, le sigue el estrato 4 con 14,9 %, posteriormente está el estrato 2, con un 5,9 % y por último el estrato 5 con un 0,3 % (Alonso C & col, 2007)

Como resultado del muestreo poblacional realizado (Martínez S & al., 2011) se calcula que Cali tiene una población canina de 182.095 perros, y felina de 40.490 gatos. Según el último censo, se cuenta con una población de caninos callejeros de 26.000 animales. En la ciudad de Cali se estima que existen 4.3 animales (caninos y felinos) en la calle por manzana, con rangos que van de 1 a 9 perros por manzana. En promedio la relación hombre/canino en la ciudad de Cali es de

1:12.87 es decir por cada canino hay 13 personas y por cada felino hay 74. (Martinez S & al., 2011)

Sin embargo, en otro estudio realizado para la misma Alcaldía, estimó una población de caninos en Cali de 171.297 y la población de felinos es de 29.689. De ellos, 10.763 perros (6,3%) y 1.463 gatos (4,9%) carecen de propietario. (Consultoria P.S.A., 2011).

Se estima que en la comuna 10 hay 10.169 perros y 811 gatos. Tomando en cuenta las comunas aledañas, 8, 9, 11, 16, 17 y 19 se calcula que hay 68.940 perros y 8.439 gatos como demanda potencial.

Por razas, de acuerdo al estudio, la raza más común es el criollo, con un 39,41 %, seguida por la raza French poodle, con un 24,32%, el Labrador, con un 9,66 %, el Pitbull con un 4,89 % y el Pincher con un 4,78 %. El restante porcentaje (16,94 %) se lo dividen entre las demás razas y cruces.

En cuanto a felinos, la raza más común es el criollo, con un 89,22 %, seguido por el Angora con un 4,41 % y el Siamés con un 2,94 %.

Con respecto al aumento de la población, los perros registran una tasa de natalidad de 14,33% y una tasa de mortalidad de 8,27 % lo que da una tasa de incremento anual de 6,06 %. Ello quiere decir que cada año hay 10.380 perros más en la ciudad de Cali.

En los gatos la tasa de natalidad es de 14,22 % y la mortalidad es de 5,42 %, con una tasa de incremento de la población de 8,8 %, equivalente a 947 gatos nuevos cada año. (Consultoria P.S.A., 2011)

Un poco más de la mitad de la población de mascotas de Cali tiene acceso a servicios de veterinarios los cuales en su mayoría son provistos por centros veterinarios y en muy escasa proporción por el centro de zoonosis o fundaciones de protección animal.

Entre las mascotas que tienen acceso a servicios veterinarios, aproximadamente la mitad es llevada dos veces al año y 56% la llevan al menos una vez al año, el 23% de los animales es llevado al veterinario en caso de enfermedad o accidente, entre tanto que el 14.41% no lleva a sus mascotas al veterinario. (Martinez S & al., 2011)

Los datos del estudio alterno a este respecto, son coincidentes. En él se estimó que en cuanto al acceso a servicios veterinarios, el 54% de los perros demandan servicios veterinarios, y de ellos, el 93,76% asiste a Centro veterinarios. Los demás acuden a almacenes agropecuarios, al centro de Zoonosis del Municipio o

a una de las fundaciones que existe en la ciudad. El 44,25% lo hace 2 veces al año, el 20,73% sólo cuando se enferma y el 14,54% sólo una vez al año.

Cuadro 6. Amenazas y oportunidades, de acuerdo al análisis del entorno demográfico

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO		
Número de viviendas en la comuna 10	om	La comuna esta compuesta en un 50 % por casas, lo que permite que las personas tengan mascotas y que estas sean varias o de mayor tamaño.
Estrato predominante	om	Predomina en nuestra area de influencia el estrato 3, cuya capacidad de compra a mejorado y tiene un nivel cultural que favorece el cuidado de las mascotas.
Número de mascotas	OM	En la comuna 10 hay un número importante de mascotas que demandaran nuestros servicios.
Aumento de la poblacion canina y felina	OM	Favorece en el futuro nuestras operaciones
Distribución por raza	om	Alrededor de una cuarta parte de los perros son de razas que requieren el servicio de baño y peluqueria

Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades se clasifican en Mayores, (OM), y menores, (om). Las amenazas igualmente pueden ser Mayores (AM) o menores (am).

3.4 ENTORNO JURÍDICO LEGAL

La normatividad que cobija a las empresas dedicadas a la salud y el cuidado de los animales tiene tres componentes.

1. Las normas que se aplican a cualquier tipo de empresa, como son la inscripción ante la Cámara de Comercio de la localidad, la declaración y presentación de impuestos del Municipio, la sumisión a los requisitos impositivos de la DIAN y el ajuste a las normas que tienen que ver con la ubicación de las empresas, en donde lo permita el POT vigente. De acuerdo a estas perspectivas, las normas aplicables a ASISTENCIA VETERINARIA son:

- Ley 232 de 1995, por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales. (MSPS, OPS/OMS, 2012)
- Ley 388 Plan de Ordenamiento Territorial.
- Ley 140 de 1994 Publicidad Visual Exterior (Bernate Parra, 2013)

- Ley No. 590 del 10 de julio de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. (Bussines Col.com, 2014)

- Ley 905 de Agosto 2 del 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. (Bussines Col.com, 2014)

2. Las normatividad que hace referencia al sector agropecuario y del ejercicio de la Medicina Veterinaria.

- Ley 101 del 23 de Diciembre de 1993, Ley general de Desarrollo agropecuario y pesquero, y que es su artículo 63, modificado por el Decreto 1250 del 1995, (Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública) (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2014) y que faculta al ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) para ejercer el control técnico de las importaciones, exportaciones, manufactura, comercialización y uso de los insumos agropecuarios. (Banco Agrario de Colombia, 2014)

- Resolución 1167 del 25 Marzo del 2010. Por medio del cual se establecen los requisitos para el registro y control de personas que se dediquen a la comercialización de insumos agropecuarios y/o semillas para siembra a través de establecimientos de comercio. (Instituto Colombiano Agropecuario, 2014)

- Ley 73 de 1985. “Por la cual se dictan normas para el ejercicio de las profesiones de Medicina Veterinaria, Medicina Veterinaria y Zootecnia y Zootecnia”.

- Ley 576 de 2000 "Por la cual se expide el Código de Ética para el ejercicio profesional de la Medicina Veterinaria, Medicina Veterinaria y Zootecnia y Zootecnia"

- Ley 715 del 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y disposiciones para organizar la prestación de los servicios del sector salud además de las competencias de los departamentos, municipios y distritos. (MSPS, OPS/OMS, 2012)

- Ley 1122 del 2007. Por la cual se hacen algunas modificaciones en el sistema general de seguridad social y salud y se dictan otras disposiciones. (MSPS, OPS/OMS, 2012)

- Decreto 2341 de 1971. En las instituciones prestadoras de servicios de salud, las medidas de prevención y control de emergencias y desastres. (MSPS, OPS/OMS, 2012)

- Decreto 1280 del 2002. Por el cual se organiza el sistema de vigilancia, inspección y control del sector salud.
- Decreto 3518. Por el cual se crea y reglamenta el sistema de vigilancia en salud pública. (MSPS, OPS/OMS, 2012)
- Resolución 4445 de 1996. Por la cual se dictan normas para el cumplimiento del contenido del título IV de la Ley novena de 1979, en lo referente a las condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares. (MSPS, OPS/OMS, 2012)
- Resolución 3826 del 2003. Por la cual se establece el cumplimiento de las Buenas prácticas de Manufactura para las empresas productoras por contrato de medicamentos veterinarios. (MSPS, OPS/OMS, 2012)
- Resolución 3827 del 2003. Por la cual se adopta la guía para el desarrollo de estudios de estabilidad de medicamentos veterinarios. (MSPS, OPS/OMS, 2012).
- Resolución 1478 del 2006. Por la cual se expiden normas para el control, seguimiento y vigilancia de la importación, exportación, procesamiento, síntesis, fabricación, distribución, dispensación, compra, venta, destrucción y uso de sustancias sometidas a fiscalización, medicamentos o cualquier otro producto que las contengan y sobre aquellas que son monopolio del estado. (MSPS, OPS/OMS, 2012)

3. Las normas que hacen referencia a la protección ambiental y de los animales.

- Ley 99 de 1993 SINA, Sistema Integral Nacional Ambiental.
- Ley 9 de 1979 Código Sanitario Nacional Saneamiento Básico.
- Ley 84 del 1989. Las disposiciones de la presente Ley, tienen por objeto: a. Prevenir y tratar el dolor y el sufrimiento de los animales; b. Promover la salud y el bienestar de los animales, asegurándoles higiene, sanidad y condiciones apropiadas de existencia; c. Erradicar y sancionar el maltrato y los actos de crueldad para con los animales; d. Desarrollar programas educativos a través de medios de comunicación del Estado y de los establecimientos de educación oficial y privados, que promuevan el respeto y el cuidado de los animales; e. Desarrollar medidas efectivas para la preservación de la fauna silvestre. La violación de las disposiciones contenidas en el presente Estatuto son contravenciones. (Paramo.org, 2014)
- Ley 430 Mediante la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referente a los desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.

- Ley 746 de julio 19 de 2002 - Reglamento de Tenencia y Registro de Perros Potencialmente Peligrosos. (Faúna Colombia.org, 2014)
- Ley 1252 del 2008. Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental en lo referente a residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 2676 del 2000. Por el cual se reglamenta la gestión integral de residuos hospitalarios y similares. (MSPS, OPS/OMS, 2012)
- Decreto 4741 del 2005. Tiene por objeto prevenir la generación de desechos o residuos peligrosos, así como regular su manejo. (MSPS, OPS/OMS, 2012)
- Decreto 838 del 2005. Sobre disposición final de residuos sólidos. (MSPS, OPS/OMS, 2012)
- Decreto 1575 del 2007. Por el cual se establece el sistema para la protección y control de la calidad del agua para consumo humano. (MSPS, OPS/OMS, 2012)
- Resolución 2400 de 1979. Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo. (MSPS, OPS/OMS, 2012)
- Resolución 9031 de 1990. Por la cual se dictan normas y se establecen procedimientos relacionados con el funcionamiento y operación de equipos de Rayos X y otras emisiones de rayos ionizantes. (MSPS, OPS/OMS, 2012)
- Resolución 1434 del 2002. Por el cual se adopta el reglamento de protección y seguridad radiológica. (MSPS, OPS/OMS, 2012)

Cuadro 7. Resumen de amenazas y oportunidades, de acuerdo al entorno jurídico legal

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO JURÍDICO LEGAL		
Plan de ordenamiento territorial.	am	Puede haber dificultades en el POT que se está aprobando por parte del Consejo Municipal, para el funcionamiento de los negocios dentro de los barrios.
Código de ética	am	El ejercicio de la profesión se debe ajustar al código de ética.

Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades se clasifican en Mayores, (OM), y menores, (om). Las amenazas igualmente pueden ser Mayores (AM) o menores (am).

3.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

En cuanto al entorno tecnológico se pueden considerar varios aspectos.

Acceso de los usuarios a Internet. El uso de internet hace que cada vez los usuarios estén mejor informados y sean más exigentes en cuanto a los conocimientos y esta situación, puede ser desfavorable para el ejercicio profesional porque puede provocar roce entre profesional y usuario, por tanto se debe estar preparados para esta contingencia.

Equipos y medios de diagnóstico. La disponibilidad de equipos para procedimientos como equipos de anestesia por gases, monitores, cavitrones y medios de diagnóstico como Ecógrafos, Rayos X, tomógrafos, que aunque todavía tienen un precio elevado, cada vez son más asequibles. En general, lo deseable es contar con estos equipos, pero hay que considerar que para su uso efectivo es necesario recibir una capacitación y entrenamiento y que en estratos bajos, a veces es difícil asumir su costo, por tanto es mejor remitir a sitios especializados, para incorporarlos a la práctica diaria.

Sistemas informáticos y herramientas inteligentes. El uso de programas para el manejo de información de pacientes y clientes es imprescindible en todo tipo de negocios, pero más en éstos en donde se necesita tener a mano las historias clínicas de los pacientes. Además el uso de teléfonos inteligentes se ha masificado, por tanto es imprescindible contar con el conocimiento y con los medios para llegar a los clientes mediante el uso de redes sociales, en especial What's app, Facebook y Twitter.

Uso de cámaras de seguridad. El uso de cámaras también puede servir para vigilar pacientes, incluso desde lugares remotos y para la seguridad de la empresa.

