



UNIVERSIDAD NACIONAL

“PEDRO RUIZ GALLO”

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**“Factores de Éxito de los Consultorios Veterinarios
del Distrito de CHICLAYO. Año 2017”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

AUTOR:

M.V. Fernando Arturo Terrones Nuñez

ASESOR:

Dr. Adriel Rios Villacorta

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

**FACTORES DE ÉXITO DE LOS CONSULTORIOS
VETERINARIOS DEL DISTRITO DE CHICLAYO, AÑO 2017.**

Fernando A. Terrones Núñez
Autor.

Dr. Adriel Ríos Villacorta
Asesor

APROBADO POR:

Dr. Moises Montenegro López
Presidente

MSc. Ivan Varias Rodríguez
Secretario

MSc. Marco Salas Paredes
Vocal

Dedicatoria

*A mí abuelito Julio quien vive en mí corazón y sus
consejos guían mi caminar*

*A mis padres: a mi madre Clotilde (Coti), que con su amor
y cariño nos ha enseñado lo bella q es la vida y a mi padre
Juan del cual no dejo de aprender y que con su fortaleza
y rectitud nos dio ejemplo para trabajar y luchar
incansablemente por nuestros ideales hasta lograrlos.*

*A mis hermanos: Rudy, Carlos, Maribel y Jhon; por
darme aliento en cada momento de mi vida.*

*A mi sobrino Rodrigo y mis sobrinas Yajaira Rihana,
Rayza y Amira bellos retoños que endulzan mi vida.*

Agradecimiento

- *A mi asesor Dr. Adriél Ríos Villacorta por su asesoramiento continuo e incondicional, por la amistad y cariño que me brinda*
- *A los miembros del jurado: Dr. Moises Montenegro López, MSc. Ivan Varias Rodríguez, M.sc. Marco Salas Paredes; por su apoyo durante el desarrollo de la presente investigación, el cual fue importante para su culminación.*
- *A Magaly por su amistad, sus consejos y su apoyo para la realización de la tesis*
- *A mi amigo Javier por ser siempre un ejemplo a seguir y sus acertados consejos.*

PRESENTACION

Señores miembros del jurado:

Cumpliendo con el reglamento de normas y procedimientos para optar el grado académico de Maestro en la escuela de post grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz gallo someto a vuestra consideración el informe de la investigación – medio tesis: FACTORES DE ÉXITO DE LOS CONSULTORIOS VETERINARIOS DEL DISTRITO DE CHICLAYO, AÑO 2017.

El presente trabajo de investigación de carácter descriptiva cuantitativa surge como preocupación de conocer cuáles son los factores que los dueños de los consultorios perciben como factores de éxito, siendo nuestro objetivo identificar los factores que perciben como factores de éxito los dueños de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo, enumerándolos en orden de importancia, dando las recomendaciones necesarias para que tengan éxitos en la dirección de su consultorio veterinario.

Por lo expuesto señores miembros del jurado esperamos que la presente investigación luego de ser sustentada, discutida y evaluada, merezca su evaluación.

El autor.

CONTENIDOS

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Presentación.....	v
Contenido.....	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	x
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xv
Introducción.....	1
I. Los Centros Veterinarios.....	5
1.1 Ubicación geográfica.....	6
1.2. Consultorio Veterinario.....	7
II. Factores de Éxito de los Centros Veterinarios.....	16
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	17
2.2. Base Teórica.....	24
III. Análisis, interpretación de los resultados	42
3.1 Consultorios Veterinarios.....	42

3.2 Factores de Éxito.....	46
3.3 Validación de la propuesta.....	69
3.4 Discusión.....	74
IV Conclusiones.....	83
V Recomendaciones.....	84
VI Referencias Bibliográficas.....	85
VII Anexos.....	91

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1: Productos y servicios que ofrece los Consultorios Veterinarios.....	5
TABLA 2: Nivel de antigüedad de los Consultorios Veterinarios del distrito de Chiclayo.....	39
TABLA 3: Apreciación del éxito de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo según su antigüedad.....	40
TABLA 4: Tamaño empresarial de los consultorios Veterinarios del distrito de Chiclayo.....	41
TABLA 5: Influencia de la ubicación de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo sobre su éxito.....	43
TABLA 6: Influencias de tener los precios más bajos de los servicios que brindan los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo	44

que la competencia sobre su éxito.

TABLA 7: Influencia de la disponibilidad del Médico veterinario las 24 horas en los consultorios veterinarios sobre su éxito.....	45
TABLA 8: Influencia de hacer recordar sobre citas programadas a sus mascotas del consultorio veterinario del distrito de Chiclayo sobre su éxito.....	47
TABLA 9: Influencia de la publicidad que realicen los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo sobre su desarrollo.....	48
TABLA 10: Medio de comunicación que utiliza los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo para su publicidad.....	49
TABLA 11: Comportamiento del número de clientes de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo en los últimos tres años.....	50
TABLA 12: En qué porcentaje han aumentado sus clientes los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.....	51
TABLA 13: Los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo cuentan con un plan estratégico.....	52
TABLA 14: La capacidad creativa y de innovación es importante para el crecimiento del consultorio veterinario.....	54
TABLA 15: Apreciación del brindar más de un servicio veterinario es importante para el éxito de los consultorios veterinarios en el	55

distrito de Chiclayo.....	
TABLA 16: Variedad de servicios que brindan los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.....	56
TABLA 17: Tiene personal a su cargo los dueños de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.....	58
TABLA 18: Cuantas personas a su cargo tiene en los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.....	59
TABLA 19: Apreciación de que la Especialización en un servicio veterinario es importante para el éxito de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.....	60
TABLA 20: El éxito del consultorio veterinario del distrito de Chiclayo está influenciado por la capacitación permanente del personal.....	61
TABLA 21: Temas en que se capacito en los últimos 3 años el personal que labora en los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.....	62
TABLA 22: Influencia de la propensión al ahorro por el propietario de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo sobre su éxito.....	64
TABLA 23: Del total los ingresos de los consultorios veterinarios de Chiclayo cuanto destina los dueños a la reinversión en su consultorio.....	65
TABLA 24: El éxito de la veterinaria se ve influenciado por su capacidad de financiamiento.....	66
TABLA 25: Aumento de los ingresos de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo en los últimos 3 años.....	67

TABLA 26: Comportamiento de las ventas anuales de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.....	68
TABLA 27: Relación de expertos para la validación de encuesta.....	69
TABLA 28: Cuestionario de encuesta sobre “Factores de Éxito de los Consultorios Veterinarios del distrito de Chiclayo.....	70
TABLA 29. Validez de la propuesta por los jueces seleccionados.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1: Mapa de Chiclayo.....	2
FIGURA 2: Antigüedad de consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.....	40
FIGURA 3: Éxito de los consultorios veterinarios según su antigüedad.....	41
FIGURA 4: Tamaño empresarial de los consultorios Veterinarios del distrito de Chiclayo.....	42
FIGURA 5: Éxito de los consultorios veterinarios y su ubicación.....	43
FIGURA 6: Ayuda al éxito de los consultorios veterinarios el tener los precios más bajos que la competencia negocio.....	44
FIGURA 7: Ayuda al éxito de los consultorios veterinarios la disponibilidad del Médico veterinario las 24 horas.....	46

FIGURA 8: Ayuda al éxito de los consultorios veterinarios hacer recordar sobre citas programadas a sus mascotas.....	47
FIGURA 9: La publicidad es importante para el desarrollo de los consultorios.....	48
FIGURA 10: Medios de comunicación utilizados para la publicidad de su consultorio veterinario.....	50
FIGURA 11: Comportamiento de los clientes en los últimos tres años.....	51
FIGURA 12: Aumento de la clientela (%) de los consultorios del distrito de Chiclayo.....	52
FIGURA 13: Consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo con plan estratégico.....	53
FIGURA 14: Capacidad creativa e innovación para el crecimiento de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.....	54
FIGURA 15: Brindar más de un servicio veterinario es importante para el éxito de los consultorios veterinarios en el distrito de Chiclayo.....	55
FIGURA 16: Variedad de servicios veterinarios que brindan los consultorios veterinarios en el distrito de Chiclayo.....	57
FIGURA 17: Personal a cargo en los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.....	58
FIGURA 18: Personal a cargo en los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.....	59
FIGURA 19: Apreciación de la Especialización en un servicio veterinario es importante para el éxito.....	60

FIGURA 20: El éxito del consultorio veterinario se ve influenciado por la capacitación permanente del personal.....	61
FIGURA 21: El éxito del consultorio veterinario se ve influenciado por la capacitación permanente del personal.	63
FIGURA 22: El éxito del consultorio veterinario se ve influenciado por la propensión al ahorro por el propietario de los consultorios....	64
FIGURA 23: Reinversión de los ingresos de los consultorios veterinarios.....	65
FIGURA 24: El éxito de la veterinaria se ve influenciado por su capacidad de financiamiento.....	66
FIGURA 25: Aumento de los ingresos de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo en los últimos 3 años.....	67
FIGURA 26: Comportamiento de las ventas anuales de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.....	68

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue identificar los factores que inciden en el éxito de los Consultorios Veterinarios en el distrito de Chiclayo; debido a que existe muy poco interés desde la universidad hasta el Estado, fomentar Médicos Veterinarios con afán empresarial, consolidando la perspectiva del ciclo de vida de los Centros Veterinarios.

El estudio fue no experimental, la población muestral fue de 32 dueños de Consultorio Veterinarios, se usó como instrumento un cuestionario validado; aplicando estadística descriptiva, tabulando los datos obtenidos; representándose en tablas simples, porcentuales, y gráficos circulares empleando el software estadístico SPSS²².

El 50% de los encuestados, manifiestan que su éxito depende de la antigüedad del negocio, estando de acuerdo que la ubicación, disponibilidad del Médico Veterinario las 24 horas, recordatorio de citas y la publicidad influyen en el éxito de los Consultorios; sin embargo están en desacuerdo que tener precios bajos influya en el éxito de los Consultorios Veterinarios.

El 89.38% de encuestados manifiestas que utilizan redes sociales como medio de comunicación; el 65.63% no cuentan con Plan estratégico; el mayor porcentaje de encuestados están de acuerdo que la capacidad creativa e innovación, y brindar más de un servicio son factores que influencia en el éxito de los Consultorios Veterinarios.

El 6.25% de los Consultorios cuentan con más de nueve de servicios, además el 75% de encuestados cuentan con personal a cargo y el 65.63% cuentan con dos personas,

además el 65.75% está muy de acuerdo con especializarse en el servicio brindado, también, el 75% están muy de acuerdo que el personal necesitan capacitación permanente.

En Gestión Financiera, los encuestados están de acuerdo que se debe ahorra y se debe contar con una capacidad de financiamiento, también el 53.13% manifiestan que sus ingresos han aumentado en un 20 – 40%.

Palabras claves: Factores, éxito, consultorios veterinarios.

ABSTRACT

The objective of the present investigation was to identify the factors that influence the success of the Veterinary Clinics in the district of Chiclayo; because there is very little interest from the university to the State, encourage veterinarians with entrepreneurial zeal, consolidating the perspective of the life cycle of the Veterinary Centers.

The study was non-experimental, the sample population was 32 owners of Veterinary Clinics, a validated questionnaire was used as an instrument; applying descriptive statistics, tabulating the data obtained; represented in simple tables, percentages, and pie charts using the statistical software SPSS22.

50% of the respondents state that their success depends on the age of the business, agreeing that the location, availability of the Veterinarian 24 hours, appointment reminder and advertising influence the success of the offices; however, they disagree that having low prices influences the success of the Veterinary Clinics.

89.38% of respondents who use social networks as a means of communication; 65.63% do not have a Strategic Plan; the highest percentage of respondents agree that creative capacity and innovation, and providing more than one service, are factors that influence the success of Veterinary Clinics.

6.25% of the clinics have more than nine services, in addition 75% of respondents have staff in charge and 65.63% have two people, in addition 65.75% is very much in agreement with specializing in the service provided, also, 75% strongly agree that the staff need ongoing training.

In Financial Management, respondents agree that they must save and must have a financing capacity, also 53.13% state that their income has increased by 20 - 40%.

Keywords: Factors, success, veterinary practices

CAPITULO I

LOS CENTROS VETERINARIOS DE CHICLAYO

1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

1.1.1 Chiclayo

La presente investigación se enmarca en el distrito de Chiclayo y departamento de Lambayeque que según el Censo del Año 2007 tiene una población de 260.948 habitantes, y una extensión de 50.35 km².

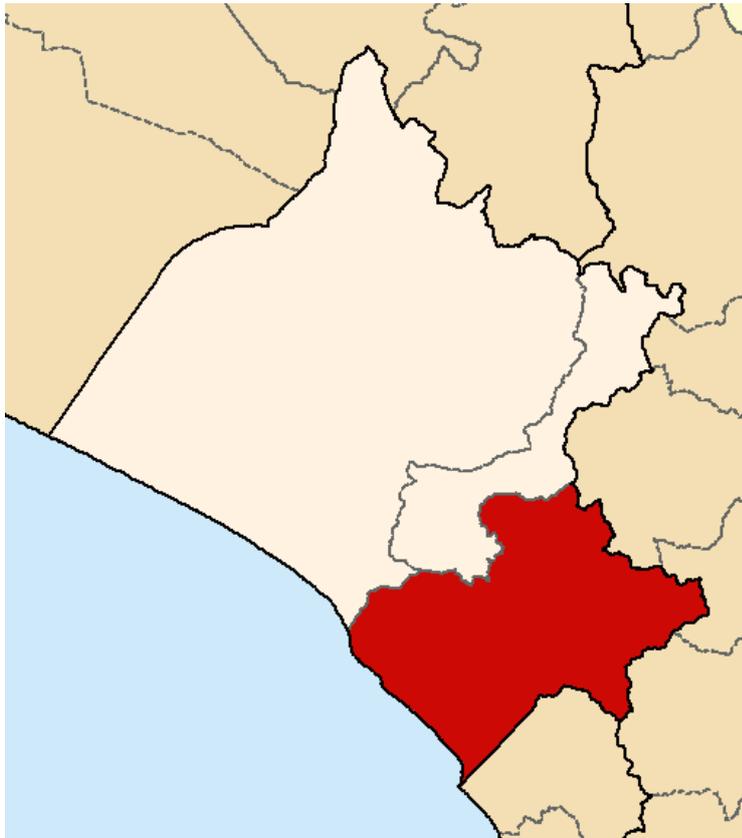


Figura 1 Mapa de Chiclayo

La superficie de la región en su mayoría se localiza en la zona costera, siendo las líneas básicas que impulsan el desarrollo, la provincia la agricultura, al turismo y la agroindustria.

Chiclayo posee una ubicación estratégica como zona de confluencia de agentes económicos que provienen de la costa, sierra y selva; haciendo de Chiclayo, la ciudad con mayor afluencia comercial del Perú (el comercio como porcentaje del valor agregado de la región tiene un peso de 25,4 por ciento, seguido de Ucayali con 18,3 por ciento y Lima con 16,5 por ciento). La tradición comercial de esta región se remonta a tiempos prehispánicos. El comercio en Lambayeque, y principalmente en Chiclayo, ha pasado desde las formas más tradicionales hasta los grandes centros comerciales. No obstante, el 56 por ciento de las pequeñas y micro empresas son las que realizan la actividad comercial. (BCRP, 2008)

1.2 CONSULTORIO VETERINARIO

De acuerdo con la FAO (2006) los servicios veterinarios pueden clasificarse en cuatro categorías principales:

- Servicios clínicos: tratamiento de animales enfermos y control de enfermedades que limitan la producción.
- Servicios preventivos de enfermedades.
- Suministro de medicamentos, vacunas y otros productos (v.g. inseminación artificial).
- Protección de la salud humana (por ejemplo, inspección de productos animales para la venta).

Para Castillo, P (2017) los tipos de Servicios Veterinarios que existen y que están directamente relacionados con la práctica clínica son el Consultorio Veterinario, la Clínica Veterinaria y el Hospital Veterinario.

Los Consultorio Veterinario son Establecimiento de propiedad del médico veterinario, destinados al acto básico de consulta clínica general, tratamientos curativos y preventivos de animales domésticos y de producción, además realizan cirugías menores o estéticas y cirugías de emergencia justificadas, debiendo para el caso el establecimiento contar con el equipo y personal capacitado debidamente acreditado estando prohibidas las realizaciones de procedimientos anestésicos y/o cirugías e internamientos. (Ruiz, 2008; Navajo, 2007).

Son dirigidos y atendidos técnicamente por un Médico Veterinario o Médicos Veterinarios zootecnistas colegiados (CMVP, 2006) y regentado por uno de ellos en calidad de “Responsable Técnico”, pudiendo contar además con personal auxiliar capacitado. (SENASAG, 2008).

Deben tener una salas de recepción habilitada para la comodidad de los usuarios (SENASAG, 2008) con una capacidad suficiente para atender a dos (2) pacientes con sus dueños, como mínimo y el friso impermeable tendrá una altura mínima de 1.80 metros; así mismo la sala para consulta y pequeñas intervenciones médico quirúrgicas debe tener mínimo nueve metros cuadrados, disponer de un lavado con agua fría y caliente, así como expendedor de papel o secadores automáticos (Ibañez, 2000; SENASAG, 2008) además de contar con el equipamiento y material necesarios para efectuar el diagnóstico y tratamiento de los animales; sus paredes, techos y pisos deben ser impermeables, (pintura impermeable, vinil, azulejos) de fácil limpieza y desinfección. (SENASAG, 2008).

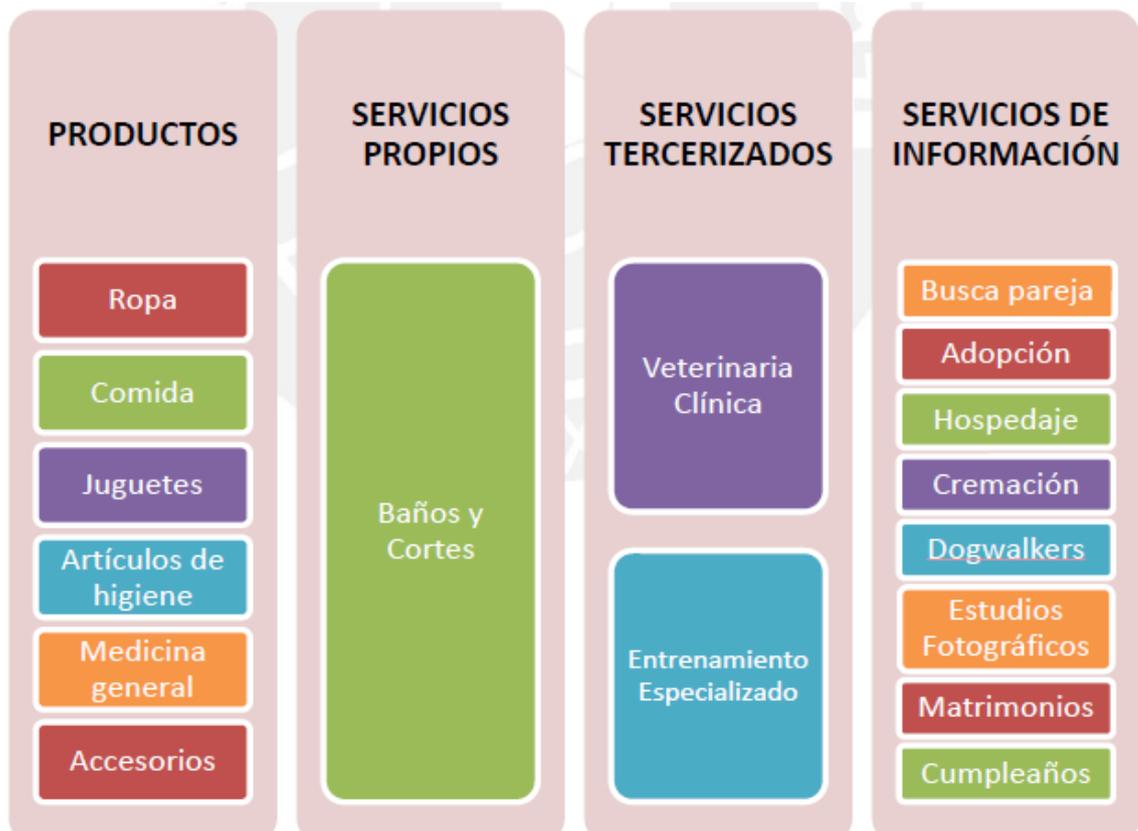
Cuentan con una mesa de exploración o diagnostico (Ibañez, 2000) mesa para pequeñas intervenciones médico quirúrgicas (SENASAG, 2008) debiendo ser resistentes

impermeables con bordes y formas para un fácil drenaje e higienización; es de suma importancia contar con un equipo de refrigeración para una correcta conservación de muestras y medicamentos. (Ibáñez, 2000; SENASAG, 2008).

