



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA
CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
DESARROLLO DE UN CENTRO VETERINARIO EN EL
CANTÓN DURÁN.**

TESIS DE GRADO

Trabajo de titulación presentado como requisito para la
obtención del título de
MÉDICO VETERINARIO Y ZOOTECNISTA

AUTOR
MONTESDEOCA PEÑAFIEL MARIA DE LOS ANGELES

TUTOR
RUGEL GONZÁLEZ DAVID OCTAVIO Ing. MSc.

GUAYAQUIL – ECUADOR

2021



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA
CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, RUGEL GONZALEZ DAVID OCTAVIO, docente de la Universidad Agraria del Ecuador, en mi calidad de Tutor, certifico que el presente trabajo de titulación: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE UN CENTRO VETERINARIO EN EL CANTÓN DURÁN, realizado por la estudiante MONTESDEOCA PEÑAFIEL MARIA DE LOS ANGELES; con cédula de identidad N°0952626927 de la carrera MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA, Unidad Académica Guayaquil, ha sido orientado y revisado durante su ejecución; y cumple con los requisitos técnicos exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador; por lo tanto se aprueba la presentación del mismo.

Atentamente,

Firma del Tutor

Guayaquil, 05 de Noviembre del 2021



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA
CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Los abajo firmantes, docentes designados por el H. Consejo Directivo como miembros del Tribunal de Sustentación, aprobamos la defensa del trabajo de titulación: "DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE UN CENTRO VETERINARIO EN EL CANTÓN DURÁN", realizado por la estudiante MONTESDEOCA PEÑAFIEL MARÍA DE LOS ANGELES, el mismo que cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador.

Atentamente,

MVZ WASHINGTON YOONG KUFFO, MSc.
PRESIDENTE

DR. ANGEL VALLE GARAY, MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL

MVZ. MARIA MARIDUEÑA ZAVALA, MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL

ING. DAVID RUGEL GONZALEZ, MSc.
EXAMINADOR SUPLENTE

Guayaquil, 26 de noviembre del 2021

Dedicatoria

A mi mamá, que seguramente desde el cielo me ve con una sonrisa mientras aplaude este logro.

A mi papá, quien hasta el sol de hoy no deja de velar por mi bienestar.

Agradecimiento

Primero a Dios por la vida, la oportunidad y las bendiciones.

A mi padre, mis hermanas y cuñado por su amor, paciencia y apoyo.

A mis tíos que se han convertido en un pilar fundamental en mi vida.

A mis amigos y amigas que han estado en mis altos y bajos, en las buenas y malas y han aguantado no solo mi risa sino también mis lágrimas y mal genio.

A mis docentes que han compartido sus conocimientos y experiencia a lo largo de la carrera, en especial a aquellos que, más que solo docentes, se han convertido en amigos.

A todo el personal de la clínica Mundo Veterinario por haberme recibido con las puertas abiertas cuando apenas estaba en tercer semestre de la carrera, por siempre brindarme su apoyo y por permitirme desarrollar este trabajo en sus instalaciones.

Gracias por todo y por tanto.

Autorización de Autoría Intelectual

Yo MONTESDEOCA PEÑAFIEL MARÍA DE LOS ANGELES, en calidad de autor(a) del proyecto realizado, sobre “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE UN CENTRO VETERINARIO EN EL CANTÓN DURÁN” para optar el título de MEDICA VETERINARIA Y ZOOTECNISTA, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor(a) me correspondan, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Guayaquil, 26 de noviembre del 2021

MONTESDEOCA PEÑAFIEL MARÍA DE LOS ANGELES
C.I. 0952626927

Índice general

APROBACIÓN DEL TUTOR	2
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	3
Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Autorización de Autoría Intelectual	6
Índice general	7
Índice de tablas	10
Índice de figuras	11
Resumen.....	12
Abstract	13
1. Introducción	14
1.1 Antecedentes del problema.....	14
1.2 Planteamiento y formulación del problema	15
1.2.1 Planteamiento del problema.....	16
1.2.2 Formulación del problema.....	17
1.3 Justificación de la investigación.....	17
1.4 Delimitación de la investigación	18
1.5 Objetivo general	18
1.6 Objetivos específicos	19
1.7 Hipótesis	19
2. Marco teórico	20

2.1. Estado del arte	20
2.2. Bases teóricas	22
2.3. Marco legal	36
3. Materiales y métodos.....	38
3.1 Enfoque de la investigación	38
3.1.1. Tipo de investigación.....	38
3.1.2. Diseño de investigación	38
3.2.1. Variables	38
3.2.1.1. Variable independiente	38
3.2.1.2. Variable dependiente	38
3.2.2. Recolección de datos	38
3.2.2.1. Recursos	39
3.2.2.2. Métodos y técnicas	39
3.2.3. Población y muestra	39
3.2.4. Análisis estadístico	39
3.2.5. Cronograma de actividades	39
4. Resultados.....	40
4.1. Análisis interno y externo de la situación actual de la clínica en estudio	40
4.2. Componentes estratégicos proyectados a cinco años	66
4.3. Plan de acción para la ejecución del plan estratégico	68
5. Discusión.....	70

6. Conclusiones	73
7. Recomendaciones	75
8. Bibliografía	76
9. Anexos	83

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis de aprovechabilidad	62
Tabla 2. Análisis de vulnerabilidad	63
Tabla 3. Matriz FODA	64
Tabla 4. Plan de acción respecto a la capacitación del personal	68
Tabla 5. Plan de acción respecto a la estrategia de marketing	69
Tabla 6. Plan de acción respecto al crecimiento de la cartera de clientes	69

Índice de figuras

Figura 1. Recaudación de impuestos de las actividades veterinarias.....	43
Figura 2. Tendencia de la rabia humana por especie agresora.....	44
Figura 3. Equipamiento de clínicas y consultorios en el cantón Durán	46
Figura 4. Promedio de clientes mensuales por año	49
Figura 5. Porcentaje de clientes según su sexo	50
Figura 6. Porcentaje de clientes según su ubicación	51
Figura 7. Porcentaje de proveedores según el propósito del producto	52
Figura 8. Porcentaje de venta de productos.....	53
Figura 9. Porcentaje de uso interno de productos	53
Figura 10. Cantidad de trabajadores de la clínica de los últimos cinco años	57

Resumen

La presente investigación consiste en el desarrollo de un plan estratégico para una clínica veterinaria que lleva funcionando varios años en el cantón Durán en la provincia del Guayas. Para el análisis del entorno externo se tomó en cuenta el macroentorno, que consiste en desarrollar el análisis PESTA que toma en cuenta los factores político, económico, social, tecnológico y ambiental; y el microentorno, donde se estudiaron los clientes, proveedores, competidores y sustitutos de la organización; mientras que para el análisis del entorno interno se realizaron entrevistas a los trabajadores respecto a la organización, estrategias, personal, procesos e infraestructura. Con toda la información recolectada se desarrollaron los análisis de aprovechabilidad y vulnerabilidad y con estos resultados se realizó la matriz FODA donde se visualizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la clínica en cuestión y en base a esta matriz se plantearon los componentes estratégicos proyectados a cinco años que son misión, visión, objetivos, políticas y estrategias y finalmente se desarrollaron planes de acción a ejecutar en pro del cumplimiento de los componentes estratégicos planteados.

Palabras clave: clínica veterinaria, estrategias, FODA, misión, visión.

Abstract

This research consists of the development of a strategic plan for a veterinary clinic that has been operating for several years in the Duran canton in the Guayas province. For the analysis of the external environment, the macroenvironment was taken into account, which consists of developing the PESTA analysis that takes into account political, economic, social, technological and environmental factors; and the microenvironment, in which the organization's clients, suppliers, competitors and substitutes were studied; while for the analysis of the internal environment, interviews were conducted with the workers regarding the organization, strategies, personnel, processes and infrastructure. With all the information collected, the exploitability and vulnerability analyzes were developed and with these results the SWOT matrix was made where the strengths, opportunities, weaknesses and threats of the clinic in question were visualized and based on this matrix the projected strategic components were raised to five years that are mission, vision, objectives, policies and strategies and finally action plans were developed to be executed in favor of the fulfillment of the proposed strategic components.

Keywords: veterinary clinic, strategies, SWOT, mission, vision.

1. Introducción

1.1 Antecedentes del problema

En los últimos años se ha incrementado de forma considerable la tenencia de animales de compañía debido a varios factores como la necesidad de contrarrestar entornos familiares, el nivel socioeconómico de las familias o la necesidad de protección y vigilancia (Sánchez et al. 2019). Según Poves (2017) la elección y tenencia de animales de compañía está influenciada por factores sociales, psicológicos y culturales; se ha observado en las personas un deseo de cuidar animales en casa con el fin de estar en contacto con un entorno natural y con seres vivos para disminuir los efectos del estilo de vida citadino y urbano.

Cuando una persona decide tener una mascota adquiere también una serie de responsabilidades con el fin de satisfacer los requerimientos físicos, psicológicos y ambientales de la misma y acepta la responsabilidad de prevenir riesgos (posible agresión, enfermedades, entre otros) menciona Rodrigues et al. (2015). La salud animal radica en la prevención y para esto es necesario que el médico veterinario emita las medidas necesarias a seguir, además que es el único profesional capacitado para emitir diagnósticos y fijar tratamientos (Serrano y Arcila, 2008).

Serrano y Arcila (2018) sostienen que el desarrollo tecnológico e investigativo ha brindado la oportunidad de promover la atención veterinaria; sin embargo, los profesionales enfrentan desafíos y problemas importantes que amenazan el futuro profesional como nunca antes. El desafío más importante que enfrenta la profesión es el estancamiento de los ingresos veterinarios que se ha visto durante los últimos años; Burge (2003) menciona que este problema de ingresos es el resultado de un enfoque de educación, administración y práctica que alguna vez funcionó, pero que ahora está fuera de sintonía con el mercado actual. Estos desafíos ponen a los

profesionales en una encrucijada que requiere liderazgo para enfrentar la realidad y buscar soluciones viables para implementar cambios necesarios.

Kieves et al. (2018) destaca las deficiencias en las prácticas comerciales y afirman que quienes las aplican constantemente tienen ingresos significativamente más altos, identificó ocho prácticas importantes que son:

1. La orientación comercial
2. La frecuencia de la revisión de datos financieros
3. El desarrollo de los empleados
4. La habilidad de negociación
5. La lealtad del cliente
6. El liderazgo
7. La retención de clientes
8. El desarrollo de nuevos clientes.

El autor recalca en su estudio que es importante la educación empresarial para mejorar el nivel de ingresos alcanzado por los veterinarios y la calidad del servicio que brindan.

Burge (2003) afirma que en el mercado altamente competitivo de hoy, ser un buen médico veterinario no es suficiente para alcanzar la prosperidad económica, existen obstáculos que se originan por la falta de algunos factores, como por ejemplo: habilidades de liderazgo y gestión, habilidades de servicio al cliente necesarias para desarrollar relaciones a largo plazo con el cliente, conocimiento de comercialización de servicios veterinarios, habilidades para construir equipos de alto rendimiento y habilidades básicas de administración, gestión financiera personal y empresarial.

1.2 Planteamiento y formulación del problema

1.2.1 Planteamiento del problema

Pacheco (2017) menciona que en la actualidad la medicina veterinaria ha crecido a gran escala gracias a los avances médicos y tecnológicos lo que posibilita brindar una mejor atención a los pacientes sin embargo, Cabarcas et al. (2019) afirma que los trabajadores de este sector tienden a hacerle frente a hostilidades en lo que respecta a los ámbitos económico, social y cultural. Por otro lado, Lloyd et al. (2005) sostienen que los veterinarios pueden carecer de algunas habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes (SKA, por sus siglas en inglés) no técnicas que resultan en el éxito económico, el autor considera necesaria la implementación de acciones de liderazgo y gestión desde la preparación académica para su posterior aplicación como médicos en el campo profesional.

El desarrollo de un plan estratégico es un ejercicio básico para poder identificar cuáles son los problemas que hay que abordar y la gestión; y las sugerencias que surgen del proceso deben verse como posibles enfoques a considerar para su posterior implementación explica Lloyd et al. (2005). Pacheco (2017) menciona que cuando las funciones y actividades de la empresa no están alineadas para alcanzar los propósitos deseados y no se ejecutan como se debe puede dar como resultado una mala administración del establecimiento causando que este no crezca; este es el motivo por el cual todos los procesos, tanto los médicos y los administrativos deben estar relacionados entre sí.

Según Jevring-Bäck (2008) es necesario que en las clínicas veterinarias exista una cultura de desarrollo e implementación de estrategias para mejorar su posición en el mercado, de mejorar la estructura organizacional para alcanzar un aumento en el portafolio de clientes y renovar la parte operacional y administrativa de las clínicas veterinarias con el fin de ofrecer un mejor servicio que este enfocado en la

eficacia y garantice el crecimiento y permanencia del establecimiento en el mercado. En pocas palabras, una clínica veterinaria se debería de regir a un modelo administrativo, como la planificación estratégica, que tenga por objetivo la gestión y mejora de los índices financieros (Pacheco, 2017).

Según García (2017) la planificación estratégica es una herramienta que le permite a una organización llegar en un futuro a un estado anhelado, consiste de varias etapas como identificar el problema actual de la organización, tomar decisiones al respecto e instaurar cambios, eliminar aquellas actividades que ya no son de beneficio para la empresa y cambiarlas por otras nuevas, relevantes y duraderas. Taiwo et al. (2016) afirman que son varios los factores que contribuyen al éxito de la planeación estratégica como por ejemplo: establecer la misión y valores de la empresa, desarrollar la visión y objetivos, alinear las actividades de la empresa para cumplir con los objetivos, liderazgo, identificar debilidades, establecer metas para determinados periodos de tiempo, entre otros; todo estos cambios se deben aplicar gradualmente para poder lograr una verdadera transformación.

1.2.2 Formulación del problema

¿El diseño de un plan estratégico optimizará el desempeño del personal y las actividades de la clínica “Mundo Veterinario” del cantón Durán garantizando una mejora en la gestión?

1.3 Justificación de la investigación

En los últimos años a los médicos veterinarios se les han exigido más calidad en su atención, tanto para el cliente como para el paciente; pero al mismo tiempo se ha incrementado en el mercado la competencia de estos servicios. Por este motivo, el diseño de un plan estratégico para la clínica “Mundo Veterinario” radica

en la necesitada de alcanzar la optimización de las actividades y servicios que brinda la clínica con el fin de posesionarse en el mercado y obtener una mayor rentabilidad.