Cuadro 8. Amenazas y oportunidades, de acuerdo al análisis del entorno tecnológico

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO		
Usuarios mejor informados	OM/am	Puede verse como una oportunidad en el sentido de que hay acceso a medios que se pueden aprovechar para acercarse al usuario. También puede ser una amenaza en el sentido de que en ocasiones los usuarios creen estar mejor informados que el Médico Veterinario y tratan de imponer conductas que no se ajustan a consideraciones científicas que son del dominio del profesional

1/2

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO TÉCNOLÓGICO		
Disminucion de costos de equipos	Om	Puede favorecer la adquisición de equipos que permiten ofrecer una mejor atencion
Disponibilidad de herramientas informáticas	OM	Permiten establecer una mejor relacion con los clientes y usuarios

2/2

Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades se clasifican en Mayores, (OM), y menores, (om). Las amenazas igualmente pueden ser Mayores (AM) o menores (am).

3.6 ENTORNO AMBIENTAL

ASISTENCIA VETERINARIA se ubica en la comuna 10 de Santiago de Cali, por tanto está sometida en general a las condiciones ambientales del sur de la ciudad. Algunas características del entorno ambiental que afectan con mayor importancia a la empresa son:

- Cercanía a la galería Santa Helena. La galería Santa Helena se encuentra ubicada hacia el nororiente de la comuna, entre las carreras 29 y 32 y las calles 19 y 25 (Dagma, 2009). Desde el punto de vista ambiental, ocasiona molestias en la comunidad aledaña por la inadecuada disposición de desechos, tanto de los productos vegetales que se expenden, como de los empaques en que llegan. Estos residuos favorecen la proliferación de plagas y de agentes infecciosos que atacan a la población humana y animal de sectores aledaños.

Adicionalmente, parte de esos desechos son arrojados al canal de aguas lluvias que separa las calles 23 y 26, y en épocas invernales lo obstruye y ocasiona inundaciones, que aunque no han afectado hasta ahora directamente a la empresa, si puede predisponer a los pacientes que viven en su área de influencia a diversas enfermedades.

- Otra situación ambiental que afecta la empresa son los cortes de agua que afectan la parte de la ciudad que depende de la planta de tratamiento de Puerto Mallarino, ocasionados por la turbidez del río Cauca, cuando se presentan lluvias en la zona del departamento del Cauca por donde hay afluentes que desembocan en él. Un insumo básico de la empresa es el agua que se utiliza para los baños de los perros, por tanto es necesario tener siempre agua almacenada para sortear este inconveniente.

- A noventa metros de las instalaciones de la empresa se encuentra una antena de telefonía celular. Aunque de acuerdo a los estudios realizados, no se ha

demostrado que existan consecuencias nocivas para los seres vivos, el riesgo tampoco se ha descartado. (Dagma, y otros, 2009)

- En el predio contiguo a la empresa hay un taller de metalmecánica que genera contaminación por ruido, vapores y gases que se producen al soldar metales y por aerosoles de pinturas. Aunque estas molestias se presentan con cierta regularidad, son tolerables.
- La empresa misma genera dos tipos de contaminantes. El primero de ellos son los insecticidas que se utilizan para el control de ectoparásitos, y cuyo impacto se mitiga utilizando productos degradables debidamente autorizados por la entidad encargada, en este caso el ICA, y en segundo lugar los desechos biológicos provenientes de las secreciones, excreciones y tejidos vivos de pacientes. Estos contaminantes los recolecta una empresa especializada.

Cuadro 9. Amenazas y oportunidades, de acuerdo al análisis del entorno ambiental

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO AMBIENTAL		
Ubicación de la Galeria Santa Helena	Am	Fuente proliferacion de palgas y agentes patógenos.
Cortes en el suministro de agua	AM	En este caso se cuenta con un pland e contingencia, que consiste en almacenar agua
Radiaciones electromagnéticas	AM/am	La consideracion como amenaza mayor o menor, depepnde de las investigaciones que se realicen en el futuro, ya que de acuerdo a la lietratura disponible, aun no hay estudios que confirmen o descarten su impacto sobre la salud humana o animal
Presencia de taller de metalemechanica	Am	Aunque ocasiona molestias auditivas y olfativas, estas son tolerables
Generacion de contaminantes por parte de la empresa	Am	La empresa se somete a la legislacion vigente en cuanto a vertimientos y disposicion de desechos biologico

Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades se clasifican en Mayores, (OM), y menores, (om). Las amenazas igualmente pueden ser Mayores (AM) o menores (am).

3.7 RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO

En el siguiente cuadro se resumirán las características más importantes para la empresa que se detectaron en el entorno.

Cuadro 10. Resumen de amenazas y oportunidades de acuerdo al análisis del entorno

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
• Plan de ordenamiento territorial. • Código de ética • Usuarios mejor informados • Ubicación de la Galeria Santa Helena • Cortes en el suministro de agua • Radiaciones electromagnéticas • Presencia de taller de metalmecánica • Generacion de contaminantes por parte de la empresa	• Nivel de ingreso de las familias del área de influencia • Humanizacion de la mascota • Sensibilidad hacia los animales • Número de viviendas en la comuna 10 • Estrato predominante • Número de mascotas • Aumento de la poblacion canina y felina • Distribucion por raza • Disminucion del costos de equipos • Disponibilidad de herramientas informáticas

Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE ASISTENCIA VETERINARIA

4.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS VETERINARIOS

La empresa pertenece al sector terciario de la economía o de servicios y dentro de esta división se clasifica como perteneciente al comercio al por menor de productos veterinarios (Banco de la República, 2014), a las actividades Veterinarias en cuanto a la atención en salud a las mascotas y de salones de estética para mascotas.

“Datos de Fenalco indican que la industria que rodea el cuidado de mascotas está creciendo a un ritmo de 13 por ciento anual, animado por una tendencia conocida como el ‘síndrome del nido vacío’, aplicable a las parejas jóvenes que se niegan a procrear y llenan la necesidad de dar afecto y protección con un perro, un gato u otro animal doméstico”. (López, 2013).

El crecimiento del sector se ve afianzado porque las mascotas satisfacen tres aspectos importantes para la sociedad: por un lado la relación estrecha con una mascota reduce el estrés, además el tener una mascota, sobre todo, un canino, fomenta la actividad física y en general las mascotas mejoran la autoestima ya que por norma general el amor de las mascotas es incondicional. (Dinero, 2014).

En 2013 Colombia fue testigo de un crecimiento continuo del sector de cuidado de mascotas y se espera que este crecimiento continúe en 2014. Este crecimiento ha sido fruto de una combinación de crecimiento del PIB y el consumo, junto con los cambios de estilo de vida. Los crecientes ingresos están aumentando la demanda por alimentos (para mascotas) preparados, lo que lleva a un sólido desempeño de la comida para gatos y perros. Mientras que la tenencia de perros es bastante estable, está creciendo la tenencia de gatos, debido en parte a que los consumidores están viviendo en los hogares más pequeños y a que los gatos son más independientes y demandan menos atención. Las personas que no tienen tiempo para caminar un perro prefieren los gatos como mascotas, por lo que existe un fuerte crecimiento de la comida y arena para manejar las excretas de los gatos.

Por otro lado el número de personas interesadas en no tener hijos es cada vez mayor y optan por adquirir una mascota, ajustando sus estilos de vida. El aumento del número de animales domésticos y la tendencia hacia la humanización del animal doméstico (el tratamiento de la mascota como un miembro de la familia) han dado lugar a una gama más amplia de productos y servicios para los animales domésticos en Colombia. Hay muchos productos especializados y servicios adaptados exigidos por los dueños de mascotas, tales como disfraces, golosinas para mascotas con beneficios para la salud, los alimentos naturales, los paseadores de perros, cuidado de día, cortes de pelo, odontología, hoteles, servicios funerarios, seguros y sesiones de fotos.

Las importaciones de productos para mascotas de los EE.UU., la UE, Argentina, Brasil y Chile están creciendo. Gracias a la entrada en vigor de los acuerdos de libre comercio con estos países, los productos se pueden importar sin aranceles y pueden competir ofreciendo productos innovadores, de alta calidad y precios competitivos. Los fabricantes locales están luchando para mantener su porción del mercado con productos más especializados, precios y distribución. (Euromonitor, 2014)

En el transcurso de 2014, el crecimiento debería continuar porque todavía hay mucho potencial para incrementar las ventas de alimentos comerciales para perros, ya que se estima que casi el 75% de los dueños de perros aún alimentan a sus mascotas con comida casera y sobras. Además la población de perros en Colombia continúa creciendo al 2% por año, con todos los indicios de que el nivel de consumo de los colombianos se mantendrá en un buen nivel en el año 2014. (Euromonitor, Country report. Pet care in Colombia, 2014)

La especialidad en medicina y cirugía de pequeñas especies animales es el área de mayor crecimiento de la Medicina Veterinaria. Esta especialidad le ha permitido a un altísimo número de Médicos Veterinarios ejercer la profesión; además, viene ofreciendo oportunidades de empleo a muchas personas que sirven como colaboradores directos y ha estimulado la creación de pequeñas y medianas empresas de implementos para mascotas. Adicionalmente, ha dado albergue a muchos veterinarios de otras especialidades que buscan oportunidades para ejercer en pequeños animales durante épocas de crisis. La medicina y cirugía de pequeñas especies animales ha hecho su aporte a otros sectores de la economía colombiana, tales como la industria farmacéutica y de alimentos; y cuenta con el ente gremial más sólido y antiguo del País: La Asociación Colombiana de Médicos Veterinarios Especialistas en Pequeñas Especies Animales (VEPA) . Para los próximos años se proyecta un crecimiento aún mayor de la atención médica a pequeños animales, mayor demanda del servicio y, desde luego, un mayor número de profesionales dedicados a esta especialidad (Riaño B, 2014)

Se está entonces ante un sector económico en auge y con buenas perspectivas de crecimiento. De manera genérica, se puede definir como sector de atención a mascotas, pero es conveniente hacer una clasificación del tipo de negocios que conforman este sector y en cuáles participa ASISTENCIA VETERINARIA.

Dentro de la cadena del sector de productos y servicios veterinarios, están en un primer eslabón los productores e importadores de materias primas, tanto de alimentos como de medicamentos y accesorios para animales.

En el segundo eslabón se encuentran los laboratorios productores e importadores de medicamentos de uso veterinario y las empresas productoras e importadores de alimentos para mascotas.

Hay un tercer componente en donde se encuentran los comercializadores mayoristas, quienes surten a los minoristas, que se encuentran en el siguiente nivel y en donde se ubica la empresa en estudio.

Existen empresas y entidades públicas asociadas a la cadena, como el Instituto Colombiano Agropecuario, (ICA), el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el INVIMA y las Secretarías de Salud, Departamental y Municipal. También hay varios laboratorios clínicos, que ofrecen sus servicios a los consultorios y clínicas veterinarias.

Las empresas minoristas que tienen contacto directo con el usuario final, se pueden clasificar en:

Grandes almacenes que distribuyen medicamentos y concentrados a nivel mayorista y minorista. La mayoría de estos almacenes cuentan también con Consultorio Veterinario y servicio de peluquería, aunque no es su actividad principal. Cuentan además con sedes, en el Norte y el Sur de la Ciudad.

Clínicas Veterinarias especializadas, que ofrecen el servicio de hospitalización, cirugías de mediana y alta complejidad, rayos X, ecografías, endoscopias, y en donde además se comercializan medicamentos y alimentos para mascotas, pero siendo esta última actividad adicional a su actividad principal que es la atención a mascotas. En estos sitios, la peluquería canina es también una actividad importante.

Consultorios Veterinarios, en donde se atiende a las mascotas de manera ambulatoria, se hospitaliza sólo de día, se realizan cirugías de baja complejidad y se brinda además el servicio de peluquerías y venta de medicamentos, alimentos y accesorios en menor volumen. A este tipo de negocios pertenece ASISTENCIA VETERINARIA.

Peluquerías caninas, atendidas por personal no profesional y en donde la actividad principal es la estética canina y la venta de productos.

Con respecto a la demanda potencial de servicios veterinarios, y de acuerdo a un estudio de mercado que contrató la Asociación de Médicos Veterinarios dedicados a pequeños animales, capítulo Valle, ASOVEPA, (Investigaciones Proyectar Ltda, 2009)² se pudo concluir que 3 de cada 10 entrevistados llevan sus perros a que les hagan un combo de cuidado, gastando en ello aproximadamente \$ 21.000.

² El estudio se realizó en el marco de un Proyecto de Mejoramiento Gremial, cofinanciado por Fomypime. Abarcó los municipios de Cali, Palmira, Buga y Jamundí. Se realizó entre los meses de Noviembre y Diciembre del año 2009, con un tamaño muestral de 500 encuestas, un nivel de confianza del 95 % y un margen de error de 4,38 %.

Además, el 60 % de los entrevistados desparasita su mascota cada 2 o 3 meses, e invierte en esta actividad \$ 13.000.00 cada vez. Según el estudio para el 74% de los encuestados, la aplicación de vacunas a las mascotas es muy importante y para el 25% es importante. Solo para el 1% no es importante.

El 50% de los gatos son desparasitados cada 3 a 6 meses y se invierte en esa actividad \$13.000.00. 8 de cada 10 entrevistados ha vacunado a sus gatos, el 53% con todas las vacunas y los restantes, solo la vacuna antirrábica.