Dentro del equipamiento mínimo que deben tener esta: otoscopio, oftalmoscopio, estetoscopio (fonendoscopio), lector de microchips, negatoscopio, aunque no se disponga de aparato para realizar radiografías; instrumental quirúrgico básico para curas y suturas, termómetro, botiquín con medicamentos de urgencias, tubos endotraqueales y bomba de ambú, sistema esterilización por calor o químico, fuente de iluminación complementaria. (SENASAG, 2008; Jiménez, 2004).

Tabla 1:

Productos y servicios que ofrece los Consultorios Veterinarios



Fuente: Ruiz, et al (2011).

Tienen como medios de diagnóstico, propios o subcontratados: radiología, ecografía, endoscopia, análisis clínicos, anatomía patológica, electrocardiografía (SENASAG, 2008; COVM, 2010) además de contar con servicios subcontratados: recogida de cadáveres, recogida de residuos tóxicos, punzantes y cortantes (Ibañez, 2000) deberá contar con material impreso como: recetarios, fichas clínicas, fichas quirúrgicas, certificados de vacunación para enfermedades no específicas de los programas del servicio expedidas por el colegio veterinario, fichas de defunciones y eutanasias, certificados único zoonosanitario. (SENASAG, 2008; COVM, 2010).

Sus servicios básicos deben ser adecuados como: agua y electricidad las 24 horas del día, sanitarios en óptimas condiciones (servicios higiénicos) (Ibañez, 2000; SENASAG, 2008; COVM, 2010) opcionalmente contaran con ambiente adecuado para baños y peluquería. (SENASAG, 2008).

1.2.1. Evolución y tendencia de los consultorios Veterinarios

El negocio de los consultorios veterinarias en Perú crece con más diversidad de servicios. Los rubros de peluquería y venta de alimentos son los más fuertes, aunque no existen cifras oficiales del mercado de mascotas en el Perú, se puede afirmar que en los últimos cinco años los ingresos de este negocio han crecido en un 100% esto es debido a que las mascotas ocupan un lugar especial en los hogares. Muchas viven con personas solteras que destinan más tiempo y dinero a ellos, o en otros casos son considerados un miembro más de la familia. (Vera Ramírez 2009).

Hace 15 años las veterinarias empezaban con un consultorio pequeño, pero ahora tienen todas las especialidades: radiología, oftalmología, odontología, hasta psiquiatría e

inseminación artificial y servicios de 'grooming' o peluquería y hospedaje, además venta de alimentos y accesorios, que muchas veces representan la mayor fuente de ingresos, casi el 60%. (Vera Ramírez 2009).

La situación actual de los establecimientos de atención veterinaria para animales menores, ha tenido un crecimiento durante los últimos años, por lo que se considera que existe una demanda de sus servicios, ya que se ha comenzado a observar una mayor afinidad hacia la adquisición de mascotas, los cuales van a llegar a formar parte de la familia, por lo cual ahora el tener una mascota significa adquirir y aceptar responsabilidades para mantenerlos en buena salud, por tanto es necesario tener un conocimiento de la situación actual en la que se encuentran los establecimientos que brindan servicio médico veterinario a los animales menores. (Taylor, 1993).

La tendencia global en la oferta de los servicios veterinarios es la “especialización” (Grupo La República, 2013; Sánchez, 2011); actualmente en el mercado relacionado a pequeños animales encontramos especialidades de cardiología, dermatología, reproducción, etc.; (Resolución No.728/10) así como los servicios de laboratorio (Cortadellas y Fernández del Palacio, 2012) y pruebas diagnósticas imagenológicas de radiografías y ecografías (Cahua y Díaz, 2009) e incluso pruebas diagnósticas de alta tecnología como tomografía axial computarizada y resonancia magnética nuclear. (Aguinaga et al., 2006; García, 2009).

La diversificación en la oferta de los servicios veterinarios, ha traído consigo la aparición de Consultorios Veterinarios formales e informales (Ortega, 2015) siendo la informalidad producto del desarrollo de la pobreza y de la falta de innovación; ubicándose

principalmente en los conos de la ciudad de Lima (Lima Norte, Lima Sur, Lima Este). (INEI, 2014; Miró, 2014).

Además de los servicios antes mencionados, un consultorio veterinario también implica venta de alimentos y accesorios, que muchas veces representan la mayor fuente de ingresos, casi el 60%.

Una clínica veterinaria en Perú puede atender hasta 80 consultas diarias y ofrecer servicio de baño y peluquería a 100 mascotas, siendo el perro el rey de las mascotas peruana, seguido por el gato, además entre 1998 y el 2002, el mercado de alimentos y productos para el cuidado de mascotas en América Latina creció 5%. (Vera Ramírez 2009).

1.2.1.1. Realidad Internacional

Varios factores han favorecido el incremento del número de animales de compañía en las grandes ciudades, como: la demanda de mascotas para llenar espacios afectivos en los entornos familiares, el aumento en la capacidad económica de las clases sociales, ha permitido asumir gastos, y el fenómeno de desplazamiento de poblaciones campesinas desde las áreas rurales, trayendo consigo la cultura de la posesión de animales. (Gómez et al, 2007).

El médico veterinario es el profesional llamado a participar activamente en el complejo entramado de la relación que se teje entre propietario y mascota. Su participación debe involucrar los aspectos del área clínica y la sanidad animal, la nutrición y la educación a propietarios sobre el manejo de la mascota. La tenencia responsable

comprende una alimentación adecuada, vacunaciones y desparasitaciones según planes de manejo, disponibilidad de tiempo para pasear al animal, el aseo cotidiano y las actividades de recreación del animal. Finalmente, se debe resaltar como los innumerables aspectos positivos de la tenencia de una mascota sobrepasan los negativos, como serían los daños que ocasionan a los enseres, mordeduras y el tiempo que ellos demandan.

La revista Summa, precisa que según cifras de ComScore y la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico en el país el 50,2% de las personas que compran a través de Internet son mujeres y el 49,8% son hombres.

Son las mujeres quienes invierten más en sus mascotas debido a que por lo general dedican gran parte de su tiempo a cuidarlos y brindarles cariño y espacios de afecto, los consienten de tal manera que estos terminan por convertirse en un miembro de la familia. Además de ser amigos incondicionales, tienen la capacidad de cuidar de sus amos y garantizarles lealtad y apoyo durante toda la vida. Según Juan Carlos Martínez CEO de CiudaddeMascotas.com, el comportamiento de las mujeres en esta categoría de eCommerce refleja que el tiempo escaso, la disponibilidad de una amplia oferta y precios competitivos son características que ellas buscan hoy en día en este tipo de canales.

1.2.1.2. Realidad Nacional

Según el diario Perú21, un alto porcentaje de familias en nuestro país tiene una mascota. Sea un perro, un gato, una tortuga u otro, lo cierto es que estos animales domésticos se han convertido en un miembro más de nuestras familias. De ahí que nos encariñemos tanto con ellos, nos responsabilizamos de su cuidado y sufrimos cuando tienen que partir. ¿Por qué es importante tener una mascota? Hay muchos beneficios de

por medio. Para un niño tener una mascota es una experiencia incomparable, es el inicio de un lazo afectivo cuyo recuerdo perdurará en el tiempo, además que lo prepara en el significado de la responsabilidad. Muchas mascotas, sobre todo perros y gatos, defienden a sus pequeños amos cuando perciben una situación de peligro. Para un adulto mayor se trata de una compañía incondicional, un ser leal que le brinda bienestar. Incluso, estudios científicos aseguran que tener una mascota mejora las relaciones sociales de sus dueños. Hoy celebremos el día de la mascota.

También el portal de mascotas Foyel, refiere que aunque no existen cifras oficiales del mercado de mascotas en el Perú, Fernando Ferreira, dueño de la tienda Animalia, no duda en afirmar que en los últimos cinco años sus ingresos han crecido 100%. De acuerdo con Sandra Hoyos de Dog Shop, ello se debe a que las mascotas ocupan un lugar especial en los hogares. Muchas viven con personas solteras que destinan más tiempo y dinero a ellos, o en otros casos son considerados un miembro más de la familia. Para Eduardo Rondón, dueño de la Clínica Veterinaria Rondón, con 37 años en el mercado, el crecimiento ha sido evidente. Solo en Surco hay 74 consultorios, de los cuales cinco se encuentran registrados en la municipalidad.

1.2.2. Estrategia de negocios

Los Consultorios Veterinarios son aquella especialidad del ejercicio de la Medicina Veterinaria que se ocupa de las enfermedades y su prevención, manejo, conducta, nutrición, selección genética, identificación y peritaje de perros, gatos y otros animales de compañía, pero no solo se limita al animal, día a día las mascotas que entran a la veterinaria por alguna consulta no vienen solas, cada propietario es especial y confía en el profesional elegido, es por eso que una de las funciones más importantes del médico

veterinario de pequeños animales es escuchar, informar, acompañar, y asesorar al dueño de las mascotas.

En un mercado competitivo como el actual, lo ideal no es seguir brindando los mismos servicios del formato tradicional de Centro Veterinario a un precio homogéneo; el consumidor en la actualidad busca obtener un valor agregado a la hora de optar por un producto o servicio determinado.

Lo que se busca es favorecer la comodidad del cliente, el cual le permitirá acceder a los productos y servicios de acuerdo a sus requerimientos, asimismo podrá interactuar con su mascota en el local.

CAPITULO II

LOS FACTORES DE ÉXITO EN LOS CENTROS VETERINARIOS

CAPITULO II: LOS FACTORES DE ÉXITO EN LOS CENTROS VETERINARIOS

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Internacionales

Esparza, J. y Reyes, T. (2014) en el Forum Empresarial sobre el comportamiento innovador de las empresas mexicanas: un caso de estudio, cuyo objetivo fue analizar el tamaño empresarial como factor que influye en el comportamiento innovador de las empresas. Se aplicó una encuesta a una muestra de 221 empresas en el sur del estado de Quintana Roo, México. Dentro de las variables de estudio se consideró a la innovación como la variable dependiente; y al tamaño empresarial, medido a través del empleo y las ventas, como la variable que influye en ese comportamiento. Para el análisis de los datos se han utilizado técnicas no paramétricas. Los resultados obtenidos muestran que el tamaño empresarial condiciona significativamente el comportamiento innovador de las empresas, y que las empresas de mayor tamaño son las que realizan mayor innovación.

Miralles, M. (2013) en su trabajo Factores que influyen en el éxito empresarial: recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno -

Bellaterra, se analizó la importancia de los recursos humanos en las empresas. El objetivo principal es comprobar cómo está relacionado el diseño organizativo, la estrategia, el entorno y el éxito con los recursos humanos para que la empresa tenga un buen funcionamiento y consiga grandes resultados. Para probar que esto es así, se ha realizado un estudio de campo, a través de encuestas, a empresas españolas. Los resultados obtenidos muestran que nuestro objetivo principal se cumple y se

corroborar que los recursos humanos en una empresa ayudan a que ésta obtenga un mayor éxito en el mercado.

Rodríguez et al (2010) en su investigación “Factores internos que afectan la competitividad en las empresas de la zona sur de Tamaulipas”, se observó que los factores internos que mayormente afectan son la planeación estratégica, las habilidades directivas del responsable o gerente de la empresa, la calidad de servicio y la tecnología de información y comunicación.

Las empresas de la zona sur de Tampico, Cd. Madero y Altamira presentan más del 70% en competitividad de Marketing, un porcentaje menor al 70% en planeación estratégica, calidad de servicio, habilidades directivas del responsable o gerente de la empresa y tecnología de información y comunicación (TIC's).

Refiere, además, que es preciso disponer de buena calidad de servicio teniendo en cuenta las necesidades del cliente, otorgando mayor importancia en realizar innovaciones relacionadas con procesos productivos, con productos/servicios y con la gestión empresarial.

El autor concluye que el responsable o gerente de la empresa no deberá olvidar que los recursos son muy importantes, pero más importantes que cualquier recurso son las personas, y el grado de motivación que tengan para realizar bien su trabajo será la clave más relevante para lograr el éxito de su empresa.

Silvestri, K.; Silvestri, C; Hernández, R; Añez, S (2009) realizaron una investigación del Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones

empresariales, teniendo como finalidad determinar la relación que existe entre el pensamiento estratégico y el éxito gerencial en empresas dedicadas a diversas actividades comerciales. Para tal fin se utilizó un diseño de investigación descriptivo correlacional, demostrando que el éxito de las empresas depende de diferentes factores y es por ello que la gerencia aprende a manejar las condiciones que caracterizan el medio turbulento y cambiante que las rodea, transformando en ventajas los factores externos desarrollando sus sentidos y cultivando su capacidad para identificar cambios imprevistos, aumentando sus posibilidades de triunfo y concluyendo que el talento humano, como propietario del conocimiento, es el protagonista del éxito de las organizaciones, y el pensamiento estratégico conduce a la subsistencia en el tiempo de las empresas que dirigen, consideradas exitosas sólo por su existencia y permanencia, fundamentada en las teorías de Vivas (1999), Jiménez (2000), Frances (2001), Ronda (2002), Garrido (2003), entre otros.

De acuerdo a Vivas (1999):

La visión global de los negocios implica una capacidad de simplificación de la realidad, actuando sobre los principales elementos vitales de la empresa como son los de sus verdaderas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; siendo el pensamiento estratégico lo que facilitaría la transformación y adecuación de la empresa a las realidades de su entorno, buscando al mismo tiempo ser el impulsor de la transformación favorable y exitosa de las industrias.

Según Jiménez (2000):

La corteza cerebral es aquella parte del cerebro humano que se encarga de controlar la mayoría de las funciones superiores como el pensamiento, el juicio, la memoria y los procesos ejecutivos de control. El aspecto esencial para entender esto último,

es que las fibras nerviosas unen la corteza con los centros nerviosos; este proceso biológico es lo que hace posible que los seres humanos posean un alto grado de conductas (p. 34).

Según Francés, A. (2001):

El entorno de la empresa puede ser descrito en términos de variables económicas, ambientales, sociales, políticas y tecnológicas.

No se trata de acertar a la hora de formular el escenario más probable, y ni siquiera se debe suponer que alguno de los escenarios pueda corresponder a la realidad futura. Lo importante es que los escenarios nos ayuden a identificar oportunidades y amenazas para la empresa y que permitan analizar la viabilidad de las propuestas estratégicas desde diferentes situaciones hipotéticas del entorno (p.57).

Ronda, 2002 especifica que el pensamiento estratégico es la determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo, así como también la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos necesarios para alcanzar esos fines.

De acuerdo con Garrido (2003):

El éxito no tiene por qué ir acompañado de la reflexión o de la planificación. Sin embargo hay que reconocer que el éxito en los negocios si bien puede acompañar al emprendedor muy arriesgado y desconocedor del riesgo, los casos son los menos frecuentes y sobre todo la pervivencia en el tiempo de esa ventaja competitiva temporal y coyuntural es bastante más difícil. ...

“...En realidad, el diseño de estrategias, de acuerdo con una metodología o simplemente como parte de un proceso de reflexión previo a la acción, conlleva

una serie de ventajas que avalan las posibilidades de éxito y sobre todo hacen nuestra línea de acción menos vulnerable a los efectos del entorno (p. 66)”.

Jaramillo (2007) en su estudio “Factores y/o causas que determinan el éxito o fracaso de las iniciativas empresariales en la micro y pequeñas unidades productivas del Aburra Sur”, se detectó micros y pequeñas empresas con dificultades, iniciadas con bajos recursos, compitiendo en el mismo mercado, sin planeación e investigación y con bajo grado o interés en el desarrollo, convirtiéndose en negocios prácticamente de subsistencia y con alta probabilidad de fracaso.

Asimismo, pudo evidenciarse la poca experiencia o conocimientos administrativos y comerciales que tienen gran parte de las personas que inician emprendimientos en la micro y pequeña empresa.

El autor, afirma que el emprendimiento está identificado como elemento clave para el desarrollo y crecimiento de la economía de las regiones, este es mostrado como factor para la renovación empresarial y elemento importante para la disminución del desempleo.

De la Paz, J. & Hernández, M. (2003) en su trabajo Estrategias de mercadotecnia y los negocios de mezcal; analizaron cómo el tipo de estrategia empleada, en función de la clase de negocio y del número de años del mismo, explica el nivel de productividad y el éxito de los pequeños comercios dedicados a la producción de mezcal. Los resultados muestran que en ese ámbito artesanal existen variables contextuales con más peso que las propias de la organización formal de un negocio, como son la educación de los miembros, la ubicación, y la capacitación del dueño. El modelo inicial de investigación se ve

modificado, pero las estrategias de mercadotecnia, la productividad, el tipo de negocio, la capacitación y la educación del dueño influyen directamente en el éxito del negocio.

Sainz (2002) su investigación “Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja”, el autor concluyó que existen vínculos entre los diferentes factores empresariales contemplados pudiéndose observar asociaciones estadísticamente significativas y de distinto signo entre un número importante de ellos aun tratándose de recursos de diferente tipo: Entre las relaciones detectadas destacan las siguiente:

Argumenta que las bodegas de mayor antigüedad son las que tienen una mayor dimensión, un mayor ámbito de negocio y una estructura financiera más consolidada. Asimismo, que las bodegas con fórmula cooperativa analizadas, a diferencia de las no cooperativas, son bodegas que están menos vinculadas con las fases finales del ciclo productivo.

Finalmente concluye que los factores empresariales de las bodegas con alto rendimiento presentan las siguientes características distintivas: el accionista principal posee un control mayoritario de la sociedad, las empresas pertenecen a un grupo empresarial, poseen un mayor número de empleados y a la vez un menor nivel de rotación de activos, son empresas más solventes y que utilizan en mayor medida la financiación propio, obtienen una mayor eficiencia de su personal, realizan un esfuerzo comercial superior, el ámbito geográfico de sus mercados es más amplio, realizan un mayor esfuerzo en publicidad, entre otros.

2.1.2 Nacionales

Aguirre, et al (2006) en su estudio “Factores de éxito en las franquicias: Un estudio exploratorio”, pudo identificar que los factores más importantes para lograr el éxito en el sistema de franquicias en la muestra elegida, en orden de importancia son: a) Inmediata y correcta transferencia del Know How b) Calidad del producto o servicio c) Desarrollo de un plan de negocio. d) Poseer un manual de procedimientos. e) Posibilidades del producto y/o servicio pueda ser reproducido exitosamente. f) Red de comunicación bien desarrollada entre la Franquicia Matriz y las franquicias. g) Plan estratégico. h) Potencial adaptación del producto/servicio al mercado local. i) Ubicación de los puntos de venta j) Apoyo en marketing de la Casa Matriz, k) Programa de capacitación l) Marca posicionada m) Contrato de franquicia adecuado n) Actitud del franquiciado o) Selección del franquiciado.

Agrega que el Perú posee un alto nivel de actividad emprendedora, es decir, se crean empresas continuamente; lamentablemente estas no tienen un largo horizonte de vida y desaparecen en sus primeros años; el modelo de negocio de franquicias ofrece una interesante alternativa para superar la problemática de la etapa inicial de las empresas, dado que al transmitir el know how, de la empresa franquiciadora, se está transmitiendo dentro de ellos, años de experiencia donde ya han visto superados algunos fracasos. Las empresas que pretendan expandirse a través de este formato, deben ser un negocio de éxito comprobado.

Harman (2012) en su investigación “Un estudio de los factores de éxito y fracaso en emprendedores de un programa de incubación de empresas: caso del proyecto Ramp Perú”, concluyó que no sólo deben tener capacidades emprendedoras individuales o una

fuerte vinculación entre su principal ocupación y su proyecto tecnológico, sino también debe evaluarse las condiciones de su entorno y cómo el individuo se relaciona con él, en tanto dificulta o facilita el desarrollo emprendedor.

Aunque exista competencia en entornos turbulentos, las organizaciones que crean redes sociales entre ellas pueden tener mayores posibilidades de supervivencia. Para ello precisan "negociar", lo mismo que la organización burocrática precisa relaciones entre superiores y subordinados.