La falta de un plan estratégico dentro de las clínicas veterinarias provoca pérdidas económicas ya que al no tener claro cómo realizar de forma eficiente actividades importantes como la atención a clientes y el manejo de información e historial médico, se da lugar a que la gestión administrativa sea superficial o incluso ausente.

Los médicos veterinarios salen preparados para realizar, en el campo profesional, las actividades médicas preventivas y curativas respectivas según la necesidad de sus pacientes sin embargo, no todos poseen las habilidades necesarias para una correcta administración.

Al desarrollar un plan estratégico se establece lo que la empresa quiere llegar a ser, se establecen y controlan las actividades agregadoras de valor y se descartan aquellas que ya no benefician a la empresa, con el fin de que cada actividad este alineada a los objetivos de la empresa y poder así optimizar el servicio que se brinda, logrando una eficiente gestión administrativa y no solo medica e incrementando la rentabilidad de negocio.

1.4 Delimitación de la investigación

- **Espacio:** la investigación se llevó a cabo en la clínica “Mundo Veterinario” del cantón Duran provincia del Guayas.
- **Tiempo:** tuvo una duración de dos meses.
- **Población:** la población fue todo el personal, tanto el médico como el administrativo, de la clínica “Mundo Veterinario”.

1.5 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para el desarrollo de la clínica “Mundo Veterinario” en el cantón Durán

1.6 Objetivos específicos

- Realizar el análisis interno y externo de la situación actual de la clínica de estudio.
- Determinar los componentes estratégicos proyectados a 5 años para la clínica.
- Definir el plan de acción para la ejecución del plan estratégico

1.7 Hipótesis

H_A: la aplicación de un diseño de plan estratégico en la clínica “Mundo Veterinario” mejoraría el desempeño del personal y de las actividades.

H₀: la aplicación de un diseño de plan estratégico en la clínica “Mundo Veterinario” no mejoraría el desempeño del personal y de las actividades.

2. Marco teórico

2.1. Estado del arte

Un estudio desarrollado por Brown y Silverman (1999) demostró que entre 1985 y 1995 el ingreso real promedio de un veterinario cayó un 4.6%, este problema de ingresos ejerce una tensión intensa sobre los médicos, sin mencionar los efectos que tiene en los recién graduados.

Volk et al. (2005) encontraron en su estudio que hay un uso escaso de prácticas administrativas en el ejercicio de la profesión veterinaria; por otro lado también puso en evidencia las varias formas que hay para que los veterinarios mejoren el desempeño de sus prácticas mediante la implementación de métodos comerciales que tienen una fuerte relación con los ingresos, estos métodos comerciales son aplicables a los diferentes campos de la veterinaria tanto las de animales de compañía, equinos, animales de abasto y demás praxis: administración comercial y financiera sólida, administración de empleados y relaciones con los clientes; finalmente menciona que los veterinarios han dependido en gran medida de los aumentos de tarifas para mejorar ingresos sin embargo, es posible que el aumento de tarifas no sea sostenible como estrategia principal de crecimiento de los ingresos a largo ya que el precio limita la demanda.

Un estudio desarrollado por Bedek et al. (2011) en la ciudad de Montevideo puso en evidencia una forma donde, el negocio de la medicina veterinaria de pequeños animales, está compuesto por varios factores como la venta de productos, servicios estéticos, entre otros. La inclusión en los consultorios o clínicas veterinarias de más servicios ha resultado rentable. Los autores afirman que la satisfacción del cliente es directamente proporcional a la cantidad de servicios que le son ofrecidos en un mismo lugar, permitiéndole al profesional a cargo modernizar su atención.

George y Walker (2019) indican en su estudio que la planificación estratégica es bastante vista en organizaciones contemporáneas y tiene un impacto significativo, moderado y positivo. Los autores mencionan que la planificación estratégica es un enfoque de gestión exitoso tanto en el sector público como en el privado.

Contreras, Pirazán, y Villareal (2020) demuestran en su estudio que la estructuración detallada y completa, del plan estratégico, es el punto de partida para encaminar y direccionar a la organización hacia la consecución de una cultura de innovación y posterior creación de una ventaja competitiva. Según el autor mencionado, lograr un resultado positivo depende de la divulgación del marco estratégico que los directivos hagan en todos los niveles de la empresa, buscando su apropiación, interiorización y práctica de lo que allí se declara, para que de esta manera toda la empresa se dirija en un mismo sentido y obtenga el resultado esperado.

Según Taiwo, Lawal, y Edwin (2016) la declaración de la misión y visión es el mapa y el límite delineador que si se predica permite el logro de resultados. Este estudio demostró que la declaración de visión y misión pone énfasis en las características únicas de la empresa que crea una diferencia con las demás y asume todas las actividades futuras planificadas dentro y fuera de la comunidad de la organización en consideración. Los autores afirman que las declaraciones de misión y visión son equipos de gestión importantes que pueden afectar el comportamiento y la actitud de los empleados, también juegan un papel estratégico en la vida de las organizaciones y su importancia no es exagerada para ayudar a las empresas a alcanzar sus metas. En este estudio se examinó la visión y la misión del plan estratégico de algunas organizaciones y demostró que las organizaciones

con diferentes tamaños e historias utilizaban una visión y una declaración de misión similares. Las organizaciones deben identificar sus características singulares y resaltar esto en su declaración de visión y misión. Es necesario conocer la diferencia entre las declaraciones de visión y misión porque ambas son útiles y deben estar preparadas antes del comienzo de las operaciones comerciales y, si es posible, deben actualizarse si se requiere algún cambio en el negocio.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Evolución del proceso de planeación estratégica

Según Wilson (1994) la planificación estratégica ha cambiado drásticamente desde sus inicios a principios de la década de 1970, se ha convertido en un sistema viable de gestión estratégica. Entre los cambios más notables e importantes se encuentran un traspaso marcado de la responsabilidad de la planificación del personal a los gerentes y una mayor atención al mercado cambiante, al entorno competitivo y tecnológico. Este cambio representa un reconocimiento de que los valores, la motivación y el comportamiento de los miembros de la organización son determinantes críticos del desempeño corporativo y, por lo tanto, del éxito o fracaso en la implementación de la estrategia afirma Wilson (1994).

Papke y Boyer (2017) alegan que la planificación estratégica ha reflejado la turbulencia, el cambio y la incertidumbre de los tiempos en los que ha ido evolucionando. En primer lugar, y lo más importante, la planificación estratégica se está transformando claramente en gestión estratégica mencionan Goldman et al. (2015). Es decir, se está alejando de un ejercicio impulsado principalmente por el personal, que depende en gran medida de metodologías analíticas y documentación elaborada, y se centra en el desarrollo de estrategias; hacia una actividad impulsada por ejecutivos, equilibrando herramientas y enfoques

cuantitativos y críticos, y centrados en la implementación de estrategias asegura Bouhali et al. (2015).

A lo largo de los años se ha llegado a la conclusión de que los valores, la motivación y el comportamiento de los miembros de la organización son determinantes críticos del desempeño corporativo y, por lo tanto, del éxito o falla en la implementación de la estrategia (Bouhali et al. 2015).

2.2.2. Generalidades del proceso estratégico

George y Walker (2019) mencionan que el desarrollo de un plan estratégico le permite a una empresa u organización alcanzar su propósito establecido mediante la implementación y desarrollo de una serie de actividades. Papke y Boyer (2017) afirman que la planificación estratégica emplea métodos como el análisis interno y externo de la situación de la empresa lo que permite desarrollar una estrategia adecuada para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que serán a largo plazo.

Para desarrollar un plan estratégico es necesario que participen todas y cada una de las personas clave de la empresa, que tengan noción del negocio, la competencia, la oferta y demanda y que tengan la capacidad de desarrollar actividades y decisiones en pro de la organización (George y Walker, 2019)

Para que un proceso estratégico se mantenga en constante actualización es necesario vigilar lo que demandan los consumidores y hasta donde ofrece la competencia para que así la empresa se mantenga un paso adelante. Bouhali et al. (2015) alegan que es el gerente de la empresa quien tiene la responsabilidad del desarrollo, implementación y administración del plan estratégico.

2.2.2.1. Objetivos del proceso estratégico

De forma general, es necesario implementar y cumplir ciertos objetivos, tanto a corto como a largo plazo, para que la organización llegue, en un futuro, a la situación que se desea, como por ejemplo: lograr índices de desempeño satisfactorios utilizando eficazmente todos los recursos de los que se dispone; cada miembro del personal y la empresa en general tiene la obligación de regirse a la moral y la ley; y la empresa debe ser de beneficio para su comunidad, la sociedad en la que se encuentra y de forma consecuente para su país mencionan (George y Walker, 2019)

2.2.2.2. Etapas del proceso estratégico

D'Alessio (2008) manifiesta que la planeación estratégica se compone de tres fases o etapas que son primero la formulación, donde se desarrolla el plan y la organización que seguirá la empresa; segundo la implementación, donde se direcciona y coordina las actividades de la empresa; y tercero la evaluación, donde se controla las actividades y procesos y de ser necesarios se hacen correcciones. Cada etapa tiene su grado de relevancia, dificultad e importancia ya que la correcta implementación de una de estas etapas no asegura lo mismo para las demás afirma (Papke y Boyer, 2017)

2.2.2.3. Administración estratégica

La administración estratégica se trata de establecer la dirección que la empresa va a seguir para lograr, a largo plazo, lo que quiere llegar a ser menciona Bouhali et al. (2015). Según Barasas (2019) existen dos obstáculos para una eficiente administración estratégica, el primero es no planear a futuro alegando que, los problemas y actividades se resuelven y ejecutan día a día; y el segundo es no tener una visión integral y ver la empresa por partes cuando se la debe ver y administrar como un todo.

Bouhali et al. (2015) afirman que es necesario que la persona a cargo de la administración monitoree las actividades y efectúe cambios oportunos de forma anticipada con el objetivo de llevar a la empresa al futuro deseado, la administración estratégica resulta, para el gerente a cargo, un pilar fundamental a la hora de direccionar una organización.

2.2.3. Primera fase: formulación y planeamiento

D'Alessio (2008) y Taiwo et al. (2016) están de acuerdo con que el plan estratégico inicia con el proceso de planeación donde se establecen la proyección a futuro de la empresa y elementos que permitan el cumplimiento de los objetivos.

2.2.3.1. Visión

Contreras et al. (2020) mencionan que la visión responde a la pregunta “¿Qué queremos llegar a ser?”, consiste en enfocar los productos o servicios que ofrece la empresa a largo plazo haciendo un análisis hacia futuro de la industria a la que se pertenece; para poder establecer una visión que sea retadora para empresa y que sirva de guía y motivación es necesario entender la naturaleza y el estado actual de la misma.

Taiwo et al. (2016) establecen que una visión bien establecida es simple y comprensible, con un límite de tiempo definido; ambiciosa y realista, con proyección, crea un sentido de urgencia en sus empleados y demuestra lo que quiere llegar a ser en un futuro; y para garantizar su cumplimiento, es necesario que esta sea comprendida por todo el personal y dirigida por un líder comprometido a la causa.

2.2.3.2. Misión

Contreras et al. (2020) manifiestan que la misión responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, debe ser clara y de fácil comprensión por el personal y clientela; debe explicar que es la organización y lo que aspira ser; mencionar los servicios que ofrece a su comunidad; resaltar los recursos, tecnología y capacidades que tiene en relación a la competencia; permitir la evaluación del plan estratégico; debe inspirar credibilidad, reflejar éxito, y ser de motivación para que reciba apoyo e inversión.

Taiwo et al. (2016) resumen que la misión junto con la visión se encargan de identificar el futuro al que la organización quiere llegar, que es y que hace la empresa y los servicios que ofrece. Una vez que los objetivos de la empresa están siendo alcanzados, es necesario redefinir la visión y misión con el objetivo de llevar a la organización a un nuevo cambio y desafiar a la empresa a que alcance una nueva posición más ambiciosa.

2.2.3.3. Valores

Según lo mencionado por Papke y Boyer (2017), los valores de una empresa sirven de guía para el correcto desempeño de los trabajadores y para la toma de decisiones; representa la filosofía, creencias y tradiciones de la empresa, los valores son necesarios para establecer las políticas, estrategias y objetivos

Dineshkumar (2020) alega que los valores básicos según los cuales se debe regir una organización son la moral, que es la virtud de entender aquello que es considerado civilizado para una sociedad y diferenciar lo correcto de lo incorrecto; y la ética, que son las actitudes, principios o creencias que influyen en el comportamiento y sirven de guía al momento de decidir que es correcto y que no; los autores mencionados también resaltan que es necesario entender que los

valores abarcan un sentido más amplio ya que estos varían según tradiciones, creencias, religión e historia entre un país y otro.

2.2.3.4. Objetivos

Según Barasas (2019) y Contreras et al. (2020) los objetivos son el fruto de los cambios y las estrategias que la empresa implementa para alcanzar la visión. Por lo general se ejecutan según 2 límites de tiempo, a corto y a largo plazo. Los objetivos a corto plazo se deberían de cumplir en uno o dos años, son peldaños que permiten, de poco a poco, alcanzar los objetivos a largo plazo que son los que están directamente relacionados con la visión.

2.2.3.4.1. Objetivos a corto plazo

Contreras et al. (2020) declara que el administrador debe hallar un equilibrio entre la misión, visión, objetivos y estrategia; en este caso, los objetivos a corto plazo permiten que se alcancen los objetivos a largo plazo, estos deben ser compatibles entre sí, seguir un orden y no generar conflictos; estos deben ser claros, medibles, realistas y desafiantes, deben hacer uso de todos los recursos de los que dispone la empresa, ser conocimiento general, ser asumidos para su cumplimiento, deben generar alguna recompensa o sanción para los trabajadores y deben ser clasificados por jerarquía y según el área al que corresponda.

2.2.3.4.2. Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo deben coincidir con el límite de tiempo de la visión establecida, dependen de los objetivos a corto plazo, la industria y la empresa, manifiesta Contreras et al. (2020); deben ser cuantitativos, medibles y realistas de lograr, de fácil comprensión, jerárquicos siendo el primero el más importante y congruentes con la visión que se pretende alcanzar; deben estar asociados al

crecimiento de activos de la empresa, incremento de ventas y resultar productivos y rentables.