El 80% de los encuestados acude al Médico Veterinario cuando su mascota presenta alteración de salud y el 20% utiliza medicación casera. 9 de cada 10 entrevistados desean tener un Médico Veterinario de confianza que se encargue de las mascotas. En cuanto a la elección del Médico Veterinario, fue más importante la efectividad, con un 20%, seguido por la cercanía a la vivienda con 12% y el buen trato hacia la mascota con un 12%.

En cuanto a la manera en que conocen y eligen un Médico Veterinario, la cantidad más alta de encuestados lo hace por recomendación de un amigo, 49%, por cercanía a su casa, 11%, porque es reconocido el 11%. Debe destacarse la poca efectividad que evidenció este estudio en los métodos tradicionales de publicidad, como son los volantes, (5%), los anuncios publicitarios (5%) y el directorio telefónico (3%)

De acuerdo a la información recopilada, se puede estimar que existe un mercado potencial de 34.470 perros y 4.219 gatos. (Aproximadamente la mitad de las mascotas de las comunas 10 y aledañas (8, 9, 11, 16, 17 y 19). Según los datos del estudio contratado por Asovepa, se puede estimar que existe un mercado de al menos cuatro mil ochocientos millones de pesos al año, solo teniendo en cuenta los baños, vacunas y desparasitaciones en el área de influencia. En el siguiente cuadro se resume este estimado.

Tabla 5. Demanda potencial de tres actividades en la comuna 10 y aledañas

	%	VECES/AÑO	VALOR	TOTAL
ANTIPARASITARIO	58	4.8	\$ 13.818	\$ 1.326.037.185
BAÑO	29	9.6	\$ 21.559	\$ 2.068.898.224
VACUNAS	79	1.0	\$ 45.000	\$ 1.225.408.500
TOTAL PERROS				\$ 4.620.343.909
ANTIPARASITARIO	45	2.4	\$ 13.100	\$ 59.690.412
VACUNAS	53	1	\$ 45.000	\$ 100.623.150
RABIA	27	1	\$ 15.000	\$ 17.086.950
TOTAL GATOS				\$ 177.400.512
TOTAL PERROS Y GATOS				\$ 4.797.744.421

Fuente: Elaboración propia con Datos obtenidos de las dependencias de la Alcaldía Municipal de Santiago de Cali y Asovepa.

Nota: El porcentaje corresponde a la fracción del volumen total de perros que se someten al procedimiento

No se incluyen en este estimado la demanda potencial en otros servicios veterinarios, ni en productos, y lo que pretende es reflejar que se trata de una industria promisorio y en crecimiento. El porcentaje hace referencia a la proporción de animales que demandan el servicio.

Se realizará a continuación una revisión del ambiente en el que se desenvuelven las actividades de las empresas dedicadas a ofrecer servicios veterinarios para mascotas.

4.2 EL SECTOR DE SERVICIOS PARA MASCOTAS DE ACUERDO AL ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

Se hará un análisis del sector teniendo en cuenta la metodología propuesta por Michael Porter.

4.2.1 Productos o Servicios Sustitutos. Se presta un servicio para seres vivos, los cuales son insustituibles para las personas que los aprecian. Las empresas de este sector aplican conocimientos, técnicas y habilidades en atender las necesidades de esos seres, y esta labor no tiene reemplazo. Además de acuerdo a la información recolectada el sector de las mascotas es un renglón de la economía en crecimiento, por varias causas.

- La primera es que se evidencia una tendencia al aumento del número de mascotas debido a la diferencia entre los índices de natalidad y de mortalidad.
- Cada vez es mayor el cuidado que se profiere a las mascotas y el dinero que se invierte en ellas.
- Existen cada vez un mayor número de personas interesados en la protección de las mascotas y los animales en general y prueba de ello son las diferentes fundaciones y demás organizaciones defensoras de animales.
- Las condiciones macroeconómicas ha mejorado la capacidad de compra por tanto las personas tienen la posibilidad de gastar más dinero en bienes superiores como mascotas y sus necesidades.

4.2.2 Poder de negociación de los Proveedores. Los insumos que se utilizan en consulta, cirugía y en baños, se pueden conseguir a bajos precios, de tal manera que en los costos totales no representan un rubro significativo. Estos productos en general se compran de contado. Los medicamentos que se utilizan en consultorio o se comercializan, se compran a distribuidores mayoristas y ellos conceden un plazo para pagar de 60 días y con un descuento sobre el precio al que se puede vender al usuario final, de entre un 30% a un 50%. En ocasiones, se acumulan las cuentas por pagar y pueden convertirse en un problema financiero. Es mejor realizar estas compras de contado y en pequeñas cantidades, utilizando un modelo justo a tiempo. Los accesorios y alimentos también se compran de contado. Es muy fácil cambiar de proveedor y ello no implica ningún costo adicional. Son cada vez más el número de distribuidores. Es importante de todas maneras conservar el prestigio crediticio, cancelando a tiempo las facturas y no sobre- endeudándose.

4.2.3 Poder de negociación de los Clientes. En general, la demanda de este tipo de negocios es atomizada. Cada uno de los clientes representa una fracción poco significativa, por tanto su poder de negociación es limitado. Las relaciones son individuales y de preferencia a una empresa. Los precios son variables, y se determinan por el estrato en donde se encuentre la empresa.

Debido a las características de los dos aspectos anteriores, los proveedores y los clientes, se puede hablar que existe en este sector competencia perfecta.

4.2.4 Rivalidad en el Sector. No existen indicadores para medir el grado de rivalidad en el sector, pero si se puede realizar un análisis de acuerdo a la percepción que ofrece el mercado. Se trata de una industria en crecimiento y por tanto existe demanda para los competidores existentes. Como se mencionó anteriormente, existe oferta variada de los servicios, desde almacenes grandes hasta sólo peluquerías caninas. En general los precios dependen más del estrato

social, y han permanecido más o menos constantes desde hace unos 5 años. Cada quien trata de mantener precios que le permitan operar rentablemente. Las empresas más grandes realizan un máximo de 450 peluquerías y baños al mes. Los precios de los procedimientos médicos y quirúrgicos se mantienen en un nivel lo más alto posible.

Existe algo de competencia desleal por parte de Fundaciones, quienes realizan cirugías de esterilización a precios ínfimos, por el nivel de entre 30 mil y 50 mil pesos, cuando un profesional cobra por este procedimiento un mínimo de 150 mil, y hasta 600 mil pesos. Sin embargo existen otros procedimientos médicos y quirúrgicos los cuales son exclusivos de profesionales con clínicas, por tanto es preferible que de los procedimientos de esterilización se encarguen las Fundaciones, mientras lo realicen apegados a todas las normas legales y científicas y no pongan en riesgo la integridad de los animales.

Existe un grupo de personas que se denomina teguas, quienes realizan procedimientos veterinarios de todo tipo sin contar con la capacitación para ello. Sin embargo, cada vez el usuario es más exigente y por tanto, la demanda por sus servicios decae. También y dentro de este grupo, existen negocios itinerantes, que van de barrio en barrio ofreciendo control, de ectoparásitos y endoparásitos y vacunas a un precio de 10 mil pesos, pero para ello utilizan productos no autorizados o de contrabando y tampoco representan un riesgo real para la actividad.

De acuerdo al análisis demográfico, existen en Cali al menos 171.297 perros y 29.689 gatos, y la mitad de ellos demanda atención médica, por tanto se está hablando de una demanda potencial aproximada de 85 mil perros y 15 mil gatos. (Consultoria P.S.A., 2011). Se estima que para que un consultorio o clínica sea rentable, es suficiente contar con entre 300 y 500 pacientes estables.

4.2.5 Amenaza de nuevos Competidores. El ingreso de nuevos competidores es una posibilidad latente, debida a que es un sector rentable y hay persona que perciben que puede ser una buena oportunidad de negocio. Además de ello, la presencia de una Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia en la ciudad, de la cual están egresando nuevos profesionales, sumado a que la ciudad es una plaza atractiva para los nuevos profesionales de egresados de facultades de otras ciudades cercanas, como Popayán, Pasto, Neiva, Ibagué, Manizales, etc., hacen de la posibilidad de ingreso de nuevos competidores un riesgo latente. La apertura de un negocio nuevo es fácil, ya que la inversión inicial puede ser modesta y se puede surtir a crédito o con compras pequeñas. Es por ello que permanentemente están iniciando operaciones nuevos negocios, pero su permanencia en el mercado en general es corta. Sin embargo, alcanzan a apoderarse de parte del mercado. El negocio más común son las peluquerías caninas, ya que como se mencionó anteriormente, la peluquería es un arte y en la mayoría de las empresas se subvaloran estos profesionales y no se les remunera

bien. Ellos de manera independiente, arreglando 4 perros al día pueden obtener ingresos suficientes para cubrir los costos fijos de un pequeño local y les queda lo que sería un salario mínimo y no estarían subordinados, por tanto muchos de ellos prefieren después de laborar un tiempo, iniciar su propio negocio, en donde puedan manejar un horario propio y no tener jefes.

Cuadro 11. Resumen de las 5 fuerzas del sector de atención Veterinaria en Santiago de Cali, 2014

FUERZAS	IMPORTANCIA	CARACTERÍSTICA
Productos o servicios sustitutos	Baja	Es una industria de emociones que difícilmente se puede sustituir.
Poder de negociación de proveedores	Baja	Multitud de proveedores. Mercado muy determinado en cuanto a descuentos y plazos.
Poder de negociación de clientes	Baja	Clientes atomizados
Rivalidad en el sector	Media	Existe un cierto grado de rivalidad, pero en general se ciñe al código de ética y son los clientes quienes valoran y deciden
Amenaza de nuevos participantes	Media a alta	Facilidad de ingreso de nuevos competidores. De las industrias pecuarias, es la de mayor crecimiento y rentabilidad, lo que atrae a los nuevos profesionales.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 12. Resumen de amenazas y oportunidades, de acuerdo al análisis del entorno y de las 5 fuerzas

RIVALIDAD EN EL SECTOR		
Agremiación	om	Permite establecer canales de comunicación con entidades gubernamentales y ganar protagonismo a nivel local. También favorece la capacitación y la adquisición del seguro de responsabilidad civil.
Precios estables	am	Los precios de mercado se han mantenido estables, por lo que la rentabilidad tiende a tener una pequeña disminución por las tasas de inflación.

1/2

AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES		
Características de los peluqueros	AM	Los peluqueros prefieren abrir sus propios negocios a ser subordinados y por ello han proliferado las peluquerías caninas y ello puede ser la causa de la disminución del número de perros atendidos en peluquería.
Aumento de profesionales	AM	Existe el riesgo que con el incremento del número de profesionales aumente el número de clínicas y consultorios y ello se refleje en una competencia más intensa o en disminución de la cantidad de trabajo
Baja demanda de profesionales de la Medicina Veterinaria en sectores pecuarios diferentes a las mascotas	AM	Dentro de las actividades pecuarias, la que permite un ejercicio profesional más rentable es el subsector de las mascotas y ello hace que quienes no puedan ubicarse en el área de las ventas o cualquier otra rama pecuaria, resuelvan dedicarse a los pequeños animales y con ello se incrementa la competencia.

2/2

Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades se clasifican en Mayores, (OM), y menores, (om). Las amenazas igualmente pueden ser Mayores (AM) o menores (am).

5. ANÁLISIS INTERNO DE ASISTENCIA VETERINARIA

5.1 ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

5.1.1 Planeación. No existen planes formales y se carece de objetivos de largo plazo. Por tanto no existen ni una misión ni una visión formales. Se intuye que debe prestarse un servicio profesional a las mascotas y que la integridad y la ética en el trabajo son valores importantes. Se atienden los clientes que llegan pero no se es proactivo a la hora de buscarlos. Las estrategias son implícitas y buscan la sobrevivencia de la empresa, la remuneración de todos y la obtención de utilidades.

Se hacen reuniones con el personal, pero no son programadas ni periódicas. Sin embargo y de acuerdo a lo resultados de los últimos meses, han arrojado resultados positivos en cuando a número de pacientes y clientes.

5.1.2 Organización. En cuanto a la estructura organizacional, es evidente que existe una cabeza de la Organización, de quien se espera que tome decisiones y ejecute. No hay relaciones de patrón, por tanto no hay órdenes, aunque si existe cierto grado de subordinación.

Por debajo del propietario, y al mismo nivel se encuentran la peluquera, la pasante de MVZ y el mensajero. Los cargos tienen funciones definidas, aunque no están escritas y eventualmente y ante la necesidad, hay colaboración entre todos los integrantes.

No hay un organigrama escrito.