Finalmente indica que la formación de una cultura de innovación y emprendimiento tiene mucho que ver con las actividades e interacción entre los emprendedores, las instituciones de soporte y las políticas públicas regionales y nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Regalado, et al (2009) en su estudio “Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao”, concluyó que existen diez factores claves que determinan el éxito de los centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao:

- Vías de acceso: el cual considera las condiciones y facilidades que tienen los consumidores para llegar al centro comercial, tanto de forma peatonal como vehicular.
- Un tenant mix atractivo: el cual se relaciona con el balance ideal de productos y servicios que el centro comercial considera adecuado para el segmento meta al cual va dirigido.
- Ubicación: factor que hace referencia a contar con un importante radio de influencia, la cercanía a un atractivo segmento de mercado y áreas disponibles para futuras inversiones.

- Administración centralizada: la que implica una gestión única que garantice la eficiencia en la operatividad y estrategias del centro comercial, así como una coincidencia en los objetivos trazados por las organizaciones.
- Diseño e infraestructura: contar con instalaciones modernas que reflejen los gustos del segmento meta.
- Disponibilidad de tiendas ancla: tiendas por departamento, supermercado, hipermercado o mejoramiento del hogar. Su importancia radica de igual forma en la calidad y variedad de sus productos, y los medios que disponen tanto en el márketing como la publicidad para atraer público al punto de venta. Las tiendas anclan son consideradas los pilares para el diseño de la infraestructura de un centro comercial.
- Incremento del crédito de consumo y uso de tarjetas de crédito: referido a la facilidad de adquirir los productos del centro comercial sin contar con el efectivo disponible en el momento de la compra. También facilita el acceso a compras de mayor valor.
- Estimación de la demanda: la cual debe darse de forma correcta sobre la base de criterios demográficos del área de influencia y metros cuadrados disponibles para el proyecto.
- Estabilidad y crecimiento económico del país: la investigación realizada respecto a los sectores de centros comerciales en Latinoamérica corrobora que el desarrollo de la economía se encuentra estrechamente ligado al que se da en el sector de centros comerciales. Entre las características del crecimiento económico se tiene: el incremento del PBI, el aumento del empleo, mayores sueldos, más inversión, entre otras.

- Tamaño y dimensiones: ligado estrechamente a la estimación de la demanda y a la disponibilidad de terrenos existente.

2.2 BASE TEÓRICA

2.2.1 ÉXITO

Aguirre, et al (2006) menciona que la Real Academia de la Lengua Española (2001) señala el concepto de éxito como el resultado feliz de un negocio, actuación, etc. o buena aceptación que tiene alguien o algo.

Para Gómez, Leal, Vivas y Márquez (1998)el éxito se basa en tener objetivos estratégicos acertados y una cultura corporativa apropiada que acoja los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia... el éxito como condición para incrementar la capacidad de competencia, tiene que ver con una actividad cultural; compete el que es más inteligente, tanto en la comprensión de las condiciones de su bien hacer como en el aprovechamiento de las distintas posibilidades que le ofrecen las diversas prácticas de su quehacer y en la capacidad de articular ambas cosas (p. 25).

De acuerdo con Garrido (2003); el éxito no tiene por qué ir acompañado de la reflexión o de la planificación. Sin embargo hay que reconocer que el éxito en los negocios si bien puede acompañar al emprendedor muy arriesgado y desconocedor del riesgo, los casos son los menos frecuentes y sobre todo la pervivencia en el tiempo de esa ventaja competitiva temporal y coyuntural es bastante más difícil

Ohmae (1998) afirma: “el éxito no suele ser producto de un análisis riguroso sino de un estado mental muy particular que se caracteriza por procesos de pensamientos

creativos e intuitivos, estratégicos, acertados y una cultura corporativa apropiada que acoja los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia.

2.2.2 ÉXITO EMPRESARIAL

El éxito empresarial, se podrá conseguir cuando se produzca un ajuste estratégico y organizativo de la empresa, según el entorno de la empresa; y cuando hay Departamento de Recursos humanos en la empresa y realizan prácticas de alto rendimiento. Conseguir el ajuste estratégico garantizará la adecuación de la estrategia con el entorno, las características internas y la misión y objetivos elegidos. Por otro lado, el ajuste organizativo garantizará la adecuación de la organización en la que la estrategia va a ser implantada, lo que implica ajuste con el contexto y con la estrategia elegida. (Miralles, M. 2013).

2.2.3 FACTORES DE EXITO

Se entienden como todo aquel elemento indispensable, siendo de gran importancia tener, mantener y controlar dentro de cualquier organización, para de esta forma contar con una alta competitividad. Este conjunto de elementos incluye aspectos relacionados con las diferentes áreas funcionales de la organización, entre las cuales se destacan las finanzas, las operaciones post-ventas, la investigación y desarrollo, entre otras, de manera que se garantice una visión holística de la empresa, y por ende una buena imagen de la misma.

Los factores de éxito varían ampliamente de compañía en compañía, de acuerdo con el grado de complementariedad o sustitución entre las mismas, así como del tamaño de la empresa y el nivel de tecnología con que se cuenta en cada una de estas. De este

modo, cada empresa adopta diferentes prácticas para gerenciar los recursos (humanos, financieros y físicos) que posee, de tal forma que se tenga en cuenta la capacitación, los horarios de trabajo, el trabajo en equipo, entre otros aspectos influyentes dentro del proceso de agregar valor a los bienes y/o servicios de la organización. (Rodríguez y Saleh, 2006)

Los factores de éxito según Thompson y Strickland (2002) son elementos determinantes e influyentes en el éxito de una compañía, sector o país, en términos de competitividad y de indicadores financieros. De esta manera, identificarlos se convierte en una tarea esencial a la hora de elaborar estrategias y planes de acción para determinada empresa, sino también para la competencia como un medio para conseguir hacer frente a las ventajas competitivas de otras compañías.

2.2.3.1 FIABILIDAD

En cuanto al tamaño empresarial Esparza J. & Reyes, T. (2014) se remontan a las hipótesis teóricas establecidas por Schumpeter (1944) y Galbraith (1952) las cuales dieron una mayor importancia a las empresas de mayor tamaño; en sentido contrario, las empresas de menor tamaño desarrollan menos actividad innovadora, porque cuentan con una limitada disponibilidad de recursos para competir en los diferentes mercados

Miralles, M. (2013), menciona el artículo de ORDIZ (2002), donde se demuestra que la cultura y el tamaño de la empresa también son factores que influyen en que las prácticas de alto rendimiento de recursos humanos tengan mayor aprovechamiento, pudiendo decir que hay una correlación muy positiva entre ambas.

2.2.3.2 CAPACIDAD DE MARKETING Y MERCADO

La American Marketing Association (s/f) define al marketing como “la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los usuarios, clientes, socios y para la sociedad en su conjunto”

Kotler y Armstrong (2013) lo definen como el proceso social mediante el cual tanto individuos como organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de valor con los demás; implicando un proceso donde las empresas generan valor para sus clientes y crean fuertes vínculos con ellos para, en reciprocidad, capturar valor, generando de este modo relaciones estrechas con ellos.

Schnarch, A., (2013) afirma que los negocios han comenzado a reconocer que más que los productos en sí, lo que adquieren sus clientes es la satisfacción de sus necesidades, deseos y expectativas, y que la única manera de poder mantenerse, crecer o progresar en un mercado es dar respuesta oportuna a sus requerimientos; de lo contrario, al aparecer un competidor que lo haga mejor, ese cliente se perderá. Por tal el objetivo principal no debe ser solo vender sino mantener a sus clientes satisfechos.

❖ Planeamiento estratégico

Maurik (2001) lo define como el proceso de adoptar una nueva actitud mental, de analizar la situación global, de enfocarse en una meta y elegir las a veces difíciles opciones necesarias para lograrla.

Según Robbins (2000) estrategia es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto, que proceden del proceso organizacional y que integran misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente. Aquí, se describe cómo se lograrán los objetivos generales de manera eficaz y correcta, las acciones de intervención que ayudarán a la organización a cumplir con su Misión, organizando para cada estrategia planes y presupuestos, tan detallados como sea necesario. La administración a través de la planeación, busca el mejor curso de acción posible y de cualquier forma estar preparado para cambiar, si la experiencia e información nueva que se presenten, sugieren que es necesario el cambio.

Por tal está vinculada íntimamente al cambio organizacional, pues el esfuerzo por cumplir adecuadamente con la misión de la organización y caminar en dirección a su visión de futuro requerirá, necesariamente, cambiar estructuras, procesos y prácticas institucionales actuales y asumir otras nuevas. (Reyes, 2009).

❖ **Ubicación de la Empresa**

Según Weinberger, K. (2009) la ubicación de una empresa es muy importante, ya que debe minimizar los costos de instalación y aprovechar los recursos del entorno, para satisfacer las exigencias del negocio. Se debe consideres especialmente:

- ✓ La proximidad a los clientes.
- ✓ La cercanía a los proveedores.
- ✓ La conveniencia de estar muy próximos a la competencia y que no se pueda diferenciar nuestros productos o servicios, o estar cerca de ella para evidenciar la diferenciación de nuestro producto o servicio.
- ✓ La facilidad de acceso para clientes y trabajadores.

- ✓ La cercanía a organismos e instituciones de relevancia para la empresa.
- ✓ La facilidad de acceder a servicios.
- ✓ La disponibilidad de mano de obra adecuada.

2.2.3.3 INNOVACION

En un mundo tan cambiante como el actual, el empresario debe tener la capacidad de innovar, crear nuevos productos, servicios o procesos, para satisfacer de una manera más eficiente las necesidades de sus clientes, debiendo estar bien informado siendo capaz de utilizar su inteligencia para la producción / comercialización de nuevos y mejores productos o servicios, en favor de los clientes y con la finalidad de obtener mejores resultados (Weinberger, K. 2009).

La innovación es la característica fundamental del empresario exitoso, variable que forma parte de los factores competitivos relevantes al que se enfrentan de manera cotidiana las pequeñas empresas, para desarrollarse; se concibe como la introducción de un nuevo o mejorado producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas (OCDE & Eurostat, 2006).

La innovación realizada en las pequeñas empresas trae consigo muchos beneficios para el desarrollo socioeconómico de una región. Durante este proceso, se profesionaliza la gestión a través del capital humano, lo que trae como consecuencia importantes mejoras en la productividad de las empresas. Además, dada la movilidad que existe en el mercado laboral, es razonable esperar que este factor humano sea compartido con otras empresas y con la economía de manera integrada (Canales, Glover, González & Kessler, 2009).

Esta se percibe como un elemento del proceso de acumulación de capital que empuja a las pequeñas empresas a mejorar su productividad, al menos por arriba de los

estándares de sus competidores, para permanecer o posicionarse en los mercados competitivos. Este empuje hacia la innovación y el desarrollo tecnológico es el factor clave del desenvolvimiento del capitalismo y, por ende, explica en gran medida las diferencias entre los diversos entes económicos (Morales, 2011).

En el modelo de negocio representa otra manera de generar diferenciación en las organizaciones; sin embargo este proceso no está limitado al hecho de crear u ofrecer nuevos productos o servicios por parte de la empresa, sino se dirige a replantear integralmente la manera en que una empresa lleva a cabo sus actividades con la finalidad de canalizar nuevos ingresos, u optimizar ese proceso; por ello modificar solo una actividad sin proponer un replanteamiento en gran parte del sistema empresarial, no se puede considerar como una innovación en el modelo (Zott & Amit, 2016).

❖ **Capacidad Creativa**

Para conjeturar acerca del futuro es preciso pensar. Nunca se tiene suficiente información sobre el futuro y, sin embargo, es allí donde se desarrollarán y tendrán consecuencias todos nuestros actos; por eso se necesita el pensamiento creativo para prever las consecuencias de la acción y para generar nuevas alternativas (De Bono, 1998).

Es imperioso ser creativo, ya que la creatividad personal constituye la base para situarla en el contexto de la estrategia empresarial; y aun cuando todos los seres humanos cuentan con un cierto grado de creatividad, son diferentes pudiendo ser creativo e inteligente de diversas maneras. Es por ello que se hace importante el estudio del dominio del cerebro y su capacidad de usarlo para establecer la relación esencial entre diferentes tipos de creatividad y la concepción e implantación de las estrategias empresariales (Herrmann, citado por Maurik, 2001: 44).

2.2.3.4 RECURSOS TECNOLOGICOS

Los clientes actualmente son más exigentes, el entorno es más competitivo, existiendo una maduración del mercado que permite junto con el fuerte desarrollo tecnológico un aumento de las competencias de manera global, siendo la relación con el cliente no es solo la de una venta rápida y fácil, sino que acuda siempre y este satisfecho con los productos y servicios. (Agüero, L. 2014).

Los avances en la ciencia y tecnología son exponenciales y evidentes, lo cual potencializa la capacidad de generar nuevos bienes y servicios, acorde con el desarrollo científico y tecnológico, su disponibilidad parcial, a través de la evolución en las tecnologías de comunicación, permite que su potencial comercial sea considerado por emprendedores e inversionistas (CEIN S.A., 2003); mencionado por Quispe, P. 2017); dando paso a la generación de empresas de base tecnológica, siendo el principal factor diferencial y condición primordial para ser competitivas, materializando dichos conocimientos mediante la innovación tecnológica, obteniendo nuevos productos o servicios para un mercado objetivo (Tumelero, Aparecido, Marins, & Costa, 2011; mencionado por Quispe, P. 2017).

2.2.3.5 GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

La Gestión de los recursos humanos tiene que ver con el reclutamiento, selección, capacitación, retención y desarrollo. La empresa requiere contar con un personal capacitado y con habilidad para poder desempeñar adecuadamente las tareas. (Weinberger, K. 2009)

Los Recursos Humanos de una empresa llevan a cabo funciones muy importantes, como la planeación, organización, desarrollo y coordinación, el control de técnicas, que

promueven el desempeño eficiente del personal; además tiene la facultad de ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados. (Miralles, M. 2013).

Describen las responsabilidades de cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ha de ocupar; reclutando al personal idóneo según su ubicación en de la estructura organizativa de la empresa; ofreciendo, además, capacitación y desarrollo de programas para mejorar los conocimientos del personal (Miralles, M. 2013).

También, distribuyen las políticas y procedimientos de recursos humanos, llevando a cabo, la evaluación del personal para determinar de la manera más objetiva posible, el valor que en todo momento tiene cada empleado para la organización, definiendo las funciones a realizar por cada trabajador, para que la empresa consiga buenos resultados, tal y como expresaban los autores DOLAN, SCHULER Y VALLE EN 1999 “la evaluación del personal es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro” (Miralles, M. 2013).

Para reclutar personal, se debe establecer la necesidad de un puesto determinado, describiendo las tareas que debe cumplir, detallando las características que debe tener el profesional que se responsabilice de las tareas que le serán encomendadas. Se considera los conocimientos y experiencia previa, así como las referencias personales y profesionales. (Weinberger, K. 2009)

2.2.3.6 EDUCACION

Weinberger, K. (2009) indica una vez que el trabajador esté involucrado con el puesto de trabajo, es necesario capacitarlo para que desde un inicio el trabajador logre el máximo rendimiento y cumpla con los estándares de calidad establecidos en la empresa.

Hay que tener en cuenta que un personal capacitado, significa mejoras en la productividad del negocio, mejor calidad de los productos y logro de los objetivos generales de la empresa.

Por otro lado, la capacitación es un medio para motivar a los trabajadores y conseguir que ellos cubran sus expectativas de crecimiento personal. Puede involucrarse a los jefes o directivos para que transfieran sus conocimientos a un grupo de trabajadores, se puede invitar a personas calificadas para que dicten cursos o talleres dentro de la empresa; pueden pagarse cursos en instituciones educativas especializadas, según las necesidades detectadas (Weinberger, K. 2009).

2.2.3.7 GESTION FINANCIERA

Según Robbins y Coulter (2008) el proceso de Gestión comprende los planes, organización y la toma de decisiones. Dicho proceso debe tener un grupo de características que permitan concretar la gestión en las mejores condiciones. Es decir dichas características deben ser las líneas conductoras hacia la eficiencia y efectividad de la gestión institucional. Las características de la gestión son las siguientes:

- Universalidad.
- Especificidad.
- Unidad temporal.

- Unidad jerárquica.
- Valor instrumental.
- Amplitud de ejercicio.
- Interdisciplinariedad.
- Flexibilidad.

❖ **Indicadores de Gestión.**

Para Weinberger, K. (2009) son valores o criterios que miden el desempeño de las actividades en todas las áreas de la empresa respecto a un criterio base o estándar. Está relacionado con los índices que permiten administrar realmente un proceso. Dentro de estos tenemos la Gestión de inventarios, materias primas, productos terminados o semi terminados, ya que se requiere contar con los insumos necesarios para cumplir con el plan de operaciones y atender cualquier contingencia.

❖ **Plan Financiero.**

Weinberger, K. (2009) manifiesta que tener un Plan financiero es sumamente importante porque nos permitirá:

- ✓ Determinar los recursos económicos necesarios.
- ✓ Determinar los costos totales del negocio (producción, ventas y administración).
- ✓ Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- ✓ Determinar el montón de inversión inicial para dar inicio al negocio.
- ✓ Determinar las necesidades de financiamiento.
- ✓ Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas

de cada alternativa.

- ✓ Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- ✓ Evaluar la rentabilidad económica y financiera.

2.2.4 MODELOS, TÉCNICAS Y ENFOQUES ADMINISTRATIVOS PARA DETECCIÓN DE FACTORES CRÍTICOS Y CONDICIONALES EN EL DESARROLLO DE UN NEGOCIO.

2.2.4.1 MODELO DE BARRINGER.

El modelo Barringer (2005) clasifica factores de rápido crecimiento, y de supervivencia, así mismo identifica cuatro ejes centrales: características del fundador, atributos de la empresa, prácticas del negocio y gestión de personas y redes; los cuales agrupan una serie de factores, cruciales en diversidad de resultados respecto a emprendimientos que han logrado tener una participación de crecimiento y longevidad al inicio hasta lograr establecerse o continuar de manera exitosa, hasta poder establecerse como pequeñas y medianas empresas.

En cuanto a las *Característica del fundador*, algunos de los factores críticos que pudieran determinar parte contrastante entre el éxito o el fracaso durante las primeras etapas de un emprendimiento, sería aquella acumulación previa en experiencias y conocimientos en el sector a emprender por parte del emprendedor (Márquez, S. 2015).

Los *Atributos de la empresa*, son aquellas características que denotan un emprendimiento prometedor. Según diversos estudios internacionales por parte del Global

Entre preneurship Monitor, se determina que algunas métricas de proyección relacionadas a crecimiento y supervivencia son los años de vida en operación continua, así como el origen de creación de la empresa basado en detección de oportunidades (Márquez, S. 2015)

Las prácticas del negocio, son aquellos factores afines con las acciones que generan mejores resultados para el desarrollo del ciclo de vida de un negocio. Como factores críticos se detectan la identificación objetiva y segmentación del mercado(os) que se desea abarcar, inyección de elementos clave en la investigación y desarrollo del producto o servicio como la creatividad, la innovación, la creación de valor y el soporte de la calidad entre otros. También la diversificación dentro de la misma industria (factor de supervivencia en tiempos de crisis), siendo parte de la estrategia competitiva y de expansión en las prácticas de negocio (Márquez, S. 2015).

Respecto a las *prácticas de gestión de personas y redes*, el fortalecimiento de un equipo de trabajo se debe basar en tres cualidades particulares: ser un equipo de gente multidisciplinario, capacitado y especializado; y por otra parte que las redes de contacto deben ser creadas y alimentadas de manera sustancial y aguda, ya sea partiendo desde el mismo gremio hasta la creación de consejos consultivos (Márquez, S. 2015).

2.2.4.2 PROYECTO DE LOS OBVIOS Y TÉCNICA DEL MODO Y EFECTO DE LA FALLA (AMEF).

El proyecto de los Obvios, tiene relación con levantar un “diagnóstico” que no es más que detectar qué es lo obvio que debe corregirse desde aspectos materiales hasta en las relaciones de la comunicación de los colaboradores. Se debe hacer participar al mayor número de personas de la organización. (Márquez, S. 2015).

El Análisis del Modo y Efecto de la Falla (AMEF), es una técnica que ayuda a descubrir por una parte aquellas fallas potenciales de un producto, y, a eliminar o minimizar la posibilidad de la ocurrencia con que podría esto suceder; enfocándose completamente a acciones preventivas, inicia con una lista sobre lo que se espera que haga y no se haga en el proceso, posteriormente se realiza una especie de cuadrícula tabulada con columnas clave como:

- * Severidad (El grado más alto para un tipo de falla de forma numérica).
- * Clase (Clasificación descriptiva de la severidad).
- * Ocurrencia (Escala del 1 al 10 respecto a la probabilidad de que una causa o mecanismo específico de falla ocurra). *Detección (Rango del 1 al 10 respecto a que 1 se reserva para “certeza de detectarse”).
- * RPN (Producto de la severidad por la ocurrencia y por la detección). Se esperaría generar una tendencia para reducirla paulatinamente. (Márquez, S. 2015).