2.2.3.5. Liderazgo y cultura organizacional

Para que un plan estratégico sea implementado con éxito Hoffman et al. (2016) declaran que en una empresa es necesario que se evalúen los siguientes aspectos antes de intentar aplicar cualquier cambio; el liderazgo por parte de la gerencia y la cultura organizacional de los trabajadores de la organización.

Hoffman et al. (2016) mencionan que el gerente, como líder, debe tener por objetivo guiar a los trabajadores a alcanzar la visión de la empresa efectuando los cambios que sean necesarios, siendo determinante en sus decisiones y desafiando lo común mediante su credibilidad, conocimiento adquirido y experiencia.

Hoffman et al. (2016) también resalta la importancia de la cultura organizacional ya que es el comportamiento de una empresa, su capacidad de enfrentar los problemas tanto internos como externos y adaptarse a los cambios. Se consideran cualidades de la cultura los valores, creencias, historias e idiomas, es un aspecto fundamental dentro de la evaluación interna.

2.2.3.6. Análisis FODA

Sarli et al. (2015) afirman que el análisis FODA sirve como instrumento para examinar la situación interna actual de una organización, permite identificar aquellos factores que la fortalecen y aquellos en los que son débiles; al mismo tiempo permite identificar aquellos factores externos, que no dependen de la empresa, pero que le brindan tanto oportunidades como amenazas.

Según Sarli et al. (2015) las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se encuentren, en este análisis facilita el desarrollo de estrategias a

implementar; estas deben estar alineadas a lo establecidos en la visión, objetivos y políticas.

2.2.3.7. Evaluación externa

Según Barasas (2019) la evaluación externa tiene por objetivo analizar la industria a la que pertenece la empresa con el fin de proveer información suficiente y relevante respecto a las nuevas tendencias que se demandan para así poder desarrollar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y/o disminuir el efecto de las amenazas, conocer el sector permite resaltar entre la competencia.

Sarli et al. (2015) afirman que se debe recabar la mayor cantidad de información posible para realizar una correcta evaluación o auditoria externa, es necesario incluir información política, tecnológica, social, económica y datos relevantes de la competencia; toda esta información se debe obtener de fuentes fidedignas tales como revistas, artículos científicos, informes oficiales, entre otros; también es importante la información que distribuidores y clientes tienen para compartir.

2.2.3.8. Evaluación interna

Sarli et al. (2015) aseguran que la evaluación interna tiene por objetivo desarrollar estrategias para permitir que las fortalezas de la empresa sean más rentables y sus debilidades no causen daños relevantes. Las principales áreas de un negocio que se deben evaluar son administración, marketing, ventas y finanzas, recursos humanos, logística y tecnología e investigación; se debe involucrar a los trabajadores clave de cada área en la evaluación interna con el fin de que entiendan el motivo y lo que se espera de cada cambio que se aplique en todas las áreas.

Sarli et al. (2015) mencionan que es necesario que este análisis interno se desarrolle con mucha sinceridad por parte de los trabajadores ya que lo más

relevante que una empresa debe identificar son sus fortalezas, aquello que la diferencia y por lo que destaca de entre la competencia y que no se puede imitar fácilmente; respecto a sus debilidades, es necesario que las estrategias que se desarrollen permitan que estas sean perfeccionadas a tal punto que lleguen a ser en algún momento una fortaleza.

2.2.3.9. Estrategias

2.2.3.9.1. Estrategias genéricas competitivas

Las estrategias genéricas le permitirán a la organización destacar entre la competencia sostiene D'Alessio (2008). Guarda una estrecha relación con la situación actual de la organización en el mercado, se debe elegir según las habilidades, capacidades y recursos con los que ya cuenta la empresa y debe concordar con la visión, misión y objetivos establecidos.

2.2.3.9.2. Estrategias externas alternativas

Son aquellas que la empresa debe desplegar con el fin de conseguir el cumplimiento de la visión, son alternativas porque el proceso estratégico determinará cual es la o las estrategias que se van a utilizar ya que existen varias (D'Alessio, 2008)

2.2.3.9.3. Estrategias internas específicas

Este tipo de estrategias se ejecutan desde el interior de la empresa, con ayuda de la evaluación interna que permite la visualización de las debilidades de la organización para trabajar en ellas y así preparar a la empresa para el correcto desarrollo e implementación de las estrategias externas (D'Alessio, 2008).

2.2.4. Segunda fase: dirección e implementación

Posterior a la planeación empieza el proceso de implementación del plan estratégico, en esta etapa empieza el desafío es implementar las estrategias que

se han establecido para la organización, empezar a ejecutarlas y obtener resultados sostiene D'Alessio (2008); el autor también menciona que una buena planeación no asegura que la implementación sea exitosa, se considera que la implementación ha sido exitosa cuando se logran los objetivos a corto plazo que se han establecido.

Para esto, menciona Dineshkumar (2020), que es necesario que la empresa cuente con buenos líderes que asuman la responsabilidad de poner en marcha esta etapa, donde se toman riesgos y decisiones en aspectos financieros, humanos, materiales y demás; también que la cultura organizacional de la empresa sea buena para que todos los trabajadores cumplan con sus funciones correctamente a beneficio de la implementación.

2.2.4.1. Políticas

Las políticas permiten a los administradores tomar decisiones respecto a la estrategia y deben estar alineadas al primer conjunto de guías que debe tener toda empresa para el correcto desempeño de sus trabajadores, los valores menciona Bouhali et al (2015); también señala que deben regirse a la ética, moral y responsabilidad social; todo esto con el fin de llevar a la empresa al cumplimiento de la visión.

Dineshkumar (2020) hace énfasis en que la importancia de las políticas se ve reflejada en la facilidad que estas brindan para la resolución de problemas en el área operacional y para establecer prohibiciones y límites en el área administrativa; en general para poder controlar la gestión de la empresa. Las políticas se establecen por jerarquía, según el efecto que cada una tenga en las distintas áreas de la empresa (Bouhali et al. 2015).

2.2.4.2. Recursos

Papke y Boyer (2017) mencionan que los materiales que se utilizan para el desarrollo o ejecución de las actividades se los conoce como recursos y contribuyen al cumplimiento de las estrategias. Es necesario destinar, según cada área de trabajo, correctamente los recursos, que son tanto tecnológicos, humanos como financieros, teniendo en cuenta que esto se debe realizar según los propósitos a corto plazo establecidos, con el fin de alcanzar la visión deseada (Cabarcas et al. 2019).

2.2.4.3. Estructura organizacional

Dineshkumar (2020) manifiesta que la estructura organizacional le permite a la empresa llevar a la práctica, de forma correcta, las estrategias que se han seleccionado, es básico e importante revisar si es necesario realizar ajustes en la estructura ya que por lo general no funciona la implementación de nuevas estrategias cuando se sigue bajo una estructura antigua.

Kieves et al. (2018) consideran que la estructura organizacional es un factor clave en la fase de implementación del plan estratégico según por tal motivo es necesario desarrollarla según las actividades que se han determinado que son clave para el éxito de la empresa.

2.2.4.4. Planes operativos

Barasas (2019) menciona que en la formulación de planes operativos es necesario conocer el factor crítico de cada área en la ejecución de la estrategia e identificar cual o cuales de los cambios que se piensa realizar necesitan del desarrollo de políticas; también recomienda que la empresa tenga planes de operaciones y producción, marketing, finanzas e investigación y desarrollo.

2.2.4.5. Cambio y función del recurso humano

George y Walker (2019) sostienen que los trabajadores de la organización son reacios a la aplicación de cambios debido al temor de consecuencias negativas, por lo tanto, es necesario que se demuestre a los empleados la necesidad que la empresa tiene de cambiar, comunicar la visión y que esta sea convincente con el fin de que, tanto a la empresa como a los trabajadores, les vaya mejor, lograr resultados tempranos; también es necesario que la empresa cuente con personal directivo comprometido y que los cambios sean aplicados de forma radical.

Con el fin de que los cambios se desarrollen de forma favorable, es necesario que el equipo de trabajo, tanto el personal operativo como administrativo, sea comprometido y multifuncional, señala Bouhali et al. (2015); que maneje de forma adecuada los recursos, este consiente del sacrificio que significa el cambio para todo el personal y de que toda acción puede resultar en beneficios o castigos. El personal operativo debe ser rápido para adaptarse aprender y tolerante y participe para el desarrollo e implementación de nuevas ideas; por otro lado el personal administrativo debe ser consiente del valor del personal y no de los activos y moldear la cultura de la empresa (Barasas, 2019).

2.2.5. Tercera fase: evaluación y control

Esta etapa está presente de forma permanente durante todo el proceso de planeación estratégica afirma D'Alessio (2008), ya que este es dinámico porque requiere que exista un cambio en el entorno, la competencia y la demanda; también debe ser integral ya que hay que realizar ajustes de forma continua en el plan estratégico y todo cambio debe dar resultados.

George y Walker (2019) afirman que la empresa debe contar con un mecanismo fidedigno para realizar la evaluación para que el plan estratégico sea realimentado de forma oportuna y adecuada. Esta evaluación debe poner en tela de duda los

objetivos, políticas y estructura que se han establecido en la formulación y dar como resultado más creatividad al plan estratégico para asegurar el éxito mencionan Hoffman et al. (2016).

2.2.5.1. Revisión externa e interna

El cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo facilita la medición y seguimiento de la operatividad de la estrategia, ya que en ellos repercuten los factores internos y externos como la competencia y demanda asegura Sarli et al. (2015). Es necesario evaluar constantemente las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de los competidores, si las encontradas en un principio lo siguen siendo o si han desarrollado nuevas; como también es necesario estudiar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, si las identificadas en un principio lo siguen siendo o si existen nuevas; todo esto con el fin de ir renovando y mejorando la estrategia para estar un paso delante de la competencia (Sarli et al. 2015).

2.2.5.2. Evaluación del desempeño

Los cimientos de la evaluación son medir y comparar, es necesario tener referencias del desempeño de la industria y de la competencia; y no solo realizar evaluaciones respecto a la misma empresa, también es necesario compara la operatividad de la organización en diferentes periodos de tiempo con la media de la industria declara Barasas (2019).

2.2.5.3. Acciones correctivas

Con el fin de posicionar la organización en el mercado, es necesario implementar cambios mediante acciones correctivas y saber también cuando es el momento preciso para hacerlo sostiene George y Walker (2019). Cuando se presentan cambios tanto internos como externos y la empresa no muestra resultados, es

indispensable tomar acciones correctivas; por el contrario, si no ha habido cambios y la organización esta alcanzado sus objetivos a corto plazo se debe continuar en esa dirección (Dineshkumar, 2020).

2.2.5.4. Auditorias

De acuerdo a George y Walker (2019) las auditorias consisten en comparar la empresa desde una óptica diferente, la situación actual de una empresa y como esta debería ser, se realiza por una persona totalmente ajena a la misma que no vive el día a día de la misma y con el propósito de implementar correcciones que mejoren la organización.

2.2.5.5. Planes de contingencia

Es necesario que el proceso de planeación estratégica cuente con un plan de contingencia asegura Vecchiato (2015), de modo que se llega a fallar la estrategia establecida ya sea por cambios en la competencia, en la demanda o cualquiera que fuere el motivo, la organización estaría preparada para actuar. Estos planes deben ser compatibles a la estrategia, estar alineados a los propósitos establecidos y ser económicamente viables menciona Barasas (2019).

2.2.5.6. Tablero de control integral

Para terminar de cerrar la brecha entre lo que la empresa hace y lo que debería hacer D'Alessio (2008) planteó el uso del tablero de control integral junto con las estrategias planteadas, lo que da como resultado cuatro resultados estratégicos alineados, accionistas satisfechos, empleados motivados, clientes contentos y procesos productivos.

El tablero de control permite tener una visión integral de la empresa y evaluar más fácilmente la estrategia por medición y comparación lo cual permite ver cuál

es el rumbo que se está tomando y corregir de ser necesario mencionan George y Walker (2019).

Se miden y se comparan las perspectivas financieras, perspectiva del cliente, perspectiva interna y el aprendizaje organizacional; este proceso de comparación y medición permite establecer objetivos que cumplan las mismas características o sea, que sean medibles y comparables (D'Alessio, 2008). El tablero de control permite manejar de forma eficaz los aspectos cuantitativos, esto dirige el proceso de implementación y facilita la rápida identificación de si los objetivos se están cumpliendo o no (George y Walker, 2019).

2.3. Marco legal

Constitución De La República Del Ecuador 2008

Capítulo VI
Trabajo y producción

Sección primera
Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Ley De Compañías

Sección II
De la compañía en nombre colectivo

4. Administración

Art 45.- El administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales.

Con todo, en el contrato social se podrá establecer limitación a estas facultades.

Los administradores llevarán la contabilidad y las actas de la compañía en la forma establecida por la Ley y tendrán su representación judicial y extrajudicial (Asamblea Nacional Constituyente, 2014).

La ley orgánica de emprendimiento e innovación

Capítulo IV

Fomento a la cultura y educación emprendedora

Artículo 18.- Objetivos específicos de la formación para el emprendimiento.- La formación teórica y práctica para el emprendimiento deberá cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Mejorar las capacidades, habilidades y destrezas que permitan emprender con éxito iniciativas productivas;
- b) Promover la educación financiera para los servidores de instituciones públicas y privadas, así como en instituciones de educación básica, secundaria y superior;
- c) Promover el acercamiento de las instituciones educativas al sector productivo;
- d) Formar en la cultura de cooperación, ahorro e inversión; y,
- e) Fortalecer actitudes, aptitudes, la capacidad de emprender y adaptarse a las nuevas tendencias, tecnologías y al avance de la ciencia (Asamblea Nacional Constituyente, 2020).

3. Materiales y métodos

3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque del presente estudio fue cuantitativo dado que se analizó la situación actual del centro veterinario en función de la información histórica que se generó en el centro en los últimos 5 años.

3.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación aplicado fue descriptivo dado que se analizó información histórica de los últimos 5 años con respecto a los servicios que ofrece el centro así como información administrativa.

3.1.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental retrospectivo de corte transversal, considerando información de los últimos 5 años generada en el centro veterinario de estudio.

3.2. Metodología

3.2.1. Variables

3.2.1.1. Variable independiente

- Análisis del entorno externo e interno
- Situación actual administrativa del centro veterinario
- Análisis del histórico de servicios brindados por el centro veterinario

3.2.1.2. Variable dependiente

Plan estratégico.

