



**Plan estratégico para la clínica veterinaria STUART en la ciudad de Tunja, Boyacá**

Sandra Lizeth Fajardo García

Código 20311913449

Yuli Yolanda Rincón Coca

Código 20311912143

**Universidad Antonio Nariño**

Programa de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Tunja, 2022

**Plan estratégico para la clínica veterinaria STUART en la ciudad de Tunja, Boyacá**

Sandra Lizeth Fajardo García

Yuli Yolanda Rincón Coca

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administración de empresas

Director:

Mg. Jorge Giraldo Camacho Magister

Línea de Investigación: Competitividad

**Universidad Antonio Nariño**

Programa de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Tunja, 2022

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

El trabajo de grado titulado Plan estratégico para la clínica veterinaria STUART en la ciudad de Tunja, Boyacá,  
Cumple con los requisitos para optar Al título de  
Administración de Empresas.

---

Firma del Tutor

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

Tunja, mayo de 2022

Dedicatoria

*A Dios, Por haberme permitido llegar a este punto.*

*A mi madre y a Jorge Ernel, por poner todos sus esfuerzos en mi a diario, por ser mi apoyo, y motivación en todo, gracias por tanto amor y comprensión durante todo este proceso.*

*Sandra Fajardo.*

*Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por guiarme en este proceso para poder realizar con amor y paciencia cada una de las etapas de igual manera a mi*

*esposo Davian Nicolas Pérez y a mi hija Alisson*

*Mariana quienes fueron el motor y mi apoyo*

*a lo largo de mi carrera profesional.*

*Yolanda Rincón.*

## Agradecimientos

Gracias a la Universidad Antonio Nariño, a aquellos maestros que nos brindaron lo mejor de sí mismos para formarnos no solo en conocimientos sino en valores, gracias a todas las personas que fueron partícipes de nuestro proceso de formación, y crecimiento, gracias a nuestra coordinadora de programa la Magister Martha Lucia Faustino Castillo y a nuestro director de trabajo el Magister Jorge Giraldo Camacho.

## Tabla de contenido

	Pág.
1. Introducción .....	14
2. Antecedentes .....	15
2.1 Pregunta De Investigación .....	18
3. Objetivos .....	19
3.1 Objetivo General .....	19
3.2 Objetivos Específicos .....	19
4. Justificación .....	20
5. Marco Teórico .....	22
5.1 Modelo De Planeación Estratégica De Hill Y Jones .....	22
5.2 Modelo De Planeación Estratégica De Fred R. David .....	23
5.3 Modelo De Planeación Estratégica De Mintzberg .....	24
6. Diseño Metodológico .....	26
6.1 Método De Investigación .....	26
6.2 Tipo De Investigación .....	26
6.3 Enfoque De Investigación .....	26
6.4 Población .....	27
7. Descripción Del Negocio .....	28
7.1 Descripción De Productos Y Servicios .....	29
7.1.1 Atención Medicina Veterinaria .....	29
7.1.3 Guardería .....	30
7.1.4 Pet Shop .....	30
8. Diagnóstico De La Empresa .....	32
8.1 Matriz Dofa .....	32
8.2 Recolección De Información .....	33
8.2.1 Procesamiento Estadístico De Datos .....	34
8.3 Análisis De Los Resultados .....	52
9. Segmentación De Mercado De La Clínica Veterinaria Stuar .....	54
9.1 Segmentación Geográfica .....	54
9.2 Segmentación Demográfica .....	55
9.3 Segmentación Psicográfica .....	55
9.4 Segmentación Comportamental .....	55
10. Propuesta Para El Plan Estratégico Clínica Veterinaria Stuart .....	56
10.1 Filosofía Empresarial .....	56
10.1.1 Razón Social Clínica Veterinaria Stuart .....	56
10.1.2 Identidad Corporativa .....	56

10.1.3 Misión .....	56
10.1.4 Visión.....	56
10.1.5 Valores Y Principios .....	57
10.1.6 Organigrama .....	57
11. Plan De Ventas Y Marketing .....	58
11.1 Descripción Del Cliente Y Del Usuario .....	58
11.2 Análisis De La Ventaja Competitiva .....	58
11.3 Análisis De La Competencia .....	58
11.4 Estrategias De Mercado.....	60
<i>11.4.1 Descripción De La Estrategia De Producto</i> .....	60
<i>11.4.2 Descripción De La Estrategia De Promoción</i> .....	60
<i>11.4.3 Descripción De La Estrategia De Precio</i> .....	61
<i>11.4.4 Descripción De Las Estrategias De Plaza</i> .....	62
12. Plan De Operación .....	63
12.1 Recursos Materiales.....	63
12.2 Recursos Humanos .....	66
12.3 Infraestructura De La Clínica Veterinaria Stuart .....	67
12.4 Flujograma De Operación Clínica Veterinaria Stuart En Relación Con La Prestación De Los Servicios.....	68
13. Estructura Financiera .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
13.1 Proyección De Ventas .....	70
13.2 Estado De Situación Financiera.....	71
Estado De Situación Financiera Clínica Veterinaria Stuart .....	71
Nit 7184052-8 .....	71
13.3 Estado De Resultados Integral.....	72
Clinica Veterinaria Stuart .....	72
1 De Enero De 2021 A 31 De Diciembre De 2021 .....	72
13.4 Análisis Financiero .....	73
<i>13.4.1 Análisis De Los Indicadores Financieros</i> .....	74
13.5. Análisis Vertical Y Horizontal Esfa .....	75
13.6 Análisis Vertical Y Horizontal De Estados De Resultado Integral .....	76
13.6.1 Análisis Vertical .....	76
13.6.2 Análisis Horizontal .....	77
Conclusiones y Logros .....	78
Anexos.....	80
Referencias Bibliográficas .....	85

## Lista de figuras

Figura 1. Atención de medicina veterinaria.....	29
Figura 2. Servicios prestados de estética .....	30
Figura 3. Servicios de guardería.....	30
Figura 4. Marcas ofertadas .....	31
Figura 5. Género de los propietarios.....	34
Figura 6. Tipo de mascota del propietario .....	35
Figura 7. Cantidad de mascotas del propietario.....	35
Figura 8. Raza de las mascotas .....	36
Figura 9. ¿Cómo conoció la clínica?.....	37
Figura 10. Calificación en cuanto al servicio al cliente .....	37
Figura 11. Calificación en cuanto a atención oportuna.....	38
Figura 12. Criterios en relación con los aspectos para tener en cuenta .....	38
Figura 13. Medios para acceder a los servicios .....	39
Figura 14. Calificación en cuanto al Servicio prestado .....	39
Figura 15. Conocimiento de PQRS.....	40
Figura 16. Servicio que más frecuente.....	40
Figura 17. Elección horarios de preferencia .....	41
Figura 18. Elección de medios para promociones .....	41
Figura 19. Calificación de la infraestructura.....	42
Figura 20. Calificación del personal de la empresa .....	42
Figura 21. Grado de confianza del servicio médico .....	43
Figura 22. Percepción en relación con el precio .....	43
Figura 23. Calificación del servicio medico .....	44
Figura 24. Preferencia en relación con el portafolio de productos .....	44
Figura 25. Preferencia en relación con la Zona de juegos .....	45
Figura 26. Percepción Portafolio de cortes .....	45
Figura 27. Percepción en relación con el Servicio de urgencias a domicilio.....	46
Figura 28. Escogencia en cuanto a productos a domicilio.....	46
Figura 29. Escogencia en cuanto a Unidad móvil.....	47

Figura 30. Escogencia en cuanto a Piscina climatizada.....	47
Figura 31. Escogencia en cuanto a Espacio para snacks.....	48
Figura 32. Elección en relación con los servicios de adiestramiento.....	48
Figura 33. Lugar de preferencia en cuanto al servicio de estética de mascota .....	49
Figura 34. Resultado en relación con Monitoreo de mascota .....	49
Figura 35. Elección en cuanto a consultas de manera virtual .....	50
Figura 36. Elección cuanto a organización de fiesta de cumpleaños.....	50
Figura 37. Resultados en cuanto a programa de salud.....	51
Figura 38 Localización de la empresa.....	54
Figura 39. Logo.....	56
Figura 40. Organigrama Clínica Veterinaria Stuart .....	57
Figura 41. Estrategias de producto.....	60
Figura 42. Estrategias de promoción.....	61
Figura 43. Estrategias de precio .....	61
Figura 44. Estrategia de plaza .....	62
Figura 45. Plano de la Clínica Veterinaria Stuart .....	68
Figura 46. Flujograma de la prestación de los servicios .....	69

**Lista de tablas**

Tabla 1. Cálculo del tamaño de muestra finita.....	27
Tabla 2. Matriz DOFA .....	32
Tabla 3. Resultados en relación con las mejoras para un mejor servicio consideradas por el cliente.....	52
Tabla 4. Análisis de competidores .....	59
Tabla 5. Proyección estimación de precio .....	62
Tabla 6. Recursos servicio de medicina.....	63
Tabla 7. Recursos servicio de estética .....	64
Tabla 8. Recursos servicio de PET SHOP .....	65
Tabla 9. Recursos servicio de guardería .....	66
Tabla 10. Recursos humanos requeridos .....	67
Tabla 11. Proyección de ventas.....	70
Tabla 12. Estado de Situación financiera Clínica Stuart.....	71
Tabla 13. Estado de resultados integral. ....	72
Tabla 14. Análisis financiero de la Clínica Veterinaria .....	73
Tabla 15. Análisis vertical y horizontal de Estado de Situación Financiera.....	75
Tabla 16. Análisis vertical y horizontal de Estados de Resultado Integral.....	76

## Lista de Anexos

Anexo A Encuesta.....	80
Anexo B Fotos de implementación de las estrategias.....	84

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan estratégico para la Clínica Veterinaria Stuart; la cual brinda los servicios de atención médica, guardería, estética y Petshop, para lo cual se realizó un diagnóstico interno y externo de la empresa utilizando la matriz DOFA y una encuesta estratificada a los clientes de la clínica.

Mediante el diagnóstico se encontró que había recursos de la empresa que no están siendo aprovechados correctamente y mediante el planteamiento de una misión, visión, objetivos, y la creación de estrategias se ha realizado una propuesta de plan que mejore la situación. Para lo que se tuvo en cuenta un estudio de mercado que permita analizar el nivel de competitividad, análisis de los recursos operativos y humanos, para una mejor atención al cliente y necesarios para la puesta en marcha, y por último un análisis financiero que permita determinar la viabilidad financiera de la empresa.

**Palabras claves:** Plan estratégico, Clínica veterinaria, Estudio de mercado, Análisis Financiero

### **Abstract**

The objective of this work is to propose a strategic plan for the Stuart Veterinary Clinic; which provides medical care, nursery, beauty and Petshop services, for which an internal and external diagnosis of the company was carried out using the DOFA matrix and a stratified survey of clinic clients.

Through the analysis it was found that there were company resources that were not being exploited correctly and through the approach of a mission, vision, objectives, and the creation of strategies, a plan proposal has been made to improve the situation. In addition to a market study to analyze the level of competitiveness, the analysis of operational and human resources, for better customer service and necessary for the start-up, and finally a financial analysis that allows determining the capacity of the business.

**Key Words:** Strategic plan, Veterinary clinic, Market study, Financial Analysis

## 1. Introducción

El desarrollo de la planeación estratégica permite realizar de manera objetiva todas las variables organizacionales del entorno de las empresas, por lo tanto, es de vital importancia hacer un reconocimiento de la organización y entender su operación dentro de este contexto, de tal manera que se pueda determinar la versatilidad de la organización mediante el análisis de la herramienta de toma de decisiones, DOFA, lo cual permitió diseñar el plan estratégico organizacional de la Clínica Veterinaria Stuart de la ciudad de Tunja.