2.2.4.3 TÉCNICA DEL CONTROL DEL DINERO.

La técnica de Control del Dinero; consiste en elaborar un registro bastante sencillo pero funcional donde el empresario pueda establecer sus entradas y salidas de dinero para poder controlar sus ingresos personales de las ventas del negocio. Basta hacer este registro con periodicidad mensual para poder detectar acciones preventivas respecto al manejo del dinero y poder preparar presupuestos de ventas y de gastos (Márquez, S. 2015).

2.2.4.4 MODELO CANVAS.

Según Osterwalder (2010) son fundamentos que describe cómo una organización “crea, entrega y captura valor”; es decir la manera en que una empresa genera un beneficio, hace llegar este beneficio a sus consumidores y a cambio obtiene un beneficio

para sí misma. (Plano de la estrategia a seguir en la organización desde que ésta inicia), siendo un excelente modelo innovador para disminución de riesgo.

2.2.4.5 MODELO CONCEPTUAL DE STEINER.

Steiner (2006) plantea algunos modelos conceptuales con ciertos puntos interesantes para crear un plan estratégico en compañías pequeñas, medianas y grandes desde un enfoque que abarca inicialmente el origen y la creación de la empresa.

El papel que juega una estrategia dentro del campo empresarial y de negocios, es algo decisivo para lograr la aproximación progresiva hacia el éxito o hacia el cataclismo organizacional.

Se establece que, la dirección y la planeación estratégica son vitales para que una organización tenga éxito, además la compañía debe ser lo más posiblemente eficiente de manera interna (Márquez, S. 2015).

2.2.4.6 EL ENFOQUE DE LA ECONOMÍA INDUSTRIAL

La probabilidad de que una empresa sobreviva está positivamente relacionada con su tamaño. Audretsch (1995) considera el proceso de selección en la industria, dentro de la estructura de flujos de entrada y salida de empresas de un sector, como una puerta giratoria cónica (conical revolving door), donde la parte superior representa las grandes empresas del sector que gira lentamente y donde la parte inferior, que representa las pequeñas empresas, gira mucho más rápido. Asimismo, Audretsch sugiere que la estructura de propiedad y el tamaño de la empresa de reciente creación inciden en la probabilidad de supervivencia de la empresa, concluyendo que una de las estrategias más efectivas en las nuevas empresas para reducir el riesgo de fracaso es incrementar su tamaño

En los estudios sobre el fracaso empresarial, el tamaño de la empresa también aparece como un factor explicativo del riesgo. Chen y Wong (2004) encuentran que los factores que afectan significativamente a la salud financiera de las empresas son en primer lugar el tamaño de la empresa, seguido por el exceso de crecimiento y la liquidez.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPITULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a las encuestas aplicadas en las distintas clínicas veterinarias del distrito de Chiclayo, se obtuvieron los siguientes resultados.

3.1 CONSULTORIOS VETERINARIOS

3.1.1 FIABILIDAD DE LOS CONSULTORIOS VETERINARIOS.

La fiabilidad del consultorio Veterinarios se medirá a través de la antigüedad que tiene dichos consultorios y el tamaño del mismo, exponiendo los resultados en las tablas y figuras 2,3 y 4.

Tabla 2:

Nivel de antigüedad de los Consultorios Veterinarios del distrito de Chiclayo

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
< 5 AÑOS	19	59.38
5 - 10 AÑOS	7	21.88
10 - 20 AÑOS	6	18.75
> 20 AÑOS	0	0.00
TOTAL	32	100.00

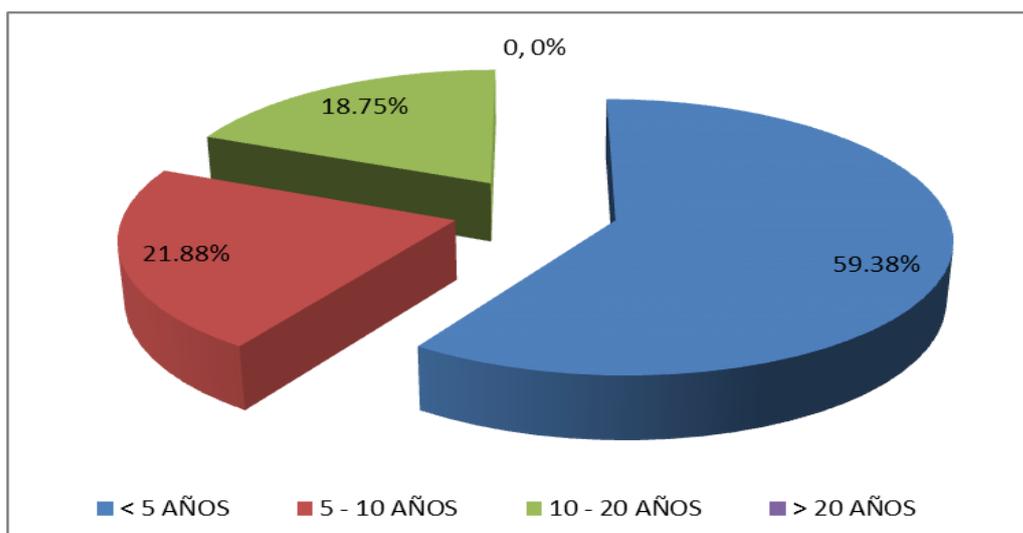


Figura 2: Antigüedad de consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 2, podemos observar que son pocos los consultorios en el distrito de Chiclayo (18.75%) que tienen una antigüedad mayor a 10 años (10 – 20 años), teniendo la mayoría (59.38%) menos de 5 años.

Tabla 3:

Apreciación del éxito de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo según su antigüedad

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
MUY DE ACUERDO	5	15.62
DE ACUERDO	16	50.00
EN DESACUERDO	11	34.38
MUY EN DESECUERDO	0	0.00
TOTAL	32	100.00

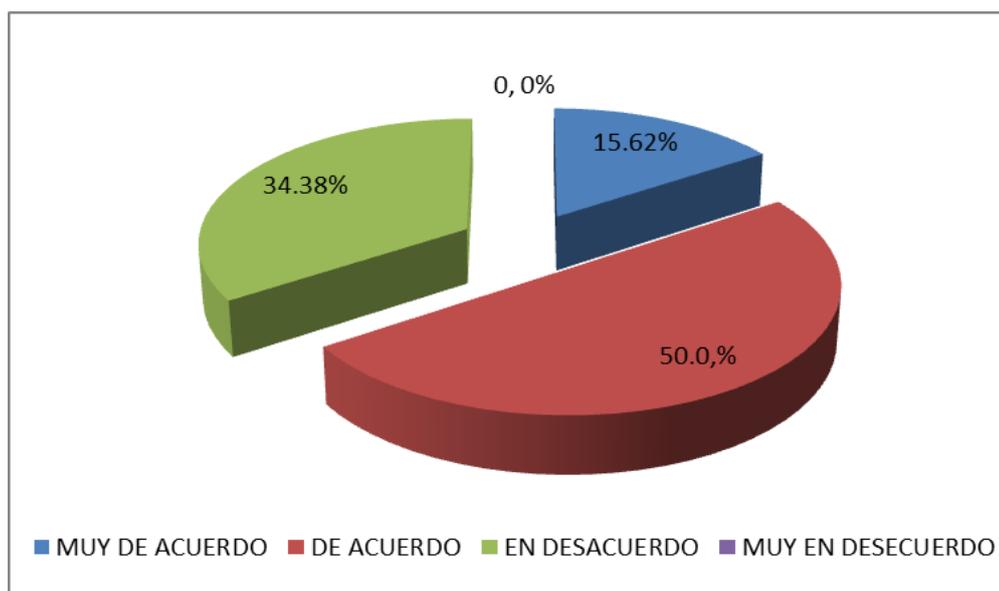


Figura 3: Éxito de los consultorios veterinarios según su antigüedad.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 3, podemos observar que la mayoría de los dueños de los consultorios (50%) está de acuerdo en que la antigüedad influye en el éxito de los consultorios veterinarios y solo un 34.38% está en desacuerdo.

Tabla 4:

Tamaño empresarial de los consultorios Veterinarios del distrito de Chiclayo.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
PERSONA NATURAL	27	84.38
PERSONA JURIDICA	5	15.63
TOTAL	32	100.00

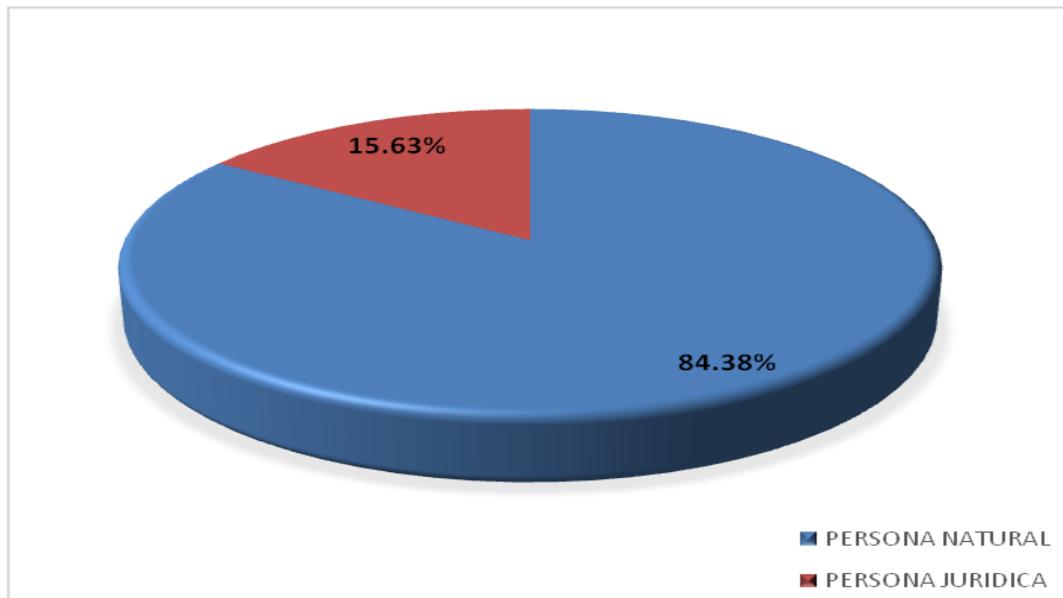


Figura 4: Tamaño empresarial de los consultorios Veterinarios del distrito de Chiclayo.

INTERPRETACION:

En el tabla y figura 4, podemos observar que tan solo el 15.63% están como personas jurídicas, estando la mayoría (84.38%) como persona natural.

3.2 FACTORES DE ÉXITO DE LOS CONSULTORIOS VETERINARIOS

Los factores de éxitos de los consultorios Veterinarios del distrito de Chiclayo se evaluarán de acuerdo a su capacidad de marketing y mercadeo, innovación, recursos tecnológicos, gestión de recursos humanos, educación, gestión financiera.

3.2.1 CAPACIDAD DE MARKETING Y MERCADEO

Para evaluar la capacidad de marketing y mercadeo se tuvo en cuenta los precios de sus servicios, la disponibilidad del médico veterinario las 24 horas del día, el recordatorio de las citas programada a sus clientelas, la publicidad realizada y los medios que utiliza

para esta, la evaluación de la clientela y el contar con un plan estratégico; exponiendo los resultados en los cuadros y figuras 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13.

Tabla 5:

Influencia de la ubicación de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo sobre su éxito

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
MUY DE ACUERDO	7	21.88
DE ACUERDO	19	59.38
EN DESACUERDO	6	18.75
MUY EN DESECUERDO	0	0.00
TOTAL	32	100.00

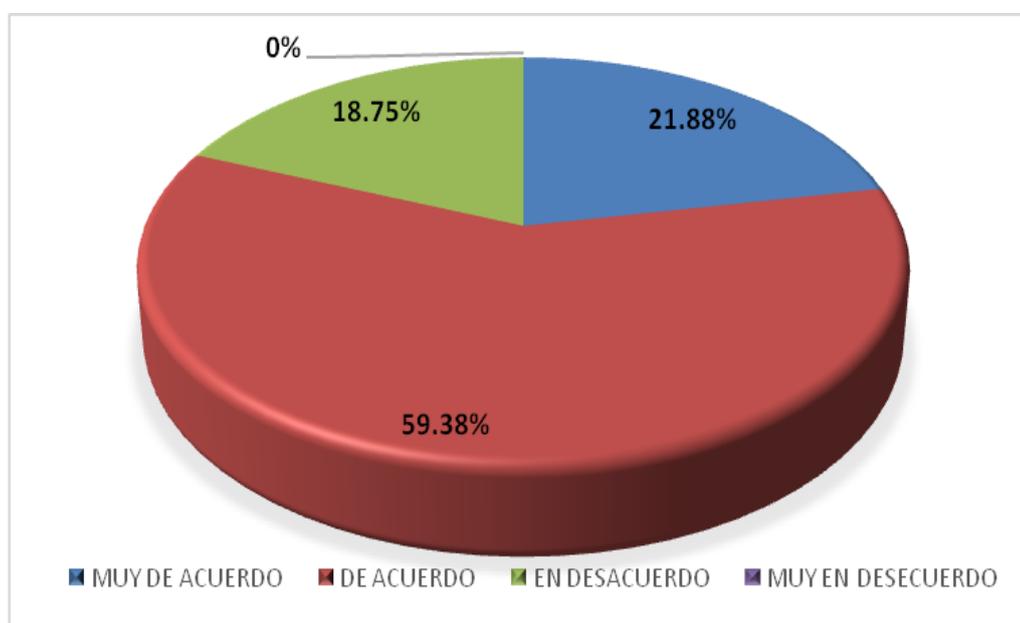


Figura 5: Éxito de los consultorios veterinarios y su ubicación.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 5, podemos observar que el 59.38% de los dueños de los consultorios del distrito de Chiclayo está de acuerdo que la ubicación de los consultorios veterinarios influye en el éxito de estos.

Tabla 6:

Influencias de tener los precios más bajos de los servicios que brindan los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo que la competencia sobre su éxito.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
MUY DE ACUERDO	1	3.13
DE ACUERDO	3	9.38
EN DESACUERDO	14	43.75
MUY EN DESECUERDO	14	43.75
TOTAL	32	100.00

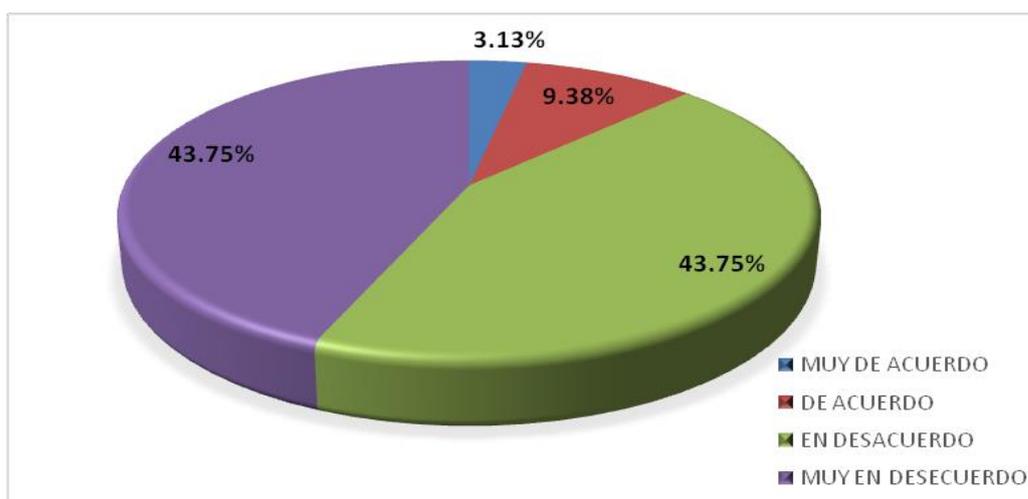


Figura 6: Ayuda al éxito de los consultorios veterinarios el tener los precios más bajos que la competencia negocio

INTERPRETACION:

En el tabla y figura 6, podemos observar que la mayoría de los dueños está en desacuerdo y muy en desacuerdo (43.75% cada uno) en que los precios bajos influyen en el éxito de los consultorios del distrito de Chiclayo y tan solo el 9.38% está de acuerdo en que los precios si influyen.

Tabla 7:

Influencia de la disponibilidad del Médico veterinario las 24 horas en los consultorios veterinarios sobre su éxito.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
MUY DE ACUERDO	3	9.38
DE ACUERDO	15	46.88
EN DESACUERDO	14	43.75
MUY EN DESECUERDO	0	0.00
TOTAL	32	100.00

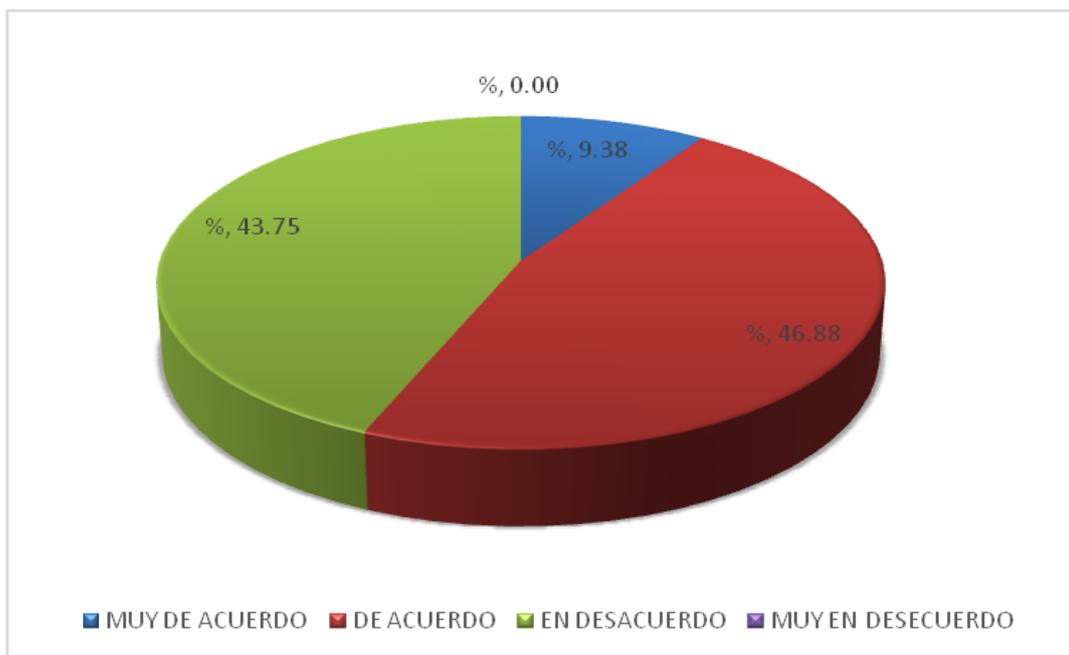


Figura 7: Ayuda al éxito de los consultorios veterinarios la disponibilidad del Médico veterinario las 24 horas

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 7, podemos observar que 46.88 % de los dueños de los consultorios veterinarios está de acuerdo que la disponibilidad del médico veterinario las 24 horas del día ayuda al éxito de los consultorios veterinarios, sin embargo, el 43.77% está en desacuerdo.