3.2.2. Recolección de datos

La recolección de datos se realizó en el centro veterinario, se revisó la información de los servicios que brinda el centro veterinario, históricos de atenciones médicas y procedimientos de los últimos 5 años.

3.2.2.1. Recursos

- Entrevistas
- Artículos científicos
- Inventarios
- Cámaras
- Computadoras

3.2.2.2. Métodos y técnicas

Se realizaron entrevistas a los trabajadores, tanto operativos como administradores, del centro veterinario; se revisó la información administrativa, atenciones médicas y servicios del centro y se desarrolló los componentes estratégicos proyectados a 5 años.

3.2.3. Población y muestra

La población de estudio corresponde a toda la información histórica generada por el centro veterinario en los últimos 5 años.

Para el presente estudio no se consideró ningún tipo de muestreo y se trabajó con toda la información de los últimos 5 años.

3.2.4. Análisis estadístico

El análisis estadístico se basó en realizar tablas de frecuencia y gráficos descriptivos como barras y pasteles.

3.2.5. Cronograma de actividades

Anexo 1.

4. Resultados

4.1. Análisis interno y externo de la situación actual de la clínica en estudio

4.1.1. Análisis del entorno externo

Para realizar el análisis del entorno externo de una empresa hay que evaluar el macroentorno y el microentorno.

4.1.1.1. Macroentorno

En el macroentorno se toma en cuenta los factores político, económico, social, tecnológico y ambiental, bajo los cuales toda organización debería regirse. A esto se lo conoce como análisis PESTA (D'Alessio, 2008).

4.1.1.1.1. Factor político

El proceso establecido por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Durán para el funcionamiento legal de un establecimiento veterinario consiste en obtener el certificado de uso de suelo, permiso del cuerpo de bomberos, tasa de habilitación y patente municipal, y el contrato con la empresa encargada de la gestión ambiental de residuos.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Durán expidió una ordenanza donde norma que la gestión integral de los desechos sólidos sanitarios, es decir la recolección, transporte, tratamiento y disposición final de los desechos sólidos sanitarios en el cantón Durán, será realizada por un gestor ambiental previamente registrado y autorizado por el GAD Municipal del cantón Durán (Alcaldía de Durán, 2021).

Los requisitos para la obtención del certificado de uso de suelo son los siguientes:

- Oficio dirigido al alcalde en el cual debe constar el nombre completo, numero de cedula y RUC de la persona que solicita, actividad a desarrollarse y dirección exacta.

- Copia de cedula y certificado de votación del dueño del local
- Copia de RUC actualizado con la actividad y dirección
- Carta de autorización para realizar la actividad en el local
- Tasa para uso de suelo
- Copia del impuesto predial actualizado
- Foto actualizada de la fachada impresa

Los requisitos para la obtención del permiso del cuerpo de bomberos son:

- Copia de cedula
- Copia de RUC
- Copia del uso del suelo
- Copia de factura de compra o entrega del extintor
- Copia del predio al día
- Copia del contrato de arrendamiento

Los requisitos para la obtención de tasa de habilitación son:

- Dos copias del certificado de uso del suelo
- Dos copias del RUC
- Dos copias del contrato de arrendamiento sellado por inquilinato
- Dos copias de la planilla de agua al día
- Dos copias de cedula de identidad y certificado de votación
- Dos copias del permiso del cuerpo de bomberos
- Dos carpetas municipales

- Dos copias de los predios al día
- Dos copias del contrato con GADERE S.A.

Requisitos para el certificado de patente municipal:

- Copia del RUC
- Balance de ejercicio económico del año anterior
- Recibo de pago a la municipalidad
- Recibo de pago de los predios urbanos
- Formulario de cuerpo de bomberos
- Formulario de declaración de patente firmado y sellado por el contribuyente

4.1.1.1.2. Factor económico

Lo registrado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros las actividad veterinaria se encuentran dentro del sector M que son las actividades profesionales, científicas y técnicas (CIIU: M75) (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018). Dentro de este grupo solo se toman en cuenta las actividades de atención médica y control de animales domésticos; estas actividades son llevadas a cabo por veterinarios cualificados que prestan servicios en hospitales veterinarios así como también en establecimientos agropecuarios, en perreras, a domicilio, en consultorios, quirófanos privados y en otros lugares (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020). Según el Servicio de Rentas Internas, este sector ha recaudado de la declaración de impuestos de estas compañías \$1.203.871 en el año 2018 (Servicio de Rentas Internas, 2018), \$1.226.806 en el año 2019 (Servicio de Rentas Internas, 2019), \$1.075.924 en el

año 2020 (Servicio de Rentas Internas, 2020) y \$1.129.646 desde enero a agosto del año 2021 (Servicio de rentas Internas, 2021).

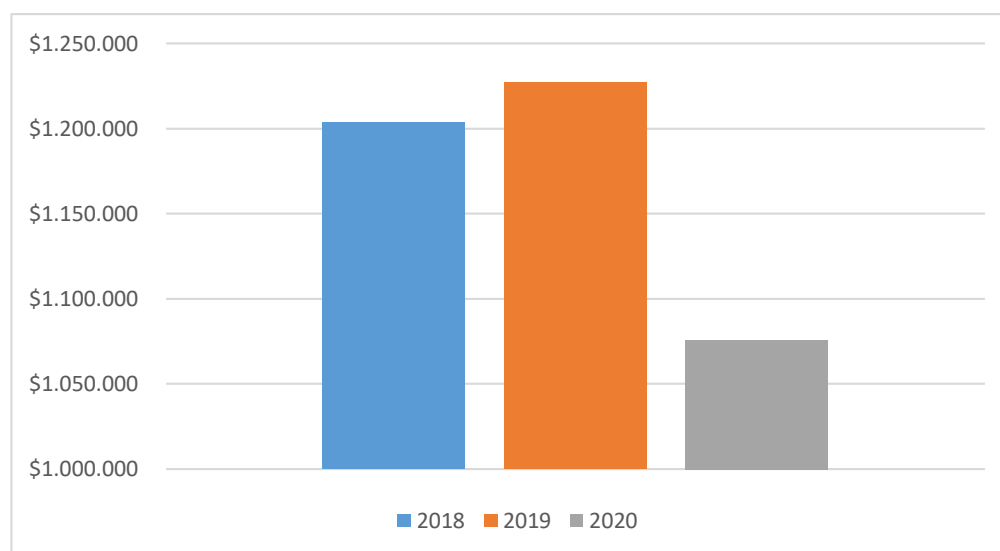


Figura 1. Recaudación de impuestos de las actividades veterinarias Montesdeoca, 2021.

Según un estudio sectorial realizado en el año 2017 por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros hay 5 actividades que tienen una mayor utilidad dentro del sector M, las actividades veterinarias no están incluidas dentro de este grupo (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017).

4.1.1.1.3. Social

El médico veterinario y zootecnista cumple un rol fundamental en el desarrollo de una sociedad ya que es un pilar importante dentro del control de la inocuidad de alimentos y la salud pública. Los médicos veterinarios dedicados a especies menores se encargan de la inoculación de perros y gatos con la vacuna antirrábica. Desde 1996 se ha logrado reducir de forma drástica, los casos de rabia humana transmitida por perros, habiéndose presentado en dicho año 1,199 casos se redujeron a 75, 26 y 12 casos en los años 2001, 2002 y 2003 respectivamente (PAHO, 2014). Según registros del Ministerio de Salud Pública se mantienen

ausentes los casos de rabia canina desde el 2005 hasta la fecha (Ministerio de Salud Pública, 2020).

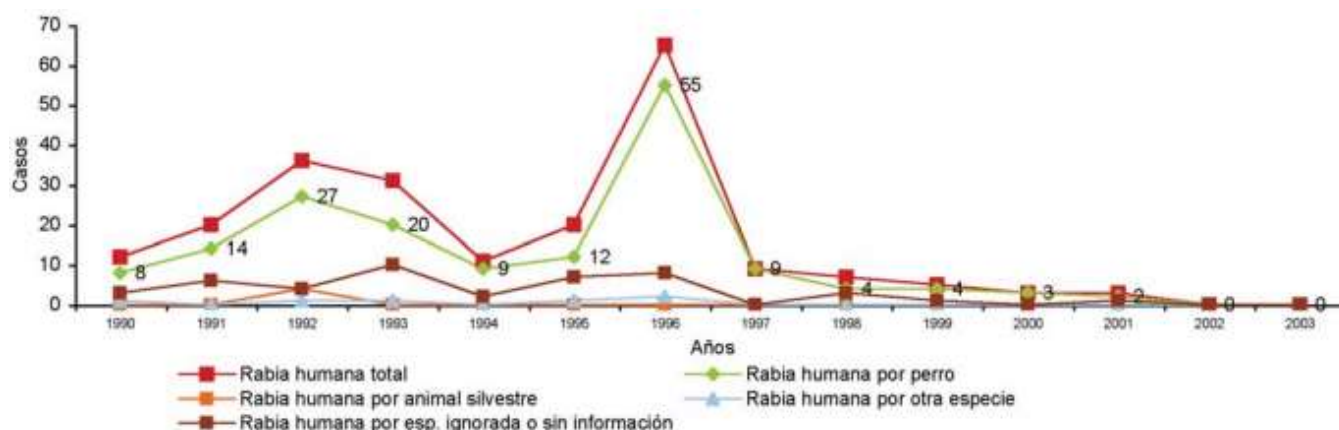


Figura 2. Tendencia de la rabia humana por especie agresora PAHO, 2014.

En el 2016 el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Durán en coordinación con el Ministerio de Salud Pública emprendió una campaña masiva de vacunación antirrábica gratuita para perros y gatos. Este programa se lleva a cabo con el propósito de fortalecer la prevención y control de la rabia en los sectores urbanos y rurales del cantón (Ministerio de Salud Pública, 2016).

4.1.1.1.4. Factor tecnológico

El avance tecnológico dentro de la medicina veterinaria ha facilitado el manejo de la información del paciente, la obtención de diagnósticos más certeros y la aplicación de tratamientos adecuados; permitiendo que el profesional pueda ofrecer una atención de mejor calidad. Sin embargo, es preciso contar con las herramientas tecnológicas y de conectividad necesarias para la aplicación de estas mejoras en el servicio (CanalNews, 2020).

Dentro de los servicios que se han podido implementar gracias al avance tecnológico tenemos software para el manejo y archivo de la historia clínica del

paciente de forma electrónica, los diferentes equipos que se usan para diagnóstico y tratamiento de enfermedades como los equipos de laboratorio, fluidoterapia, anestesia, cirugía, diagnóstico por imágenes, equipos para esterilización de instrumental, entre otros (CanalNews, 2020).

Según León, (2020) en una investigación de caracterización de los centros veterinarios del cantón Durán se definió infraestructura, servicios, equipamiento y personal de los establecimientos, se encontró que el 100% de las clínicas y 78% de los consultorios encuestados cuentan con instrumental básico de examinación; el 100% de las clínicas y 66% de los consultorios cuentan con esterilizadores para instrumental quirúrgico; el 100% de las clínicas y el 94% de los consultorios cuentan con refrigeradores; el 67% de las clínicas y el 6% de consultorios cuentan con equipos de reanimación; el 68% de las clínicas y 6% de los consultorios cuentan con equipos de monitorización anestésica; el 68% de las clínicas y el 6% de los consultorios cuentan con equipos para análisis de laboratorio; el 32% de las clínicas del cantón cuenta con equipo de ecografía; el 32% de las clínicas y 6% de los consultorios cuentan parcialmente con equipos de radiología; y el 100% de las clínicas y 78% de los consultorios cuenta en su totalidad con material y equipo quirúrgico.

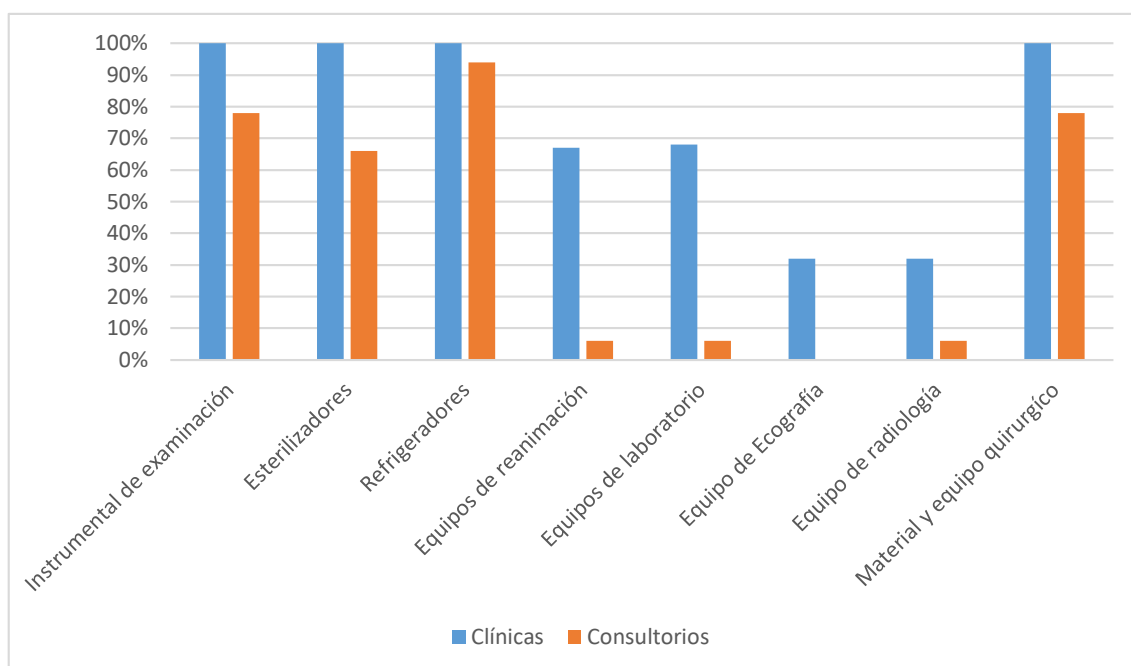


Figura 3. Equipamiento de clínicas y consultorios en el cantón Durán León, 2020.

4.1.1.1.5. Factor ambiental

Considerando la oferta presentada por la empresa GADERE S.A., el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Durán llegó a la conclusión que es la única empresa que cumple en su totalidad con los parámetros establecidos en la ordenanza municipal y se autorizó a dicha empresa a brindar el servicio de gestión integral y desechos sanitarios en el cantón Durán (Alcaldía de Durán, 2021).