Por consiguiente, se desarrolla el diagnóstico organizacional como elemento del modelo básico de administración estratégica, con el cual se busca identificar los aspectos transversales que debe asumir cada una de las áreas de la empresa para su adecuada gestión, formulando estrategias y analizando los entornos, referentes a las áreas de administración, mercadeo y financiera.

Inicialmente se describe la empresa objeto de estudio, se plasma los referentes teóricos relacionados con la administración estratégica en las organizaciones, en donde se enuncia las ventajas de la implementación del modelo de administración estratégica.

La empresa objeto de análisis en el desarrollo del presente proyecto es la Clínica Veterinaria Stuart, organización dedicada a ofrecer servicios guardería, pet shop, estética y medicina veterinaria.

Finalmente, en el desarrollo de presente proyecto, se podrá encontrar elementos de la formulación estratégica de la empresa seleccionada, como estrategias en áreas de administración, mercadeo y finanzas, con el propósito de planear en prospectiva una postura.

## 2. Antecedentes

Para toda organización la planeación estratégica es fundamental ya que define la dirección y el objetivo de una organización. El desarrollo del plan estratégico permite realizar de manera objetiva todas las variables organizacionales del entorno, por lo tanto, es de vital importancia hacer un reconocimiento de la organización y entender su operación dentro del contexto, de tal manera que se pueda determinar la versatilidad de la organización mediante el análisis de diferentes variables, lo cual permite diseñar el plan estratégico organizacional de la entidad objeto de estudio.

La planeación estratégica es un proceso sistemático en donde las empresas se enfrentan al análisis de variables del entorno interno y externo, con el propósito de formular y estructurar estrategias fruto de la identificación de factores críticos de éxito, así como también de la identificación de las matrices y herramientas enfocadas al desarrollo de la matriz DOFA.

En ese orden de ideas las estrategias según (Wheelen & Hunger, 2007) son un conjunto de acciones y decisiones administrativas que permiten tomar todos los factores determinantes de la empresa con el fin de conocer sus debilidades y fortalezas.

Entre los problemas y obstáculos para que las empresas se orienten hacia una mejor posición en el mercado es la manera en la cual desarrollan las actividades administrativas y de comercialización de sus productos o servicios, dado ello se necesita de una revisión integral de sus procesos, y analizar los entornos para así de esta manera proyectar la empresa a un mejor estado futuro, reconociendo los cambios y las tendencias actuales.

Luego de más de doce años de haber sido constituida la Clínica Veterinaria STUART, ha logrado una considerable representación en el mercado, no obstante problemáticas que se pueden

observar en escenarios actuales y futuros a nivel operacional, como, la carencia en los procesos estratégicos y de apoyo para atender las necesidades de los procesos misionales, es por ello que comprobar su situación actual, mejorar la productividad, medir sus procesos y optimizar sus resultados, mediante el desarrollo de un plan estratégico que permita estar a la vanguardia y generar diferencia en el mercado.

La realización de este tipo de proyectos fortalece la proyección social de la empresa en el sector, ya que a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos se aporta de esta manera al mejoramiento de la empresa en términos de competitividad y de posicionamiento en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior se propone a la Clínica Veterinaria Stuart realizar un plan estratégico que le permita mejorar recursos, fortalecer la atención al cliente, capacitación del personal, hacer buen uso de los recursos financieros y que tenga un mejor posicionamiento en el mercado.

Del mismo modo se logra identificar que la organización requiere ayuda, para mejorar la gestión en áreas fundamentales tales como cultura organizacional, estructura organizacional y estratégico de mercado.

El problema que se observa en la actualidad en la clínica veterinaria es la débil planeación estratégica proyectada, evidenciando poca efectividad en el direccionamiento estratégico que fomenta a utilizar de una manera óptima sus recursos.

En lo referente al mercado de mascotas en Colombia se conoce que cada día son más las personas que deciden tener mascotas en sus hogares, Según uno de los últimos estudios que se han realizado sobre el tema. Se estima que existe alrededor de cinco millones de mascotas en el

país de donde más de la tercera parte de los hogares colombianos ha optado por incluir en sus núcleos familiares a una mascota. Esta es la principal razón por la cual el mercado de productos alimenticios, accesorios y de salud para mascotas cada día es más significativo. (Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá, 2019),

Del mismo modo el cuidado de mascotas en Colombia, el cual está estipulado en la Ley 1774 del 6 de enero de 2016 cataloga a los animales como “seres sintientes”. De donde se mencionan sobre los deberes que tienen los humanos con el resto de las especies, con esta norma, todos los animales que habiten en la nación son elevados a la categoría de “seres sintientes” y no pueden ser vistos como cosas. Por esta razón, deberán “recibir protección contra el sufrimiento y el dolor, en especial, el causado directa o indirectamente por los humanos”. En el artículo 3 de esta ley, el primer beneficio que deben recibir los animales de sus cuidadores es el de la alimentación.” Que no sufran ni de hambre ni de sed”.

El trabajo propuesto en este documento busca desarrollar un plan que fomente las operaciones comerciales, administrativas y financieras de la clínica veterinaria, enfocando esta como instrumento de la Gerencia Estratégica, las cuales deben mantener una relación directa con la misión, visión, metas y recursos que dispone la organización. Por tal motivo, La importancia de la Planeación Estratégica se basa en elaborar cambios evidentes en la cultura de la empresa logrando el alcance de los objetivos propuestos (Mora, Vera & Melgarejo, 2013)

Por consiguiente, entre los problemas y obstáculos para que la empresa se oriente hacia una mejor posición en el mercado es la manera en la cual se desarrollan las actividades administrativas y de comercialización de sus diferentes productos o servicios, dado ello se necesita de una revisión integral de sus procesos, así como también el de diagnosticar su situación real y analizar los entornos para de esta manera proponerle a la empresa un mejor

estado futuro, reconociendo los cambios y las tendencias actuales, principalmente en un mercado global cada día más exigente y competitivo.

### **2.1 Pregunta de investigación**

¿El plan estratégico le permitirá a la Clínica Veterinaria STUART de la ciudad de Tunja, mejorar sus procesos y posicionarse en el mercado?

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para la Clínica Veterinaria STUART de la ciudad de Tunja, Boyacá.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la clínica veterinaria STUART
- Analizar el contexto general de la Clínica Veterinaria STUART y las oportunidades de mejora.
- Proponer un plan estratégico. que le permita a la Clínica Veterinaria STUART incorporar el modelo.

#### 4. Justificación

El mundo, ha avanzado a pasos agigantados, que cada día sorprende y aparecen nuevas cosas, instrumentos, ciencias, postulados, entre otros, que originan que cada entidad u organización busque siempre estar un paso adelante, busque generar mejores y mayores resultados positivos y sostenibles en las diversas organizaciones, de tal modo que cuando se piensa en mejorar e incentivar un proceso de mejora en una organización, es necesario tener en cuenta que no es sólo la cultura organizacional, los valores básicos necesarios para efectuar cambios en las organizaciones, la ética como elemento esencial de la gerencia, sino además, contar con procesos mejorados de comunicación, que permitan una toma de decisiones y de aprendizaje organizacional, que redunde en una gerencia ética y responsable, orientada a la sostenibilidad como fin último de la empresa.

Esta propuesta busca el beneficio de todos los involucrados de la empresa, ya que a través de los objetivos que se proponen se percibe un impacto en dichos actores y de su entorno.

El propósito del plan estratégico comienza con la evaluación de la situación actual de la empresa en cada una de sus áreas, en donde se realizan diagnósticos aplicando instrumentos de apoyo, a fin de fortalecer los componentes que integran la empresa.

De tal modo que con el diagnóstico de la empresa se obtendrán beneficios alineados a los objetivos estratégicos previamente establecidos por la clínica veterinaria, entre ellos impulsar el crecimiento de la empresa, aumentando la comercialización de sus servicios y ejecutando su portafolio a través de la definición de la estrategia comercial más adecuada.

Así mismo a través del plan estratégico se busca mejorar los procesos relacionados con los procesos administrativos de la clínica veterinaria, así como también gestionar la sostenibilidad del entorno con prácticas razonables en procesos y productos que impacten en el crecimiento y el mejoramiento continuo de la empresa.

Por consiguiente, muchas empresas a través del tiempo han diseñado planes para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, por tal motivo se hace necesario identificar los problemas en la clínica veterinaria y los que afectan la comercialización.

Realizando un diagnóstico permitirá encontrar falencias, en el área administrativa, financiera, comercial y operativa; procedemos a proponer un plan estratégico de mejoramiento para la Clínica Veterinaria Stuart.

## 5. Marco Teórico

Teniendo en cuenta los lineamientos investigativos del programa de Administración de Empresas de la Universidad Antonio Nariño, se vincula el documento con la línea de investigación de competitividad, atendiendo lo establecido en el acuerdo 048 de la Universidad, relacionado con el reglamento del trabajo de grado, dado que se busca identificar los aspectos transversales que debe asumir cada una de las áreas de la empresa para su adecuada gestión, formulando estrategias, analizando los entornos, y potencializando el nivel de competitividad de esta.

### 5.1 Modelo de planeación estratégica de Hill y Jones

Se obtiene a partir de un proceso de planeación formal con una función de dirección previamente establecida, no obstante, existen casos en donde estrategias nacende procesos sin previa planeación (Hill & Jones, 2011)

Componentes del direccionamiento estratégico de (Hill & Jones, 2011)

- Declaración de la misión: Componente inicial, y su declaración debe contener cuatro elementos como son la expresión de la razón de ser de la organización, el motivo por el que está creada, la declaración de un estado futuro deseado, la manifestación de valores pilares y la determinación de sus principales metas.
- Análisis externo: Segundo componente, su fin fundamental es la identificación de amenazas y oportunidades que existan en el sector que influyan en la manera que se desea alcanzar la misión.

- Análisis interno: Tercer componente se enfoca en verificar la capacidad, recursos y aptitudes de la compañía con el fin de encontrar fortalezas y debilidades de la organización.
- Análisis FODA y modelo de negocio: Cuarto componente en donde se generan alternativas estratégicas que determinen el norte a seguir, dadas las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas.
- Implantación estratégica: Estado en el cual se ponen en práctica las estrategias definidas, esta debe ejecutarse en los niveles de función de negocios y corporativo con el fin que sea propagada por toda la organización.

## 5.2 Modelo de planeación estratégica de Fred R. David

Según (Fred, 2003) la dirección estratégica es el arte de establecer, desarrollar y examinar las decisiones a través de las funciones que permitan a la organización alcanzar sus objetivos, es así como se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, contabilidad, finanzas, producción, operaciones e investigación, la cual está basada en tres fases:

- Formulación de la estrategia: en esta fase se efectúa la creación de la visión y misión, la identificación de amenazas y oportunidades externas, como también debilidades y fortalezas internas de la organización, a su vez se establecen objetivos a largo plazo, generación de estrategias y selección de las más adecuadas a ser establecidas como línea base.
- Implantación de la estrategia: Se debe establecer objetivos anuales, diseñar políticas, generar motivación en el personal y distribuir los recursos que permitan ejecutar las estrategias establecidas.
- Evaluación de la estrategia: Última fase, es en esta que se determina cuando ciertas estrategias no funcionan adecuadamente, las estrategias al ser estudiadas están dispuestas a ser

modificadas a causa de los cambios constantes de los factores internos o externos, mediante tres actividades claves en la evaluación: revisión de los factores internos y externo que se basan las estrategias actuales, medición del rendimiento, toma de medidas correctivas

### 5.3 Modelo de planeación estratégica de Mintzberg

Se habla estrategia empresarial como modelo de decisiones que permite determinarlas metas y los objetivos de la empresa, así como generar políticas y planes para lograr los propósitos de la compañía en función del alcance del negocio, en este postulado se planea un modelo cuya decisión debe ser efectiva y trascendente en el tiempo, a fin de generar resultados esperados con los recursos comprometidos. Dado esto, asocia una relación directa entre las políticas y las estrategias dado como consecuencia decisiones estratégicas basadas en el éxito de la compañía en el mercado (Mintzberg, 1989)

Para el autor el modelo de direccionamiento estratégico se basan en dos postulados:

➤ La formulación estratégica: Su principal actividad es la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno en el cual se desenvuelve la organización, así como atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones.