Tabla 8:

Influencia de hacer recordar sobre citas programadas a sus mascotas del consultorio veterinario del distrito de Chiclayo sobre su éxito.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
MUY DE ACUERDO	14	43.75
DE ACUERDO	14	43.75
EN DESACUERDO	4	12.50
MUY EN DESECUERDO	0	0.00
TOTAL	32	100.00

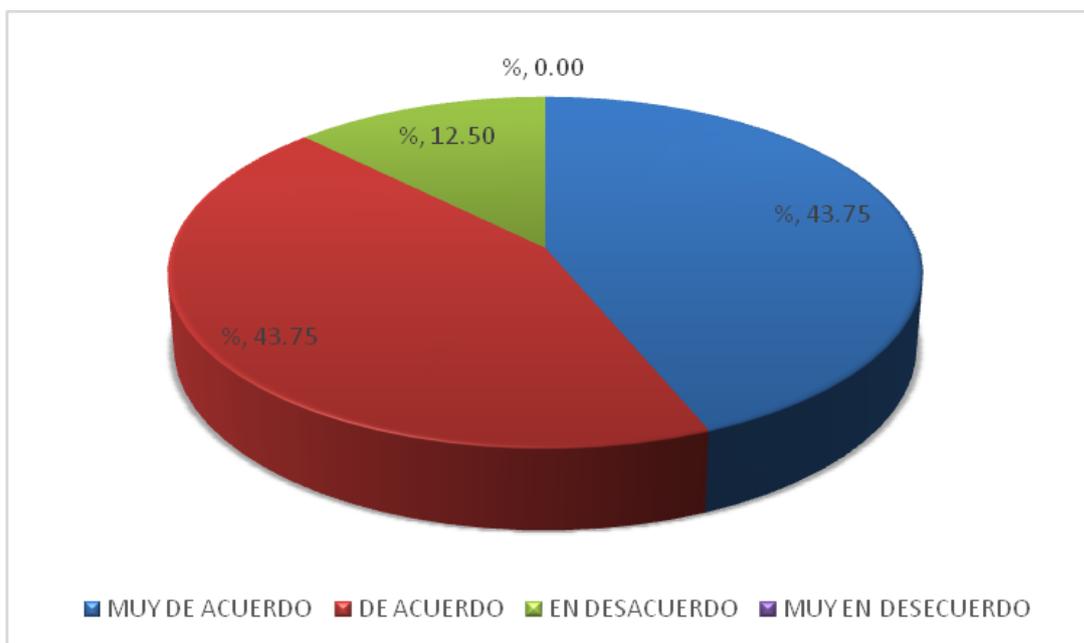


Figura 8: Ayuda al éxito de los consultorios veterinarios hacer recordar sobre citas programadas a sus mascotas.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 8, podemos observar que 43.75.88 % de los dueños de los consultorios veterinarios está de acuerdo que hacer recordar la cita programada de sus mascotas ayuda al éxito de los consultorios veterinarios, sin embargo, el 12.50% está en desacuerdo.

Tabla 9:

Influencia de la publicidad que realicen los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo sobre su desarrollo.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
MUY DE ACUERDO	13	40.63
DE ACUERDO	18	56.25
EN DESACUERDO	1	3.13
MUY EN DESECUERDO	0	0.00
TOTAL	32	100.00

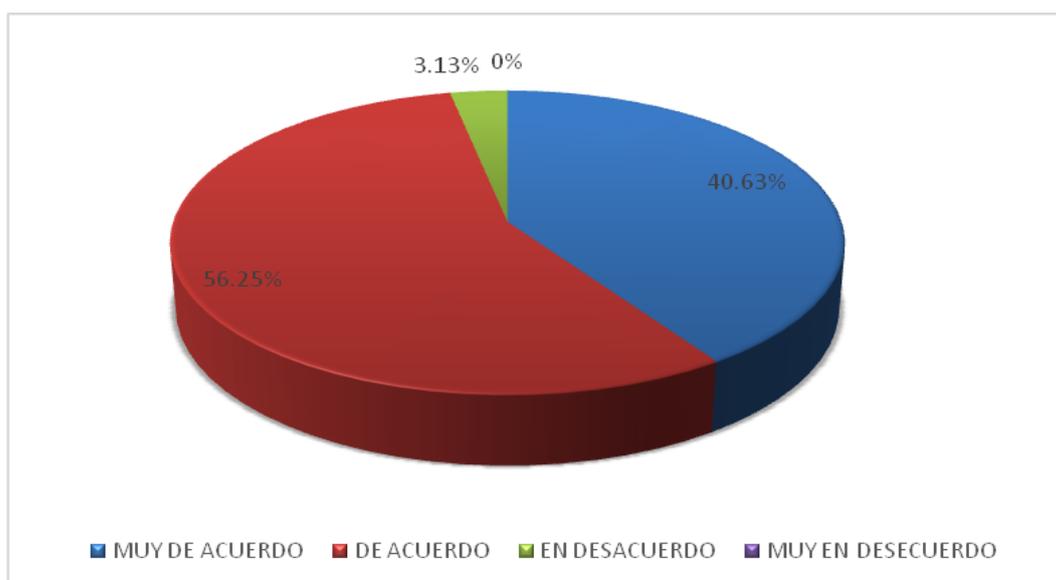


Figura 9: La publicidad es importante para el desarrollo de los consultorios.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 9, podemos observar que 56.25% de los dueños de los consultorios veterinarios está de acuerdo que la publicidad es importante para el desarrollo de los consultorios veterinarios, y el 40.63% está muy de acuerdo; sin embargo, solo el 3.13% está en desacuerdo.

Tabla 10:

Medio de comunicación que utiliza los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo para su publicidad.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
RADIO	3	9.38
TELEVISION	0	0.00
REDES SOCIALES	27	84.38
PAGINA WEB	2	6.25
TOTAL	32	100.00

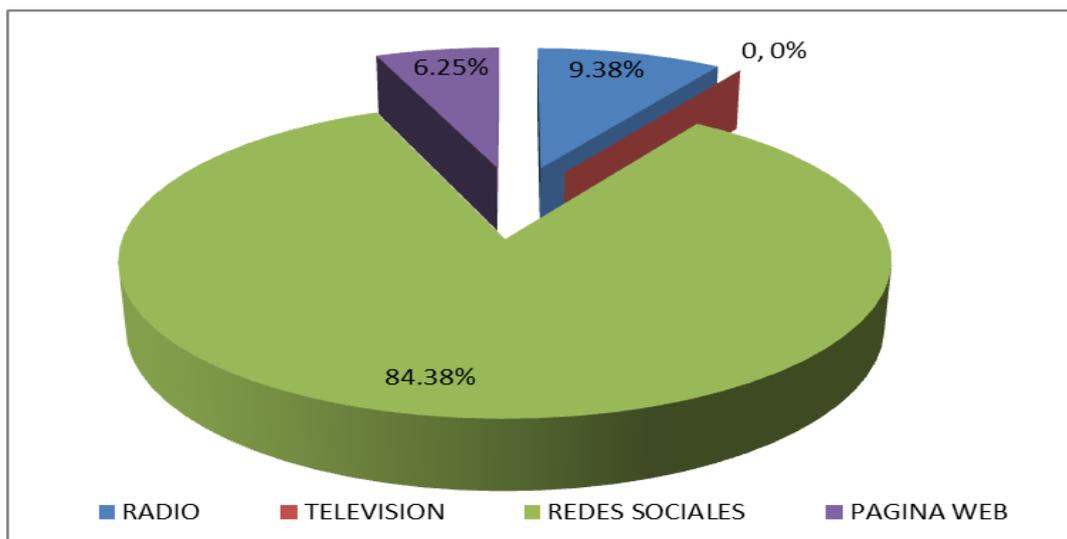


Figura 10: Medios de comunicación utilizados para la publicidad de su consultorio veterinario.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 10, podemos observar que el 84.38% utiliza las redes sociales como medio de publicidad de los consultorios veterinarios, el 9.38% los realiza a través de las emisoras radiales y solo el 6.25% por páginas WEB.

Tabla 11:

Comportamiento del número de clientes de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo en los últimos tres años.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SE HA INCREMENTADO	29	90.63
SE HA DETENIDO	3	9.38
HA DISMINUIDO	0	0.00
TOTAL	32	100.00

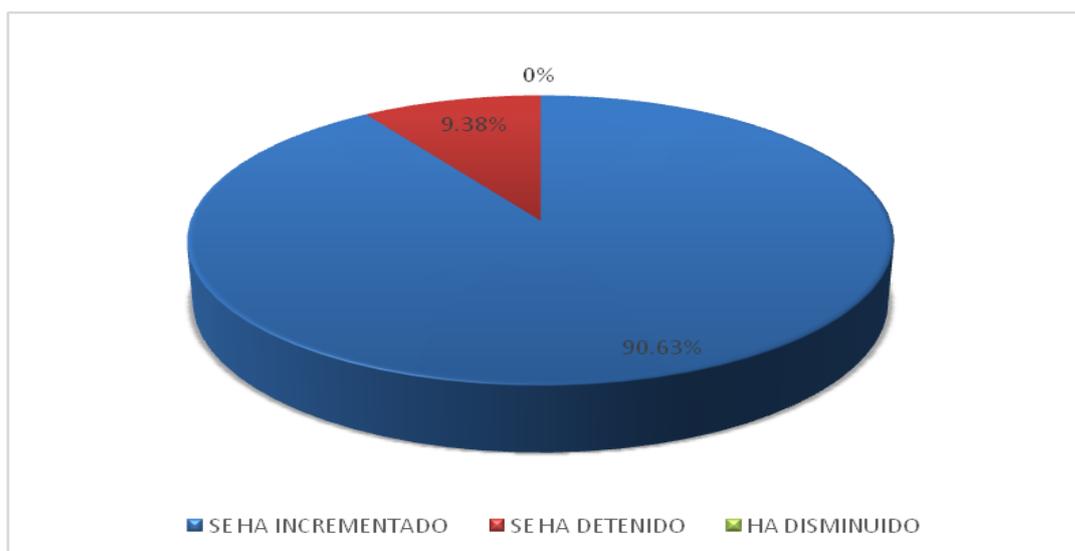


Figura 11: Comportamiento de los clientes en los últimos tres años.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 11, observamos que el 90.63% de los dueños de los consultorios manifiesta que se ha incrementado el número de clientes en los últimos tres años y solo el 9.38% que se mantiene (no se ha incrementado más).

Tabla 12:

En qué porcentaje han aumentado sus clientes los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
20% - 40%	15	51,72
40% - 50%	11	37,93
50% - 70%	1	3,45
más del 70%	2	6,90
TOTAL	29	100.00

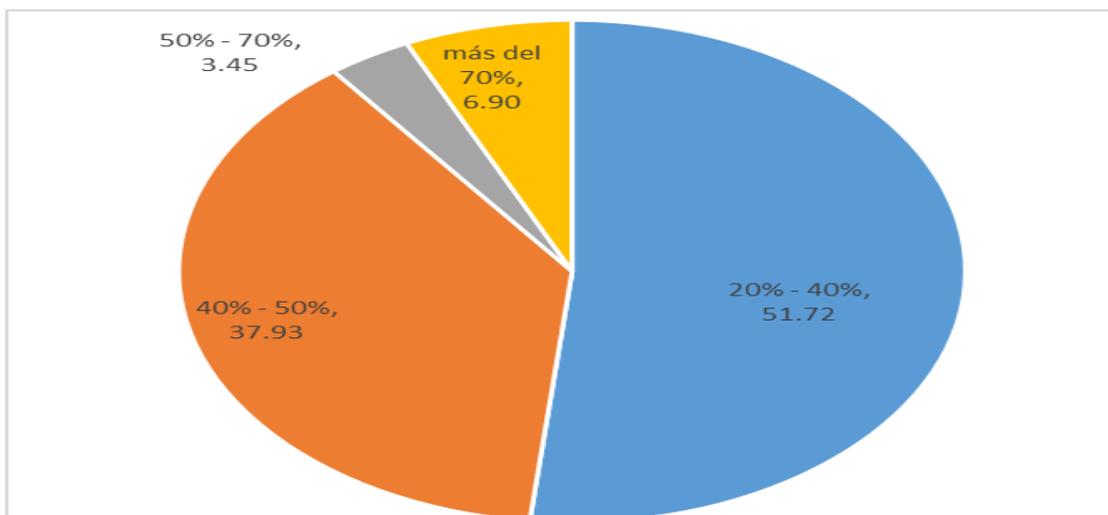


Figura 12: Aumento de la clientela (%) de los consultorios del distrito de Chiclayo.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 12, observamos que el 50% de los dueños de los consultorios manifiesta que el porcentaje de los clientes que acuden a los consultorios veterinarios se ha incrementado entre un 20 – 40%; el 37.50 % manifiesta que se ha incrementado en un 40 - 50% y solo el 2% manifiesta que ha incrementado tanto en un 50 -70% y de 70% a más.

Tabla 13:

Los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo cuentan con un plan estratégico

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	11	34.38
NO	21	65.63
TOTAL	32	100.00

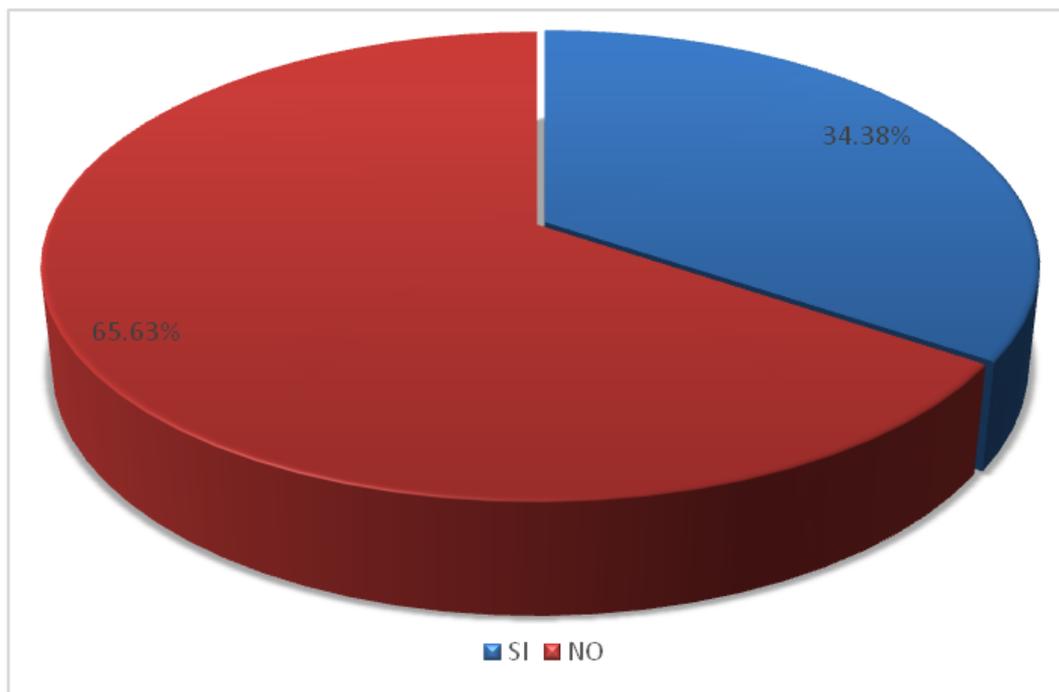


Figura 13: Consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo con plan estratégico.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 13, observamos que el 65.63% de los dueños de los consultorios manifiesta que cuentan con plan estratégico y tan solo el 34.38% no cuenta con este.

3.2.2 INNOVACION

Para evaluar la innovación se tuvo en cuenta la capacidad creativa y de innovación y la cantidad y diversidad de servicios brindados; exponiendo los resultados en las tablas y figuras 14 y 15.

Tabla 14:

La capacidad creativa y de innovación es importante para el crecimiento del consultorio veterinario

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
MUY DE ACUERDO	14	43.75
DE ACUERDO	18	56.25
EN DESACUERDO	0	0.00
MUY EN DESECUERDO	0	0.00
TOTAL	32	100.00

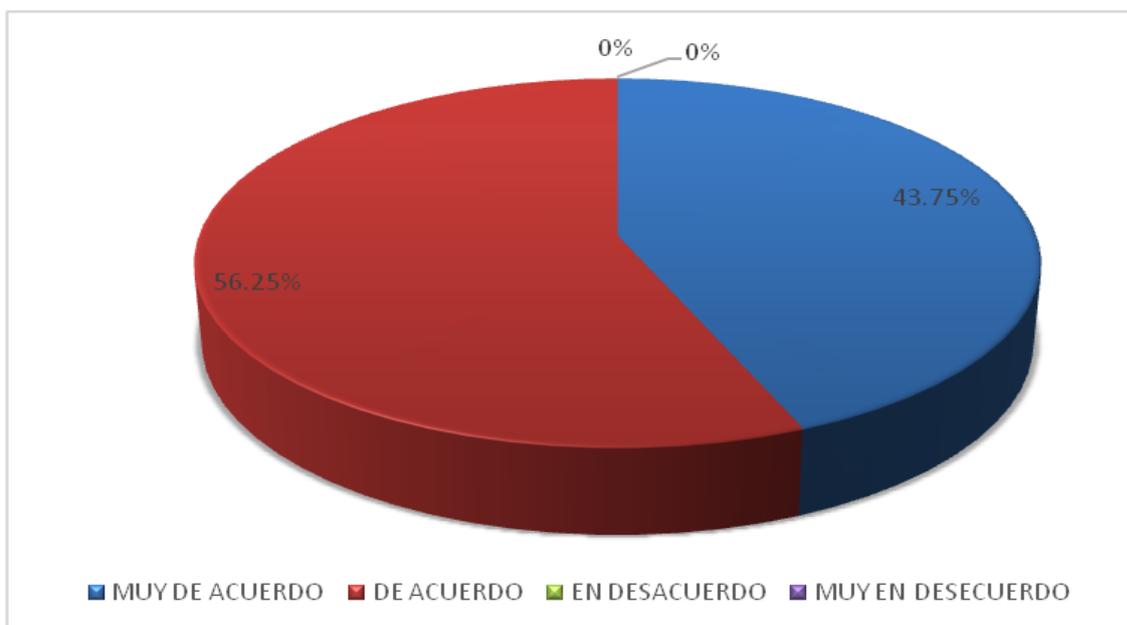


Figura 14: Capacidad creativa e innovación para el crecimiento de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 14, observamos que el 56.25% de los dueños de los consultorios están de acuerdo que la capacidad creativa e innovación son importante para el desarrollo de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo y el 43.75% está muy de acuerdo.

Tabla 15:

Apreciación del brindar más de un servicio veterinario es importante para el éxito de los consultorios veterinarios en el distrito de Chiclayo.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
MUY DE ACUERDO	17	53.13
DE ACUERDO	15	46.88
EN DESACUERDO	0	0.00
MUY EN DESECUERDO	0	0.00
TOTAL	32	100.00

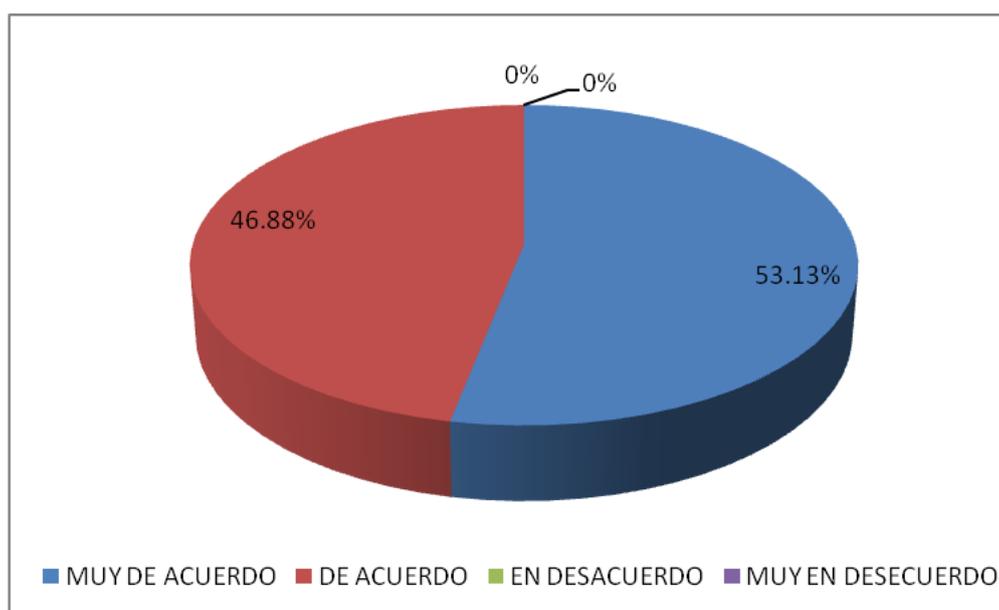


Figura 15: Brindar más de un servicio veterinario es importante para el éxito de los consultorios veterinarios en el distrito de Chiclayo.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 15, observamos que el 53.13% de los dueños de los consultorios están muy de acuerdo que el brindar más la capacidad creativa e innovación son importante para el desarrollo de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo y el 43.75% está muy de acuerdo.

3.2.3 RECURSOS TECNOLOGICOS

Para evaluar los recursos tecnológicos se tuvo en cuenta la variedad de los servicios veterinarios que brindan los consultorios veterinarios; exponiendo los resultados en la tabla y figura 16.