Los desechos sanitarios son desechos infecciosos que contienen patógenos y significan riesgo para la salud humana y el ambiente, son de peligrosidad biológico-infecciosa y se clasifican en (Alcaldía de Durán, 2020):

- Desechos biológico-infecciosos, que es el material utilizado en procedimientos de atención en salud que se encuentra contaminado con sangre o fluidos corporales
- Desechos corto-punzante, es el material de característica cortante o punzante que estuvo en contacto con sangre o fluidos corporales

- Desechos anatomopatológicos, son órganos, tejidos, productos descartados de la concepción, cadáveres o partes de animales
- Desechos farmacéuticos, son los medicamentos caducados o fuera de los estándares de calidad.

Los establecimientos generadores de desechos sanitarios deben realizar la separación y clasificación diferenciada de los mismos. Una vez clasificados, los desechos sanitarios deben ser dispuestos en recipientes y fundas plásticas debidamente etiquetadas tan pronto como se generen en el mismo establecimiento de origen, el tamaño dependerá del volumen de generación, espacio físico y frecuencia de recolección, según las siguientes directrices (Alcaldía de Durán, 2020):

- Fundas de color rojo a prueba de goteo para desechos infecciosos
- Recipientes resistentes a la perforación, al impacto, debidamente identificados y etiquetados para desechos corto-punzantes.
- Los desechos anatomopatológicos deberán ser tratados con químicos que los deshidraten o solidifiquen
- Los desechos como cadáveres de animales o partes de animales deberán mantenerse en refrigeración a temperatura máxima de cuatro grados centígrados
- Los desechos de medicamentos se recolectarán en cajas de cartón resistentes debidamente identificadas
- Los desechos generados en tratamientos como quimioterapia se depositarán en recipientes rígidos de color amarillo de cierre hermético a prueba de perforaciones.

- Los desechos deberán permanecer dentro del establecimiento hasta su recolección final.

Los sitios para el almacenamiento final de los desechos sanitarios deberán cumplir con los siguientes requisitos (Alcaldía de Durán, 2020):

- No estar ubicados en zonas próximas a viviendas
- Contar con un sistema de desagüe
- Contar con la debida señalización respecto al tipo de desecho y su peligrosidad
- Las paredes deben estar construidas con material no inflamable
- Disponer de cubiertas o techos
- Contar con suficiente ventilación
- Los pisos deben ser lisos, de material impermeable
- Disponer de toma de agua para facilitar la limpieza
- Estar ubicado en un sitio de fácil acceso para los vehículos destinados a la recolección de tales desechos.

4.1.1.2. Microentorno

4.1.1.2.1. Clientes

Promedio de clientes

En los últimos cinco años la cantidad de clientes ha variado debido a varios factores. En el año 2016 tuvieron en promedio 197 clientes por mes, esta cantidad de clientes fue aumentando en los años siguientes, en el año 2017 tuvieron en promedio 202 clientes mensuales y en el año 2018 la clientela aumentó a 205 clientes por mes; en el 2019 la cantidad de clientes empezó a disminuir y tuvieron

un promedio de 170 clientes por mes, esta disminución se dio por el cambio de ubicación del negocio y porque hubo un alza en los precios de los servicios; y en el año 2020 por motivos de pandemia la cantidad de clientes que atendió la clínica disminuyó a 138 clientes mensuales en promedio.

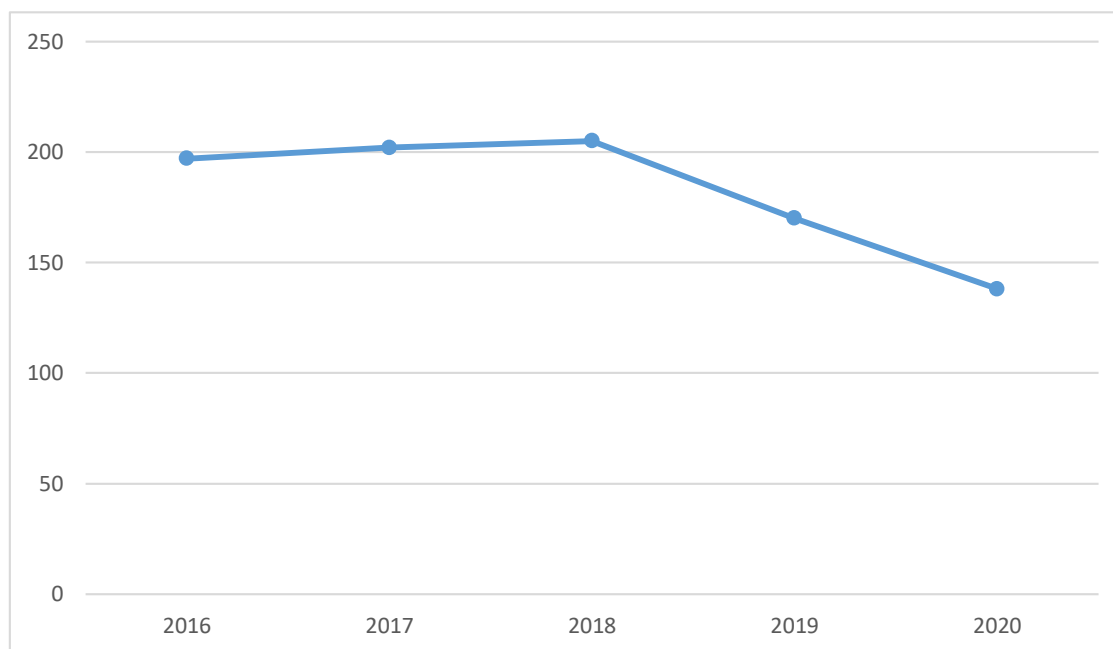


Figura 4. Promedio de clientes mensuales por año Montesdeoca, 2021.

Como comentario adicional los doctores mencionaron que se han percatado de una varianza en la afluencia de clientes según el mes de año, por ejemplo, dijeron que los meses de mayor afluencia febrero, marzo, septiembre, octubre, noviembre y diciembre; los meses de afluencia media son enero, abril y agosto; y los meses de baja afluencia son mayo, junio y julio.

Clientes según su sexo

En los años 2016 y 2017 la cantidad de clientes hombres y mujeres se mantuvo en 30% y 70% respectivamente; en el año 2018 hubo una pequeña variación y hubo 72% de clientes mujeres y 28% de clientes hombres; en el 2019 la cantidad de clientes sufrió una pequeña variación donde el porcentaje de clientes hombres

alcanzó el 35% mientras que el porcentaje de clientes mujeres disminuyó al 65%; en el año 2020 estas cantidades se invirtieron, el porcentaje de los clientes hombres alcanzó el 65% mientras que el porcentaje de clientes mujeres disminuyó a 35%.

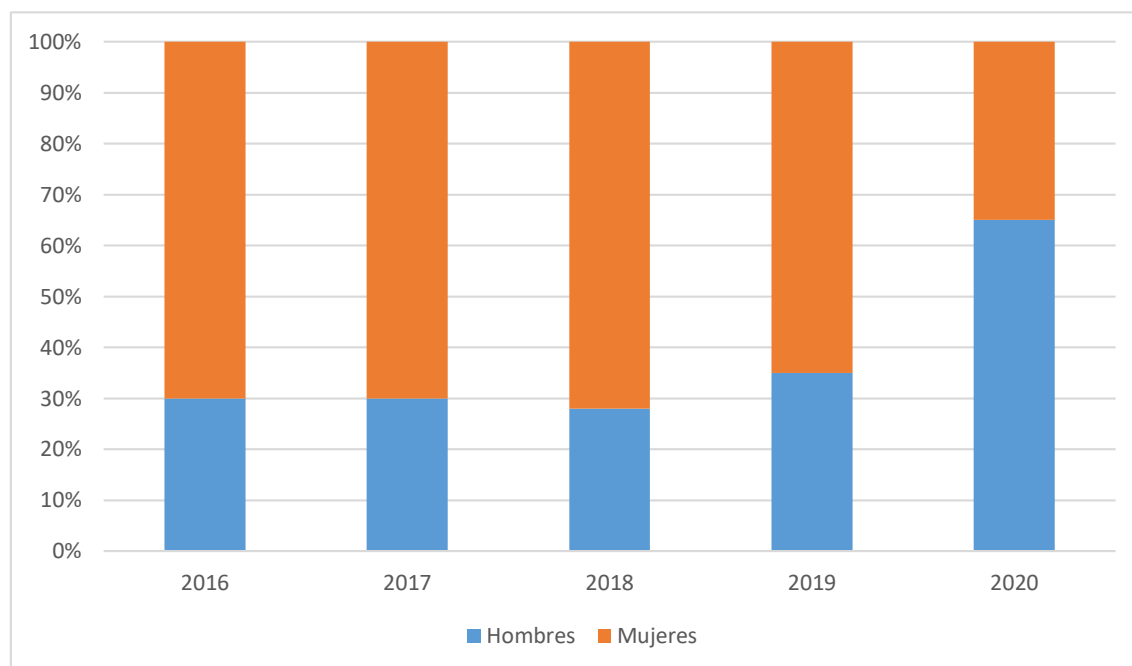


Figura 5. Porcentaje de clientes según su sexo Montesdeoca, 2021.

Clientes según la zona

La clínica recibe clientes que habitan en varios sectores. El 45% de clientes que atiende habita en Durán, son de los sectores de Primavera, Centro y Abel Gilbert; otro 30% de los clientes son de Guayaquil, de sectores de La Alborada y Urdesa; otro 20% de clientes viven en Samborondón; y el 5% de clientes restantes vienen de cantones aledaños como Milagro.

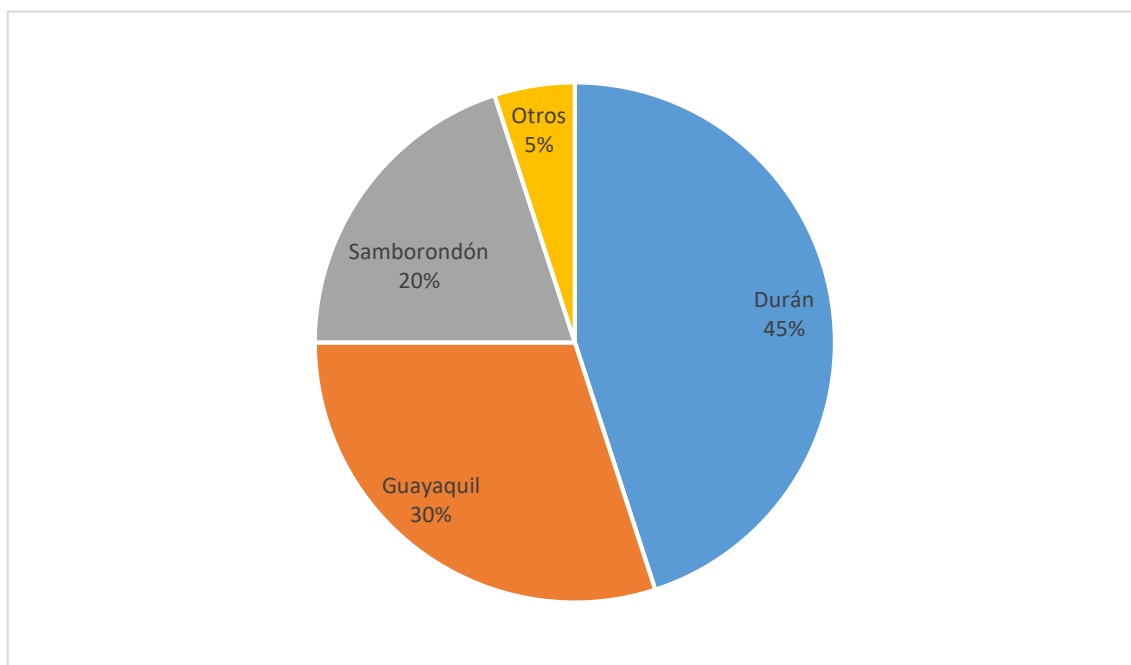


Figura 6. Porcentaje de clientes según su ubicación Montesdeoca, 2021.

4.1.1.2.2. Proveedores

Tipos de proveedores

Los proveedores fueron clasificados según el propósito del producto que se adquiere; hay proveedores de productos que son para venta que representan el 40% y proveedores de productos que son para uso interno de la clínica que representan el 60%.

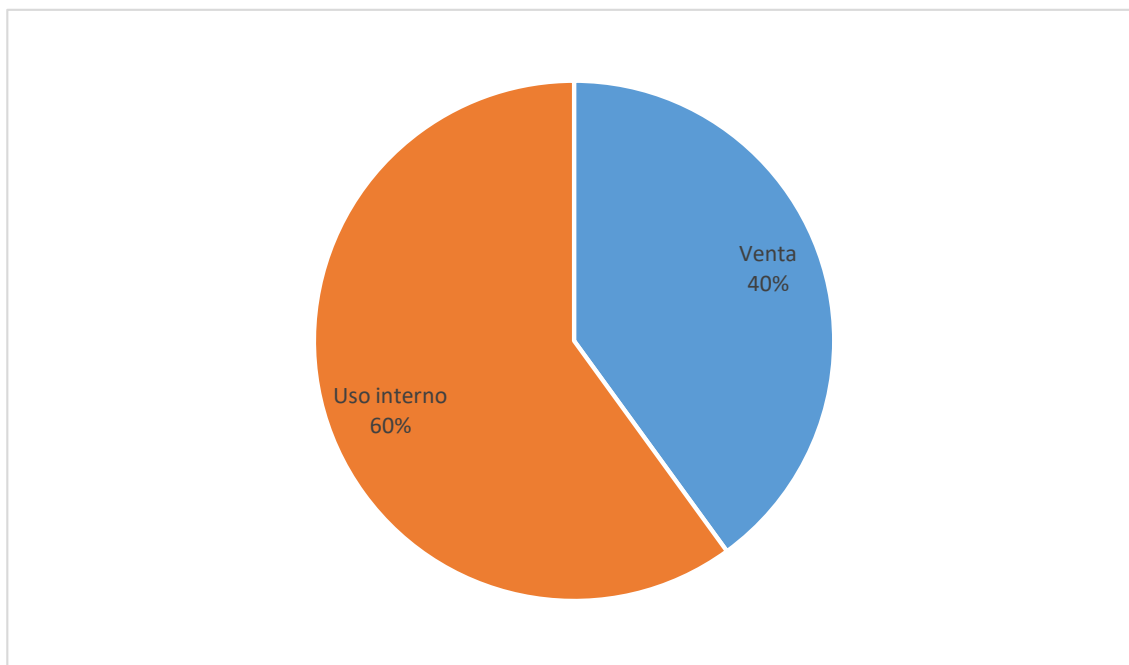


Figura 7. Porcentaje de proveedores según el propósito del producto Montesdeoca, 2021.