➤ La implantación de la estrategia: Comprendido por una serie de actividades de naturaleza administrativa tales como medición de desempeño, compensación, desarrollo administrativo.

Todos estos están anotados en un sistema de incentivos y controles, los cuales han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales (Mintzberg, 1993)

En la elaboración de la planeación estratégica para la empresa Clínica Veterinaria Stuart,

se desarrollarán el uso de algunos términos con base en conceptos que dan coherencia y cohesión al objeto del proyecto.

La planificación estratégica, según Barreiros (2012) es el proceso para ordenar objetivos y acciones teniendo en cuenta el tiempo, y para Chiavenato es un proceso de adaptación de decisiones y dar respuesta a preguntas como porque existe la organización, qué hace y cómo lo hace. (Chiavenato, 2004)

Otro termino relevante en desarrollo del presente proyecto es lo relacionado con el diagnóstico empresarial, de esta manera Según Cummings (2007) menciona que el diagnóstico empresarial se averigua cómo funciona la empresa en el momento actual para poder reaccionar, determinando los problemas para concentrarse en ese punto.

Es relevante determinar la situación actual de la organización y proponer líneas estratégicas, y ventajas competitivas para su desarrollo y proyección, cuya ponderación del análisis de la Matriz DOFA se debe tener cuenta la participación de los directivos de la empresa. (González, y González, 2017).

## **6. Diseño metodológico**

Tal como se ha mencionado, esta investigación se concentra en concretar un estado actual de la Clínica Veterinaria Stuart y en paralelo formular en prospectiva estrategias de esta, para poder realizar una propuesta de planeación estratégica en áreas de administración, mercadeo y finanzas. De lo cual se planea de la siguiente forma:

### **6.1 Método de investigación**

El método que usa es el analítico, Sampieri (2006) lo define como el ejercicio de descomponer un objeto en sus partes constitutivas, es decir, ver el todo a través de sus unidades. Para tener un panorama general de una empresa se revisan las partes que la conforman. En este caso, las áreas de administración, mercadeo y finanzas, para entender el todo de la empresa así mismo a partir de la información recopilada plantear estrategias que se ajusten a las necesidades y características de la organización

### **6.2 Tipo de investigación**

De esta manera, la presente investigación es de tipo mixto, puesto que se toman como referencia los estudios de caso y el análisis documental y se consultan fuentes primarias mediante la elaboración de encuestas. En ese orden de ideas, el alcance de la investigación es descriptivo y explicativo, debido a que se detalla el objeto de estudio, estos, la formulación de estrategias en áreas administración, mercadeo y finanzas de la Clínica Veterinaria Stuart.

### **6.3 Enfoque de investigación**

La presente investigación es de enfoque cualitativo. Según Sampieri (2006), se busca comprender determinado fenómeno, estableciendo cómo se relaciona un aspecto con otro. Y para efectos de la Clínica Veterinaria Stuart los datos recopilados ayudan a la comprensión de la empresa en las áreas administración, mercadeo y finanzas.

## 6.4 Población

La población objeto de investigación es la Clínica Veterinaria Stuart, en particular los clientes actuales y potenciales de la empresa, quienes constituyen el mercado actual y potencial de la empresa en su sector y en su contexto, identificado de esta manera el grupo de interés, considerada como una población finita correspondiente a 100 personas.

### Muestra

El cálculo de muestra se procede de manera aleatoria la cual permite tener un conjunto adecuado de individuos representantes según tendencias de los clientes actuales, de acuerdo con características de interés calculadas de la siguiente manera:

*Tabla 1. Cálculo del tamaño de muestra finita*

N	100
Z	95%
P	1
Q	1
E	2,5

Fuente: elaboración propia, 2022

Fórmula empleada:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Z=Nivel de confianza  
 N=Población-Censo  
 p= Probabilidad a favor  
 q= Probabilidad en contra  
 e= error de estimación  
 n= Tamaño de la muestra

Tamaño de la muestra: 94

## 7. Descripción del negocio

STUART inicio sus actividades el 15 de marzo del año 2008 por lo cual cuenta con 14 años de trayectoria en el mercado en la región; Desde el comienzo de las actividades de la empresa se especializo en el cuidado y protección de las mascotas, sin dejar de lado la satisfacción y necesidades de los clientes; inicialmente STUART comenzó en un local muy pequeño donde funcionaba como recepción, peluquería y área de procedimiento y contaba con un trabajador quien es el fundador de la empresa, el señor Davian Nicolas Pérez Rodríguez. Fueron momentos de gran dificultad, puesto que la empresa se estaba insertando en el mercado y no se tenían muchos clientes, por lo cual tocaba la difícil tarea de atraerlos y demostrar un buen servicio para lograr la fidelización de estos.

Con el transcurso de los años se trasladó a un espacio más amplio y con mayor comodidad, de esta manera pudimos incorporar a la empresa otros servicios con los cuales inicialmente conllevó a la contratación de más talento humano.

En la actualidad STUART cuenta con áreas y espacios suficientes para la realización de cada uno de los procedimientos y cuenta con los protocolos establecidos por el Ministerio de salud y demás autoridades.

El objetivo principal de la empresa es lograr una permanente mejora en cada una de las actividades a fin de brindar un servicio a tiempo y de excelente calidad. Cabe resaltar que se cuenta con un equipo de trabajo sólido lo cual es fundamental para lograr los objetivos propuestos.

Se resalta que desde enero del año 2019 se cuenta con una sede campestre, la cual está adecuada con óptimas instalaciones para el bienestar y la comodidad de las mascotas.

Para concluir Stuart es una empresa en proceso de formación pero que sin duda alguna busca ser más sólida en el mercado con el pasar de los años, estamos ubicados en la calle 29 # 8-57 barrio Maldonado Tunja Boyacá y nuestra sede campestre en Chivata Boyacá.

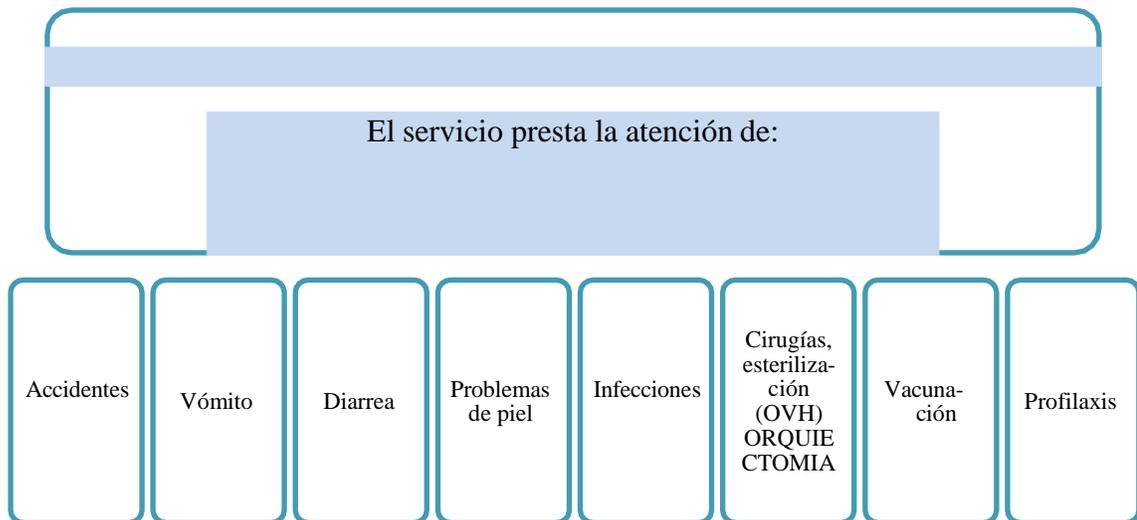
La clínica Veterinaria Stuart cuenta con variedad de servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, los cuales se describen a continuación:

### 7.1 Descripción de productos y servicios

#### 7.1.1 Atención Medicina Veterinaria

El servicio consta de ingreso al paciente, registro de datos del propietario y la mascota, revisión médica y toma de examen en caso de requerirse, medicación y recomendaciones.

Figura 1. Atención de medicina veterinaria



Fuente: Elaboración de las autoras

#### 7.1.2 Estética

El proceso consta de ingreso a la mascota y registro de datos, del cual hacen parte la zona de cepillado, lavado, secado, corte, entre otros.

Figura 2. Servicios prestados de estética

Servicios prestados de estética						
Se hace cepillado	Zona de lavado	Zona de secado	Servicio de corte	Limpieza de oídos	Drenación de glándula	Corte de uñas

Fuente: Elaboración de las autoras

### 7.1.3 Guardería

El servicio consta de rutas las cuales incluyen servicio de transporte puerta a puerta, ingreso a las instalaciones campestres para pasar su día de recreación

Figura 3. Servicios de guardería

Servicios de guardería	
Cuidado de la mascota	
Recreación de mascotas	
Salud y bienestar	
Servicio de hotel	
Planes para el disfrute de su mascota	

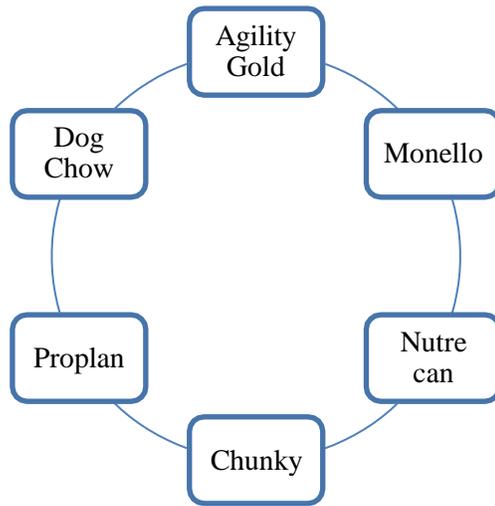
Fuente: Elaboración de las autoras

### 7.1.4 Pet Shop

El servicio ofrece comercialización de alimentos tipo concentrado, snacks y comida húmeda para caninos y felinos, variedad de accesorios y juguetes para mascotas.

Dentro de las marcas ofertadas están las líneas premium y super Premium.

Figura 4. Marcas ofertadas



Fuente: Elaboración propia

## 8. Diagnóstico de la Empresa

### 8.1 Matriz DOFA

Teniendo en cuenta uno de los objetivos de la investigación, se realizó el análisis de la matriz DOFA para determinar el estado real en el cual se encuentra la clínica veterinaria Stuart, con el fin de encontrar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y a partir de estas variables crear estrategias con el fin de mejorar la participación en el mercado.