Tabla 16:

Variedad de servicios que brindan los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
CIRUGIAS, TRATAMIENTOS, VACUNAS	32	100,00
INTERNAMIENTO	23	71,88
GROOMING	30	93,75
LABORATORIO CLINICO	8	25,00
RADIOGRAFIA	5	15,63
CARDIOLOGIA	2	6,25
ECOGRAFIA	5	15,63
TRANSPORTE	9	28,13
HOSPEDAJE	21	65,63
TOTAL DE CONSULTORIOS	32	

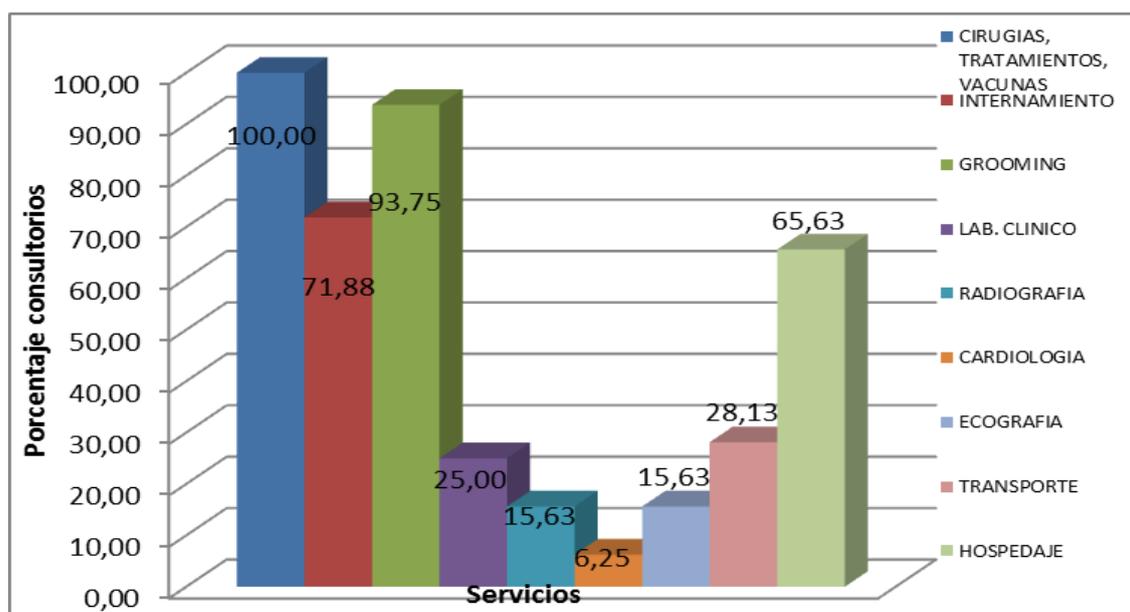


Figura 16: variedad de servicios veterinarios que brindan los consultorios veterinarios en el distrito de Chiclayo.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 16, observamos que el 100% de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo brindan servicio de cirugías tratamientos y vacunaciones; el 71.88% brindan servicio de internamiento, el 30% grooming; el 25% de laboratorio clínico, el 15.63% radiografía, 6.25% cardiología, 15.63 ecografía, 28.13% y el 65.63% brinda servicio de hospedaje.

3.2.4 GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Para evaluar la gestión de recursos humanos se tuvo en cuenta el personal a su cargo y la especialización en los servicios que brindan los consultorios veterinarios; exponiendo los resultados en las tablas y figuras 17; 18 y 19.

Tabla 17:

Tiene personal a su cargo los dueños de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
SI	24	75.00
NO	8	25.00
TOTAL	32	100.00

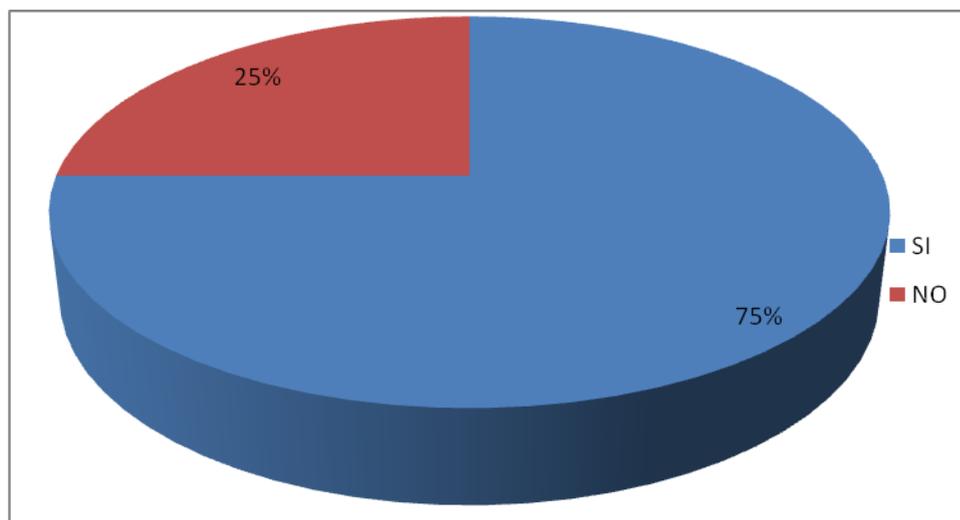


Figura 17: Personal a cargo en los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 17, observamos que el 75% de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo cuentan con personal a su cargo y el 25% no cuenta con personal a su cargo.

Tabla 18:

Cuántas personas a su cargo tiene en los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
2	17	65.63
4	6	31.25
5	0	0.00
12	1	3.13
más de 12	0	0.00
TOTAL	24	100.00

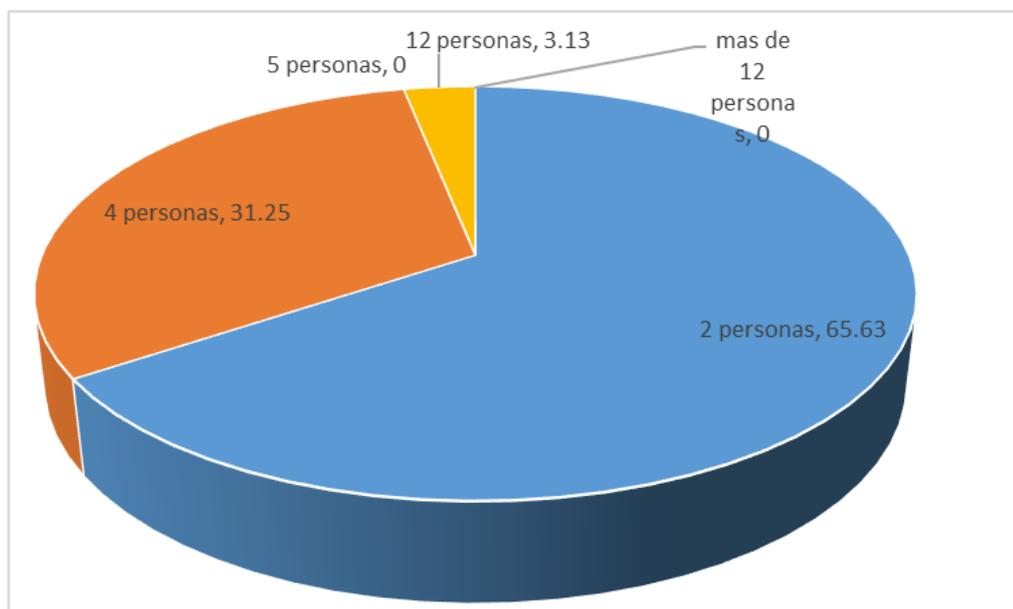


Figura 18: Personal a cargo en los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 18, observamos que el 75% de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo cuentan con personal a su cargo y el 25% no cuenta con personal a su cargo.

Tabla 19:

Apreciación de que la Especialización en un servicio veterinario es importante para el éxito de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
MUY DE ACUERDO	22	68.75
DE ACUERDO	10	31.25
EN DESACUERDO	0	0.00
MUY EN DESECUERDO	0	0.00
TOTAL	32	100.00

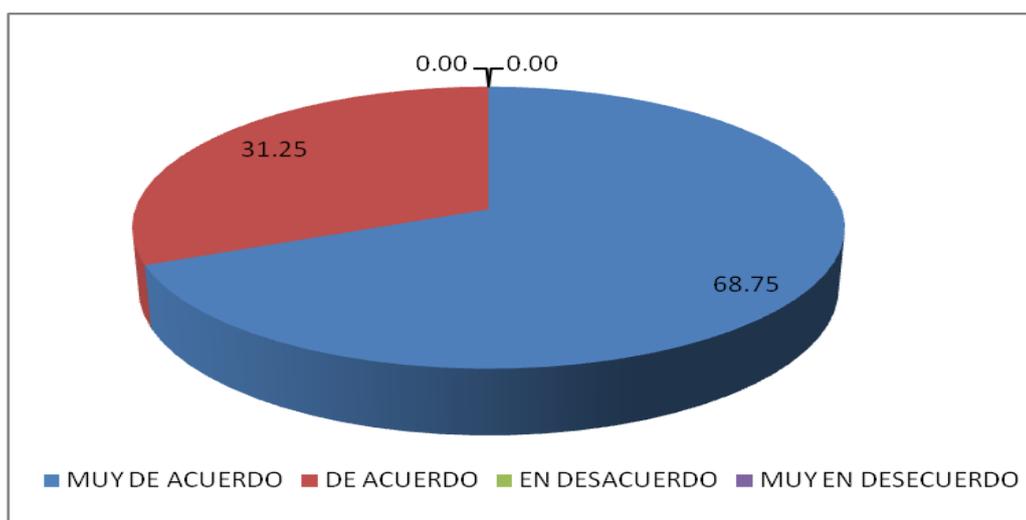


Figura 19: *Apreciación de la Especialización en un servicio veterinario es importante para el éxito*

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 19, observamos que el 68.75% de los dueños de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo están muy de acuerdo con que la Especialización en un servicio veterinario es importante para el éxito de los consultorios veterinarios y el 31.25% está de acuerdo.

3.2.5 EDUCACION

Para evaluar la educación como factor de éxito de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo se tuvo en cuenta la capacitación permanente del personal y los temas de capacitación; exponiendo los resultados en el cuadros y figuras 20 y 21.

Tabla 20:

El éxito del consultorio veterinario del distrito de Chiclayo está influenciado por la capacitación permanente del personal

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
MUY DE ACUERDO	24	75.00
DE ACUERDO	8	25.00
EN DESACUERDO	0	0.00
MUY EN DESECUERDO	0	0.00
TOTAL	32	100.00

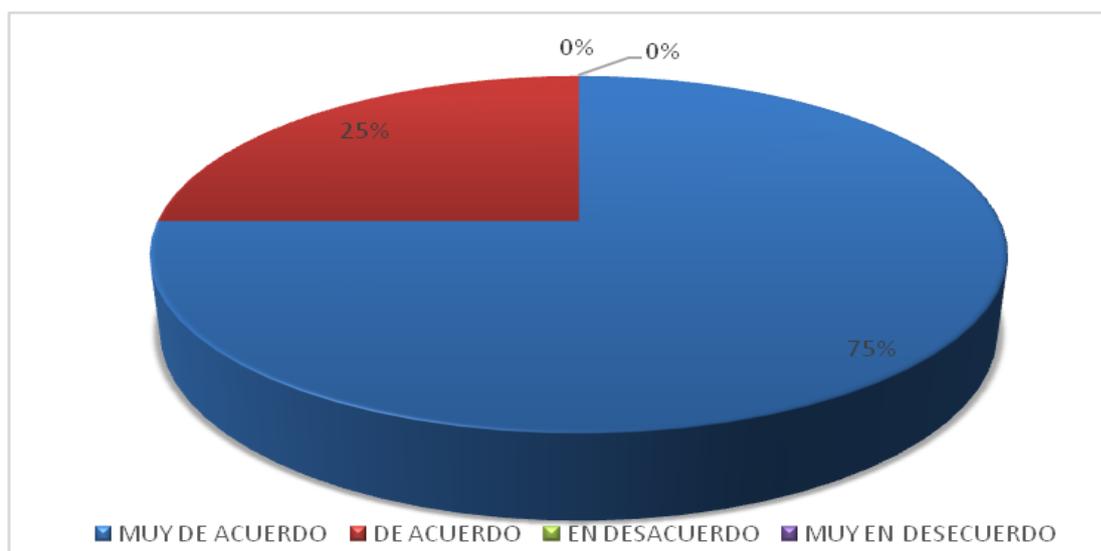


Figura 20: El éxito del consultorio veterinario se ve influenciado por la capacitación permanente del personal.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 20, observamos que el 75% de los dueños de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo están muy de acuerdo con que el éxito del consultorio veterinario se ve influenciado por la capacitación permanente del personal y el 25% está de acuerdo.

Tabla 21:

Temas en que se capacito en los últimos 3 años el personal que labora en los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
ATENCION AL CLIENTE	7	15.91
TEMAS VETERINARIOS	30	68.18
MARKETING	6	13.64
MANEJO DE PERSONAL	1	2.27
TOTAL	44	100.00

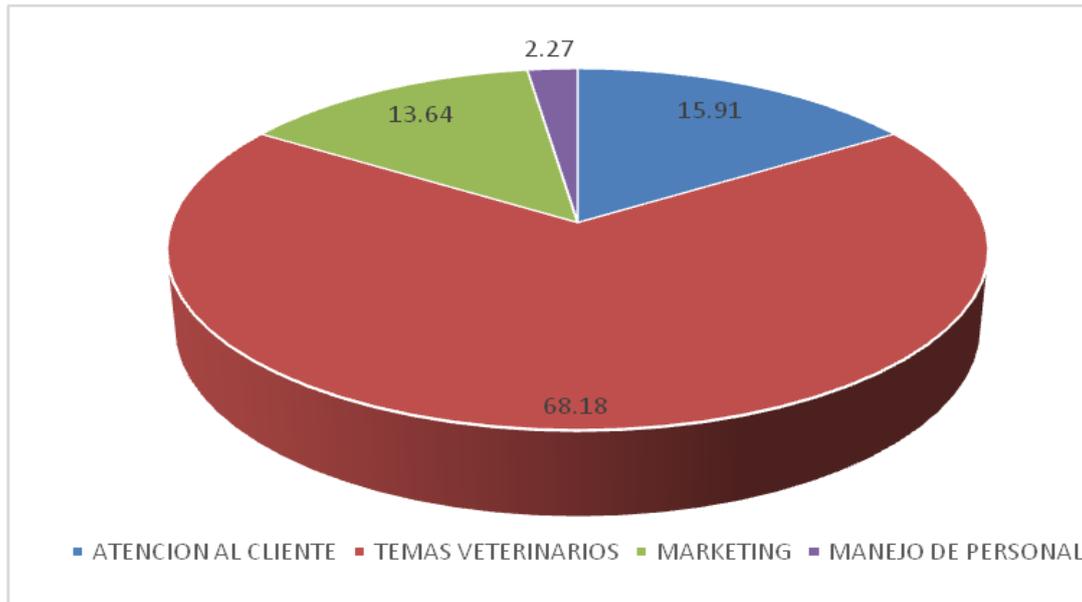


Figura 21: El éxito del consultorio veterinario se ve influenciado por la capacitación permanente del personal.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 21, observamos que el 68.18% de los dueños de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo afirma que su personal se capacitó en temas netamente veterinarios, el 15.91% en temas de atención al cliente; el 13.64% en marketing y el 2.27% en manejo de personal.

3.2.6 GESTION FINANCIERA

Para evaluar la gestión financiera como factor de éxito de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo se tuvo en cuenta propensión al ahorro de los dueños de los consultorios, su capacidad de financiamiento y el aumento de sus ingresos; exponiendo los resultados en el cuadros y figuras 22; 23 y 24.

Tabla 22:

Influencia de la propensión al ahorro por el propietario de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo sobre su éxito

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
MUY DE ACUERDO	10	31.25
DE ACUERDO	16	50.00
EN DESACUERDO	6	18.75
MUY EN DESECUERDO	0	0.00
TOTAL	32	100.00

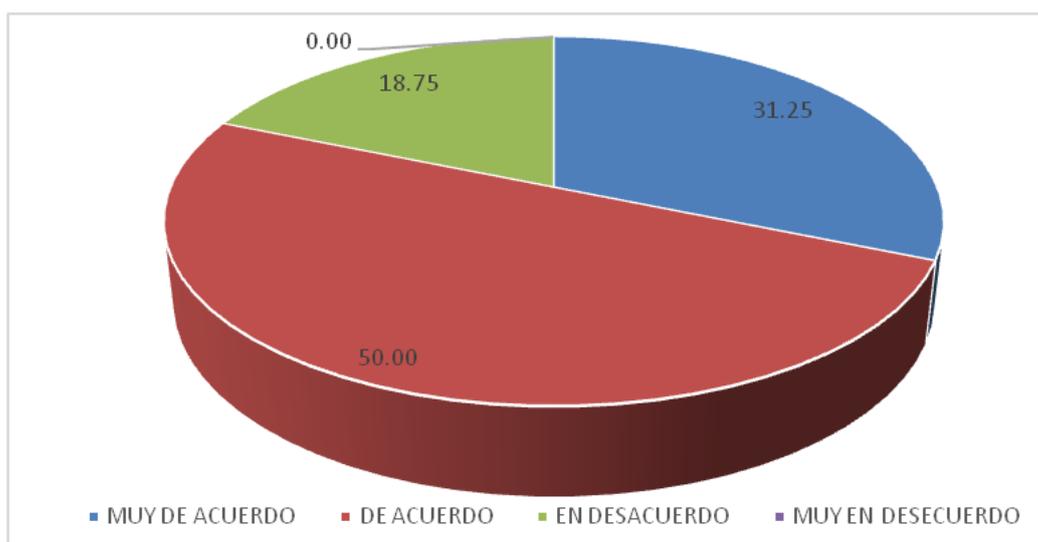


Figura 22: El éxito del consultorio veterinario se ve influenciado por la propensión al ahorro por el propietario de los consultorios.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 22, observamos que el 50% de los dueños de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo están de acuerdo el éxito del consultorio veterinario se ve influenciado por la propensión al ahorro del propietario y el 18.75% está en desacuerdo

Tabla 23:

Del total los ingresos de los consultorios veterinarios de Chiclayo cuanto destina los dueños a la reinversión en su consultorio.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
de 20 % 40 %	11	34.38
40% a 50%	15	46.88
50% a 70%	6	18.75
más del 70%	0	0.00
TOTAL	32	100.00

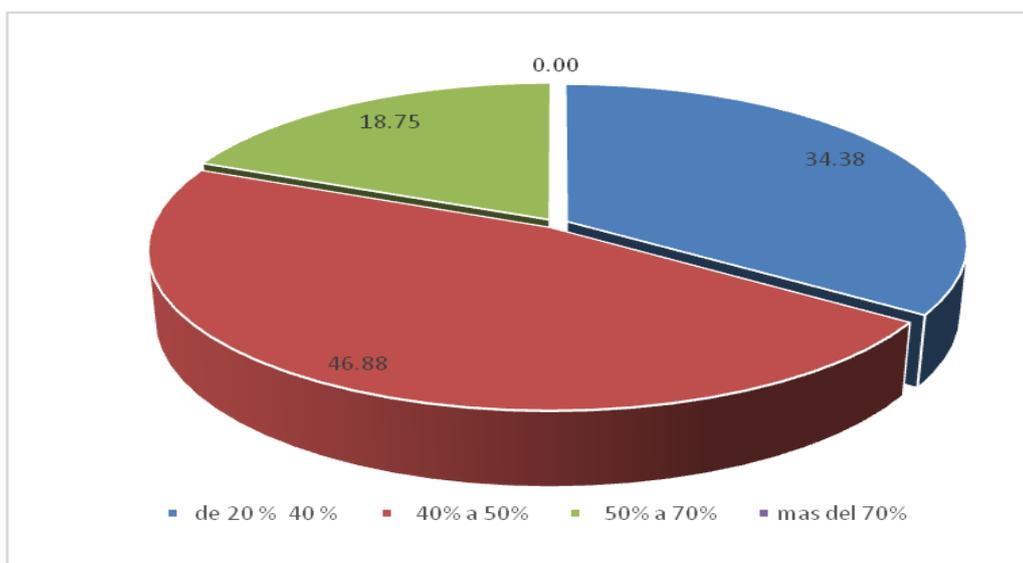


Figura 23: Reinversión de los ingresos de los consultorios veterinarios.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 23, observamos que el 46.88% de los dueños de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo reinvierten en sus veterinarias del 40 – 50% de sus ingresos, el 34.385 reinvierte del 20 – 40% y el 18.75% reinvierten del 50 – 70%.