Tipos de productos

Son varios los productos que se encuentran disponibles para venta en la veterinaria como fármacos, alimento y accesorios. Del total que se adquiere de alimento se vende el 40%; del total de fármacos que se adquiere se vende el 80%, y del total de accesorios que se adquiere se vende el 2%.

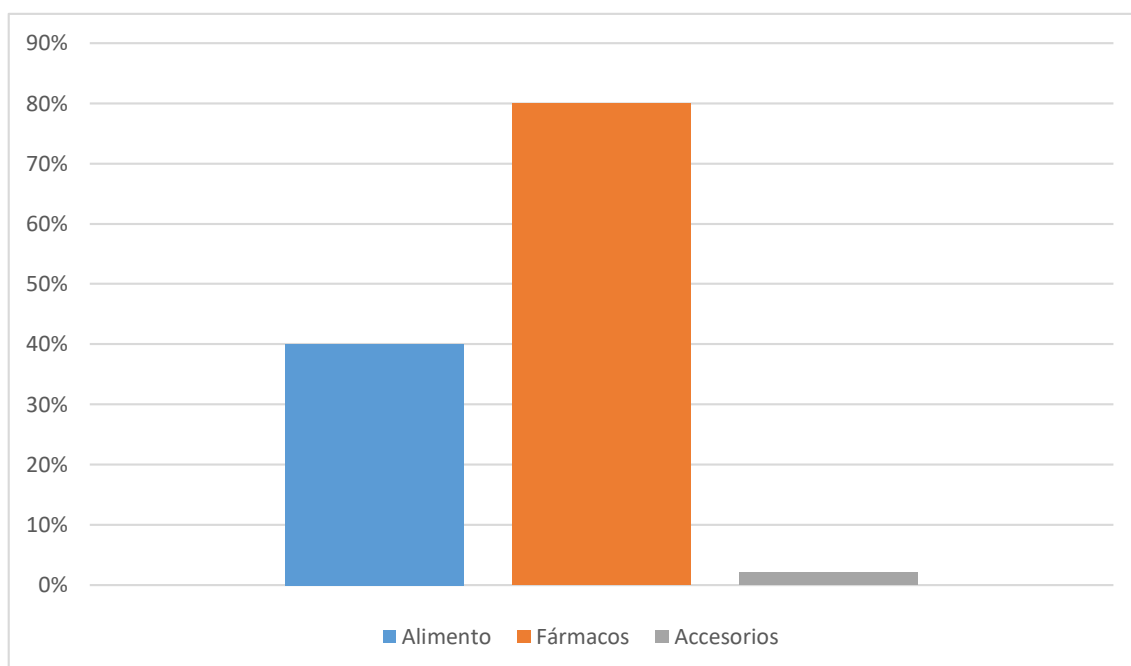


Figura 8. Porcentaje de venta de productos Montesdeoca, 2021.

Los productos que se compran para uso interno de la clínica son aquellos cuyo propósito es usarlo en el ejercicio de la profesión diaria con los pacientes, por ejemplo; insumos médicos como algodón, alcohol, gasas, jeringuillas, equipos de venoclisis, tapones de heparina, entre otros; fármacos como anestésicos inhalatorios o inyectables, antiinflamatorios, antibióticos, antiparasitarios y demás.

Del total de los productos que se compran para uso interno de la clínica que son fármacos, materiales de cirugía e insumos médicos se utiliza el 98% del total de los fármacos ya que aquí hay un pequeño rango de desperdicio debido a la mala manipulación; por otro lado, del total de material de cirugía adquirido se utiliza el 90%; y los insumos médicos que se adquieren se utiliza el 100%.

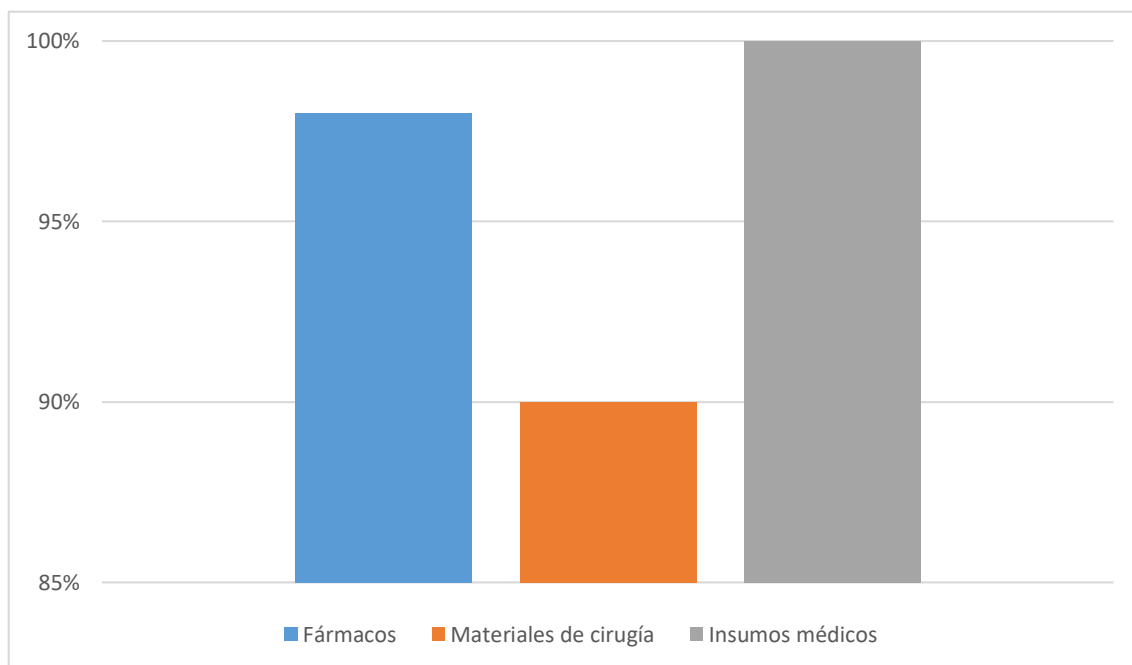


Figura 9. Porcentaje de uso interno de productos Montesdeoca, 2021.

Las facturas a los proveedores son canceladas dentro de un periodo de tiempo de dos a cuatro meses y dependiendo del producto el periodo de cancelación se puede extender un poco más.

El mantenimiento del local se hace de forma independiente y solo cuando la situación lo amerita.

4.1.1.2.3. Competidores

Según León, (2020) en una investigación donde se consideraron todos los establecimientos médicos veterinarios del distrito Durán se encontró que hay 6 clínicas y 18 consultorios en el distrito.

Se denomina consultorio a los establecimientos que ofrecen atenciones médicas básicas, no requieren ni cuentan con gran cantidad de instalaciones o equipamiento. Por otro lado, se denominan clínicas a los establecimientos que cuentan con instalaciones que permitan brindar una atención especializada y donde son capaces de cubrir servicios adicionales a los consultorios.

El total de las clínicas en Durán están equipadas para ofrecer servicios como cirugías y hospitalización, sin embargo no todas ofrecen los servicios de diagnóstico por imágenes y laboratorio clínico.

En lo que respecta a los consultorios veterinarios de Durán están equipados para ofrecer los servicios de consulta externa y en cierta medida cirugías menores, sin embargo no están equipados para servicios de hospitalización ni cirugías especializadas.

4.1.1.2.4. Sustitutos

En Durán hay 6 establecimientos que se dedican a peluquería canina donde su fuerte son los baños, corte de pelo y uñas a las mascotas; no son centros especializados que se dediquen a promover o mejorar la salud de los animales, sin embargo tienen a la venta fármacos que si tienen como propósito mejorar la salud de los animales como desparasitantes internos y externos. Cabe recalcar que en estos lugares no hay médico veterinario detrás de la venta de estos productos.

4.1.2. Análisis del entorno interno

4.1.2.1. Organización

El establecimiento fue fundado hace 17 años, en la actualidad es administrado por el médico propietario, quien es el encargado de las cirugías y su esposa. La médica de cabecera tiene a cargo el área de laboratorio, le sigue un segundo doctor quien se encarga de las hospitalizaciones y el programa de pasantes.

La clínica se encuentra ubicada en la ciudadela Ferroviaria en Avenida Ponce Enriquez y Sibambe, es un sector bastante poblado y comercial, con farmacias, restaurantes y complejos polideportivos a su alrededor.

El horario de atención de la clínica es de 8 am hasta las 8 pm. El primer turno lo tiene a cargo la médica de cabecera desde las 8 am hasta las 5 pm, el turno del segundo Dr. encargado se lleva a cabo desde las 12 pm hasta las 8 pm, lo que permite que la clínica tenga un horario de atención de 12 horas consecutivas, por otro lado el médico propietario ejerce su horario desde las 12 pm hasta las 6 pm, durante ese lapso de tiempo se encarga de consultas y cirugías previamente programadas.

En el centro veterinario se ofrecen los servicios de consulta, cirugías menores y especializadas, ecografía, radiografías, hospitalización, exámenes de laboratorio,

peluquería y venta de productos como alimento balanceado, medicinas, collares, cadenas, placas entre otros.

4.1.2.2. Estrategias

El centro veterinario de estudio no tiene objetivos establecidos para el cumplimiento de sus propósitos, lo que significa que no tiene un plan estratégico como tal sin embargo, el negocio ha crecido y se ha desarrollado a lo largo de los años mediante la implementación de varios servicios.

Desde su creación hasta el año 2018 la clínica funcionaba en un local alquilado, no fue sino hasta el 2017 que se pudo hacer la compra del terreno en el que hoy en día funciona y en el 2018 la construcción del establecimiento para poder empezar a brindar sus servicios en el nuevo local desde el 2019.

Empezaron a brindar servicios de radiografía a partir del año 2013 posterior a la completa adquisición de los equipos, los servicios de ecografía los empezaron a ofrecer desde el año 2014, el Dr. propietario del negocio empezó a ofrecer el servicio de cirugías especializadas desde el año 2015 posterior a la obtención del título de master en clínica y cirugía canina y felina, a lo largo de los años fue equipando la clínica con equipos básicos de laboratorio y no fue sino hasta el 2019 que se pudo terminar de equipar el área de laboratorio con máquinas especializadas para análisis.

4.1.2.3. Personal

En la actualidad el centro veterinario de estudio cuenta con tres médicos veterinarios de los cuales uno se encarga de las cirugías, otro médico de las guardias y otro médico se encarga de las consultas y del área de laboratorio.

También cuentan con una persona encargada del área de peluquería y otra persona encargada de la limpieza del local.

La cantidad de médicos no ha variado mucho en los últimos cinco años, en los años 2016 y 2018 solo contaron con dos médicos mientras que en los años 2017, 2019 y 2020 contaron con tres médicos. Contaron con una persona que trabajó como auxiliar en la veterinaria durante tres años, desde el 2016 hasta el 2018, desde entonces no ha habido otro auxiliar en la veterinaria. La persona encargada del área de peluquería ha trabajado en el local desde hace 10 años, no se han contratado ayudantes para el área desde entonces. Para la limpieza del local han contratado a una sola persona desde 2019.

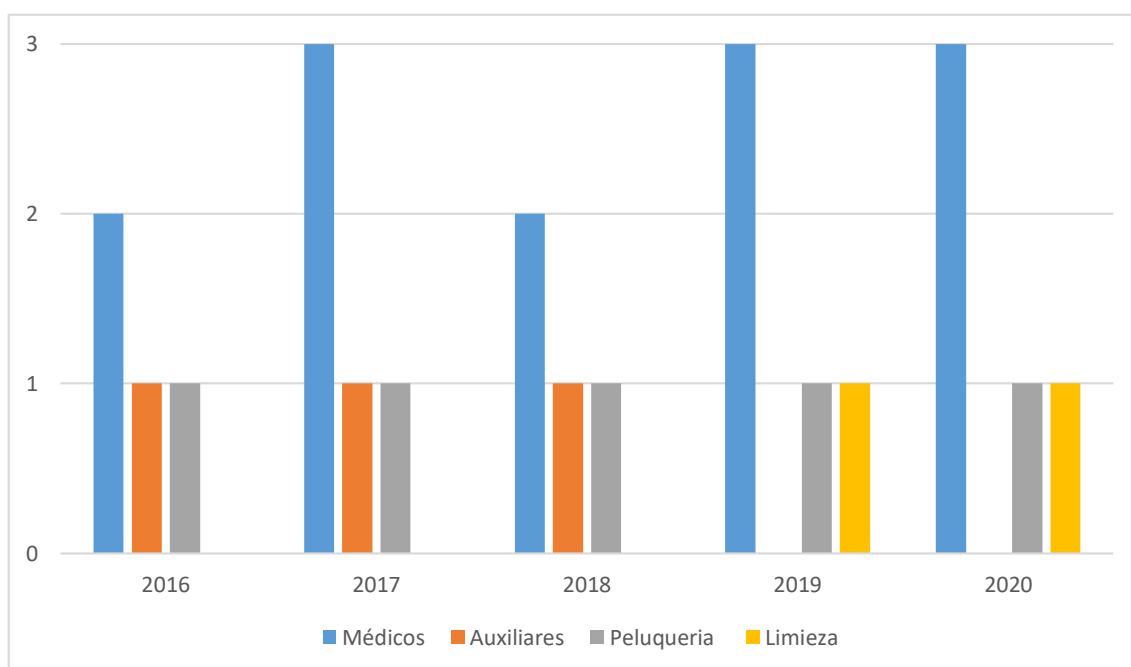


Figura 10. Cantidad de trabajadores de la clínica de los últimos cinco años Montesdeoca, 2021.

4.1.2.4. Procesos

La clínica no cuenta con manuales o documentación que especifique al personal de la clínica cuales son los protocolos a seguir durante la consulta, toma de muestra, realización de exámenes, entre otros servicios. Los médicos desarrollan

su trabajo según la formación adquirida en su lugar de estudio y experiencia de empleos anteriores.