Tabla 2. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
Factores internos / Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia en el mercado de las mascotas caninas y felinas en la ciudad de Tunja Boyacá.</li> <li>▪ Instalaciones para la realización de procedimientos.</li> <li>▪ Atención amable y personalizada</li> <li>▪ Buenas prácticas de higiene</li> <li>▪ Contratación de practicantes</li> <li>▪ Guardería amplia y atractiva</li> <li>▪ Establecimiento propio.</li> <li>▪ Contratación de practicantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poco control financiero.</li> <li>▪ Dificultad de parqueaderos.</li> <li>▪ Escasa publicidad.</li> <li>▪ No cuenta con laboratorio clínico</li> <li>▪ No cuenta con sistematización de inventario.</li> <li>▪ No acepta pagos electrónicos.</li> <li>▪ Falta de planeación estratégica.</li> <li>▪ Falta de capacitación del personal</li> <li>▪ Poca visibilidad en la fachada.</li> <li>▪ Únicamente cuenta con un profesional médico veterinario</li> <li>▪ No tiene personal capacitado</li> <li>▪ Carece de criterios para contratar personal.</li> <li>▪ No se realizan campañas preventivas de salud para las mascotas.</li> <li>▪ No cuenta con buzón de sugerencias y PQRS</li> <li>▪ No se tiene base de datos de clientes</li> </ul>

Continuación tabla 2

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejoras en la productividad por automatización.</li> <li>▪ Cambios en el estilo de vida de las personas.</li> <li>▪ Aumento de publicidad.</li> <li>▪ Alianzas estratégicas con otras clínicas veterinarias.</li> <li>▪ El mercado de las mascotas está en crecimiento.</li> <li>▪ Visitas domiciliarias</li> <li>▪ Ofrecer promociones y descuentos especiales</li> <li>▪ Vender productos de alimento canino y felino a domicilio</li> <li>▪ Capacitación del personal.</li> <li>▪ Prestación un servicio de urgencias.</li> <li>▪ Porfolio de corte y de guardería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptarnos al cambio y mejorar la automatización</li> <li>▪ Incrementando la publicidad para lograr una mayor visibilidad en las redes sociales</li> <li>▪ Atención a domicilio y servicio de urgencias.</li> <li>▪ Creación de portafolio de los servicios de guardería.</li> <li>▪ Creación portafolio de cortes para las diferentes razas de perros.</li> <li>▪ Creación zona de juegos en la guardería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementando un sistema de automatización para llevar control financiero.</li> <li>▪ Aceptación de pagos por medios electrónicos.</li> <li>▪ Formulación de la planeación estratégica.</li> <li>▪ Capacitación a los clientes con charlas que promuevan el cuidado, salud y bienestar de las mascotas.</li> <li>▪ Creación de alianzas con clínicas (laboratorio clínico, cirugía).</li> <li>▪ Creación de base de datos para hacer una fidelización de clientes</li> </ul>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencia desleal, guerra de precios.</li> <li>▪ Aparición de productos sustitutos.</li> <li>▪ Cambios en los gustos y necesidades de los clientes hacia sus mascotas.</li> <li>▪ Alza de precios de los insumos.</li> <li>▪ Altos costos en instrumentos de estética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creación alianzas estratégicas con las veterinarias del sector.</li> <li>▪ Mejoramiento de servicios, médicos, de higiene, atención al cliente.</li> <li>▪ Adecuación de la infraestructura aprovechando mejor los espacios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación de tecnología</li> <li>▪ Capacitación al personal.</li> <li>▪ Implementación de publicidad para el posicionamiento de la imagen de la Clínica</li> </ul>

Fuente: Elaboración de las autoras

## 8.2 Recolección de información

El diseño del instrumento que se presenta a continuación describe el proceso de investigación de mercados cuyas preguntas fueron validadas y concertadas por el director de la presente investigación, ajustando la redacción, el lenguaje y el grado de conocimiento en el asertividad de las respuestas por parte de los participantes.

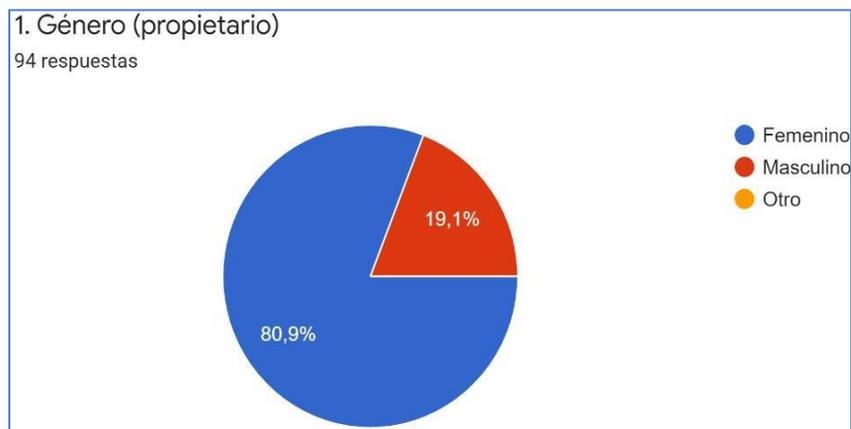
Por consiguiente, la selección de los participantes en la presente investigación se realizó, según el comportamiento de las ventas de los servicios prestados por la empresa en el último año, la cual reposa en los archivos de la clínica veterinaria manteniendo la confidencialidad de los datos y de la información según la normatividad vigente de protección de datos personales.

El instrumento se aplicó por medio de la plataforma de Google forms, durante las dos últimas semanas del mes de marzo de 2022, según lo establecido en el cronograma de actividades-

### 8.2.1 *Procesamiento estadístico de datos*

El siguiente apartado tiene como objetivo plasmar los resultados de la encuesta, en la cual se obtuvo respuestas bajo la autorización de los encuestados en total de 94 participantes que contestaron los interrogantes que se analizan a continuación donde incluyen aspectos relacionados con el estudio de mercados de la clínica veterinaria.

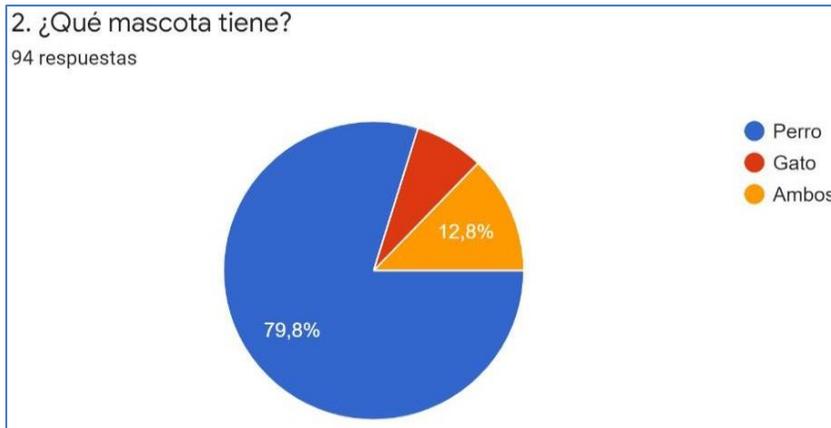
Figura 5. *Género de los propietarios*



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

De acuerdo con la figura anterior, evidenciamos que el 80,9% son mujeres y el 19,1% son hombres, perfilando a las mujeres como el público objetivo de la clínica.

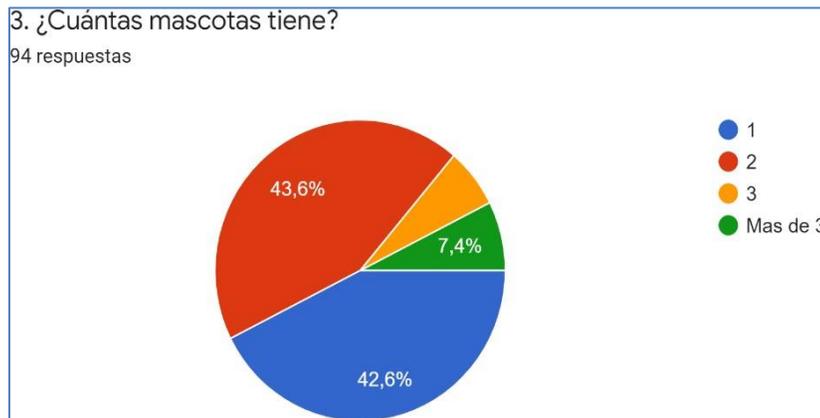
Figura 6. Tipo de mascota del propietario



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

En la figura se puede observar que la mayoría de los usuarios que asisten a la clínica veterinaria son los caninos.

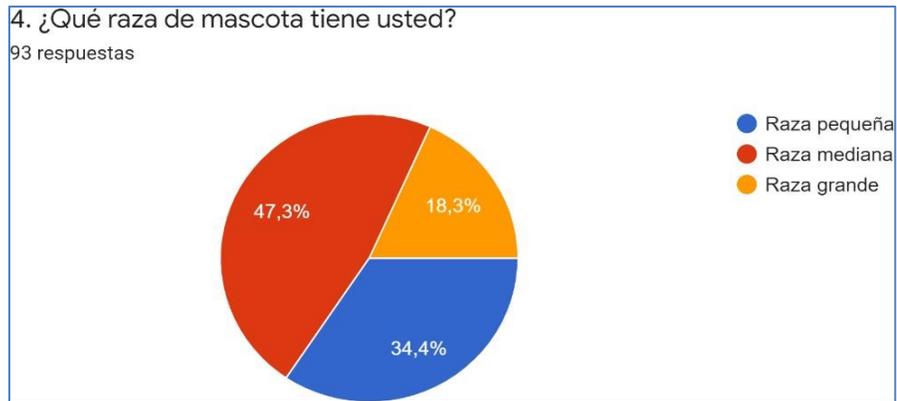
Figura 7. Cantidad de mascotas del propietario



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Según los resultados arrojados en la encuesta, la mayoría de nuestros clientes tienen entre 1 y 2 mascotas en su mayoría caninos.

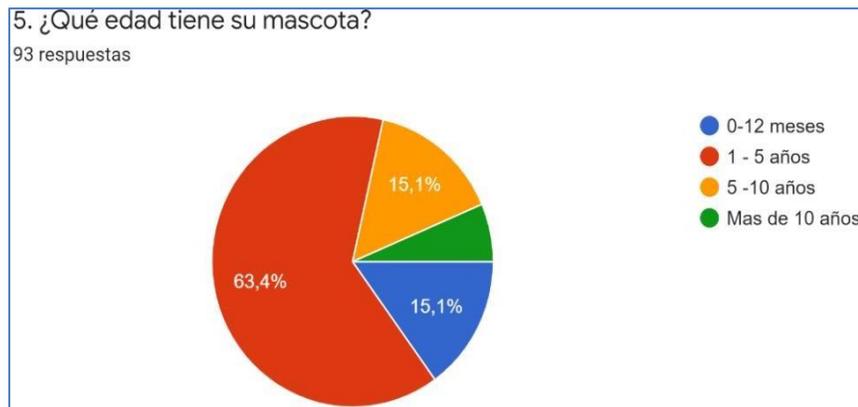
Figura 8. Raza de las mascotas



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Las mascotas de raza mediana como los Cocker, French poodle, Schanuzer, Chitzu, Yorky son las que asisten frecuentemente a la clínica, seguido de las razas grandes como los Golden, Pastor Coli, Pastor ovejero, Labrador, San Bernardo, Siberianos, Samoyedos y Doberman, y podemos evidenciar que las razas pequeñas son usuarios ocasionale

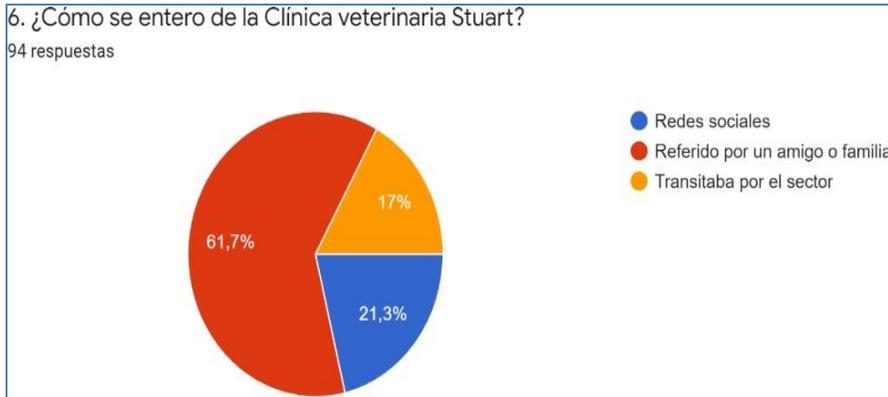
Figura . Edad de la mascota



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Según el gráfico, se observa que la mayoría de los usuarios está en el rango de edades de 1 a 5 años, seguido de las mascotas con edad de 0 a 12 meses lo cual es positivo para la empresa ya que en este rango de edad requiere de más servicios veterinarios debido a su edad, por ejemplo, adiestramiento, guardería, pet shop, estética, vacunación y esterilización.