TABLA 24:

El éxito de la veterinaria se ve influenciado por su capacidad de financiamiento

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
MUY DE ACUERDO	10	31.25
DE ACUERDO	17	53.13
EN DESACUERDO	5	15.63
MUY EN DESECUERDO	0	0.00
TOTAL	32	100.00

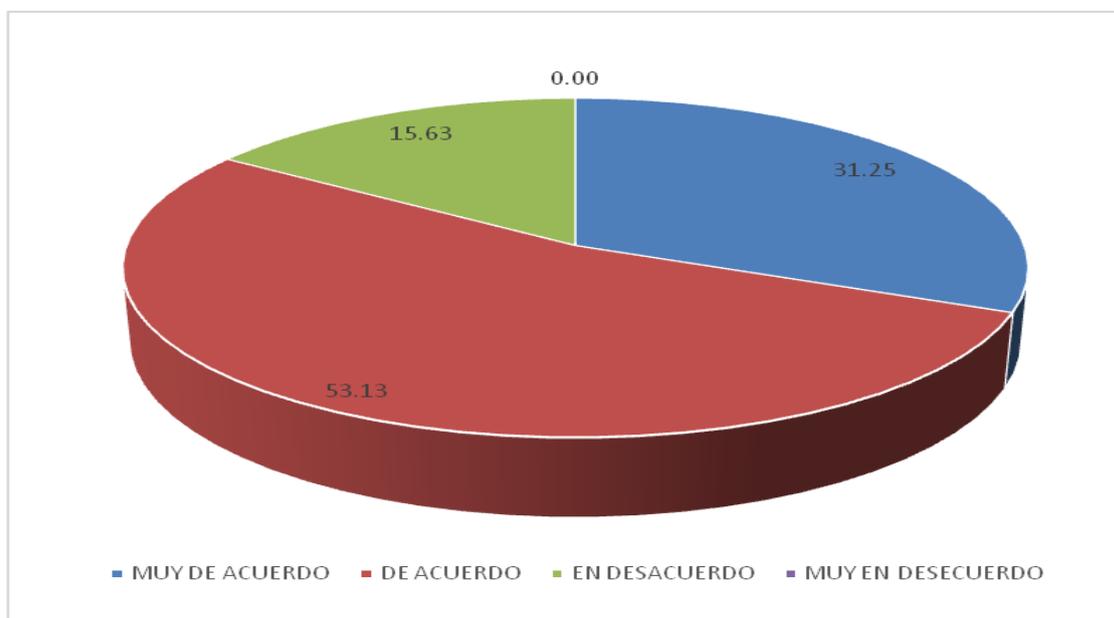


Figura 24: El éxito de la veterinaria se ve influenciado por su capacidad de financiamiento

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 24, observamos que el 53.13% de los dueños de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo están de acuerdo con que el éxito de la veterinaria se ve influenciado por su capacidad de financiamiento y el 15.63% están en desacuerdo.

Tabla 25:

Aumento de los ingresos de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo en los últimos 3 años

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
de 20 % 40 %	17	53.13
40% a 50%	7	21.88
50% a 70%	6	18.75
más del 70%	2	6.25
TOTAL	32	100.00

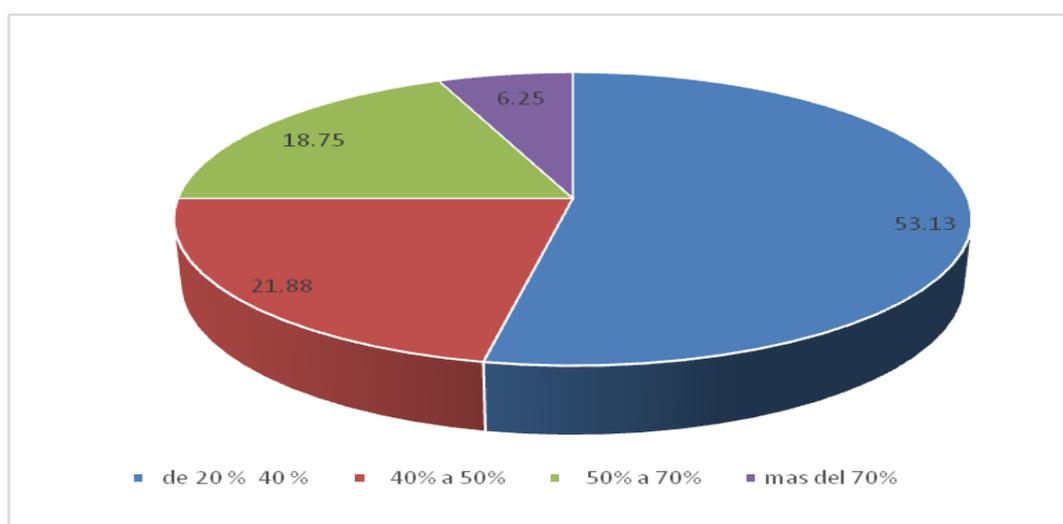


Figura 25: Aumento de los ingresos de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo en los últimos 3 años.

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 25, observamos que el 53.13% de los dueños de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo han incrementados sus ingresos en los últimos 3 años en un 20 – 40%, el 21.88% han incrementado en un 40 – 50% ; el 18.75% en un 50 – 70% y el 6.25% en más del 70%.

Tabla 26:

Comportamiento de las ventas anuales de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo

ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
< S/. 240 000	22	68.75
S/. 240 000 - S/. 360 000	7	21.88
S/. 360 000 - S/. 480 000	2	6.25
> S/. 480 000	1	3.12
TOTAL	32	100

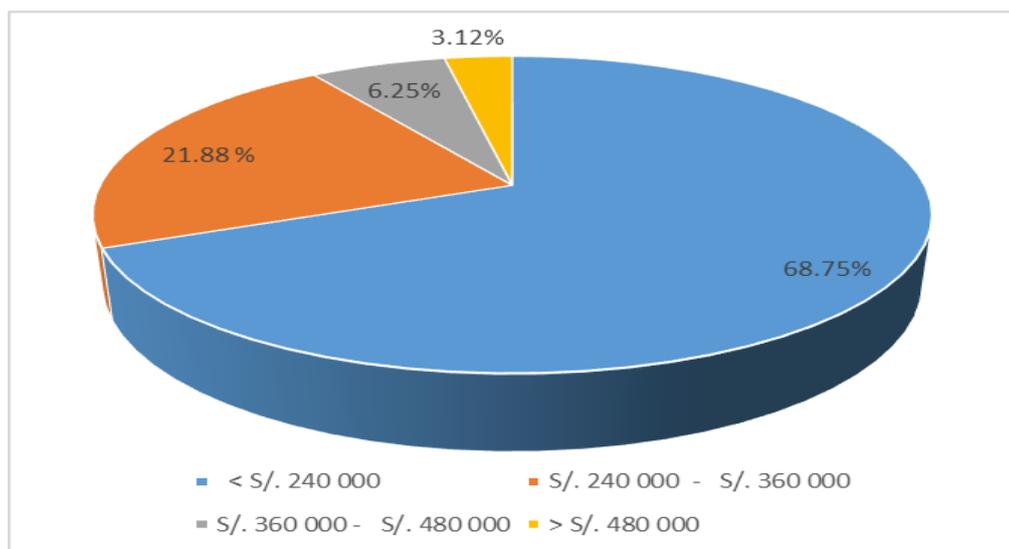


Figura 26: Comportamiento de las ventas anuales de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo

INTERPRETACION:

En la tabla y figura 26, observamos que el 68.75% de los dueños de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo ha tenido ingresos anuales menores a S/. 240 000; el

21.88% ha tenido ingresos entre S/. 240 000 - S/. 360 000; el 6.25% ingresos anuales de S/. 360 000 - S/. 480 000 y el 3.12% ingresos anuales mayores de - S/. 480 000

3.3 Validación de la propuesta del “Nivel de Satisfacción del Usuario en Relación al Servicio Académico en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo”

Resultado 01: Expertos seleccionados

En la tabla 26 se detalla la relación de experto para realizar la validación de la propuesta, los cuales se eligió teniendo conocimiento de su sapiencia y excelencia académica profesional, para que emitan juicio sobre la propuesta del proyecto de investigación.

Tabla 27

Relación de expertos para la validación de encuesta.

N°	Nombres y apellidos	cargo
1	Luis Vílchez Muñoz Doctor en Educación.	Decano de la Facultad de Medicina Veterinaria – UNPRG
2	José Foción Echeverría Jara Doctor en Administración	Docente Principal UNPRG
3	Agustín Elton Ramos Santacruz Magister en Administración	

Nota: Elaboración propia.

Resultado 02: Elaboración de Cuestionario encuesta sobre “Factores de Éxito de los Consultorios Veterinarios del distrito de Chiclayo”

En la tabla 27 se detalla el cuestionario de encuesta que se desarrolló para que los jueces emitan su juicio, los cuales se anexan.

Tabla 28

Cuestionario de encuesta sobre “Factores de Éxito de los Consultorios Veterinarios del distrito de Chiclayo”

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I	Redacción Científica					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada.					
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica					
II	Lógica de la investigación					
2.1	Problema de estudio					
2.1.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada					
2.1.2	El problema se ha definido según los estándares internacionales de la investigación científica.					
2.2	Objetivos de la investigación					
2.2.1	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación					
2.2.2	Guarda coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados					
2.3	Previsiones metodológicas					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes.					
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación					
2.3.3	La selección de la muestra se enmarca dentro de los cánones de la investigación cualitativa.					
2.3.4	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos					
2.3.5	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios de la investigación cualitativa.					
III	Fundamentación y viabilidad del Modelo					
3.1	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente					
3.2	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones e instituciones.					
IV	Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos (Pre y Post Test)					
4.1	La fundamentación guarda relación con la operacionalidad de las variables.					

Valor Indicadores de la encuesta

Muy adecuado	5
Bastante adecuado	4
Adecuado	3
Poco adecuado	2
No adecuado	1

Resultado 3: Validez de la propuesta por los jueces seleccionados.

En la tabla 28 se detalla el resumen de los resultados de la encuesta aplicada a los jueces expertos para determinar la validez de la propuesta.

Tabla 29

Validez de la propuesta por los jueces seleccionados.

JUECES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	TOTAL
I	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	62
II	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62
III	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
TOTAL COLUMNA	13	13	12	12	12	12	13	13	12	12	12	12	12	12	12	12	184
PROMEDIO	4.33	4.33	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.33	4.00	4.00	3.67	3.67	4.00	4.00	4.00	4.00	61.33
DESVIACION TIPICA	0.58	0.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.73
VARIANZA	0.33	0.33	0	0	0	0	0	0.33	0	0	0	0	0	0	0	0	0.99

Calculado Alfa de Crobach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

K : Número de ítem = 16

$\sum V_i$: Varianza independiente = 0.99

V_t : Varianza total = 1.33

α	=	0.794
----------	---	-------

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coefficiente alfa >.9 es excelente

Coefficiente alfa >.8 es bueno

Coefficiente alfa >.7 es aceptable

Coefficiente alfa >.6 es cuestionable

Coefficiente alfa >.5 es pobre

Siendo $\alpha = 0.794$, es decir aceptable, podemos concluir que nuestro instrumento es válido para medir nuestras variables.

3.4 DISCUSIÓN

Una de la principales fortaleza que deberían tener todo Consultorio Veterinario es la fiabilidad que ellos puedan dar a sus clientes, esto basado en su antigüedad y tamaño empresarial, sin embargo el mayor porcentaje de los Consultorios Veterinarios del distrito de Chiclayo (59.38%) tiene menos de cinco años de antigüedad, y solo el 18.75% tienen de 10 a 20 años de antigüedad; debido a que su crecimiento recién ha sido en los últimos años, empezando a observar una mayor afinidad hacia la adquisición de mascotas (Taylor, 1993). Los dueños de los Consultorio también están de acuerdo (50%) que la antigüedad del negocio ofrece fiabilidad a los clientes, así como lo manifiesta también Sainz (2002), quien manifiesta que, a mayor antigüedad, mayor dimensión, mayor ámbito de negocio y una estructura financiera más consolidada, son empresas más solventes y que utilizan en mayor medida la financiación propia; y De la Paz, J. & Hernández, M. (2003) quienes demuestran que existen variables contextuales con más peso que las propias de la organización formal de un negocio, la ubicación, y la capacitación del dueño.

En cuanto al tamaño empresarial Esparza J. & Reyes, T. (2014), indican tener una mayor importancia a las empresas de mayor tamaño; ya que, las empresas de menor tamaño desarrollan menos actividad innovadora, porque cuentan con una limitada disponibilidad de recursos para competir en los diferentes mercados y Miralles, M. (2013), manifiesta que el tamaño de la empresa también influyen en que las prácticas de alto rendimiento de recursos humanos tengan mayor aprovechamiento, pudiendo decir que hay una correlación muy positiva entre ambas. En este estudio estuvo basado en la constitución legal de la empresa, siendo que el mayor porcentaje (84.38%) son personas naturales y tan solo el 15.63% jurídicas, hay tener en cuenta que la diversificación en la oferta de los servicios veterinarios, ha traído consigo la aparición de Consultorios Veterinarios formales

e informales; (Ortega, 2015); así mismo el tamaño empresarial influencia en los factores de éxito de toda empresa, así lo demostraron Esparza, J. y Reyes, T. (2014), en el Forum Empresarial sobre el comportamiento innovador de las empresas mexicanas: un caso de estudio, cuyo objetivo fue analizar el tamaño empresarial como factor que influye en el comportamiento innovador de las empresas, obteniendo que el tamaño empresarial condiciona significativamente el comportamiento innovador de las empresas, y que las empresas de mayor tamaño son las que realizan mayor innovación.

Por lo tanto, existe una relación inversa entre el tamaño y la antigüedad de la empresa y su riesgo financiero. Las empresas de menor tamaño tienen una mayor exposición al riesgo al disponer de una estructura de endeudamiento más desfavorable y una menor rentabilidad económica. Sin embargo, esta relación se caracteriza con mayor precisión si consideramos la edad de la empresa. En efecto, son las empresas más jóvenes, tanto pequeñas como muy pequeñas, las que tienen un mayor riesgo financiero.

Por otro lado, los factores de éxito varían ampliamente de compañía en compañía, de acuerdo al tamaño de la empresa, nivel de tecnología con que se cuenta, adoptando cada empresa diferentes prácticas para gerenciar los recursos (humanos, financieros y físicos) que posee, de tal forma que se tenga en cuenta la capacitación, los horarios de trabajo, el trabajo en equipo, entre otros aspectos influyentes (Rodríguez y Saleh, 2006). Dentro de los factores de éxitos estudiados tenemos la capacidad de Marketing, innovación, Gestión de recursos Humanos, Educación y Gestión Financiera.

En cuanto a la capacidad de Marketing, los dueños de los consultorios están de acuerdo con que la ubicación, disponibilidad del Médico Veterinario las 24 horas del día,

recordar las citas de sus pacientes y la publicidad influyen en el éxito de los Consultorios Veterinarios; para Weinberger, K. (2009), la ubicación de una empresa es muy importante, ya que debe minimizar los costos de instalación y aprovechar los recursos del entorno, para satisfacer las exigencias del negocio, considerando: la proximidad a los clientes, la cercanía a los proveedores, La conveniencia de estar muy próximos a la competencia y que no se pueda diferenciar nuestros productos o servicios, o estar cerca de ella para evidenciar la diferenciación de nuestro producto o servicio, la facilidad de acceso para clientes y trabajadores, entre otras; coincidiendo con lo expresado por **Regalado, et al** (2009), quien manifiesta que la ubicación, es un factor que hace referencia a contar con un importante radio de influencia, la cercanía a un atractivo segmento de mercado y áreas disponibles para futuras inversiones, así mismo los medios que disponen tanto en el márketing como la publicidad para atraer público al punto de venta; y con **Aguirre, et al** (2006), quien en su estudio “Factores de éxito en las franquicias: Un estudio exploratorio”, pudo identificar factores para lograr el éxito como: la comunicación bien desarrollada, Ubicación de los puntos de venta y Apoyo en marketing.

Para estar a la vanguardia y al nivel de los grandes competidores, con bienes y servicios de alto valor agregado y alto grado de especialización, se requiere también de una estructura de costos que resulte atractiva para la empresa, por lo tanto, se debe buscar la forma de minimizar costos y, a la vez, aumentar los márgenes dentro del mercado de manera que, “para alcanzar una rentabilidad superior y sostenible, la fijación de precios debe formar parte integral de la estrategia y no debe ser una simple ocurrencia tardía (Nagle y Holden, 1998), sin embargo los dueños de los consultorios están en desacuerdo que tener precios bajos influya en el éxito de los Consultorios Veterinarios.

Por otro lado el 89.38% de los dueños manifiestas que utilizan las redes sociales como medio de comunicación, fortaleciendo lo manifestado por **Harman** (2012), quien indica que aunque exista competencia en entornos turbulentos, las organizaciones que crean redes sociales entre ellas pueden tener mayores posibilidades de supervivencia; sin embargo no se debe olvidar que la publicidad es un elemento fundamental, dentro del marketing, para crear una imagen de marca que pueda resultar atractiva para los consumidores, y que la inclusión de medios electrónicos en la publicidad está en auge, siendo algunos de los más importantes además del internet, la televisión, la radio, los teléfonos celulares, etc., siendo los más usados en las campañas publicitarias de las empresas son la televisión y la radio principalmente.

También el 90.63% de los dueños manifiesta que los clientes se han incrementado, y el 50% de los dueños indican que este incremento es de un 20 – 40%, ya que se ha comenzado a observar una mayor afinidad hacia la adquisición de mascotas, los cuales van a llegar a formar parte de la familia, por lo cual ahora el tener una mascota significa adquirir y aceptar responsabilidades para mantenerlos en buena salud, (Taylor, 1993).

En lo que se refiere al Plan estratégico el 65.63% de los dueños manifiestan no contar con este, siendo esto una gran debilidad par el éxito de los consultorios como lo expresa **Jaramillo** (2007), competir el mercado, sin planeación e investigación y con bajo grado o interés en el desarrollo, convierte el negocio prácticamente subsistente y con alta probabilidad de fracaso. **Aguirre, et al** (2006). Identifico que dentro de los factores más importantes para lograr el éxito en el sistema de franquicias en la muestra elegida, al Plan estratégico y **Silvestri, K.; Silvestri, C; Hernández, R; Añez, S** (2009); quienes concluyen que el talento humano, como propietario del conocimiento, es el protagonista del éxito de

las organizaciones, y el pensamiento estratégico conduce a la subsistencia en el tiempo de las empresas que dirigen, consideradas exitosas sólo por su existencia y permanencia, fundamentada en las teorías de Vivas (1999), Jiménez (2000), Francés (2001), Pérez (2002), Ronda (2002), Garrido (2003), entre otros.

En lo que respecta a la Innovación el mayor porcentaje de los dueños de los consultorios están de acuerdo que la capacidad creativa y de innovación, y el brindar más de un servicio son factores que influencia en el éxito de los Consultorios Veterinarios; por tal en un mundo tan cambiante como el actual, el empresario debe tener la capacidad de innovar, crear nuevos productos, servicios o procesos, para satisfacer de una manera más eficiente las necesidades de sus clientes, debiendo estar bien informado siendo capaz de utilizar su inteligencia para la producción / comercialización de nuevos y mejores productos o servicios, en favor de los clientes y con la finalidad de obtener mejores resultados (Weinberger, K. 2009).

En cuanto a la capacidad creativa y de innovación , estos resultados fortalecen lo manifestado por **Harman** (2012), quien indica que la formación de una cultura de innovación y emprendimiento tiene mucho que ver con las actividades e interacción entre los emprendedores, las instituciones de soporte y las políticas públicas regionales y nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación; y con **Rodríguez et al** (2010), quienes refieren además, que es preciso disponer de buena calidad de servicio teniendo en cuenta las necesidades del cliente, otorgando mayor importancia en realizar innovaciones relacionadas con procesos productivos, con productos/servicios y con la gestión empresarial.

Por otro lado, el negocio de los consultorios veterinarias en Perú crece con más diversidad de servicios. Los rubros de peluquería y venta de alimentos son los más fuertes, aunque no existen cifras oficiales del mercado de mascotas en el Perú, se puede afirmar que en los últimos cinco años los ingresos de este negocio han crecido en un 100% esto es debido a que las mascotas ocupan un lugar especial en los hogares. (Vera Ramírez 2009), ahora tienen como medios de diagnóstico, propios o subcontratados: radiología, ecografía, endoscopia, análisis clínicos, anatomía patológica, electrocardiografía (SENASAG, 2008; COVM, 2010).