5.1.3 Dirección. El propietario quien a la vez es Médico Veterinario, ejerce un tipo de liderazgo con matices de tipo ejemplar, democrático y paternalista. Las opiniones y sugerencias de todo el equipo son bienvenidas y la generalidad de las veces son de alto valor. Se acatan y se reconocen. Se busca que quienes están en la empresa se sientan como en su casa y reconozcan su rol de socios de la empresa, más que de subordinados.

5.1.4 Control. Existen un control riguroso en cuando a ingresos y egresos de dinero, clientes de peluquería, cuentas por pagar y pagos a proveedores, ventas e inventario y en cuanto a condiciones técnicas como temperaturas de neveras de almacenamiento, disposición de residuos biológicos e historias de pacientes.

Generalmente el control se utiliza para retroalimentar y para determinar objetivos a corto plazo, que se difunden en el equipo.

5.1.5 Gestión. Se puede afirmar que existe una buena gestión, ya que se puede demostrar que se ejecuta lo que se programa, se hacen compras y

mantenimientos de equipos a tiempo y se tiene al día los pagos a proveedores y en general se tiene por buen manejo de la imagen y del crédito.

5.1.6 Clima organizacional. En la empresa es evidente un buen clima laboral, que se manifiesta en las buenas relaciones entre todos los integrantes y la satisfacción de todos en el trabajo. Prácticamente no existen conflictos y por el contrario, las relaciones son de camaradería y de colaboración entre todos.

Cuadro 13. Fortalezas y debilidades en el proceso Administrativo

COMPONENTE FUNCIONAL / CARACTERISTICA	CLASIFICACION	EXPLICACION
No hay planeacion formal ni a largo plazo	DM	Este trabajo pretende subsanar esta debilidad
Control riguroso	FM	Permite tener elementos para tomar decisiones, para planear, para fijar metas y en general es una base para el mejoramiento
Clima organizacional	FM	Permite trabajar con entrega y sentirse bien en el trabajo. Los clientes notan y valoran esta característica

Fuente: Elaboración propia

Las Fortalezas se clasifican en Mayores, (FM), y menores, (fm). Las debilidades igualmente pueden ser Mayores (DM) o menores (dm).

5.2 ANÁLISIS INTERNO DE ACUERDO A LAS ÁREAS FUNCIONALES

A continuación se describirán las características más relevantes de cada uno de los componentes funcionales de la empresa.

5.2.1 Área de Servicios. En este componente se puede destacar:

- Existe una base de datos de clientes y pacientes y un software de historias clínicas que cuenta actualmente con 2.715 pacientes registrados.
- No se usa eficientemente la base de datos. Por ejemplo, se podría utilizar para recordar a los clientes vacunas, desparasitaciones o baños, y en la actualidad el uso que se hace es limitado.
- Hay productos novedosos, que podrían venderse masivamente como los Planes de afiliación, pero el mercadeo que se ha hecho a este producto es insuficiente.

- La empresa cuenta con un local amplio, iluminado, con buena presentación y áreas de trabajo separadas.
- Se cuenta con un seguro de responsabilidad civil profesional que permite atender indemnizaciones y demandas en caso de que haya un reclamo por parte de un usuario.
- A lo largo de 10 años de existencia de la empresa, se ha madurado una metodología de trabajo que se percibe como adecuada y que es apreciada por los clientes. Existe un grado de fidelización de medio a alto, aunque esta valoración es subjetiva.
- Se cuenta con un flujo de perros de baño y peluquería de un promedio de 100 al mes. A pesar de que el número ha decrecido debido al aumento de la competencia en este campo, aún es un número significativo.
- La distribución de las áreas, en especial de la sala de cirugía, es inadecuada y para poder tener un quirófano hay que realizar modificaciones en el local que aunque están en proyecto, se realizarán en el mediano plazo.
- La empresa ofrece un curso de peluquería que ha tenido acogida y quienes lo realizan quedan satisfechos.

5.2.2 Área de Mercadeo. Las características del área de mercadeo son:

- Se ha construido una buena imagen y existe una buena proporción de pacientes que llegan referidos por personas que han percibido que el servicio es bueno, profesional y que hay asertividad en los diagnósticos y tratamientos.
- A pesar de que el local no está ubicado sobre una calle principal, la fachada amplia se podría utilizar en aumentar el aviso, para mejorar la visibilidad.
- Los precios asequibles para los clientes y adecuados para el estrato.
- La empresa no cuenta con página Web ni maneja redes sociales para relacionarse con sus clientes actuales y potenciales.
- La inversión en publicidad es baja.

Cuadro 14. Fortalezas y debilidades en el área de Servicios

CARACTERÍSTICA	CLASIFICACIÓN	EXPLICACIÓN
Existe base de datos y software	FM	Se tienen 2.715 pacientes registrados y registro de clientes de peluquería desde el 2012
Uso limitado de base de datos y software	DM	Se subutiliza la base de datos
Planes de afiliación	FM	Se tiene experiencia en manejo de clientes afiliados y el potencial es alto
Seguro de responsabilidad civil	fm	Ante la eventualidad de un siniestro con una mascota o la posibilidad de una demanda se cuenta con la protección de un seguro adquirido mediante la agremiación a un costo muy bajo
Alto grado de fidelización y recomendación	FM	En general la percepción es que los usuarios del servicio se sienten bien atendidos, regresan y recomiendan la empresa
Buen flujo de clientes diario	FM	Aunque la demanda es variable, en general, siempre hay buen flujo de clientes
Sala de cirugía deficiente.	DM	No se cuenta con una sala de cirugía separada y la distribución del local no permite su adecuada desinfección y esterilización.
Cursos de peluquería	FM	Se ofrecen cursos de peluquería y aunque por épocas llaman un buen número de personas interesadas, tal vez por el precio se abstienen de tomarlo.

Fuente: Elaboración propia

Las Fortalezas se clasifican en Mayores, (FM), y menores, (fm). Las debilidades igualmente pueden ser Mayores (DM) o menores (dm).

Cuadro 15. Fortalezas y debilidades en el área de Mercadeo

CARACTERÍSTICA	CLASIFICACIÓN	EXPLICACIÓN
Buena imagen y posicionamiento	FM	La trayectoria de 10 años y la permanencia, aunada a un tipo de consultorio cómodo y amplio, con una buena sala de espera agradable a la vista, ha posicionado la empresa como un sitio cómodo y agradable entre los clientes..

1/2

CARACTERÍSTICA	CLASIFICACIÓN	EXPLICACIÓN
Local apropiado	FM	El local es amplio y su costo no es exagerado
Precios	fm	Se manejan precios adecuados al estrato en que se trabaja. Por ello se tiene un margen si se desea subir los precios.
Poco uso de la web	DM	Se cuenta con anuncios del curso de peluquería en la web, pero no se ha actualizado.
Poca inversión en publicidad	dm	En general, la inversión en publicidad es poca, ya que de acuerdo al estudio de mercadeo, la publicidad más efectiva es la recomendación de amigos y familiares satisfechos con el servicio.

2/2

Fuente: Elaboración propia

Las Fortalezas se clasifican en Mayores, (FM), y menores, (fm). Las debilidades igualmente pueden ser Mayores (DM) o menores (dm).

5.2.3 Área Financiera. En el área financiera, los aspectos más destacables son:

- Existe un buen control financiero mediante el uso de una aplicación de Excel, que permite diferenciar ingresos y gastos por áreas y detectar cuando hay variaciones importantes en ellas.
- El propietario tiene un endeudamiento excesivo. Los pasivos suman \$28 millones de pesos. En créditos bancarios hay 25 millones y cada mes hay que pagar cuotas que suman alrededor de \$ 1'600.000.00.
- Hasta ahora los ingresos han permitido cumplir con todas las obligaciones.
- De los créditos hay microcréditos por un valor aproximado de 12 millones, y uno de ellos tiene una tasa de interés del 33% anual, que es muy alta.
- Se cuenta con buen prestigio financiero.
- Se reciben pagos mediante el uso de datafono, lo que facilita el pago de tratamientos altos y disminuye el uso del crédito personal.
- Se maneja una cartera relativamente baja, que normalmente no supera \$600.000.00 pesos.

Cuadro 16. Fortalezas y debilidades en el área Financiera

CARACTERÍSTICA	CLASIFICACIÓN	EXPLICACIÓN
Buen control financiero	FM	Se lleva un registro diario de ingresos y egresos, lo que permite conocer el desempeño del negocio y tener control sobre las finanzas
Elevado endeudamiento del propietario	DM	Ha sido necesario incurrir en créditos en diversas oportunidades. Por lo que el dinero que debe destinarse mes a mes a cubrir las cuotas de los bancos es elevado y restringe la posibilidad de invertir en el negocio.
Buena imagen crediticia.	FM	Todos los créditos son con entidades financieras y el record de pagos es bueno.
Datáfono	fm	Se recibe pagos con dinero plastico y ello permite acceder a nuevos clientes y facilita la adquisición de productos y servicios de alto costo, como por ejemplo las cirugías.
Baja cartera	fm	El otorgamiento de crédito a los usuarios es limitado.
Cuenta por pagar a proveedores razonable	fm	No se tienen elevadas cuentas por pagar a proveedores y se compra una buena proporción de insumos y productos de contado.

Fuente: Elaboración propia

Las Fortalezas se clasifican en Mayores, (FM), y menores, (fm). Las debilidades igualmente pueden ser Mayores (DM) o menores (dm).

5.2.4 Área de Personal. En el área de personal los aspectos más destacables son:

- El personal se ha contratado mediante la modalidad de prestación de servicios, por tanto no hay carga prestacional.
- Existe un buen clima laboral y es evidente un buen sentido de compromiso.
- El personal se siente bien remunerado y se encuentra motivado y comprometido.
- Se cuenta con la colaboración de una practicante de último semestre de la Carrera Medicina Veterinaria Y Zootecnia de la Universidad de la Amazonía.

5.2.5 Área Administrativa. En esta área los aspectos más destacados son:

- El propietario tiene formación en Administración y en Docencia.
- Hay buen control financiero y operativo.
- Existe una historia de los ingresos de varios años, lo que permite realizar evaluación y fijar metas.

Cuadro 17. Fortalezas y debilidades en el área de Personal

CARACTERÍSTICA	CLASIFICACIÓN	EXPLICACIÓN
No hay carga prestacional	fm	Los colaboradores trabajan por comisión o por encargo, no tienen que cumplir un horario de trabajo especificado, ni hay subordinación directa, por tanto no hay carga prestacional.
Buen ambiente de trabajo	FM	El ambiente laboral es agradable y las relaciones entre el equipo de trabajo son buenas.
Compromiso de los colaboradores	FM	Es evidente el compromiso con la empresa.
Pasante de la Universidad de la Amazonía	fm	Periodicamente se recibe un o una estudiante de la Universidad de la Amazonía, que colabora en el trabajo a la vez que aprende sobre este tipo de negocio

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 18. Fortalezas y debilidades en la Administración

CARACTERÍSTICA	CLASIFICACIÓN	EXPLICACIÓN
Formación del propietario en Administración	FM	El propietario es estudiante de la Maestría en Administración, por tanto cuenta con la formación para implementar un plan estratégico y para mejorar los resultados la empresa
Buen control financiero y operativo	FM	Se controlan indicadores importantes
Uso de indicadores.	FM	Hay claridad sobre qué indicadores evaluar y cómo obtenerlos, así como la manera en que pueden usarse en mejorar el negocio.

Fuente: Elaboración propia

FM. Fortaleza mayor. fm. Fortaleza menor. DM. Debilidad mayor. dm. Debilidad menor.

6. LA MATRIZ DOFA

En este capítulo se elaborará el cuadro de la Matriz DOFA, a partir de los datos obtenidos en los capítulos de análisis del entorno, tanto genérico, como del sector y del análisis interno de la empresa ASISTENCIA VETERINARIA.

Previamente se construirán las matrices de Evaluación del factor Externo, Matriz EFE y Evaluación del factor interno, la Matriz EFI, lo que permitirá valorar qué tan favorable o desfavorable son estas condiciones para el resultado deseado de la Organización.

6.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MATRIZ EFE)

Para obtener un resultado de esta Matriz, se seleccionan las variables, tanto oportunidades como amenazas, que se consideren más trascendentales o importantes para la organización y se les asigna un valor, sobre la percepción de su importancia. A continuación se multiplica por el valor asignado a las oportunidades y amenazas, de acuerdo a si son o no significativas. El valor que se les da es:

- Amenaza mayor 1
- Amenaza menor 2
- Oportunidad menor 3
- Oportunidad Mayor 4

Cuadro 19. Matriz EFE

VARIABLE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN	CALIFICACIÓN	COMENTARIO
Mejoramiento de los indicadores económicos y en general la mayor capacidad de gasto por parte de los usuarios.	0,3	4	1,2	La capacidad de compra es determinante en el éxito o fracaso de cualquier empresa que atienda al público en general.
Valoración afectiva de las mascotas.	0,35	4	1,4	La valoración que hacen las personas de las mascotas y su sensibilidad, los hace demandar el servicio y se fidelizan cuando sienten que pagan por una buena atención.