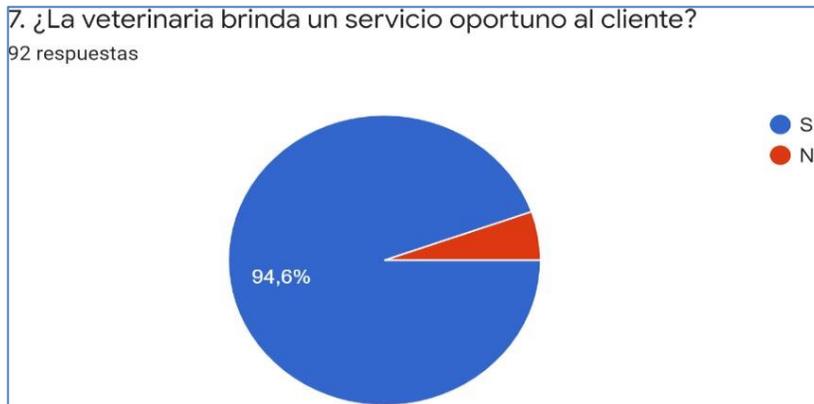
Figura 9. ¿Cómo conoció la clínica?



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Se evidencia que el 61,7% de los clientes conoció la clínica veterinaria Stuart referido por un amigo o familiar, lo que nos indica que tenemos buenas referencias por los clientes atendidos.

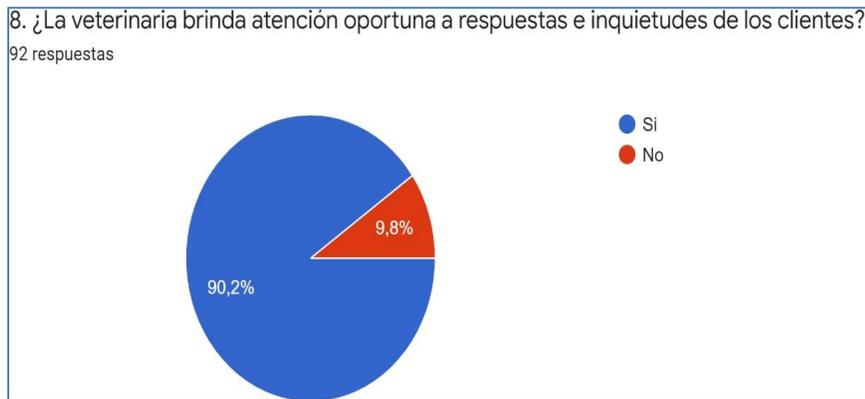
Figura 10. Calificación en cuanto al servicio al cliente



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

De acuerdo con la gráfica el 94,6% de los clientes si manifiestan un servicio oportuno, lo cual ayuda a seguir mejorando para la satisfacción de los clientes.

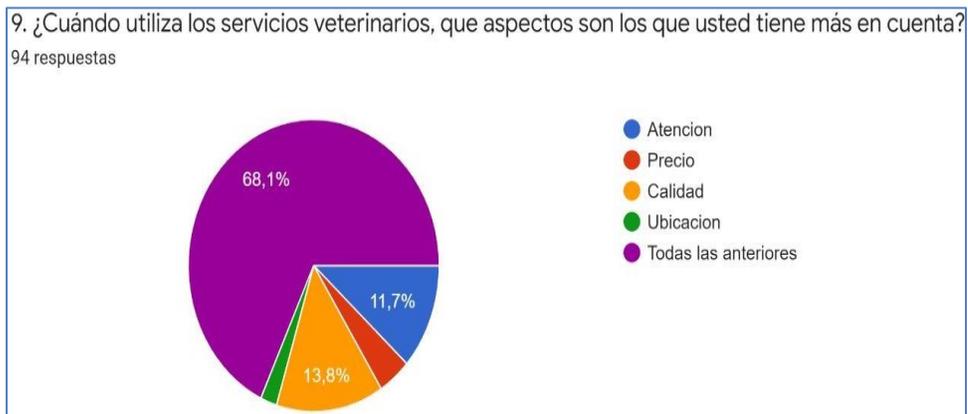
Figura 11. Calificación en cuanto a atención oportuna



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Teniendo en cuenta la gráfica anterior el 90,2% de los encuestados califican una atención oportuna a respuesta de inquietudes; sin embargo, se debe mejorar porque hay un 9,8% insatisfecho.

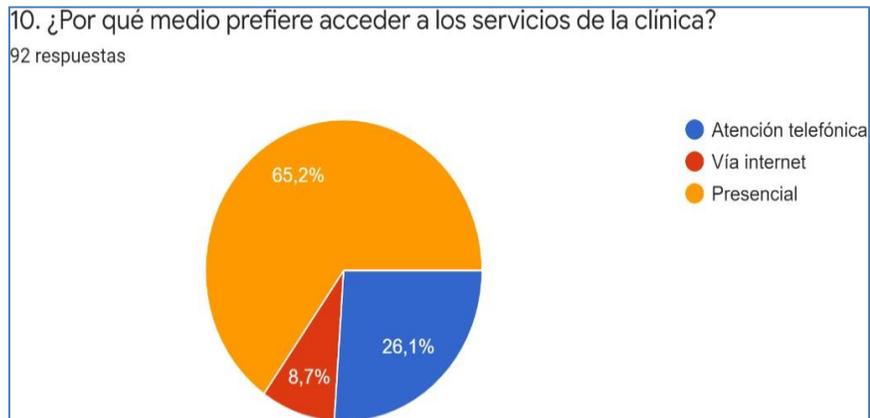
Figura 12. Criterios en relación con los aspectos para tener en cuenta



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Se concluye según la gráfica que los clientes al momento de usar los servicios tienen en cuenta todos los aspectos como la atención, precio, calidad y ubicación.

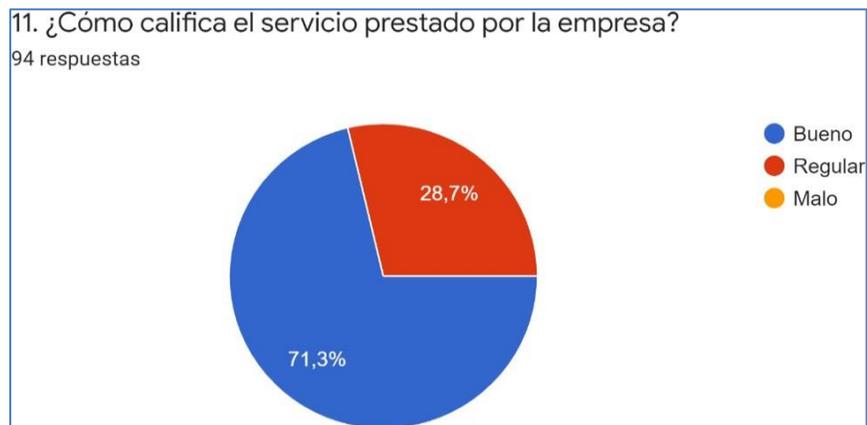
Figura 13. Medios para acceder a los servicios



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

El 65,2% de los clientes prefieren acceder a los servicios de manera presencial; sin embargo, el 34% se adaptan al cambio.

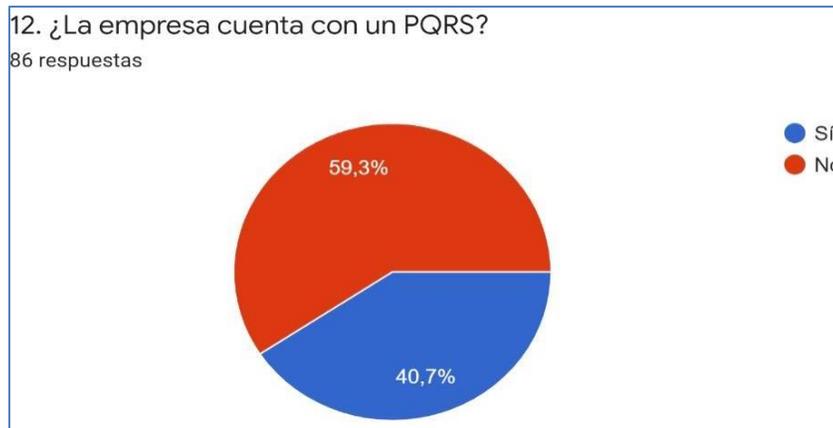
Figura 14. Calificación en cuanto al Servicio prestado



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

En la gráfica se observa que el 71,3% califica como bueno el servicio prestado por la empresa; sin embargo, otro porcentaje significativo de 28,7% de clientes lo califican como regular.

Figura 15. Conocimiento de PQRS



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

De esta pregunta en especial notamos, que los encuestados no contestaron con sinceridad ya que la empresa no cuenta con un PQRS y con un resultado relevante el 40,7% contestó que sí.

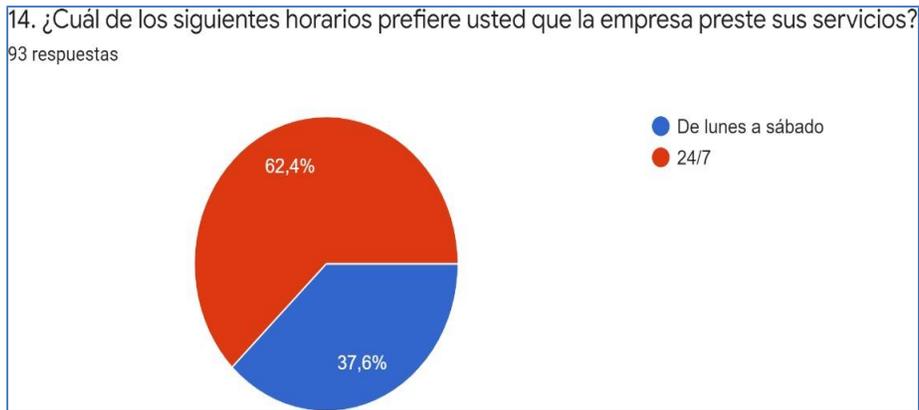
Figura 16. Servicio que más frecuente



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Los servicios que más rotan en la clínica son la guardería con un 31,9% seguido de la estética con un 30,9%

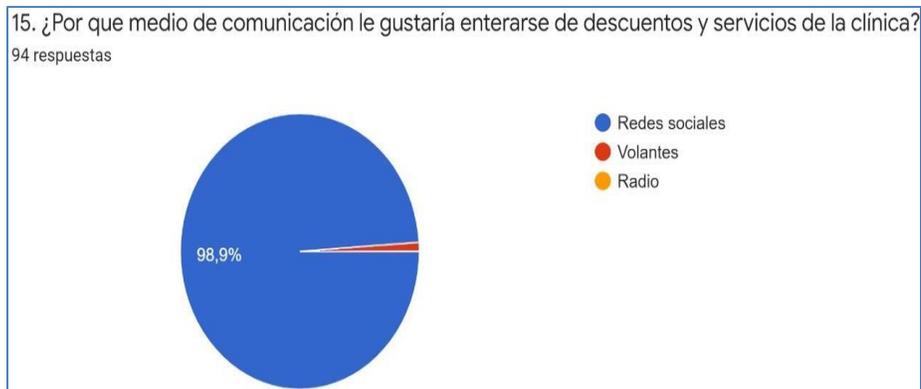
Figura 17. Elección horarios de preferencia



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Teniendo en cuenta las preferencias de los clientes ellos optan por que la atención sea de lunes a sábado, y con un mayor porcentaje de preferencia para que la veterinaria preste su servicio de 24/7.