Analizando el factor recursos tecnológico, obtuvimos que el 6.25% de los Consultorios Veterinarios cuentan con la mayor cantidad de servicios (Cirugía, tratamiento, vacuna, internamiento, grooming, laboratorio clínico, radiografías, ecografía, transporte y hospedaje); así mismo vemos que la mayoría de los Consultorios Veterinarios combina más de un servicio, debido a que la tendencia global en la oferta de los servicios veterinarios es la “especialización” (Grupo La República, 2013; Sánchez, 2011); actualmente en el mercado relacionado a pequeños animales encontramos especialidades de cardiología, dermatología, reproducción, etc.; (Resolución No.728/10) así como los servicios de laboratorio (Cortadellas y Fernández del Palacio, 2012) y pruebas diagnósticas imagenológicas de radiografías y ecografías, (Cahua y Díaz, 2009), dando paso a la generación de empresas de base tecnológica, competitivas, materializando dichos conocimientos mediante la innovación tecnológica, obteniendo nuevos productos o servicios para un mercado objetivo (Tumelero, Aparecido, Marins, & Costa, 2011; mencionado por Quispe, P. 2017).

En la Gestión de Recursos Humanos, el 75% de los dueños cuentan con personal a cargo y el 65.63% cuentan con dos personas, además el 65.75% está muy de acuerdo con la especialización en el servicio brindado, por tal además de contar con personal idóneo; hay que capacitarlo, buscando desarrollar programas para mejorar los conocimientos del personal; Miralles, M. (2013) en su trabajo Factores que influyen en el éxito empresarial: recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno - Bellaterra, donde analizó la importancia de los recursos humanos en las empresas, corrobora que los recursos humanos en una empresa ayudan a que ésta obtenga un mayor éxito en el mercado.

En educación, los dueños de los consultorios (75%), están muy de acuerdo que el personal necesitan capacitación permanente; y es que un personal capacitado, significa mejoras en la productividad del negocio, mejor calidad de los productos y logro de los objetivos generales de la empresa Weinberger, K. (2009), así también el 68.18% de los dueños de los consultorios capacitan a su personal en temas veterinarios, sustentado que más importantes que cualquier recurso son las personas, y el grado de motivación que tengan para realizar bien su trabajo será la clave más relevante para lograr el éxito de su empresa **Rodríguez et al** (2010) y fortaleciendo lo había indicado Weinberger, K. (2009), una vez que el trabajador esté involucrado con el puesto de trabajo, es necesario capacitarlo para que desde un inicio el trabajador logre el máximo rendimiento y cumpla con los estándares de calidad establecidos en la empresa; así también lo expresado por De la Paz, J. & Hernández, M. (2003) “existen variables contextuales con más peso que las propias de la organización formal de un negocio, como son la educación de los miembros, y la capacitación del dueño”.

En el factor de éxito Gestión Financiera, los dueños de los consultorios están de acuerdo que se debe ahorrar y se debe contar con una capacidad de financiamiento, para lo cual deben contar con un plan financiero, que según Weinberger, K. (2009); es sumamente importante porque permite conocer : los recursos económicos necesarios, los costos totales del negocio, el montón de inversión inicial, las necesidades de financiamiento, las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa, Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha y Evaluar la rentabilidad económica y financiera.

Por otro lado, también el 53.13% de dueños de los Consultorios Veterinarios manifiestan que sus ingresos han aumentado en un 20 – 40%; discrepando con lo publicado en el portal de mascotas Foyel, refiere que, aunque no existen cifras oficiales del mercado de mascotas en el Perú, Fernando Ferreira, dueño de la tienda Animalia, no duda en afirmar que en los últimos cinco años sus ingresos han crecido 100%. Para Eduardo Rondón, dueño de la Clínica Veterinaria Rondón, con 37 años en el mercado, el crecimiento ha sido evidente.

De forma general, el resultado de la investigación se ajusta al modelo Barringer (2005) clasifica factores de rápido crecimiento, y de supervivencia, así mismo identifica cuatro ejes centrales: ***Característica del fundador:*** basado en la acumulación previa en experiencias y conocimientos ; ***Atributos de la empresa:*** basado en los años de vida en operación continua, así como el origen de creación de la empresa basado en detección de oportunidades; ***prácticas del negocio:*** basado en la creatividad, la innovación, la creación de valor y el soporte de la calidad y el respecto a las ***prácticas de gestión de personas y redes:*** basado en ser un equipo de gente multidisciplinario, capacitado y especializado;

IV. CONCLUSIONES

De acuerdo con el objetivo general planteado y de la aplicación de los instrumentos de recolección de información se logró establecer que:

1. En la mayoría de los Consultorios Veterinarios (54.35%) tienen una antigüedad menor a 5 años; estando de acuerdo en un 50% que el éxito de ellos depende de su antigüedad, además el 84.38% de los dueños están registrados como persona natural.
2. Los dueños perciben como factores de éxito a la capacidad de marketing y mercadeo, innovación, recursos tecnológicos, gestión de recursos humanos, educación y gestión financiera, pero solo los consultorios veterinarios que facturan más de S/ 240000.00 soles al año ponen en práctica estos factores y entienden mejor la importancia de financiarse con una entidad bancaria.
3. En cuanto a la incidencia de los factores de éxito, El 89.38% de los dueños de los Consultorios Veterinarios utilizan redes sociales como medio de comunicación; desaprovechando el atraer clientes a través la televisión y la radio que les permitiría llegar a más personas, el 75%, están muy de acuerdo que el personal necesitan capacitación permanente; 75% de los dueños cuentan con personal a cargo y el 65.63% cuentan con dos personas, además el 65.75% está muy de acuerdo con la especialización en el servicio brindado; y sin embargo solo el 2,27% se ha capacitado en manejo del personal ; el mayor porcentaje están de acuerdo que la capacidad marketing, capacidad creativa y de innovación, y el brindar más de un servicio son factores que influencia en el éxito de los Consultorios Veterinarios. sin embargo, solo el 13.64 % se ha capacitado en temas de marketing

V. RECOMENDACIONES

En la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1.** Orientar a los dueños de los Consultorios para el crecimiento empresarial pasando de personas natural a personas jurídicas de tal manera que tengan mayor disponibilidad de capital, pues no aportará al negocio solo y aumentaran sus posibilidades de acceder a préstamos bancarios a menores tasas, además de poder postular como proveedor del Estado.
- 2.** Evaluar minuciosamente el emprendimiento de los profesionales de la Medicina Veterinaria por sacar adelante sus Consultorios Veterinarios conjuntamente con las condiciones de su entorno de tal manera que se fortalezca los factores de éxito.
- 3.** En estos tiempos la exigencia de calidad en los servicios; los propietarios de los Centros Veterinarios del distrito de Chiclayo deberán diseñar estrategias orientadas a fortalecer los servicios veterinarios que ofrecen y además sus conocimiento en prácticas de gestión empresarial, marketing, en acceso e implementación a tecnologías para la gestión empresarial, en implementación del conocimiento sobre TIC's, en adopción de tecnologías innovadoras, en destrezas técnicas productivas y otros aspectos que unificados a la experiencia profesional les permita tomar mejores decisiones.

VI. REFERENCIAS

1. Agüero, L. (2014). *Estrategias de Fidelización de Clientes. Curso académico para optar el grado en Administración de Empresa Facultad de Ciencias Económicas y empresariales*. Universidad de Cantabria
2. Aguirre, L; Arenas, E; Portal, J; Villanueva, F (2006). *Factores de éxito en las franquicias: Un estudio exploratorio*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1747>.
3. American Marketing Association (s/f). *About AMA. Definition of Marketing*. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
4. Audretsch, D.B. y T. Mahmood, [1995]: “*New firm survival: new results using a hazard function*”, *The Review of Economics and Statistics* 77 (1), 97-103.
5. Banco Central de Reserva del Perú (2008). *Informe Económico y Social Región Lambayeque*.
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2008/Lambayeque/Informe-Economico-Social/IES-Lambayeque.pdf>
6. Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). *A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders*. *Journal of business venturing*, 20(5), 663-687.
7. Canales, D., Glover, A., González, M., & Kessler, T. (2009). *Apoyando la innovación en las pymes: El estado del arte*. [México, DF:] Fundación IDEA.
8. Casales, J. (1999). *El problema de la excelencia en el modelo de Tom Peters*. *Revista Cubana de Psicología*. 16 (1.1999). pp 53 – 58. Recuperada el 17 de julio de 2015 de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v16n1/07.pdf>

9. Castillo, P (2017) “*Caracterización de la Oferta de los Servicios Veterinarios en los Centros Veterinarios del Distrito de Ate – Lima*” Tesis para optar el Título Profesional de Médico Veterinario Zootecnista Universidad Peruana Cayetano Heredia.
10. Céspedes, J.J.; Jerez, P.; Valle Cabrera, R. (2005): *Las prácticas de Recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones.*
11. Colegio Veterinario del Perú. Estatuto del colegio de Veterinarios del Perú (CMVP). 2006.
12. Colegio Oficial de Veterinarios de Madrid (COVM). Norma de gestión de calidad para los centros de medicina veterinaria de animales de compañía. 2010. Versión II. Madrid – España.
13. Chen, R. y Wong, K. [2004] : “*The Determinants of Financial Health of Asian Insurance Companies*”, *Ann. Journal of Risk & Insurance*, Sep2004, Vol. 71 Issue 3, p469.
14. De Bono, E. (1998). *El pensamiento Creativo*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. España.
15. Esparza, J.; Reyes, T.(2014). *El tamaño empresarial como el factor que influye en el comportamiento innovador de las empresas mexicanas: un caso de estudio*. Forum Empresarial, 19(2) pp. 31-51
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63137908002>
16. FAO (2006). *Servicios veterinarios*.
<http://www.fao.org/docrep/005/>
17. Garrido, S. (2003). *Dirección Estratégica*. Mc Graw Hill. España.

18. George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
19. Gómez, H.; Leal, C.; Vivas, L. y Márquez, P. (1998). *Gerencia Exitosa con Sello Latinoamericano*. Editorial Galac. Venezuela.
20. Gómez et al (2007). *La influencia de las mascotas en la vida humana*. Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias. vol. 20. Universidad de Antioquia. Colombia.
21. Harman (2012). *Un estudio de los factores de éxito y fracaso en emprendedores de un programa de incubación de empresas: Caso del Proyecto Ramp Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
22. Hernández, J.; Domínguez, M. (2003). *Estrategias de mercadotecnia y los negocios de mezcal. Convergencia*. Revista de Ciencias Sociales, 10(31). Universidad Autónoma del Estado de México –Toluca.
23. Ibañez M. 2000. *Bases para la gestión en centros veterinarios*. Ediciones Luzán S.A. Canis et Felis. N° 43. p12.
24. Jaramillo, J. (2007). *Factores y/o causas que determinan el éxito o fracaso de las iniciativas empresariales en la micro y pequeñas unidades productivas del Aburra Sur*. Universidad de Medellín. Colombia
25. Jiménez, J. 2004. *Reglamento para el ejercicio profesional en clínica de pequeños animales*. Información veterinaria, Número monográfico 3.
26. Junta de Andalucía. Consejería de Economía y Hacienda (2004). *Tejido empresarial y factores de éxito, Una aproximación al caso andaluz*. Colección Pablo de Olavide. España. A.G. Novograf, S.A.
http://www.juntadeandalucia.es/economiayhacienda/economia/estudios/olavide/tejido_empresarial.htm.

27. Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (8a ed.). México, D.F.: Pearson Educación.
28. Maurik, J. (2001). *El Estratega Efectivo*. Panorama Editorial. México. Mena, R (2013). Plan de reorganización y elaboración de costos de los servicios de atención veterinaria del Hospital All Pets. Ecuador.
29. Miralles, M. (2013). *Factores que influyen en el éxito empresarial: recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno*. Tesis para optar el Grado en Relaciones Laborales – Facultad de Derecho. Bellaterra – España
30. Morales Nájjar, I. (2011). *Las pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora*. Economía Informa, 366, 39-48.
31. Navajo B. 2007. *Monta tu Clínica Veterinaria Paso a Paso*. Revista Complutense de Ciencias Veterinarias. Volumen 1 (2) Pag 517-525.
32. Neagle, Thomas T.; Holden, Reed K. (1998). *Estrategia y tácticas para la fijación de precios*. Pag22. España: Ediciones Juan Granica
33. Ohmae, K. (1998). *La Mente del Estratega*. McGraw Hill. México. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Eurostat (2006). Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3a ed.). España.
34. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model canvas*. Self published. Last retrieval
35. Otero, J (s.f). *Marketing en Veterinaria*.
<http://www.gerenciaveterinaria.com/articulo0001.pdf>
36. Quispe, P. (2017). *Factores que influyen en el desarrollo de modelos de negocio en empresas de base tecnológica por una incubadora de negocios, estudio de*

- caso*. Tesis para optar el grado de magister en Gestión y Política de la Innovación y la Tecnología. Pontificia universidad católica del Perú.
37. Regalado, et al (2009). *Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao*. Escuela Superior de administración de Negocios.
- [http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo .pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo.pdf).
38. Reyes, J. (2009). *Aplicación del QFD (Quality Function Deployment) al diseño del plan estratégico de la sección ingeniería mecánica de la PUCP*.
- <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UxvSB-JdknQJ>
39. Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México. Pearson Prentice Hall.
40. Robbins, S. (2000) *Fundamentos de Administración*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
41. Rodríguez, L y Saleh, H (2013). *Factores clave de éxito asociados con la introducción de innovaciones en el sector cosmético y artículos de aseo: Estudio de caso*. Universidad de Rosario. Colombia
42. Rodríguez et al (2010). *Factores internos que afectan la competitividad en las empresas de la zona sur de Tamaulipas*. Revista de la Ingeniería Industrial. vol. 4. México.
- [http://academiajournals.com/downloads/ RodriguezGomez10.pdf](http://academiajournals.com/downloads/RodriguezGomez10.pdf).
43. Ruiz, L. 2008. *Gestión y Marketing de Clínicas Veterinarias*. 2da Edición. Editorial Acalanthis. España.
44. Ruiz et al (2011). *Family Pet - Supermercado para Mascotas*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio /handle/123456789/1362>

45. Sainz, A (2002). *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja*. Universidad de la Rioja. España.
46. Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG). 2008. *Norma del procedimiento para Registrar y Controlar los Estatutos Veterinarios en todo el territorio nacional de Bolivia*.
47. Schnarch, A. (2013). *Marketing para PYMES: un enfoque para Latinoamérica*. Bogotá: Alfaomega Colombiana.
48. Silvestri, K.; Silvestri Vivas, C.; Hernández, R.; Añez, S. (2009). Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales Revista de Artes y Humanidades UNICA, 10(2) pp. 187-208 Universidad Católica Cecilio Acosta Maracaibo, Venezuela
49. Taylor, D. 1993. *El Gran Libro del Perro*. 2da Edición. Editorial El País. México.
50. Thompson, A. y Strickland, A. (2002). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas San Juan, Puerto Rico
51. Weinberger, K. (2009) *Plan de Negocios – Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID- Perú Primera edición. Editorial Nathan Associates Inc.
52. Zott, C., & Amit, R. (febrero de 2016). *¿Cómo innovar en modelos de negocio?*
<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=52c7ac8c-9f3e-4d10-8d8d-9234acb4b13b%40sessionmgr104&vid=5&hid=122>
53. Márquez, S. (2015). *Identificación de factores de éxito en pequeñas y medianas empresas desde el emprendimiento productivo*. Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias. Instituto Politécnico Nacional- México.

ANEXO

INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACION

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

CON MENCIÓN EN GESTION EMPRESARIAL

A continuación Ud. leerá un cuestionario que pretende obtener información válida y confiable sobre los centros veterinarios de la ciudad de Chiclayo. La información obtenida será confidencial y su uso será exclusivamente para fines académicos para así desarrollar los objetivos que conforman la investigación denominada: “Análisis de los factores de éxito de los centros veterinarios del distrito de Chiclayo” la misma que se realiza con la finalidad de obtener el título de Maestro en Administración con mención en Gerencia Empresarial.

CUESTIONARIO

Datos del conductor del negocio.

a) Edad del conductor del negocio

b) Sexo V () M ()

1) El éxito del consultorio veterinario se ve afectado por la antigüedad del mismo.

a) muy de acuerdo b) de acuerdo c) en desacuerdo d) muy en de desacuerdo

2) Cuántos años tiene su veterinaria?

a) Menos de 5 años b) de 5 a 10 años c) 10 a 20 años d) más de 20 años

3) Su veterinaria se encuentra como:

a) Persona natural b) persona jurídica

4) El éxito del consultorio veterinario se ve afectado por la ubicación que tenga?

a) Muy de acuerdo b) de acuerdo c) en desacuerdo d) muy en de desacuerdo .

5) Tiene personal a su cargo?

Sí No

6) Cuantas personas a su cargo tiene?

a) 2 b) 4 c) 8 d) 12 e) más de 12

7) Cree que el éxito del consultorio veterinario se ve influenciado por la capacitación permanente del personal?

a) Muy de acuerdo b) de acuerdo c) en desacuerdo d) muy en desacuerdo

8) En que temas se capacito en los últimos 3 años?

a) Atención al cliente b) temas veterinarios c) marketing c) manejo de personal

9) Especializarse en un servicio veterinario es importante para el éxito?

a) Muy de acuerdo b) de acuerdo c) en desacuerdo d) muy en desacuerdo

10) El éxito de la veterinaria se v influenciado por que el propietario tenga propensión al ahorro?.

a) Muy de acuerdo b) de acuerdo c) en desacuerdo d) muy en desacuerdo

11) El éxito de la veterinaria se ve influenciado por su capacidad de financiamiento?

a) Muy de acuerdo b) de acuerdo c) en desacuerdo d) muy en desacuerdo

12) Del 100% de los ingresos de la veterinaria cuanto destina a reinversión en su veterinaria?

a) de 20 % 40 %

b) 40% a 50%

c) 50% a 70%

d) mas del 70%

13) Considera que brindar más de un servicio veterinario es importante para el éxito?.

- a) Muy de acuerdo b) de acuerdo c) en desacuerdo d) muy en desacuerdo

14) De los siguientes que servicios cuales brinda

- a) Cirugías, tratamientos vacunas
- b) internamiento
- c) Grooming
- d) laboratorio clínico
- e) radiografía
- f) cardiología
- g) ecografía
- h) transporte
- i) hospedaje

15) Cree que tener precios muy por debajo de la competencia es importante para el éxito?.

- a) Muy de acuerdo b) de acuerdo c) en desacuerdo d) muy en desacuerdo

16) El éxito en el consultorio veterinario se ve influenciado por la disponibilidad del Médico veterinario las 24 horas.

- a) Muy de acuerdo b) de acuerdo c) en desacuerdo d) muy en desacuerdo

17) El éxito en el consultorio veterinario se ve influenciado por hacer recordar sobre citas programadas a sus mascotas.

- a) muy de acuerdo b) de acuerdo c) en desacuerdo d) muy en desacuerdo

18) La capacidad creativa y de innovación son importantes para el crecimiento del consultorio veterinario?

- a) Muy de acuerdo b) de acuerdo c) en desacuerdo d) muy en desacuerdo

19) Considera la publicidad importante para el desarrollo de su veterinaria?

a) Muy de acuerdo b) de acuerdo c) en desacuerdo d) muy en desacuerdo

20) Que medio de comunicación utiliza para publicitar su veterinaria?.

a) Radio b) televisión c) redes sociales d) pagina web.

21) Como ha sido el comportamiento del número de clientes en los últimos tres años.

a) Se ha incrementado b) se ha detenido c) ha disminuido

22) En qué porcentaje ha aumentado o disminuido sus clientes ?

- a) 20% a 40%
- b) 40% a 50%
- c) 50% a 70%
- d) mas del 70%

23) sus ingresos han aumentado en los últimos 3 años

- a) de 20 % 40 %
- b) 40% a 50%
- c) 50% a 70%
- d) mas del 70%

24) En el año 2017 cuál fue el comportamiento de sus ventas anuales?

- Ventas Anuales menores a S/. 240,000.00
- Ventas Anuales entre S/. 240,000.00y S/.360,000.00
- Ventas Anuales entre S/. 360,000.00 y 480,000.00
- Ventas Anuales superiores a S/. 480,000.00

25) su veterinaria tiene un plan estratégico?

Si No