1/2

VARIABLE	PONDERACIÓN	VALORACIÓN	CALIFICACIÓN	COMENTARIO
Uso de la tecnología en atención de pacientes y en contacto con los usuarios	0,2	3	0,6	Los clientes son cada vez más exigentes en este aspecto y los esfuerzos de las empresas se deben orientar a satisfacer sus expectativas en este sentido.
Número de clientes y pacientes potenciales.	0,1	4	0,4	Existe una demanda aun no atendida que favorece el crecimiento del negocio
Amenaza de nuevos participantes.	0,05	1	0,05	Cada vez habrá mayor competencia y esto debe servir de estímulo para ofrecer un servicio cada vez mejor
TOTAL			3.65	

2/2

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al resultado obtenido con esas variables y con la calificación que se les asignó, de 3,65 se puede deducir que se está ante un entorno favorable para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

6.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Se construirá esta Matriz, seleccionando de entre las fortalezas y debilidades encontradas, aquellas que puedan tener mayor impacto a la hora de determinar el éxito o fracaso del plan. Se asigna un valor de acuerdo a:

- Debilidad mayor 1
- Debilidad Menor 2
- Fortaleza menor 3
- Fortaleza mayor 4

Cuadro 20. Matriz EFI

FACTOR INTERNO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
No hay planeacion formal ni a largo plazo	0.15	1	0.15
Clima organizacional.	0.14	4	0.56
Existe base de datos y software	0.12	3	0.36
Uso limitado de base de datos, software y Web	0.13	1	0.13
Planes de afiliación	.08	3	0.24
Alto grado de fidelización y recomendación	0.12	3	0.36
Buena imagen y posicionamiento	0.15	3	0.45
Local apropiado	0.11	3	0.33
Total			2.58

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la Matriz EFI es de 2,58, apenas ligeramente por encima de la media, lo que puede interpretarse, como que habrá que trabajar mucho para superar las debilidades, si se pretende lograr los objetivos propuestos.

A continuación se construirá la Matriz DOFA para ASISTENCIA VETERINARIA en Febrero del 2015

6.3 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DOFA

Cuadro 21. Matriz DOFA de ASISTENCIA VETERINARIA

ANÁLISIS DEL ENTORNO ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Condición Macroeconómica. 2. Buena capacidad de compra. 3. Demanda por cursos de peluquería. 4. Aumento del número de mascotas. 5. Acceso de usuarios a Internet	1. Aumento del número de competidores ocasionada por las condiciones laborales de los peluqueros y el aumento de número de profesionales de la Medicina Veterinaria que ven en el sector de las mascotas una alternativa rentable
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	
1. Antigüedad. 2. Alto grado de fidelización de clientes. 3. Buen número de clientes. 4. Condiciones del local. 5. Prestigio. Credibilidad. 6. Base de datos completa. 7. Se ofrecen cursos de peluquería desde el año 2012. 8. Planes de afiliación a medicina prepagada. 9. Control financiero y capacidad administrativa. 10. Buen clima laboral y compromiso.	FO. Aumentar el uso de Las bases de datos para aumentar el número de clientes.(F6, O5) Diseñar una campaña de promocional para atraer nuevos clientes referidos. (F1, F2, F3, F4, F5, F8, O1, O2, O4) Incrementar la publicidad en internet para aumentar el número de cursos de peluquería vendidos. (F7, O3)	FA. Uso intensivo de base de datos. (F6, A1) Aumentar el número de afiliados. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1) Reforzar el sistema de referidos. (F1, F2, F3, F4, F5, F8, A1)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	
1. Quirófano inadecuado. 2. Poco uso de la información de las bases de datos. 3. Poco uso de Internet en publicidad. 4. Endeudamiento.	DO. Hacer Alianzas con terceros para ofrecer servicios como Rayos X, Ecografías, laboratorio. (D1, O1, O2, O4) Realizar una campaña masiva de uso de Internet para promocionar la empresa. (D3, O5)	DA. Desarrollar y poner a funcionar una página web y habilitar un sitio en Facebook para publicitarse. (D3, A1)

Fuente: Elaboración propia

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE ASISTENCIA VETERINARIA

Se realizó una encuesta entre los miembros de la empresa para recibir propuestas y con ellas construir una misión, una visión y unos objetivos que fueran consensuados. De las 4 encuestas, solo se recibieron 2 propuestas.

7.1.1 Misión. De acuerdo a las propuestas, se concluye que el siguiente postulado reúne sus opiniones y al grupo de Investigación le parece acertada:

“La misión de Asistencia Veterinaria es proporcionar tranquilidad, bienestar y satisfacción, tanto a los dueños de las mascotas como a todos quienes se involucren en sus operaciones mediante la oferta de servicios integrales, asequibles y efectivos, que nos posicionarán como los mejores en nuestra área de influencia.”

7.1.2 Visión. Igualmente, el siguiente postulado reúne las apreciaciones de los integrantes de la Organización:

“En el 2020 ASISTENCIA VETERINARIA habrá duplicado sus operaciones y tendrá reconocimiento a nivel Municipal, lo que le permitirá alcanzar la solidez financiera y la solvencia para que quienes colaboramos en sus operaciones, tengamos un nivel de vida de acuerdo a nuestras expectativas.

Tendrá una sede propia, amplia, moderna y dotada de los últimos implementos disponibles, y alcanzaremos un número de 300 pacientes afiliados al plan de Medicina Veterinaria Pre-pagada.”

7.1.3 Políticas. Las políticas de trabajo se enmarcarán dentro de las siguientes consideraciones.

7.1.3.1 Políticas de Mercadeo.

- Los precios estarán acordes con el estrato en el que se encuentra la Organización, buscando ser asequibles para el público objetivo.
- No se utilizará publicidad por medio de volantes, ni se pagará por publicidad en internet. Se buscará tener una gran proporción de nuevos clientes mediante recomendación de clientes antiguos. Además se utilizarán los sitios de anuncios gratuitos en internet.

- El grueso de los clientes de ASISTENCIA VETERINARIA se ubican en la comuna 10; sin embargo, se atenderán otros sectores, con un recargo por domicilio.
- El horario habitual de trabajo será de lunes a sábado, de 8:30 am a 7 pm. Cuando un paciente lo requiera, un empleado de la Organización se quedará hasta más tarde, e incluso se cuenta con los implementos para que una persona pueda quedarse atendiendo un paciente hospitalizado. El personal no laborará los días domingos y festivos. Sólo se atenderán urgencias por fuera del horario para clientes afiliados y conocidos. Los demás se remitirán a clínicas y consultorios de colegas amigos.

7.1.3.2 Política de Servicios.

- Solo se realizarán Eutanasias, cuando la mascota este bajo sufrimiento, su calidad de vida esté comprometida y su pronóstico no sea favorable.
- Las cirugías complejas se realizarán en un quirófano alquilado, hasta que la Organización cuente con un quirófano propio y bien equipado.
- Los casos de ortopedia y los demás que requieran atención permanente y hospitalización se remitirán a sitios especializados.

7.1.3.3 Políticas financieras.

- No se permitirá que las cuentas por pagar a proveedores superen los 4 millones de pesos.
- De preferencia se harán compras de contado y con ello se obtendrán mejores descuentos.
- Solo se dará crédito a clientes para urgencias y situaciones en las cuales este comprometida la vida de la mascota.
- No se comprarán cantidades mayores a lo que se venda en 15 días.

7.1.3.4 Políticas de personal.

- Se buscará que haya estabilidad de personal.
- Se capacitará a los compañeros de trabajo permitiendo y financiando su asistencia a conferencias y seminarios.
- Se permitirá que el personal descanse los domingos y festivos.

- La empresa proporcionará el almuerzo al personal.
- Se facilitarán actividades lúdicas y deportivas en los colaboradores.
- Se propiciará un ambiente de trabajo agradable y grato.

7.1.4 Principios y valores. Se pretende que el trabajo de la empresa este guiado por los siguientes valores y ellos se perciban y se transmitan tanto dentro como fuera de la organización:

AMISTAD. Tanto quienes colaboran con la empresa, como sus clientes recibirán un trato amigable y se buscará en primer lugar crear relaciones de largo plazo y nos interesaremos por su bienestar.

RESPONSABILIDAD. Se entenderá la responsabilidad como la capacidad de dar una explicación veraz y aceptable de todas las conductas asumidas por los colaboradores.

SOLIDARIDAD. Se buscará ser un punto de apoyo para quienes tengan un problema en el cual la intervención de un colaborador de la Organización sea útil para solucionarlo.

ECUANIMIDAD. Se buscará dar un trato justo a todas las personas con quienes la Organización se involucre.

SENSIBILIDAD. Ningún colaborador de la Organización será ajeno al dolor de los animales y al sufrimiento que éste ocasiona en los clientes. Se tratará siempre de ayudar a las mascotas.

RESPECTO. Entendido como la capacidad para tratar de manera cordial y honesta a quienes intervengan en la empresa, bien como cliente o como colaborador.

CLARIDAD. Se darán explicaciones entendibles y ajustadas a la ciencia acerca de los padecimientos y el posible desenlace de los casos que se atiendan.

CONFIANZA Y BUENA FE. Se partirá del convencimiento de que mientras no se demuestre lo contrario, todas las personas son dignas de credibilidad y confianza. Sin embargo la Organización se reserva el derecho en prescindir y alejar a quienes traicionen esa confianza

7.2 INDICADORES DE ASISTENCIA VETERINARIA

De acuerdo a los servicios que se prestan, se puede enumerar una cantidad de indicadores que podrían servir para la elaboración del cuadro de mando integral y

el plan de acción. Esos indicadores de la Organización se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 22. Indicadores de ASISTENCIA VETERINARIA

SERVICIO MÉDICO Y QUIRÚRGICO	1. Número de consultas al día. 2. Dinero generado por consulta. 3. Efectividad 4. Porcentaje de pacientes que mejoran. 5. Porcentaje de pacientes que mueren. 6. Porcentaje de pacientes que migran.	7. Porcentaje de pacientes que se fidelizan. 8. Desparasitaciones por periodo de tiempo. 9. Vacunaciones por periodo 10. Desinfestaciones. 11. Número de cirugías. 12. Dinero generado por las cirugías
SERVICIO DE PELUQUERÍA CANINA	1. Número de servicios diarios en promedio. 2. Días con menos demanda. 3. Ingresos generados por la peluquería. 4. Número de baños.	5. Dinero pagado a la peluquera. 6. Tiempo promedio usado por perro. 7. Número de alumnos de los cursos de peluquería por mes. 8. Razas atendidas.
ALMACÉN	1. Ingresos globales por ventas. 2. Venta de medicamentos.	3. Venta de alimentos 4. Venta de accesorios

Fuente: Elaboración propia

7.3 OBJETIVOS DE PLAN ESTRATÉGICO DE ASISTENCIA VETERINARIA 2015 - 2020

Los objetivos de ASISTENCIA VETERINARIA se pueden agrupar así:

- Incrementar los ingresos mensuales globales en al menos un 20% anual, logrando por lo menos duplicarlos al 2019.
- Incrementar el número de animales atendidos en peluquería en un 20% anual hasta alcanzar al menos una cifra de 250 mensuales.
- Capacitar en peluquería al menos a 4 personas al mes, a partir de la socialización de este plan dentro de la organización y se continuará así hasta el 2019.

- Realizar una campaña de afiliación a los planes de medicina pre-pagada y se posicionará este producto para lograr al 2019 un número de 300 pacientes afiliados por año.
- Incrementar los ingresos del consultorio por lo menos en un 20% anual, hasta alcanzar una cifra no inferior a 12 millones de pesos mensuales en el 2019.
- Incrementar los ingresos por ventas de almacén en al menos un 20% anual hasta alcanzar una cifra no inferior a 3 millones de pesos en el 2019.
- En el 2019 tener una sede propia, bien sea comprando la que ocupa la Organización actualmente o adquiriendo y adecuando una edificación en el sector. Para ellos se iniciará un plan de ahorro programado de al menos \$800.000.00 (Ochocientos mil pesos) mensuales y se invertirán los excedentes que surjan de la venta de los planes afiliación.
- Adecuar las instalaciones que ocupa actualmente la Organización y/o las que comprará en el sector para que la empresa cuente con un quirófano dotado con los elementos necesarios para realizar cirugías complejas.
- Participar en actividades de educación de la comunidad en tenencia responsable de mascotas y buen trato animal

7.4 ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR EN ASISTENCIA VETERINARIA PARA LOS AÑOS 2015 – 2020

De acuerdo al análisis DOFA, se formula una estrategia de crecimiento, que según los planteamientos de Michael Porter, es una estrategia de diferenciación y según los planteamientos de Igor Ansoff, se ubica en el primer cuadrante superior, mercado actual, con producto actual. La estrategia a implementar se enuncia así:

“La estrategia de ASISTENCIA VETERINARIA para los próximos 5 años será aumentar el número de clientes y establecer con ellos una relación más estrecha, mediante el uso de las bases de datos y los medios informáticos disponibles”.