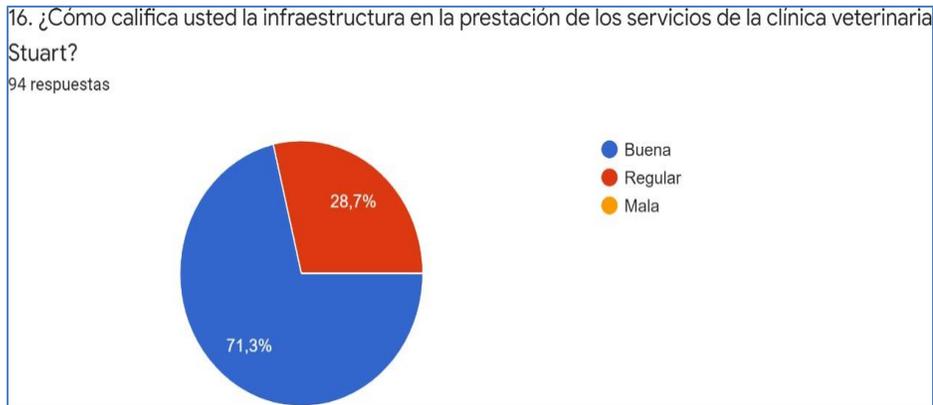
Figura 18. Elección de medios para promociones



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Teniendo en cuenta que ahora el estilo de vida de las personas y el auge de las tecnologías y redes sociales, las personas prefieren enterarse de los descuentos de los servicios por redes sociales.

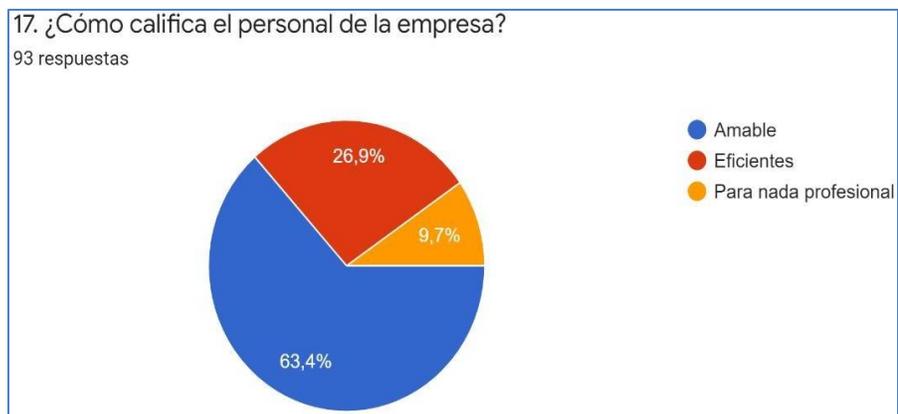
Figura 19. Calificación de la infraestructura



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

El 71,3% de los encuestados califica la infraestructura de la empresa como buena, sin embargo, el 28,7% la califica regular, donde se tienen que tomar medidas de mejora en la infraestructura de la empresa.

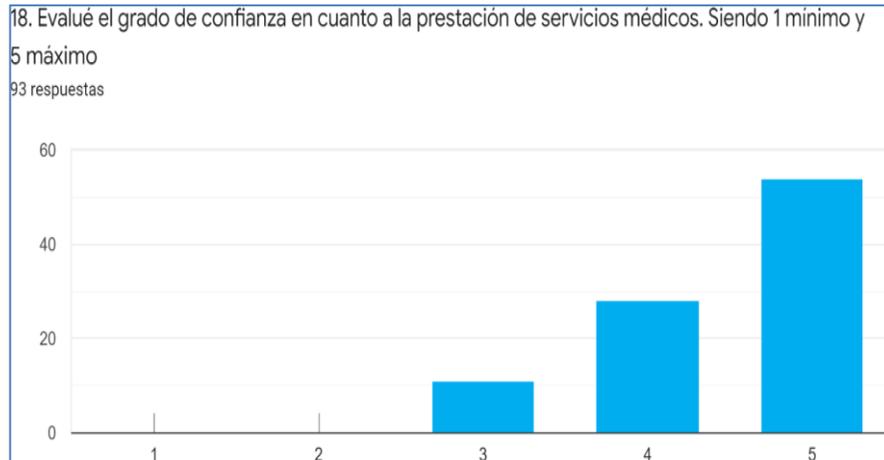
Figura 20. Calificación del personal de la empresa



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

El 63,4% de los clientes califica al personal como amable sin embargo el 9,7% localifica para nada profesional lo que nos ayuda para tener en cuenta para mejorar y capacitar más el personal.

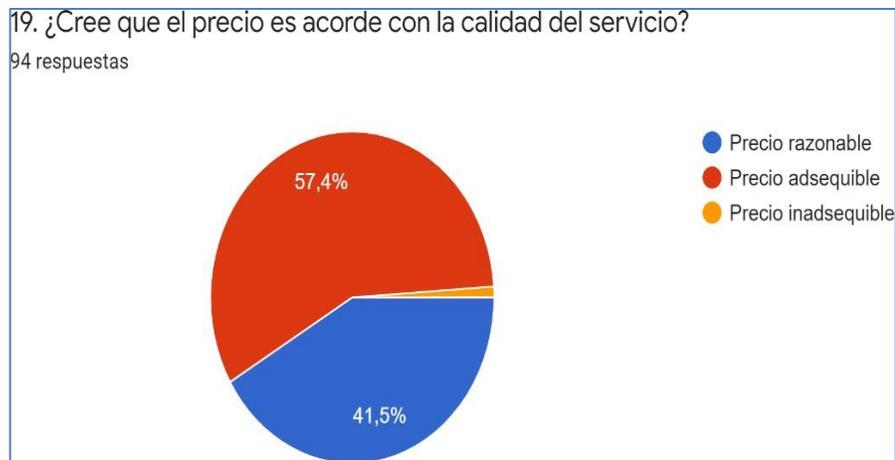
Figura 21. Grado de confianza del servicio médico



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

De acuerdo con la gráfica anterior deducimos, que se debe trabajar constantemente para estar actualizado en el mercado de las mascotas y una mayor capacitación por parte del médico para que nuestros clientes sientan más confianza y opten por nuestros servicios

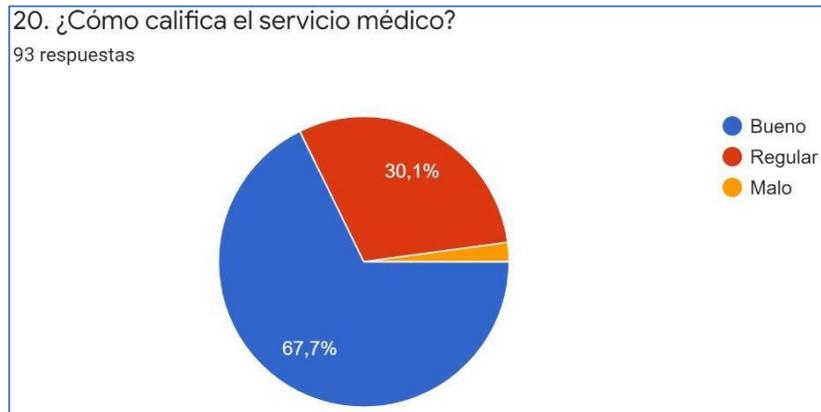
Figura 22. Percepción en relación con el precio



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Podemos evidenciar que los precios que maneja la empresa no son exagerados y son acordes al servicio.

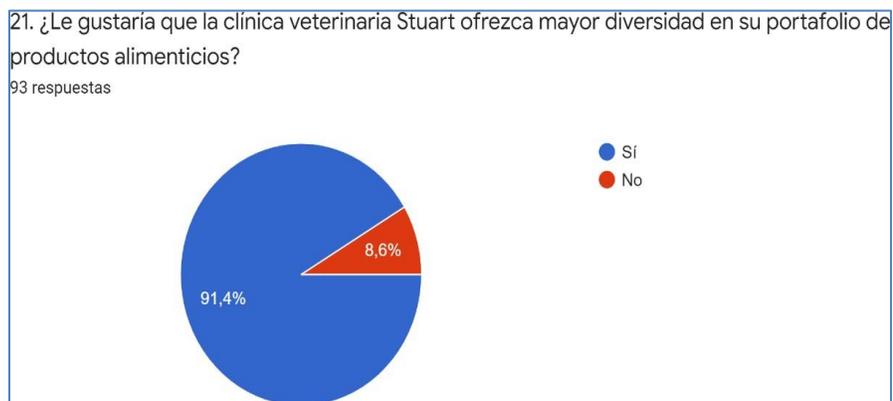
Figura 23. Calificación del servicio médico



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

El 67% de los clientes califica como bueno el servicio médico sin embargo esto nos ayuda para capacitarnos, y ofrecer una mejor atención

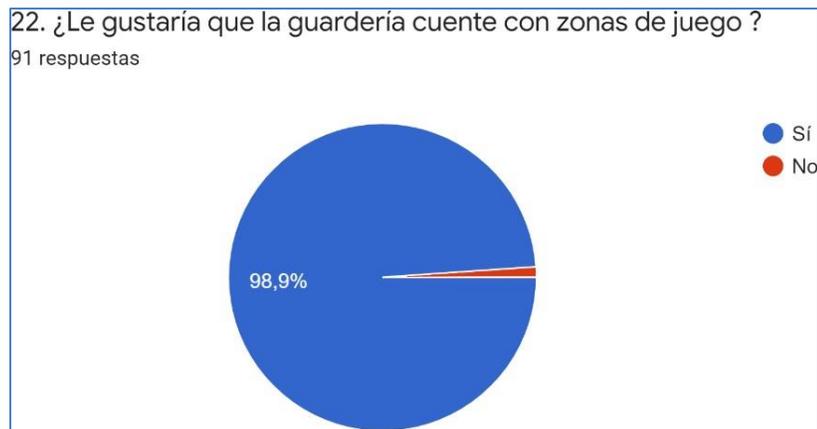
Figura 24. Preferencia en relación con el portafolio de productos



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

De acuerdo con el gráfico el 91,4% de los clientes desean que se amplíe el portafolio de productos alimenticios.