No hay procesos establecidos que indiquen el paso a paso de ningún servicio que brinda el local.

4.1.2.5. Infraestructura

La clínica cuenta con los equipos para examinación física de los pacientes, equipo de ecografía y radiografía, material y equipo de cirugía, equipos de primeros auxilios y hospitalización, equipo de anestesia, refrigeradores para vacunas, máquinas para esterilización, equipos y material de laboratorio e instrumentos de peluquería.

Sala de espera cuenta con una dimensión de 9 m², con aire acondicionado y sillas para el confort de los clientes; la recepción tiene una dimensión de 4 m², área donde se realizan los pagos y venta de productos; en la clínica hay 2 consultorios y cada uno cuenta con una dimensión de 9 m², equipado con el instrumental para examinación básica; las dimensiones del pre-quirófano y quirófano son de 12 m² y 18 m² respectivamente, cada área está dividida y equipada con las respectivas máquinas de esterilización, anestesia, iluminación, instrumental quirúrgico, mesas para cirugía e instrumental; el área de laboratorio de la clínica tiene una dimensión de 15 m², equipado con el material para toma y procesamiento de muestras, microscopio, equipos para exámenes como hematología y bioquímica sanguínea, reactivos y tinciones; el área de hospitalización tiene una dimensión de 35 m² equipado con medicina, jaulas, equipo de reanimación y primeros auxilios; el área de ecografía tiene una dimensión de 2.5 m² cuenta con el respectivo ecógrafo; y el

área de radiografía 15 m², cuenta con el equipo de Rx, flat panel, computadora e impresora.

4.1.3. Análisis FODA

Después de realizar el análisis del entorno externo e interno de la clínica, se procedió a analizar cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la misma según los factores internos; y las oportunidades y amenazas que se pueden presentar según los factores externos:

Fortalezas

- Médicos veterinarios capacitados
- Buena ubicación
- Ofrecen una amplia variedad de servicios
- Lugar amplio con buena infraestructura
- Equipado completamente para cada servicio que se ofrece

Oportunidades

- Empresa establecida por el municipio encargada del manejo de los desechos sanitarios
- El aporte económico dentro de las actividades veterinarias no es significativo dentro de su sector
- Demás clínicas y consultorios en Durán no están equipadas completamente para brindar una amplia variedad de servicios
- Incremento en el porcentaje de clientes hombres
- Los clientes provienen de varios sectores, no solo de Durán

Debilidades

- Poca cantidad de personal en cada área
- Horario de atención de 12 horas
- No cuenta con sistema de seguridad
- No cuentan con un plan de marketing
- No cuentan con manuales de procesos
- No cuentan con un plan estratégico
- Poca cantidad de consultorios

Amenazas

- Programa gratuito de vacunación antirrábica por parte del MSP y el Municipio de Durán
- Sanciones por parte del municipio por no contar con el sitio para el almacenamiento final de los desechos sanitarios
- Disminución de clientes
- Disminución de productos para venta y uso interno por el pago a los proveedores que por lo general no es a tiempo
- Disminución del ingreso económico por venta de productos
- Presencia de locales en Durán que no brindan servicios médicos veterinarios pero si venden productos para la salud de los animales

4.1.3.1. Análisis de aprovechabilidad

Para el análisis de aprovechabilidad se tomó en cuenta las fortalezas del entorno interno de la clínica y se valuó en qué medida éstas pueden aportar en el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno externo. Tabla 1.

4.1.3.2. Análisis de vulnerabilidad

Para el análisis de vulnerabilidad se tomó en cuenta las debilidades del entorno interno de la clínica y se valuó en qué medida éstas pueden aportar en el cumplimiento de las amenazas que brinda el entorno externo. Tabla 2.

4.1.3.3. Matriz FODA

Para la matriz FODA se seleccionaron aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que resultaron en mayor puntuación y se plantearon estrategias a largo plazo a cumplir según las fortalezas y oportunidades para contrarrestar las debilidades y amenazas. Tabla 3.

Tabla 1. Análisis de aprovechabilidad

		Análisis externo		Oportunidades			Total
Análisis interno		Empresa establecida por el municipio encargada del manejo de los desechos solidos	El aporte económico de las actividades veterinarias no es significativo dentro de su sector	Demás clínicas y consultorios en Durán no están completamente equipados para brindar una amplia cantidad de servicios	Incremento en el porcentaje de clientes hombres	Los clientes provienen de varios sectores, no solo de Durán	
Fortalezas	Médicos veterinarios capacitados	1	3	5	5	3	17
	Buena Ubicación	1	1	3	5	5	15
	Ofrecen una amplia variedad de servicios	1	3	5	5	5	19
	Lugar amplio con buena infraestructura	3	1	5	3	3	15
	Equipado completamente para cada servicio que se ofrece	1	3	5	5	5	19
	Total	7	11	23	23	21	85
Mediciones:		Alta= 5		Media= 3	Baja= 1		

Montesdeoca, 2021

Tabla 2. Análisis de vulnerabilidad

Análisis externo		Amenazas						Total
Análisis interno	Debilidades	Programa gratuito de vacunación antirrábica por parte de MSP y el Municipio de Durán	Sanciones por parte del municipio por no contar con el sitio para el almacenamiento final de los desechos sanitarios	Disminución de clientes	Disminución de productos para venta y uso interno por el pago a los proveedores por lo general no es a tiempo	Disminución del ingreso económico por venta de productos	Presencia de locales en Durán que no brindan servicios médicos veterinarios pero si venden productos para la salud de los animales	
	Poca cantidad de personal en cada área	3	1	5	3	5	1	18
	Horario de atención de 12 horas	1	1	3	3	3	1	12
	No cuenta con sistema de seguridad	1	1	1	1	1	1	6
	No cuenta con un plan de marketing	5	1	5	5	5	5	26
	No cuenta con manuales de procesos	1	3	5	3	3	3	18
	No cuentan con un plan estratégico	1	1	5	5	5	5	22
	Poca cantidad de consultorios	1	1	5	3	3	3	16
	Total	13	9	29	23	25	19	118
Mediciones:		Alta= 5		Media= 3		Baja= 1		

Montesdeoca, 2021

Tabla 3. Matriz FODA

Análisis externo		Fortalezas	Debilidades
Análisis interno		Médicos veterinarios capacitados	Poca cantidad de personal en cada área
		Ofrecen una amplia variedad de servicios	No cuenta con un plan de marketing
		Equipado completamente para cada servicio que se ofrece	No cuentan con un plan estratégico
Amenazas		Disminución de clientes • Implementar cierto porcentaje de descuento a 1 de cada 3 servicios que en consulta se ofrecen a los clientes • Entregar cupones de descuento a clientes que hayan visitado la clínica por 3 veces consecutivas. • Promocionar el establecimiento y sus servicios en el periódico local del cantón Disminución del ingreso económico por venta de productos	• Desarrollar un plan que permita el incremento de clientes mediante: • Capacitar a los pasantes que demuestren alto potencial con el objetivo de contratarlos como auxiliares o médicos para que haya más cantidad de personal, que vayan adquiriendo experiencia y que al mismo tiempo los clientes los vayan conociendo • Enviar a los médicos a capacitaciones constantes según el área en la que más se desenvuelven con el fin de tener especialistas de cada área que comuniquen a cabalidad a los clientes lo que ocurre con la mascota • Contratar los servicios de un community manager con el fin dar a conocer el local y los servicios que oferta por redes sociales • Promover la venta de productos (alimento, collares y fármacos) ofertándolos como mercadería en descuento.

Oportunidades	Demás clínicas y consultorios en Durán no están completamente equipados para brindar una amplia cantidad de servicios	• Hacer convenios con médicos de los demás establecimientos veterinarios de Durán que no están equipados al 100% para realizar exámenes complementarios para que deriven a sus clientes a la clínica para la realización de los exámenes • Realizar pequeños reconocimientos o regalos a los clientes fieles que viven en sectores alejados con el fin de que compartan la clínica en redes sociales para que el local tenga más publicidad • Ofertar baños cosméticos en descuento a los clientes fieles que viven en sectores aledaños (cada 3 visitas)	• Establecer protocolos para el desarrollo de la consulta médica con el fin de que sea más rápida y los clientes no esperen tanto tiempo. • Capacitar a los pasantes para que tomen los signos vitales de los pacientes y empiecen a llenar la historia clínica • Entregar a cada cliente folletos o trípticos publicitarios después de cada consulta donde se mencionen los servicios de la clínica, que tenga fotos, número de teléfono y redes sociales. • Contratar personal que se encargue de cobrar los servicios, responder llamadas, le dé la bienvenida a los clientes y los haga pasar a consulta conforme van llegando. • Entregar a los clientes stickers para carros con el logo y nombre de la clínica
	Los clientes provienen de varios sectores, no solo de Durán		

4.2. Componentes estratégicos proyectados a cinco años

4.2.1. Misión

Somos un equipo de profesionales capacitados y comprometidos con la salud y bienestar de sus mascotas. Ofrecemos una amplia gama de servicios y contamos con tecnología de punta que permite que nuestro trabajo sea de calidad para brindarle así tranquilidad a nuestros clientes.

4.2.2. Visión

Ser una clínica veterinaria de referencia en el cantón Durán que brinde atención de calidad y servicios especializados de cirugía y laboratorio clínico las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

4.2.3. Objetivos

1. Mejorar las habilidades del personal, tanto administrativo como médico, en sus áreas correspondientes con el fin de especializarlos, incrementar la cantidad de personal y brindar atención de calidad.
2. Desarrollar un plan de marketing que incluya promoción de forma físicas y digital
3. Incrementar la rentabilidad del negocio

4.2.4. Políticas

- Política de atención gentil y de calidad a los clientes
- Brindar capacitación continua y actualizada al personal y así alentar su desempeño profesional
- Fomentar la comunicación de los casos clínicos
- Predisposición a actualizar y aplicar nuevos tratamientos basados en investigaciones científicas
- Política de puertas abiertas para pasantes

- Remuneración en base al alcance de los objetivos
- Fomentar el uso de protocolos establecidos

4.2.5. Estrategias

Objetivo 1:

- Inscribir a los médicos en capacitaciones una o dos veces al año según el área en la que más se desenvuelvan con el fin de que se especialicen en dicha área.
- Estructurar en el centro veterinario una biblioteca a disponibilidad de los médicos
- Según la predisposición, conocimientos y aptitudes capacitar a los pasantes para el desarrollo de la anamnesis
- Incentivar el desarrollo profesional de los pasantes en la clínica con el objetivo de contratarlos como auxiliares o médicos para que haya más cantidad de personal
- Desarrollar y establecer protocolos de atención que se lleven a cabo antes, durante y después de la consulta con el fin de brindar un servicio completo

Objetivo 2:

- Contratar los servicios de un community manager con el fin de dar a conocer la clínica y los servicios que ofrece mediante redes sociales
- Estructurar un plan de recompensas a los clientes con el fin de que compartan la clínica en redes sociales para que el local tenga más alcance publicitario
- Implementar la entrega constante de diferentes tipos de publicidad física

- Desarrollar métodos de descuento para servicios y productos
- Hacer convenios con médicos de los demás establecimientos veterinarios de Durán que no están equipados al 100% para realizar exámenes complementarios para que deriven a sus clientes a la clínica para la realización de los exámenes

Objetivo 3:

- Aumentar la cartera de clientes

4.3. Plan de acción para la ejecución del plan estratégico

Tabla 4. Plan de acción respecto a la capacitación del personal

Actividades	2022	2023	2024	2025	2026
Estructuración de una biblioteca dentro de la clínica	x	x			
Inscribir a los médicos en diplomados según el área de su preferencia			x	x	
Evaluaciones contantes		x		x	
Capacitar al personal administrativo en temas de atención al cliente	x				
Desarrollar protocolos de examinación básica para que los pasantes los lleven a cabo previo a la consulta	x				

Montesdeoca, 2021

Tabla 5. Plan de acción respecto a la estrategia de marketing

Actividades	2022	2023	2024	2025	2026
Entregar a los clientes folletos o trípticos publicitarios después de cada consulta	x		x		x
Entregar a los clientes stickers para carros con el nombre y logo de la clínica		x		x	
Activación de programas de esterilización al 30% de descuento			x		
Desparasitaciones gratuitas después de la consulta					x
Aplicar un porcentaje de descuento a uno de cada tres servicios que se ofrezcan en consulta según las necesidades del paciente	x				
Entregar cupones de descuento a clientes que hayan visitado la clínica por tres veces consecutivas		x		x	
Ofertar baños cosméticos en descuento a clientes que vivan en sectores aledaños después de tres visitas	x				x
Promover la venta de productos ofertándolos como mercadería en descuento		x		x	

Montesdeoca, 2021

Tabla 6. Plan de acción respecto al crecimiento de la cartera de clientes

Actividades	2022	2023	2024	2025	2026
Realizar de manera constante encuestas de satisfacción a los clientes para evaluar el avance del plan estratégico		x		x	
Ofrecer servicios de planes corporativos a empresas o instituciones			x		
Implementar el servicio de venta de productos a domicilio				x	

Montesdeoca, 2021

5. Discusión

En el presente estudio pudimos identificar la situación actual de la empresa en cuestión gracias a herramientas estratégicas como lo es la matriz FODA, donde primero se analizó el entorno interno y externo. Según Huilcapi y Gallegos (2020) el diagnóstico de la situación de una empresa debe realizarse con frecuencia para poder identificar contratiempos de tipo administrativo u operativo y así poder ejecutar los cambios que sean necesarios en beneficio de la organización. Bravo et al. (2019) enfatiza que el diagnóstico situacional permite identificar posibles amenazas para la empresa y también favorece el desarrollo de estrategias haciendo uso de las fortalezas y oportunidades con las que la empresa cuenta.

Arriaga-López et al. (2017) desarrollaron un estudio donde se recolectó datos de 10 pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México; se analizó la situación actual de estas empresas teniendo en cuenta factores internos y externos, en este estudio se encontró, como común denominador, que los problemas que enfrentan estas organizaciones son la falta de un diseño organizacional, falta de procesos, desconocimiento de los beneficios del marketing y falta de colaboradores competentes. Finalmente se propusieron estrategias para guiar y solucionar los problemas que se presentaron con el fin de alcanzar los objetivos previamente establecidos por las empresas.