8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, MAPA ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN

A continuación se detallarán en cuadros y en su orden, el mapa estratégico, el Cuadro de Mando Integral y el Plan de acción para la estrategia y los objetivos elegidos, para ASISTENCIA VETERINARIA, para los próximos 5 años.

Cuadro 23. Mapa estratégico de ASISTENCIA VETERINARIA

ESTRATEGIA: "Aumentar el número de clientes y establecer con ellos una relación más estrecha, mediante el uso de las bases de datos y los medios informáticos disponibles"			
ÁREA/ PERSPECTIVA	ACTIVIDADES		
Financiera/ Financiera	Incrementar los ingresos totales.	Mantener la rentabilidad en el nivel actual del 47% en promedio sobre ingresos	
Mercadeo / Clientes	Propietarios de mascotas	Aprendices de peluquería	Equipo de trabajo
	- Mantener en las mascotas buen estado de salud. - Calidad de vida. - Expectativas de sobrevivencia. Recibir un servicio oportuno y efectivo costos razonables	Aprender en corto tiempo y a un costo razonable el arte de la peluquería y la técnica de baños para caninos y felinos	Tener una remuneración acorde con las expectativas.
Servicios / Procesos	- Examen clínico a todos los clientes de peluquería. - Sugerir productos y servicios. (Afiliaciones) - Crear/revisar un formato para informar a clientes. - Programar los servicios futuros usando las bases de datos y los programas.	- Renovar la publicidad en internet. - Difundir en video testimonios de clientes satisfechos. - Galería de fotos de alumnos.	- Tener un volumen de trabajo en todos los frentes: Consultas, tratamientos, vacunas, desparasitaciones, cirugías, peluquerías, cursos de peluquería y ventas del almacén. - Elaborar un listado de precios.

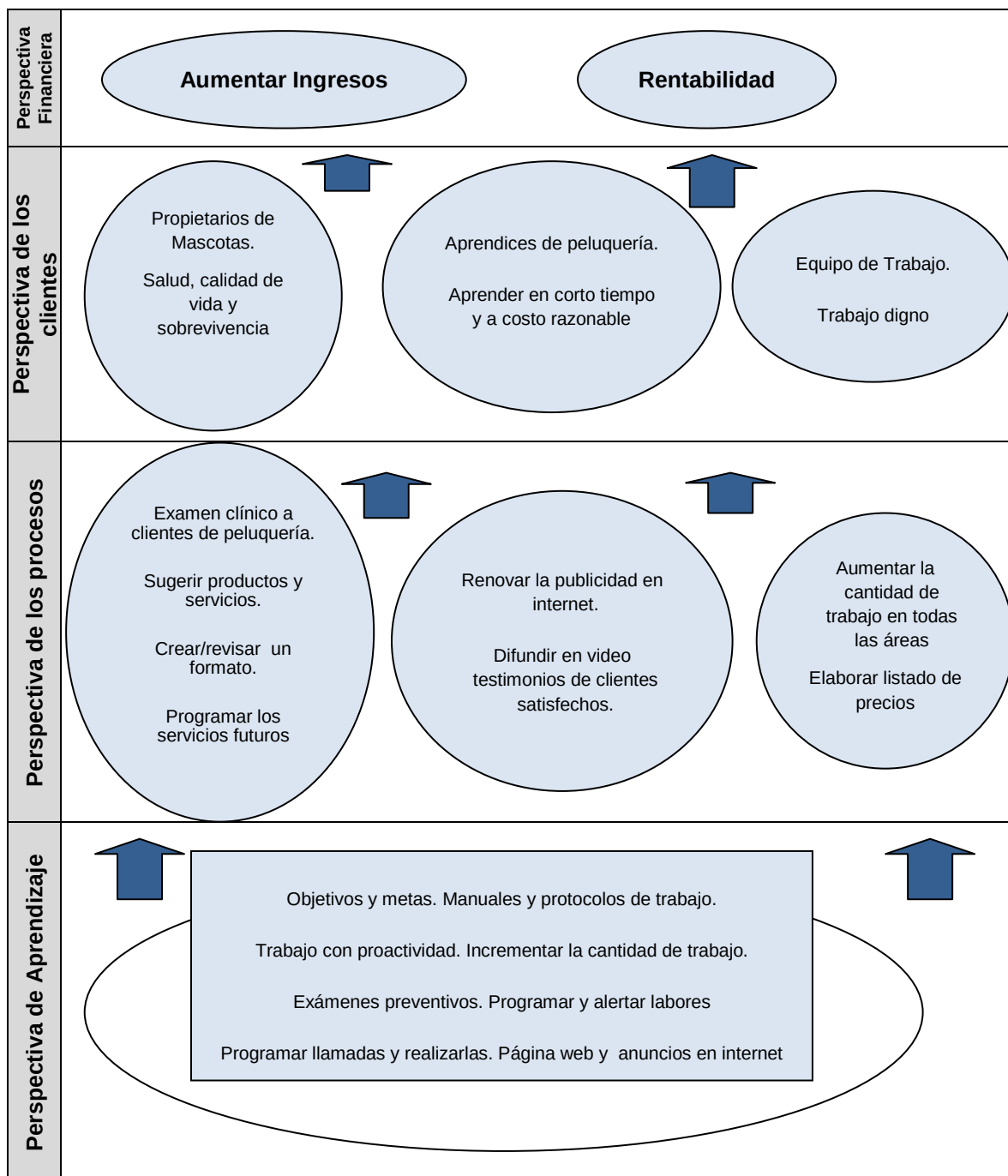
1/2

ESTRATEGIA: "Aumentar el número de clientes y establecer con ellos una relación más estrecha, mediante el uso de las bases de datos y los medios informáticos disponibles"	
ÁREA/ PERSPECTIVA	ACTIVIDADES
Personal/ Aprendizaje	• Realizar reuniones de trabajo para comunicar objetivos y metas y comprometer al equipo de trabajo en su logro. • Elaborar manual de funciones y protocolos de trabajo. • Premiar y estimular la pro-actividad en el trabajo. • Interesarse y actuar por incrementar la cantidad de trabajo. • Realizar exámenes preventivos. • Programar llamadas y realizarlas. • Crear la páginas en la web y mantenerlas actualizadas. • Renovar los anuncios en internet.

2/2

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Esquematzación del Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 24. Cuadro de Mando Integral para el Plan Estratégico de ASISTENCIA VETERINARIA

ESTRATEGIA. Aumentar el número de clientes y establecer con ellos una relación más estrecha, mediante el uso de las bases de datos y los medios informáticos disponibles				
ÁREA/ PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	INICIA EN:	RESPONSABLE
Financiera / Financiera	Incrementar los ingresos totales.	Medir el incremento mes a mes a partir de los datos promedio	\$ 7'744.187	Equipo de trabajo
	Mantener una rentabilidad del 47% sobre ingresos.	Medir la rentabilidad mes a mes.	47%	Propietario
Mercadeo / Clientes	Mantener en las mascotas buen estado de salud.	Alerta de vencimiento de vacunas. Aumento de número de vacunaciones y control de parásitos.	0 60/mes	Médico Veterinario y Pasante
	Aumentar el número de cursos vendidos.	Cantidad de llamadas recibidas. Personas que toman el curso. Personas que terminan el curso.	0 3 en 9 meses 3 en 9 meses	Peluquera y Pasante
	Determinar expectativas en cuanto a remuneración de colaboradores y cubrirlas	Determinar expectativas individuales. Metas individuales para alcanzarlas. Seguimiento al cumplimiento de las metas	Revisar Establecer Controlar	Peluquera, Pasante, Auxiliar
Servicios / Procesos	• Examen clínico a todos los clientes pacientes de peluquería.	Clientes de peluquería. Exámenes realizados.	99/0 0	Pasante Pasante.
	• Sugerir productos y servicios.(Afiliaciones)	Productos y servicios vendidos a clientes de peluquería.	Mínimo	Peluquera
	• Crear/revisar un formato para informar a clientes.	Formatos hechos Formatos enviados	No No	Médico Veterinario
	• Incrementar el número de mascotas afiliadas a la medicina pre-pagada.	Número de afiliados		Pasante

1/3

ESTRATEGIA. Aumentar el número de clientes y establecer con ellos una relación más estrecha, mediante el uso de las bases de datos y los medios informáticos disponibles				
ÁREA/ PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	INICIA EN:	RESPONSABLE
Servicios / Procesos	Programar los servicios futuros usando las bases de datos y los programas.	Servicios programados.	0	Pasante
		Llamadas realizadas.	0	Pasante
		Servicios vendidos.	0	Pasante
	Renovar la publicidad en internet.	Publicidad renovada.	0	Médico Veterinario
	- Difundir en video testimonios de clientes satisfechos. - Galería de fotos de alumnos.	Video y álbum de fotografías realizadas	0	Médico Veterinario
	Tener un volumen de trabajo en todos los frentes: Consultas, tratamientos, vacunas, desparasitaciones, cirugías, peluquerías, cursos de peluquería y ventas del almacén.	Medición del aumento de la cantidad de trabajo real, con respecto al punto de partida.	Medir	Médico Veterinario
	Elaborar un listado de precios.	Listado de precios elaborado y utilizado.	Elaborar	Médico Veterinario

2/3

ESTRATEGIA. Aumentar el número de clientes y establecer con ellos una relación más estrecha, mediante el uso de las bases de datos y los medios informáticos disponibles				
ÁREA/ PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	INICIA EN:	RESPONSABLE
Personal / Aprendizaje	Fijar objetivos y metas y difundirlos en el equipo de trabajo.	Difusión en el equipo de trabajo acerca del contenido del plan.	Programar	Médico Veterinario
	Elaborar manual de funciones y protocolos de trabajo.	Socialización y negociación de los Objetivos, tareas y metas.	Realizar	
	Incorporar al trabajo la pro-actividad. Interesarse y actuar por incrementar la cantidad de trabajo.	Manuales realizados y socializados.	Incorporar	
	Realizar exámenes preventivos.	Cantidad de trabajo realizado por iniciativa del colaborador.	Fijar metas /comprobar	Equipo de trabajo
	Programar llamadas y realizarlas.	Seguimiento al desempeño y el cumplimiento de los objetivos. Proceso de autoevaluación y autocontrol.	Evaluar	
	Crear la páginas en la web y mantenerlas actualizadas.			
	Renovar los anuncios en internet	Medición de la compensación recibida por el mayor esfuerzo.	Medir	

3/3

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 25. Plan operativo para la ejecución de la estrategia de ASISTENCIA VETERINARIA. Tareas a realizar una sola vez

TAREA	PROGRAMADA	EJECUTADA	RESPONSABLE
Determinar expectativas en cuanto a remuneración de colaboradores y cubrirlas	Definir fecha	Pendiente	Equipo de trabajo
Renovar la publicidad en internet	Programar	Pendiente	Médico Veterinario/ pasante
Crear/revisar un formato para informar a clientes	Definir fecha	Pendiente	Pasante / peluquera
Difundir en video testimonios de clientes satisfechos	Crear y subir a Internet	Pendiente	Médico veterinario
Galería de fotos de alumnos.	Reunir y crear	Pendiente	Médico Veterinario
Elaborar un listado de precios	Definir fecha	Pendiente	Médico veterinario
Fijar objetivos y metas y difundirlos en el equipo de trabajo.	Programar	Pendiente	Equipo de trabajo
Elaborar manual de funciones y protocolos de trabajo	Definir fecha	Pendiente	Externo
Crear la páginas en la web y mantenerlas actualizadas. Renovar los anuncios en internet	Programar	Pendiente	Pasante

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 26. Plan operativo para la ejecución de la estrategia de ASISTENCIA VETERINARIA. Labores periódicas

OBJETIVO	PARTIDA (Por mes)	METAS DE INCREMENTO ANUAL	META AL 2019
Incrementar los ingresos totales.	\$ 7'744.187	Incremento de 1,7% mensual. 20% anual	\$ 19'270.015 mensuales
Rentabilidad	47	>= 47 %	>=47 %
Adquirir sede propia. Iniciar un plan de ahorro programado.	0	\$ 7'200.000	Tener sede propia

1/2

OBJETIVO	PARTIDA (Por mes)	METAS DE INCREMENTO ANUAL	META AL 2019
Examen clínico a clientes de peluquería	0	100 %	100%
Afiliaciones	10	Incrementar en 100% anual	300
Programación de actividades	0	100 %	100%
Consultas	100 al mes	20 %	250 al mes
Tratamientos	100 al mes	20 %	220 al mes
Vacunas	35 mes	20% anual	87 al mes
Desparasitaciones	25 al mes	20% anual	62 al mes
Cirugías	7,5 al mes	20% anual	19 al mes
Peluquerías	99	20% anual	249 al mes
Cursos	3 este año	2 al mes	24 al año
Ventas de Almacén	\$ 1'150.968	20% anual	\$ 2'863.977

2/2

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Realizado este Trabajo, el Grupo Investigador concluye que:

1. La metodología que proponen Norton y Kaplan de desplegar la estrategia en el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral, es útil para definir un plan de acción que permita que todas las áreas de la empresa comprendan su papel en la ejecución de la estrategia y cuáles son sus metas y tareas específicas.
2. Para una empresa pequeña, es importante aplicar la planeación estratégica y la metodología del cuadro de mando integral, si quiere hacer frente a las condiciones adversas del entorno y sortear con éxito las acciones de una competencia creciente.
3. Se implementará este plan estratégico y se le hará el seguimiento para evaluar los resultados en ASISTENCIA VETERINARIA. Para ello se capacitará al equipo de trabajo y se diseñarán y elaborarán los formatos para el control de la evolución de los indicadores.
4. La metodología planteada por Norton y Kaplan puede ser vista como una manera de involucrar todas las áreas funcionales de la empresa en la ejecución de la estrategia, ya que las cuatro perspectivas tienen una correspondencia con las áreas funcionales. Veámoslo en el siguiente cuadro.