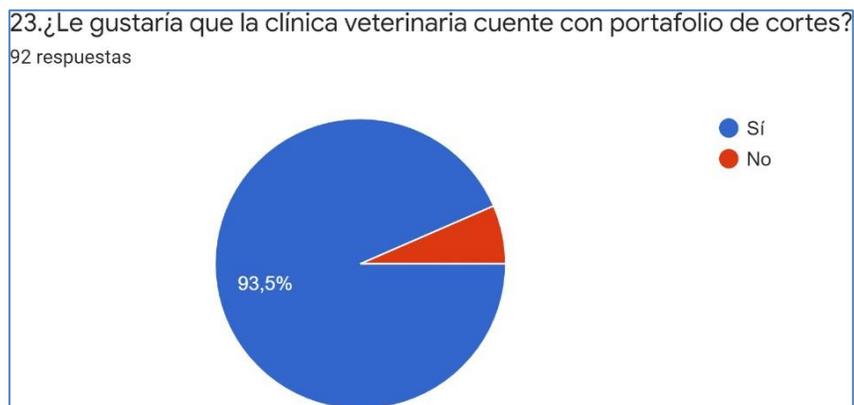
Figura 25. Preferencia en relación con la Zona de juegos



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

El 99,9 de los encuestados si les gustaría que en la guardería se crearan zonas de juego para la diversión de sus mascotas.

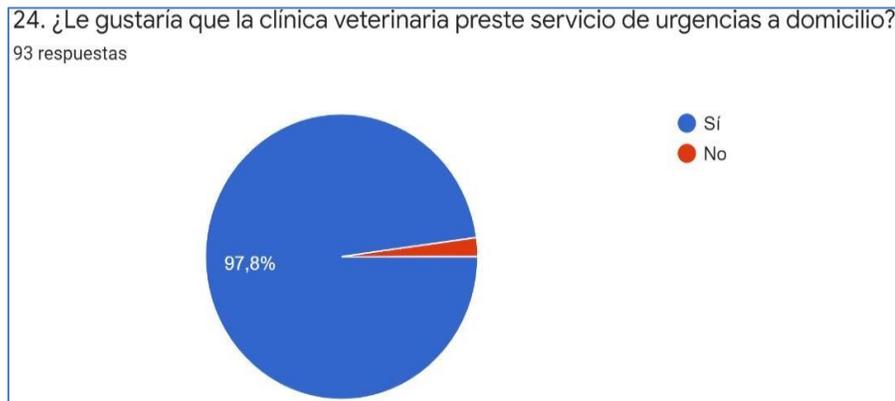
Figura 26. Percepción Portafolio de cortes



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

De acuerdo con la gráfica el 93,5% le gustaría que se implemente el portafolio de cortes.

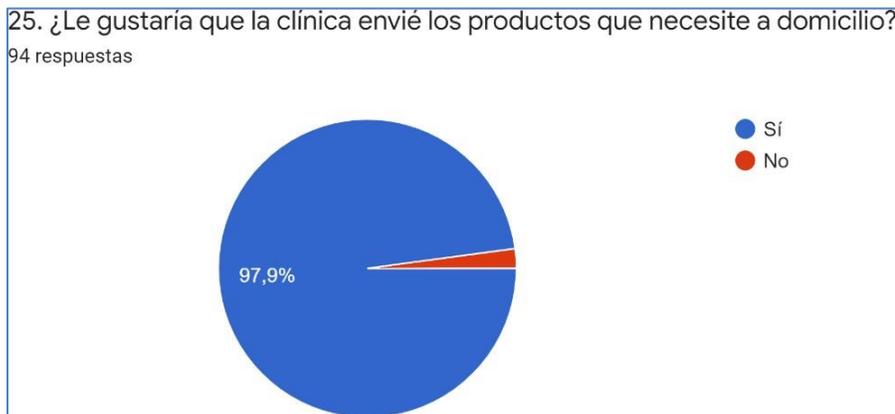
Figura 27. Percepción en relación con el Servicio de urgencias a domicilio



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

De acuerdo con la gráfica se observa que el 97,8% de los encuestados acogen la idea de que se preste el servicio de urgencias a domicilio, lo cual se tendrá en cuenta para la implementación de este

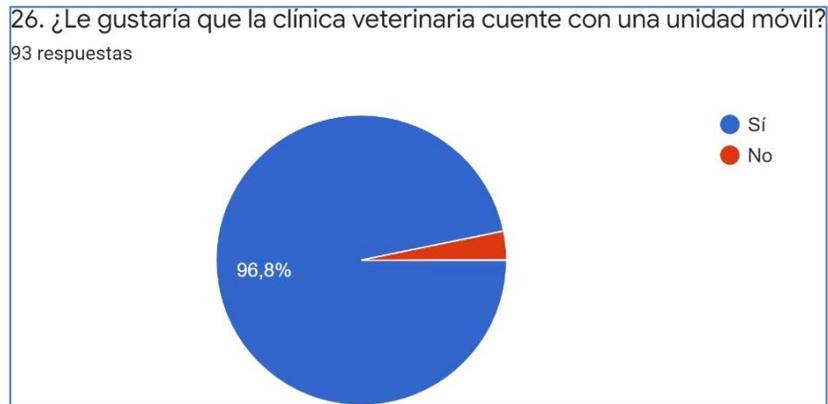
Figura 28. Escogencia en cuanto a productos a domicilio



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Teniendo en cuenta que el 97,9% se crea la necesidad de implementar el servicio a domicilio para la entrega de productos.

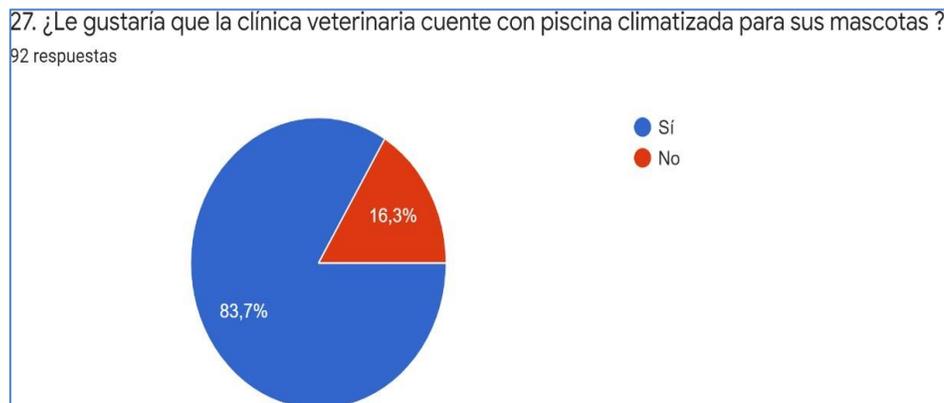
Figura 29. Escogencia en cuanto a Unidad móvil



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Teniendo en cuenta que el 96,8% se crea la necesidad de implementar de una unidad móvil, para la prestación de servicios

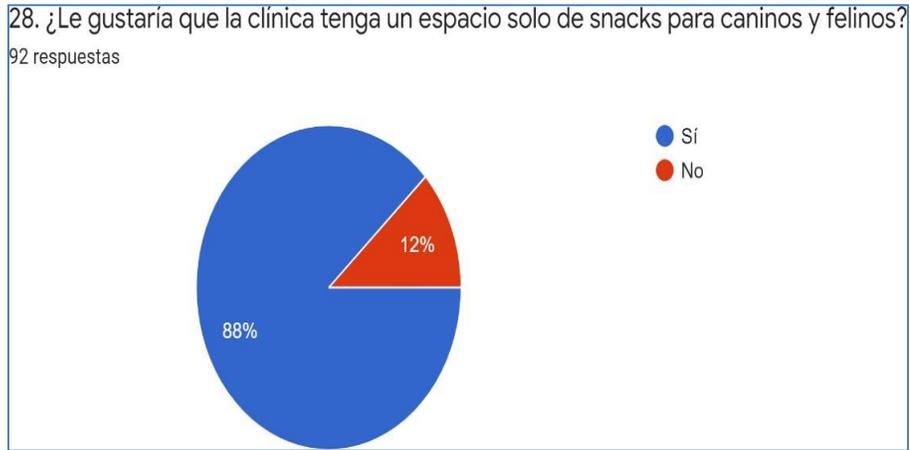
Figura 30. Escogencia en cuanto a Piscina climatizada



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Teniendo en cuenta que el 83,7% se crea la necesidad de implementar una piscina climatizada, para la recreación de las mascotas

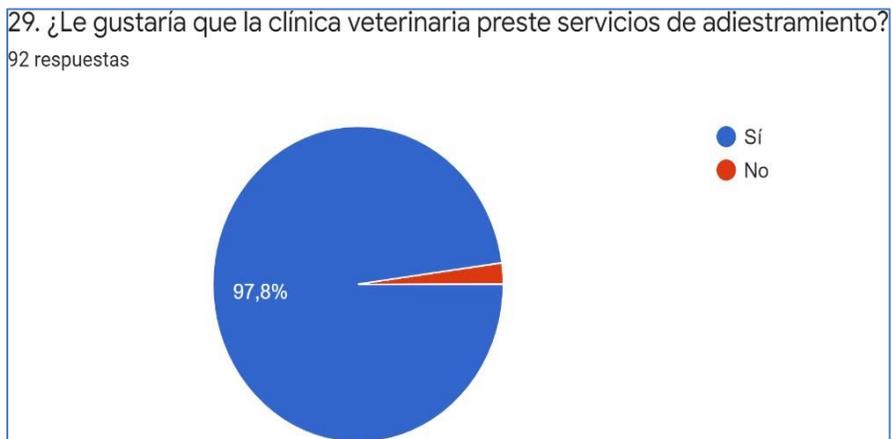
Figura 31. Escogencia en cuanto a Espacio para snacks



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Teniendo en cuenta que el 96,8% se crea la necesidad de implementar de una unidad móvil, para la prestación de servicios

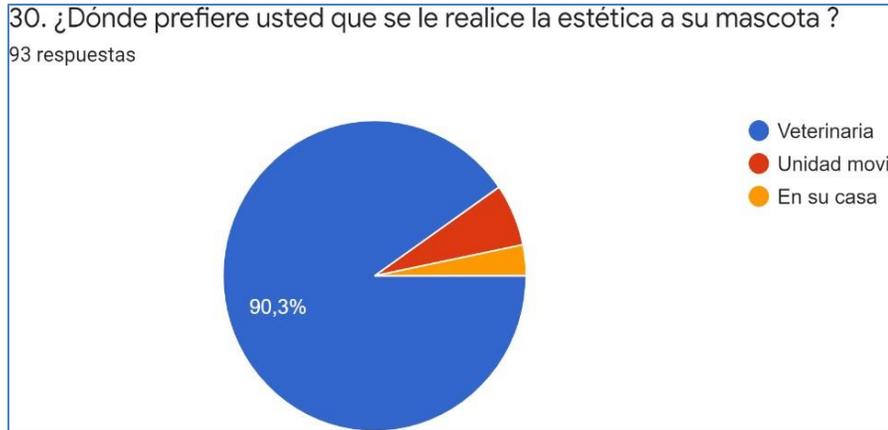
Figura 32. Elección en relación con los servicios de adiestramiento



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Teniendo en cuenta que el 97,8% se implementara servicio de adiestramiento.

Figura 33. Lugar de preferencia en cuanto al servicio de estética de mascota



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

El 90,3% de los clientes prefiere que la estética a su mascota se le realice en laveterinaria

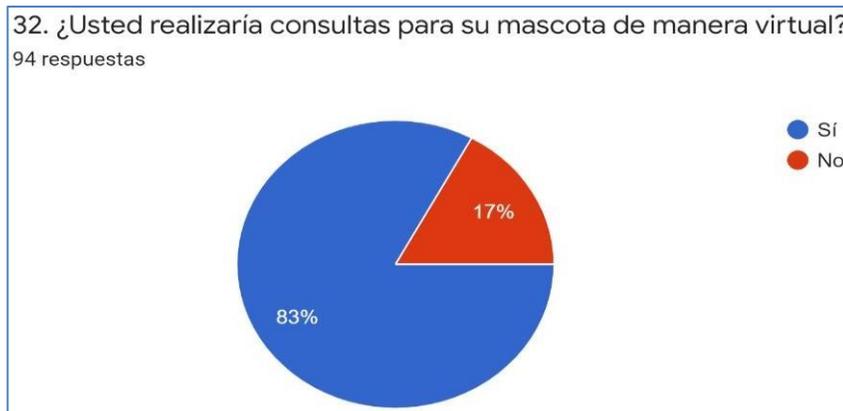
Figura 34. Resultado en relación con Monitoreo de mascota



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

El 57% de los clientes les gustaría que se implementara cámaras de vigilancia donde puedan estar monitoreando a sus mascotas.