Una de las estrategias propuestas en esta investigación es la capacitación constante del personal; un estudio desarrollado por Martínez et al. (2017) donde se estudió la situación de las pequeñas empresas industriales localizadas en San Luis Potosí, México encontró que si existe una relación directa entre el

entrenamiento de los empresarios y el crecimiento de una empresa y entre la capacitación de los empresarios y del personal y el crecimiento de una empresa.

Según Gómez et al. (2017) es necesario identificar las debilidades de los trabajadores para capacitarlos en aquellas áreas con el fin de elevar la productividad del capital humano; en este mismo estudio fueron encuestadas las pequeñas y medianas empresas del municipio de Paraíso, Tabasco y se encontró que el 21% del total del sector industrial y comercial envía a sus trabajadores a capacitaciones cada seis meses, el 7% los envía anualmente y el 71% solo lo hacen si lo consideran preciso. De las empresas industriales y comerciales el 79% tiene un plan de capacitación de personal y el 71% usa modelo de indicadores para mensurar la eficiencia de la capacitación.

Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca (2016) afirman que la capacitación del personal es una inversión en pro de la organización que permite alcanzar los objetivos a largo plazo; cuando una empresa carece de capacitaciones se pueden presentar problemas de tipo económico y social.

Armijos-Delgado (2019) alega que antes de definir cuál técnica de comunicación utilizará una empresa para ingresar al mercado, esta debe saber cuáles son los objetivos que quiere alcanzar y en cuanto tiempo se proyecta. Para esto es preciso usar herramientas adecuadas que le permitan a la empresa posicionar su marca con el fin de incrementar la rentabilidad. Además, con el modelo de clientes de la actualidad, que cada vez son más exigentes, la información básica del producto o servicio que ofrece una empresa como precios y horarios de atención, deben estar a la mano del consumidor.

Por este motivo, otra de las estrategias propuestas fue implementar un plan de marketing para publicitar la clínica por medios físicos y digitales. Pinargote-Montenegro (2019) menciona que un plan de marketing no garantiza el éxito de la organización pero, cuando este hace falta se potencia el posible fracaso ante el alto nivel de competencia que hay en el mercado.

Según Castro et al. (2017) las organizaciones dedicadas a ofrecer servicios precisan estar al pendiente de tendencias y las necesidades cambiantes del mercado y de ser necesario replantear los servicios que ofrece, políticas y descuentos; esto le permitiría a la organización estar al alcance de clientes que se les dificulta el acceso a sus servicios.

Un estudio de tipo documental desarrollado por Viteri et al. (2018) afirma que el internet es una plataforma de marketing que le permite a las organizaciones promocionar sus servicios o productos y así llegar a su público; por lo tanto es preciso que se mantengan actualizadas con las técnicas más empleadas en estos tiempos como lo son las redes sociales.

Viteri et al. (2018) y Jara et al. (2019) también mencionan que las redes sociales son un canal principal de publicidad, es necesario primero identificar que plataforma es la más usada por el público al que se quiere llegar y adaptar el contenido al formato de publicación que estas plataformas ofrecen.

De acuerdo con Jara et al. (2019) el marketing mediante redes sociales permite la rápida difusión respecto a un negocio sin importar el tamaño del mismo. Además, gracias al internet, un negocio se puede dar a conocer en otras ciudades incluso cruzar las fronteras de un país sin necesidad del uso de vallas publicitarias.

6. Conclusiones

Del entorno externo, una de las oportunidades más relevantes es que los clientes de la clínica provienen de varios sectores mientras que la amenaza que más no llamó la atención es la disminución de clientes que ha sufrido la clínica en los últimos años. Por otro lado, del entorno interno la fortaleza que consideramos más relevante es que la organización está equipada para cada servicio que ofrece mientras que la falta de personal consideramos es su debilidad más grande.

Las estrategias que se plantearon a raíz de la matriz FODA, de forma general, consisten en capacitar al personal, ofrecer descuentos y promociones, establecer protocolos de atención, establecer convenios y publicitar el establecimiento; es decir que, se identificaron las fortalezas y oportunidades con el fin de que los servicios de la clínica se apoyen en ellas.

Los componentes estratégicos planteados consisten en posicionar la clínica como un referente en el cantón Durán, con médicos que están en constante capacitación y personal suficiente para atender las 24 horas del día, publicitar el establecimiento por medios físicos y digitales y que este sea reconocido, es decir que el plan estratégico tiene como propósito potenciar las fortalezas y oportunidades de la clínica para así disminuir el riesgo del cumplimiento de las amenazas posicionar a la clínica.

Las actividades propuestas en los planes de acción fueron ubicadas por año, de forma estratégica, para potenciar las fortalezas de la clínica en los primeros años del plan estratégico y que gracias a esto, las debilidades que se hicieron presentes, como la reducida cantidad de personal, después de los cinco años a los que se proyecta el plan, dejen de ser debilidades y se conviertan en

fortalezas, ya que con el plan de acción para capacitar al personal habría mayor disponibilidad de empleados en la organización lo que le permitiría tener un incremento de los horarios de atención.

7. Recomendaciones

Esta experiencia permite visualizar la importancia del desarrollo de un plan estratégico para un negocio y cómo posicionarlo en el mercado actual.

Es importante evaluar una organización y conocer las fortalezas y debilidades de la misma; conocer las fortalezas le permitirá diferenciarse de sus competidores mientras que conocer las debilidades le permitirá a la empresa trabajar en ellas para brindar, a la larga, un servicio de mejor calidad.

Así mismo, es necesario, que una empresa conozca las oportunidades y amenazas que su entorno le ofrece para que pueda dirigir sus actividades, promociones y precios de forma estratégica en función al aprovechamiento de las oportunidades y también para evitar el cumplimiento de las amenazas. Para desarrollar estrategias que beneficien a una organización es necesario conocer el mercado al que se quiere entrar.

La publicidad es importante para el crecimiento de un negocio, por lo tanto es necesario desarrollar formas de publicitar el producto o servicio que se ofrece; hoy en día el internet y las redes sociales son herramientas que nos permiten llegar al público que queremos de forma rápida. Cabe recalcar que las formas de publicidad física también son importantes y ayudan a captar esa parte de la población que no podemos captar por medio del internet.

Es fundamental evaluar de forma constante las actividades establecidas que se realizan para el cumplimiento del plan estratégico, esto permitirá descubrir si están aportando o no al cumplimiento de los objetivos, de no ser así las evaluaciones permitirán que se hagan los cambios necesarios en pro de la organización.

8. Bibliografía

- Alcaldía de Durán. (2020). *Ordenanza que norma la gestión integral de los desechos sanitarios en el cantón Durán*. Durán .
- Alcaldía de Durán. (2021). *Resolución Administrativa de Gestor Ambiental*. Durán.
- Armijos-Delgado, N. (2019). Marketing digital: una herramienta para potenciar y promocionar las Mypimes en el ámbito internacional. *INNOVA Research Journal*, 1-8.
- Arriaga-López, F., Ávalos-Cueva, D., & Martínez-Orozco, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basada en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. *Ra Ximhai*, 417-424.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución De La República Del Ecuador*. Quito.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2014). *Ley De Compañías*. Quito.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2020). *Ley Orgánica De Emprendimiento e Innovación*. Quito.
- Barasas, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research*, 27-32.
- Bedek, S., Ochs, H., Rodríguez, P., De Benedetti, R., & Gil, A. (2011). Ingresos en Clínicas Veterinarias de la ciudad de Montevideo; desagregados por rubros. *REDVET*, 1-18.

- Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., & Ferkha, L. (2015). Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 72-78.
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., & Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacioanl. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1316-1325.
- Brown, J., & Silverman, J. (1999). The current and future market for veterinarians and veterinary medical services in the United States. *Vet Med Assoc*, 161-183.
- Burge, G. (2003). Six Barriers to Veterinary Career Success. *Journal of Veterinary Medical Education*, 1-4.
- Cabarcas, A., Fontalvo, L., Rodríguez, C., & González, C. (2019). La adaptabilidad organizacional como estrategia en el sector veterinario: caso Barranquilla. *Gerencia Libre*, 45-65.
- CanalNews. (Abril de 2020). Obtenido de Canal News Ecuador: <https://canalnewsecuador.com/2020/04/24/la-tecnologia-impacta-el-sector-de-la-salud/>
- Castro, A., Mercado, L., Londoño, M., & Hoyos, A. (2017). Plan de marketing para el posicionamiento regional universitario: caso Universidad Pontificia Bolivariana seccional Palmira. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 233-247.
- Contreras, O., Pirazán, A., & Villareal, M. (2020). ¿Son la Misión y Visión Verdaderos Promotores de Ventaja competitiva e innovación? *INNODOCT*, 403-411.

- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estrategico, un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- Dineshkumar, V. (2020). Importance and Strategic Planning of Team Management. *IJIRT*, 47-50.
- García, L. (2017). Proyecto de planeación estratégica para la "Real Academia de Medicina y Cirugía de Valladolid". *An Real Acad Med Cir Vall*, 83-98.
- George, B., & Walker, R. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *PAR - Public Administration Review*, 1-10.
- Goldman, E., Scott, A., & Follman, J. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 155-175.
- Gómez, M., Rueda, E., & Payró, P. (2017). Detección de necesidades de capacitación. Caso empresas industriales y comerciales de Paraíso, Tabasco. *MIPYMES Y EMPRESA FAMILIAR*, 555-575.
- Hoffman, D., Bechtold, D., Murphy, A., & Snyman, J. (2016). Strategic Planning and Field Based Consulting. *Small Business Institute Journal*, 1-9.
- Huilcapi, S., & Gallegos, D. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista Espacios*, 11-23.
- Jara, J., Barzola, L., & Aviles, P. (2019). Importancia del marketing digital en el comercio electronico. *Journal of Business Sciences*, 24-33.
- Jevring-Bäck, C. (2008). *Gestión de la clínica veterinaria*. Buenos Aires: Inter-Médica.

- Kieves, N., Roak, A., & Sparks, T. (2018). Business Education in Veterinary Schools: The potential role of the veterinary business management association. *JVME*, 678-682.
- León, L. (2020). Caracterización de centros médicos veterinarios del distrito Durán (09D24) de la provincia del Guayas. *Universidad Agraria del Ecuador*.
- Lloyd, J., Harris, D., & Marrinans, M. (2005). Development of a veterinary teaching hospital business model. *JAVMA*, 705-710.
- Martínez, M., Palos, G., & Vargas, J. (2017). Entrenamiento, capacitación y financiamiento con crecimiento sostenido de las pequeñas empresas del sector industrial de San Luis Potosí. *Rev. esc.adm.neg.*, 91-118.
- Ministerio de Salud Pública. (15 de Marzo de 2016). *Ministerio de Salud Pública*. Obtenido de MSP: <http://www.saludzona1.gob.ec/cz1/index.php/sala-de-prensa/228-campana-de-vacunacion-antirrabica-para-perros-y-gatos>
- Ministerio de Salud Pública. (2020). *Enfermedades Zoonóticas*.
- Pacheco, G. (2017). Propuesta de mejora en la gestión de calidad de los servicios de atención médica de la clínica veterinaria Los Sauces Quito. *Universidad De Las Américas*, 5.
- PAHO. (2014). *Eliminación de la rabia transmitida por perros*.
- Papke, K., & Boyer, K. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 169-179.

- Parra-Penagos, C., & Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitacion y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Rev.investig.desarro.innov*, 131-143.
- Pinargote-Montenegro, K. (2019). Importancia del marketing en las empresas. *FIPCAEC*, 77-96.
- Poves, A. (2017). Actitudes, tenencia y vinculo con animales de compañía: relacion con la personalidad, recursos y salud psicológica. *Universidad de Sevilla*, 47.
- Rodrigues, L., Almeida, J., Gastal, A., & Rodrigues, M. (2015). Guarda responsável de animais de estimação na área urbana do município de Pelotas, RS, Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 185-192.
- Sánchez, E., Mira, J., & Gaviria, M. (2019). *Manual para la tenencia responsable de mascotas*. Colombia: Biogénesis.
- Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herrmienta necesaria. *Facultad de Odontología*, 17-20.
- Serrano, C., & Arcila, V. (2008). Laimportancia social del profesional en medicina veterinaria. *Revista Electrónica de Veterinaria*, 1-6.
- Servicio de Rentas Internas. (2018). *Recaudación de Gestión de Servicio de Rentas Internas*. SRI.
- Servicio de Rentas Internas. (2019). *Recaudación de Gestión de Servicio de Rentas Internas*. SRI.
- Servicio de Rentas Internas. (2020). *Recaudación de Gestión de Servicio de Rentas Internas*. SRI.

Servicio de rentas Internas. (2021). *Recaudación de Gestión de Servicio de Rentas Internas*. SRI.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). Obtenido de Supercias: https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (Octubre de 2018). *Panorama del sector de servicios 2013 - 2017*. Obtenido de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/PANORAMA-DE-LAS-ACTIVIDADES-DE-SERVICIOS-EN-EL-ECUADOR-2013-2017.pdf>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). Obtenido de Supercias: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20

Taiwo, A., Lawal, A., & Edwin, A. (2016). Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device? *The International Journal Of Business & Management*, 127-134.

Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 257-273.

- Viteri, F., Herrera, L., & Bazurto, A. (2018). Importancia de las técnicas del marketing digital. *Revista científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 764-783.
- Volk, J., Felsted, K., Cummings, R., Slocum, J., Cron, W., Ryan, K., & Moosbrugger, M. (2005). Executive summary of the AVMA-Pfizer business practices study. *JAVMA*, 212-218.
- Wilson, I. (1994). Strategic Planning Isn't Dead- it changed. *Pergamon*, 12-24.

9. Anexos

Anexo 1

Cronograma de actividades

Actividad	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Desarrollo de sinopsis	x								
Desarrollo de anteproyecto		x	x	x	x				
Sustentación de anteproyecto						x			
Recopilación de información del centro veterinario						x			
Revisión de información							x		
Desarrollo de componentes estratégicos							x	x	
Revisión final de tesis									x
Sustentación final									x

Fuente: Montesdeoca, 2021

Anexo 2

Entrevista y revisión de información con el cirujano de la clínica



Fuente: Montesdeoca, 2021

Anexo 3

Revisión de información con la médica de cabecera de la clínica



Fuente: Montesdeoca, 2021

Anexo 4

Entrevista con el médico encargado de las guardias



Fuente: Montesdeoca, 2021

Anexo 5

Entrevista con personal encargado de limpieza de la clínica



Fuente: Montesdeoca, 2021