Cuadro 27. Correspondencia de las perspectivas de la estrategia con las áreas funcionales e la empresa

PERSPECTIVAS	ÁREA FUNCIONAL
FINANCIERA	FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
CLIENTES	MERCADEO
PROCESOS	PRODUCCIÓN O SERVICIOS
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	PERSONAL

Fuente: Elaboración propia

5. Este Trabajo permitió tener una mejor comprensión de las condiciones en las cuales se desenvuelve ASISTENCIA VETERINARIA, las grandes posibilidades de crecimiento que tiene el sector y que de no aprovecharlas en beneficio de la empresa, alguien las aprovechará y podrá poner en peligro la sobrevivencia del negocio.

6. Este tipo de ejercicio permite y favorece el mejoramiento de las relaciones entre el equipo de trabajo, los involucra y proporciona puntos de vista que a veces son ajenos para la dirección y que serán importantes a la hora de desarrollar con éxito la estrategia. Además mejora por lo tanto el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo de trabajo.
7. Conocer y examinar las debilidades y fortalezas permitió saber que se cuenta con las herramientas para mejorar y no se han utilizado por razones diversas, pero ahora se pondrán en ejecución con sus respectivos indicadores de tiempo, responsable y forma de medir dicha ejecución.
8. Incorporar las herramientas de la planeación y la ejecución estratégica al trabajo cotidiano será un asidero que favorecerá el mejoramiento continuo y el aprendizaje de todo el equipo de trabajo en aspectos administrativos y que seguramente se verán reflejados en mejores resultados tanto en lo operativo como en lo financiero y lo humano.
9. La implementación de esta metodología permitirá empezar a delegar actividades administrativas con el fin de que los colaboradores participen, se empoderen y vean los resultados concretos, con lo que se espera mejorar su autoconfianza y en general los resultados de la operación.
10. Actualmente en la empresa se subutilizan los medios tecnológicos como el Internet y los software de historias clínicas. Este estudio permitió advertirlo y decidir actuar para aprovecharlos, ya que constituyen una oportunidad y un activo muy importantes y su influencia en un futuro en el ámbito de los negocios es creciente. Quien no los utilice estará en desventaja, frente a los nuevos competidores y podrá ver como sus perspectivas se desvanecen.
11. La empresa adoptará una visión a largo plazo y ello permitirá tener un mejor control sobre el futuro inmediato y evolucionar a partir de la postura actual de enfrentar solo el día a día.
12. Ya para finalizar, el Grupo de Investigación, puede concluir que este Trabajo ha sido, es y será determinante en lograr una mejora en el trabajo y los resultados de la empresa, lo que conducirá a mejorar el nivel de ingresos y las condiciones de vida de quienes conforman el equipo de trabajo de ASISTENCIA VETERINARIA.
13. Como recomendación final, de los Investigadores se considera que es necesario seguir explorando la utilidad de esta metodología y su aplicación concreta en diversos ámbitos de los negocios y en diferentes tipos de empresas.

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff, R. L. (1988). Un concepto de planeacion estrategica. Limusa.

Alcaldía Mayor de Bogota D.C. (2014). Recuperado el 12 de Junio de 2014, de Regimen Legal de Bogota D C. Compilacion de normatividad, doctrina y jurisprudencia.:<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1208>

Alonso C. Julio César y col. CIENTI. Centro de Investigación en Economía y Finanzas. Universidad Icesi. Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Santiago de Cali, Diciembre del 2007. Consultado en Junio 10 del 2014. Disponible en http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf

ANDI. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Clase media en Colombia. Agosto del 2013. Consultado en Junio 10 del 2014. <http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?Id=15aa0e02-a57c-4133-bd37-6c7624d0fc6>

Atehortúa -H CG, Orozco-P SC. Rev. Col. Cienc. Pec. 2007; 20: 377-386. Consulta da en Junio 11 del 2014. La influencia de las mascotas en la vida humana. Gómez-G LF <http://rccp.udea.edu.co/index.php/ojs/article/viewFile/293/290>

Banco Agrario de Colombia. (2014). Recuperado el 12 de Junio de 2014, de Regulacion de sector Agropecuario y Rural: http://www.bancoagrario.gov.co/Agropecuario/RegSectorAgropecuarioRural/Documents/Ley101_23121993.pdf

Banco de la República. (2014). *Biblioteca Virtual. Biblioteca Luis Angel Arango.* Recuperado el 31 de Julio de 2014, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>

Banco de la República. (s.f.). Recuperado el 20 de 06 de 2014, de Estadísticas. PIB: <http://banrep.gov.co/es/info-temas-a/4024>.

Banco de la República. (s.f.). Recuperado el 4 de Junio de 2014, de Tasa de empleo: <http://banrep.gov.co/es/tasas-empleo-desempleo>

Bancoldex. (s.f.). Recuperado el 18 de Febrero de 2014, de www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx

Barraza Sael. ¿Qué es el Balanced Score Card? Video disponible en You Tube en https://www.youtube.com/watch?v=_22T22BEW_k

Bernate Parra, J. F. (2013). *Universidad Autonoma de Occidente. Facultad de Ciencias Economicas y administrativas. Departamento de Mercadeo. Programa de Mercadeo y Nergocios Internacionales.* Recuperado el 10 de Junio de 2014, de

Plan de Mercadeo 2013 para Naturalia, Cinicentro Veterinario:
<http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/5282/1/TMD01664.pdf>

Betancur Zarate, G. (2003). De la historia empresarial a la historia organizacional. *INNOVAR* , 199-210.

Blasco M, Y. F. (Marzo 1 de 2014). *Universidad Nacional Autonoma de Mexico*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2014, de <http://www.h-mexico.unam.mx/node/12996>

Bussines Col.com. (2014). Recuperado el 12 de Junio de 2014, de Seccion Pymes: <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

Caroline Jevring-Back, E. B. (2008). *Gestion de la clinica Veterinaria*. Buenos Aires: Intermedica.

CCEI. Ciudad Real. Creación y Desarrollo de Empresas. Guía de Apoyo al Emprendedor. Sin fecha. Recuperado el 16 de Octubre del 2014. Disponible en http://tablerodecomando.com/manuales/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf

Censo general 2005. República de Colombia. Valle del Cauca y Cali. DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Consultado en Junio 9 del 2014. www.dane.gov.co/files/eticos/cali/prese_cali.pps

Colombia. Ley 84 de 1989: Estatuto Nacional de Protección de los Animales. MIP. Mecanismo de Información de Paramos. Consultado en Junio 12 del 2014. Disponible en <http://www.paramo.org/node/371>

Consejo Ambiental de Cali. Agenda ambiental de la comuna 10. <https://consejoambiental.wordpress.com/comuna-10/>. Recuperado el 5 de Febrero del 2015

Consultoria P.S.A., C. d. (Diciembre de 2011). *Alcaldía de Santiago de Cali. Secretaria de Salud Municipal*. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de Estudio de factibilidad para el centro de vigilancia y control de zoonosis y de proteccion animal del Municipio de Cali.

Chiavenato, I. (1986). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. Bogota: Mc Graw Hill.

Dagma. Universidad Icesi. Universidad del Valle. Evaluación del impacto ambiental de los campos electromagnéticos debidos a las antenas de telecomunicaciones en la ciudad de Cali. Informe final. Enero del 2006. Recuperado en Febrero 6 del 2015. Disponible en: http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/dagma/estudios_Ambientales/DIAGNOSTICOINFORMEFINALCONVENIO0039_2006PARTE12006

DANE. (Marzo de 2012). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2014, de Clasificación Industrial Uniforme de todas las actividades económicas: https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf

David, F. R. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.

De la Peña Asefis, G. P. (2005). *Redvet. Revista Electronica Veterinaria*. Vol VI No 6. Recuperado el 10/6/14 El sistema de gestión de la calidad en clínicas veterinarias: <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n060605/060503.pdf>

Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente – DAGMA. PANORAMA AMBIENTAL. COMUNA 10. Alcaldía de Santiago de Cali. Recuperado en Febrero 6 del 2013. <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna10.htm>

Dinero, P. (2 de Julio de 2014). *You Tube*. Recuperado el 8 de Agosto de 2014, de Entrevista con Xavier Andivia, gerente de mercadotecnia de Purina / Dinero: <https://www.YouTube.com/watch?v=dCzwcnCioPI>

El Balanced Scorecard y el Business Plan son herramientas financieras para las empresas. Carlos Loaiza Cortes. Programa Negocios en Tele-Medellín. Video disponible en YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=VW_gEJSNO38

El Pais. (s.f.). Recuperado el 2 de Junio de 2014, de <http://www.elpais.com/elpais/temas/desempleo>

El Pais. (29 de Enero del 2014). El desempleo en cali bajo al 13,1 % en el 2014. Recuperado el 19 de Febrero del 2015 de [El pais.com.co: http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/desempleo-cali-bajo-131-2014](http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/desempleo-cali-bajo-131-2014)

El sistema de gestión de la calidad en clínicas veterinarias. Gerardo P. de la Peña Asefis. España. Revista Electrónica de Veterinaria REDVET. ISSN 1695-7504 Vol. VI, N° 6, Junio 2005. <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n060605/060503.pdf>

El Tiempo. (17 de Marzo del 2013). Radiografía de la Bogotá del Siglo XXI. Recuperado el 10 de octubre del 2014 de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12695279>

Euromonitor, I. (2014). *Country report. Pet care in Colombia*. Recuperado el 2 de Agosto de 2014, de <http://www.euromonitor.com/pet-care-in-colombia/report>

Faúnacolombia.org. (2014). Recuperado el 12 de Junio de 2014, de Legislación nacional: <http://www.faúnacolombia.org/index.php/legislacion/legislacionnacional>.

Frances, A. (2006). *Estrategia para la empresa con el cuadro de mando integral*. Mexico: IESA.

Gómez, M. (s.f.). Seminario de Direccionamiento Estrategico. Herramientas Administrativas. Medellin: Centro de educacion continua, Universidad Eafit.

Goodstein, L. N. (2004). *Planeacion estrategica aplicada*. Mc Graw Hill.

Guañarita E, Lizeth; Prodp T, oscar A. Traduciendo la estrategia en accion: Cuadro de mando integral para la Fundacion hospital San Jose de Buga. Trabajo de grado. Maestria en administracion. Universidad Icesi, 2012.

Hill C. W., J. G. (2009). *Administracion Estrategica*. Mexico: Mc Graw Hill.

<http://math.kendallhunt.com>. (s.f.). Recuperado el 2 de Marzo de 2014, de http://math.kendallhunt.com/documents/dg3/condensedlessonplansspanish/dg_clps_02.pdf

<http://www.wordreference.com>. (s.f.). Recuperado el 2 de Febrero de 2014, de <http://www.wordreference.com/definición/heur%C3%ADstico>

Instituto Colombiano Agropecuario. (2014). Recuperado el 12 de Junio de 2014, de Normatividad. Normas.: <http://www.ica.gov.co/getattachment/fe7bfb08-de93-410a-82a4-41f30664fb55/2010R1167.aspx>

Investigaciones Proyectar Ltda. (2009). *Conocimiento de las mascotas y exploracion de oportunidades de mercado*. Cali.

Jones, G. R. (2008). *Teoria Organizacional. Diseño y Cambió en las Organizaciones* (5 ed.). Mexico.: Pearson educacion.

Kaplan, R. S. (2008). *The execution premiun. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Deusto.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos. cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Kin, W. C., & Maubourgne, R. (2004). La estrategia del Oceano Azul. *Harvard Business Review* , 1-9.

Koch, R. (1995). *El diseño de la estrategia en su empresa*. Barcelona: Editorial Folio, S.A.

Koonts, W. &. (1998). *Administracion. Una perpestiva Global*. Mexico: Mc Graw Hill.

Las cifras más importantes alrededor del cuidado de una mascota. Portafolio. Consultado en Junio 10 del 2014. <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7426367>

López, N. A. (19 de Agosto de 2013). *Portafolio.co*. Recuperado el 1 de Agosto de 2014, de La danza millonaria alrededor de los artículos para mascotas: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/mercado-articulos-mascotas>

Marketing y Negocios en Internet. (s.f.). Recuperado el 31 de Marzo de 2014, de <http://marketingandbusinessoninternet.blogspot.com/2010/08/posicionamiento-5-fuerzas-de-porter.html>

Martínez Rivadeneira, Ricardo. Qué es el balanced score card. Video disponible en You Tube. <https://www.youtube.com/watch?v=N22tpnbM09U>

Martinez Sanchez, Stella et al. Estudios de factibilidad para el centro de vigilancia y control de zoonosis y de protección animal del municipio de Cali [en línea]. Santiago de Cali: Secretaría de Salud Pública Municipal, 2011 [consultado 26 de Marzo de 2013]. Disponible en Internet: http://calisaludable.cali.gov.co/saludPublica/2012-Zoonosis/Documento_Centro_de_Zoonosis_Final.pdf

Mercader, P. (2009). *Soluciones de Gestion Para clinicas Veterinarias*. Zaragoza. España: Servet.

Mintzberg, H. (1 de Julio de 2012). Estructuración de las organizaciones. Ariel.

Mintzberg, H; Ahlstrand, B; Lampel, J; (2003) Safari a la estrategia. Editorial Granica.

Moran M, Monica; Vallejo C, Katherine. Balanced Scorecard como herramienta para el direccionamiento estratégico de cooperativas de trabajo asociado. Trabajo de grado. Maestría en Administración. Universidad Icesi. 2011.

MSPS, OPS/OMS. Convenio de cooperación técnica 485/10. Ministerio de Salud y Protección Social y Organización Panamericana de la Salud. (2012). Lineamientos para la inspección, vigilancia y control de establecimientos veterinarios y afines

Olarte Liliana y Peña Ximena. Colombia en Movimiento. El Mercado Laboral en Colombia. Capítulo 5. Consultado en Junio 10 del 2014. <http://elca-colombiaenmovimiento.uniandes.edu.co/libro/ColombiaEnMovimiento-Cap5.pdf>

Orejuela Gomez, L. d. (2006). Formulación de un plan estratégico para el Centro de Zoonosis, 2005:2008. *Tesis de grado. Facultad de ciencias de administracion. Universidad del Valle* .

Páramo.org. (2014). Recuperado el 12 de Junio de 2014, de Colombia. Ley 84 del 1989: Estatuto de Protección de los Animales. MIP. Mecanismo de información de páramos.: <http://www.paramo.org/node/371>

Pera, M. M. (1998). *Teoría de la Planificación*. Caracas, Venezuela: Comisión de estudios de postgrado. Facultad de Humanidades y Educación. universidad Central de Venezuela.

Pérez, C. M. (1990). Guía práctica de planeación estratégica. Centro editorial Uniuersidad del Valle.

Portafolio. (s.f.). Recuperado el 10 de Junio de 2014, de Las cifras más importantes alrededor del cuidado de una mascota: <http://www.portafolio.co/documento/CMS-7426367>

Porter., M. (1996). Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA.

Revista Dinero. La bonanza de las mascotas en América Latina. Julio 10 del 2011. Recuperado en Junio 10 del 2014. <http://www.dinero.com/economia/articulo/la-bonanza-mascotas-america-latina/137055>

Riaño B., Carlos. Breve análisis del ejercicio profesional en clínica y cirugía de pequeñas especies animales. Rev. Col. Ciencias Pecuarias. 2014; 27: 63-64. Consultada en Junio 11 del 2014

Roberts, A. (2001). La teoría en la historia empresarial. *Empresa y humanismo*, 147-173.

Ronda-Pupo, G. M. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concepts, 1962-2008. *Strategic Management Journal* , 162-188.

Sallenave, J. P. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Cali: Editorial Norma.

Schendel, C. W. (1985). *Planeación estratégica. Conceptos analíticos*. Bogotá: Norma S.A.

Sitio oficial de la Alcaldía de Santiago de Cali. Perfiles por comunas, Consultado el 9 de Junio del 2014. http://www.cali.gov.co/observatorios/publicaciones/perfiles_por_comunas_pub

Suarez N, Luis I; Marmolejo G, Diego F. Propuesta del Cuadro de Mando Integral para la Empresa café granja la Esperanza. Tesis de Grado. Maestría en Administración de empresas. Universidad Icesi. 2012

Tantum. Estrategia y resultados. (s.f.). Recuperado el 9 de Marzo de 2014, de www.tantum.com/planificacion-de-la-estrategia-y-la-ejecucion-operacional/

Universidad de Sevilla. Grupo de tecnologías de la información e ingeniería de la organización. (s.f.). Recuperado el 12 de Marzo de 2014, de http://italica.us.es/asignaturas/grados/Tecnologia_informatica/administracion_empresas/2011_2012/Material/Cap_2/Cap_2/Tema_2_el_entorno_empresarial.pdf

Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 12 de Marzo de 2014, <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/194/2/CAPÍTULO%20I.pdf>

Zapata Domínguez, A. (2007). *Negociación, conflicto y poder en la gestión de las relaciones laborales en ECOPETROL*. Cali: Artes Gráficas del Valle Editores- Impresores Ltda.

**Anexo A. Producto interno bruto total y por habitante
(A precios constantes de 2005)**

PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL Y POR HABITANTE (A precios constantes de 2005)						
Fin de:	Total			Por habitante		
	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Millones de dólares de 2005	Pesos	Variación anual %	Dólares de 2005
2000	284.761	-	122.701	7.066.808	-	3.045
2001	289.539	1,68	124.760	7.094.190	0,39	3.057
2002	296.789	2,50	127.884	7.181.162	1,23	3.094
2003	308.418	3,92	132.895	7.369.789	2,63	3.176
2004	324.866	5,33	139.982	7.667.632	4,04	3.304
2005	340.156	4,71	146.570	7.931.153	3,44	3.417
2006	362.938	6,70	156.387	8.361.479	5,43	3.603
2007	387.983	6,90	167.179	8.832.464	5,63	3.806
2008	401.744	3,55	173.108	9.037.877	2,33	3.894
2009	408.379	1,65	175.967	9.079.360	0,46	3.912
2010	424.599	3,97	182.956	9.329.881	2,76	4.020
2011 (p)	452.578	6,59	195.012	9.829.122	5,35	4.235
2012 (p)	470.903	4,05	202.908	10.109.158	2,85	4.356
2013 (p)	490.950	4,26	211.546	10.419.692	3,07	4.490

Fuente: Tomado de Banco de la República. Estadísticas. PIB. <http://banrep.gov.co/es/info-temas-a/4024>. Consultado el 3 de Junio del 2014

(p) Provisional.

Nota: PIB en dólares de 2005 = PIB en millones de pesos de 2005 sobre la tasa de cambio nominal, promedio de 2005. Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales y Banco de la República, Estudios Económicos - Cuentas Financieras.

**Anexo B. Comportamiento de la inflación en la República de Colombia,
entre los años 2005 y 2013**

AÑO	Anual	Acumulada
2005	4,29	35,95
2006	4,8	31,66
2007	5,51	26,86
2008	7,29	21,35
2009	3,74	14,06
2010	3,17	10,32
2011	3,92	7,15
2012	3,23	3,23
2013	2,72	0

Fuente: Banco de la RepúblicaAño de referencia, 2013

Anexo C. Apartes del estudio de mercado que se realizó para la asociación de Médicos Veterinarios dedicados a pequeños animales. Asovepa Valle

2.4.1 Resumen de Actividades de Salud y Cuidado de la Mascota (Continuación)



3 de cada 10 entrevistados llevan a sus perros a que les hagan un **combo de cuidado**, compuesto principalmente por **baño, cortarle las uñas, lavarle los dientes y cortarle el pelo**. Generalmente se lleva al **veterinario** para que haga este tipo de actividades, invirtiendo un promedio de **\$21.000** cada vez.

Especialmente los entrevistados de **estrato 6** frecuentan los combos para sus mascotas (**64%**). En este segmento **todos los entrevistados** llevan a sus perros para hacerles el combo **cada mes ó 2 meses**.



Bañarlo	86%
Cortarle las uñas	75%
Lavarle los dientes	69%
Cortarle el pelo	63%
Peinarlo	47%
Desparasitarlo	30%
Revisar que no tenga pulgas, garrapatas u otros insectos	9%
Sacarlo a pasear	2%
Otra	1%

El **2%** de los entrevistados no hacen **ninguna** de las actividades de salud y cuidado para perros, siendo sobresalientes por segmentos **Buga (6%), estrato 3 (4%) y Jamundí (4%)**.

Base = 438 personas

2.4.1 Resumen de Actividades de Salud y Cuidado de la Mascota (Continuación)



	Actividades	No. De Veces al Mes (Prom.)	Quién lo Lleva	Promedio Valor
Bañarlo	75%	1,6	Dueño 77% Otro integrante 14%	\$18.875
Desparasitarlo	58%	0,4	Veterinario 52% Dueño 32%	\$13.818
Sacarlo a pasear	42%	21,2	Dueño 86% Otro integrante 14%	
Revisar que no tenga pulgas, garrapatas u otros insec...	36%	15,3	Dueño 86% Otro integrante 10%	\$8.000
Paquete / combo	29%	0,8	Veterinario 61% Estilista de mascotas 24%	\$21.559
Lavarle los dientes	26%	4	Dueño 77% Otro integrante 18%	\$13.600
Peinarlo	23%	3,4	Dueño 74% Otro integrante 17%	\$6.400
Cortarle las uñas	17%	0,9	Dueño 45% Otro integrante 18%	\$9.615
Cortarle el pelo	13%	0,9	Dueño 37% Veterinario 32%	\$15.363

Base = 438 personas

P30. ¿Cuáles de las siguientes actividades realizan en su hogar por sus _____, sea que las haga personalmente o que contrate a otra persona para que las haga?

P31. ¿Cada cuánto _____ usted a su mascota?

P32. ¿Generalmente cuando van a _____ a sus _____ (mascota), quién lo hace?

P33. ¿Aproximadamente cuánto les cuesta ir a _____ (actividades de p30) cada vez a sus _____ (mascota)?

4.1 Manejo de Enfermedades de la Mascota (Perros y Gatos)



Base perros = 438 personas

Base gatos = 95 personas

La mayoría de entrevistados dueños tanto de perros como de gatos **los llevan al veterinario cuando se enferman, mientras 2 de cada 10 utilizan remedios caseros** para atenderlos.

Una baja proporción utiliza los servicios del **veterinario a domicilio**, más para perros que para gatos.

De las mascotas de los entrevistados, los **gatos se enferman en menor proporción** que los perros.

P39. ¿Cuando el _____ (mascota) se enferma, generalmente qué hacen usted y/o el dueño de la mascota?

4.6 Factores Tenidos en Cuenta para Elegir al Veterinario Actual (Espontáneo)



P47. ¿Qué factores tuvo usted en cuenta al elegir al veterinario que mas frecuenta para que atienda sus mascotas?



El ser **recomendado** y la **cercanía a la casa** son los aspectos más destacados que los entrevistados tienen en cuenta cuando eligen un veterinario para sus mascotas.

Por segmentos, en **Cali** se destaca la **cercanía a la casa** como el principal factor a tener en cuenta; entre los entrevistados de **18 a 24 años** los **diplomas de estudio del profesional** tienen gran importancia además de la recomendación.

	CIUDAD				EDAD				ESTRATO					GENERO	
	Cali	P/mira	Buga	J/dí	18 a 24	25 a 34	35 a 44	45 a 55	Dos	Tres	Cuatro	Cinco	Seis	Hombre	Mujer
Que se lo recomendaran	15%	20%	21%	16%	22%	19%	17%	15%	20%	10%	20%	21%	33%	19%	17%
Le quedara cerca a la casa	20%	10%	2%	2%	6%	12%	14%	14%	12%	18%	6%	12%		11%	12%
Que tuviera los diplomas de estudio / profesional	11%	8%	6%	14%	20%	6%	3%	13%	3%	10%	16%	7%	22%	15%	9%
La experiencia en su labor	9%	4%	6%	13%	4%	14%	8%	8%	10%	8%	7%	7%	11%	8%	8%
Es conocido	6%	8%	8%	7%	9%	4%	7%	7%	3%	10%	6%	5%	11%	8%	7%
Que le brinde seguridad / confianza	8%	12%	4%		4%	6%	11%	6%	5%	10%	5%	5%		4%	8%
Efectividad en el tratamiento	7%	10%	6%		2%	6%	7%	7%	3%	6%	2%	17%		7%	6%
Que es económico	8%	2%	4%	4%	6%	4%	6%	6%	2%	6%	7%	7%		4%	6%

Base = 289 personas

81