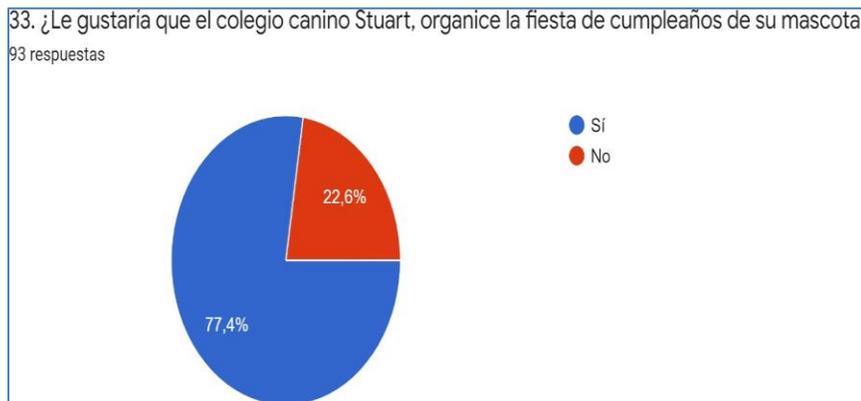
Figura 35. Elección en cuanto a consultas de manera virtual



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

El 83% de los encuestados les gustaría que se implemente el servicio de consultas de manera virtual

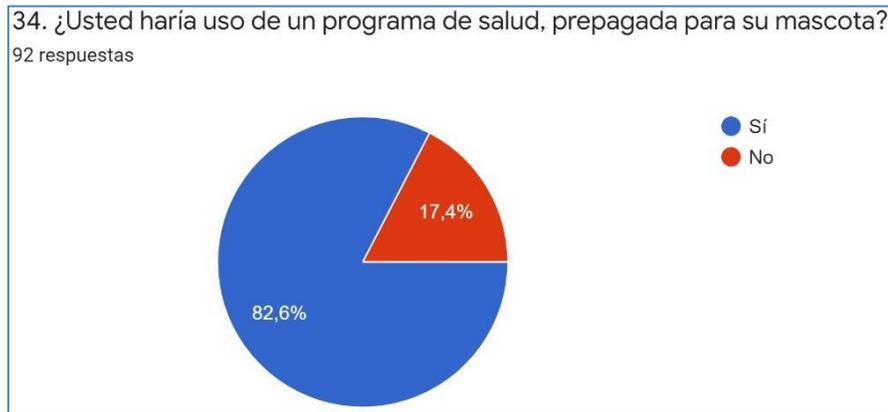
Figura 36. Elección cuanto a organización de fiesta de cumpleaños



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Teniendo en cuenta que el 77,4 se crea la necesidad de ofrecer el servicio de fiesta de cumpleaños de su mascota.

Figura 37. Resultados en cuanto a programa de salud



Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Teniendo en cuenta que el 82,6% harían uso de un programa de salud para sumascota donde puedan tener acceso a medicina preventiva, atención, tratamiento de urgencias, enfermedades y accidentes.

Tabla 3. Resultados en relación con las mejoras para un mejor servicio consideradas por el cliente.

Posibles mejoras al servicio
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Más servicios.</li> <li>▪ Que no cambien tanto las personas que trabajan, cada mes ya hay personas nuevas, y la verdad eso me genera desconfianza.</li> <li>▪ Dentro de la mejora que tiene que hacer la clínica veterinaria son sus líneas telefónicas y dar respuesta y si no para que son. Por otra parte, la atención veterinaria no es la mejor, ya que un día lleve a mi perrito por consulta y el médico quedo de enviar exámenes y el reporte y nunca lo hizo. Me parece que deben cambiar el profesional veterinario.</li> <li>▪ Deberían mejorar más la puntualidad</li> <li>▪ Una sede en el Norte</li> <li>▪ En el tema de la guardería canina como una especie de reporte mensual quizá en temas de comportamiento de alimentación de convivencia. Es una manera de estar al tanto de la convivencia y prestar más atención si surge alguna falencia de nuestra mascota. Mil gracias</li> <li>▪ Horario de atención más temprano 6:30 am _ 8 pm/ Que la ruta del colegio recogiera los perritos más temprano y que fueran cumplidos con el horario. Ya que en repetidas ocasiones han dejado sin día de recreación a mi mascota.</li> <li>▪ Un plan de nutrición</li> <li>▪ Que estando en guardería ofrezcan la alimentación de la mascota</li> <li>▪ Mas accesibilidad en la recogía y entrega de mascota para el servicio de guardería</li> <li>▪ Mejorar la báscula de la veterinaria, ya que, aunque confío 100% en todos los procesos del doctor, hace mucho no peso a mis gatitos. Me encanta el servicio y lo recomiendo a todos los que conozco</li> <li>▪ Que haya servicio de datafono</li> <li>▪ Tener redes sociales</li> <li>▪ Nutricionista y adiestramiento.</li> </ul>

Fuente: Resultados Instrumento de recolección encuesta

Mediante esta pregunta podemos tener en cuenta la opinión de los clientes con el fin de mejorar la prestación de los servicios en pro a sus necesidades.

### 8.3 Análisis de los resultados

El análisis de los resultados arroja que entre los 94 encuestados, la mayoría es de género femenino, cuya mascota de preferencia es el perro, mascotas que están en promedio en su mayoría entre 1 y 5 años. Ahora bien, estos datos sociodemográficos le permiten dar credibilidad

e importancia a las opiniones que los participantes ya que pueden aportar para el estudio mercados con una visión óptima del negocio, es por ello por lo que la mayoría de los clientes conoce la clínica veterinaria por un referido.

Por otro lado, se ve una clara inclinación a brindar un buen servicio al cliente de manera presencial, mediante una tendencia del servicio 24/7 y del mismo modo por redes sociales, así como también se destaca que frente a la percepción de la infraestructura y del servicio se encuentra favorable tanto en las instalaciones como en los servicios y precio, mejorando el servicio mediante la prestación de servicios a domicilio. Online entre otros eventos.

En conclusión, gran parte de los encuestados considera apropiado la implementación de nuevas tecnologías tanto para cada uno de los servicios como para el desarrollo de estos en relación con la atención al usuario y su forma de comunicación de este.

## 9. Segmentación de mercado de la Clínica Veterinaria STUAR

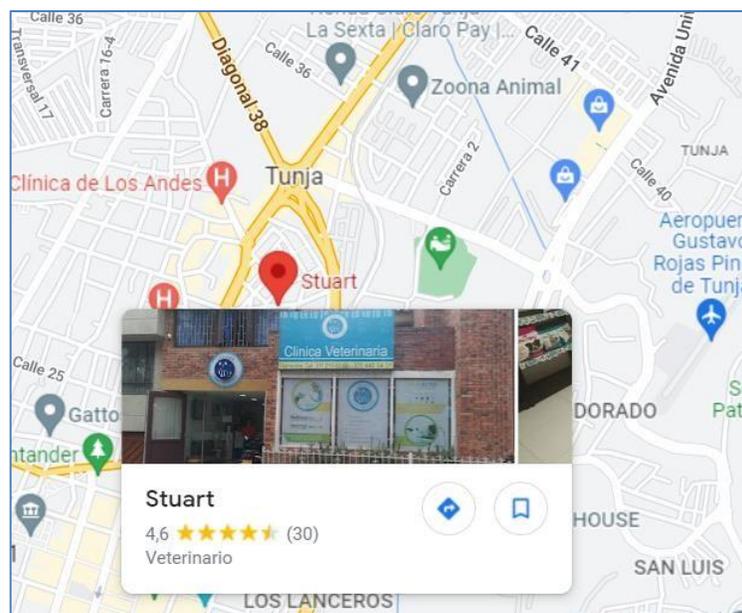
En esta segmentación presentamos los aspectos de mercado. Los datos que se proporcionaran son obtenidos por medio de una encuesta de mercado la cual se realizó a los clientes de la Clínica veterinaria Stuart en la Ciudad de Tunja Boyacá.

### 9.1 Segmentación geográfica

La ciudad de Tunja está ubicada en el Departamento de Boyacá con una población de 172.548 habitantes (DANE). Durante el transcurso del año la temperatura generalmente varía de 5 °C a 17 °C y rara vez baja a menos de 1 °C o sube a más de 20 °C.

La clínica veterinaria STUART está ubicada en la ciudad de Tunja del Departamento de Boyacá en el barrio Maldonado en la calle 29 # 8-57 barrio Maldonado y su sede campestre en la vereda de Chivata Boyacá.

Figura 38 Localización de la empresa



Fuente: Google Maps

## **9.2 Segmentación demográfica**

El público objetivo de la Clínica veterinaria son personas de género masculino y femenino, siendo en su mayoría mujeres entre 18 y 40 años, quienes más demandan los servicios de la clínica veterinaria, los cuales cuentan con mascotas de raza mediana entre caninos y felinos; del mismo modo, en su mayoría la actividad ocupacional de los clientes son empleados e independientes, con perfiles profesionales entre ellos, abogados, ingenieros, médicos, odontólogos entre otros. Los anteriores se encuentran en los estratos socioeconómicos 2,3,4 y 5, ubicados principalmente en el Norte de la ciudad, en los barrios: Las quintas, Mesopotamia, Santa Inés, Fontanella, Villa del Norte, Unicentro, La esmeralda, entre otros.

## **9.3 Segmentación psicográfica**

El perfil de los clientes actuales y de los clientes potenciales, en los cuales se proyecta la clínica Veterinaria son personas alegres, sociales, comunicativas, amorosas con su entorno, principalmente con sentido de responsabilidad y cuidado hacia sus mascotas, así mismo, cariñosos y respetuosos, los cuales esperan que se les brinde un servicio y atención de calidad y prefieren lo mejor en la prestación de este para sus mascotas.

## **9.4 Segmentación comportamental**

Se resalta que, dadas las ocupaciones en el quehacer de los clientes, quienes frecuentan la prestación de los servicios en la jornada de la mañana. En su mayoría accediendo a los servicios diariamente según la necesidad, convirtiéndose en clientes idóneos la fidelización del servicio y siendo parte del nicho potencial o mercado objetivo de la empresa.

## 10. Propuesta para el plan estratégico clínica veterinaria STUART

### 10.1 Filosofía empresarial

#### 10.1.1 Razón social Clínica Veterinaria Stuart

#### 10.1.2 Identidad corporativa

Figura 39. Logo



#### 10.1.3 Misión

Somos una empresa sostenible en el mercado Boyacense que busca generar confianza y lealtad en el cliente, brindando bienestar, cuidado y protección en caninos y felinos, ofreciendo una amplia variedad de servicios de calidad.

#### 10.1.4 Visión

En el 2027 seremos líderes en atención medica veterinaria y cuidado en general paracaninos y felinos. Contando con personal capacitado e instalaciones y equipos necesarios para el cuidado de la mascota, siendo punto de referencia en el sector veterinario en la región. Con responsabilidad social y ambiental.

### 10.1.5 Valores y principios

**Integridad:** Estamos comprometidos con un servicio honesto y ético. Siempre vamos a actuar en el mejor interés de nuestros pacientes y sus propietarios. La base de nuestra práctica es la confianza e integridad.

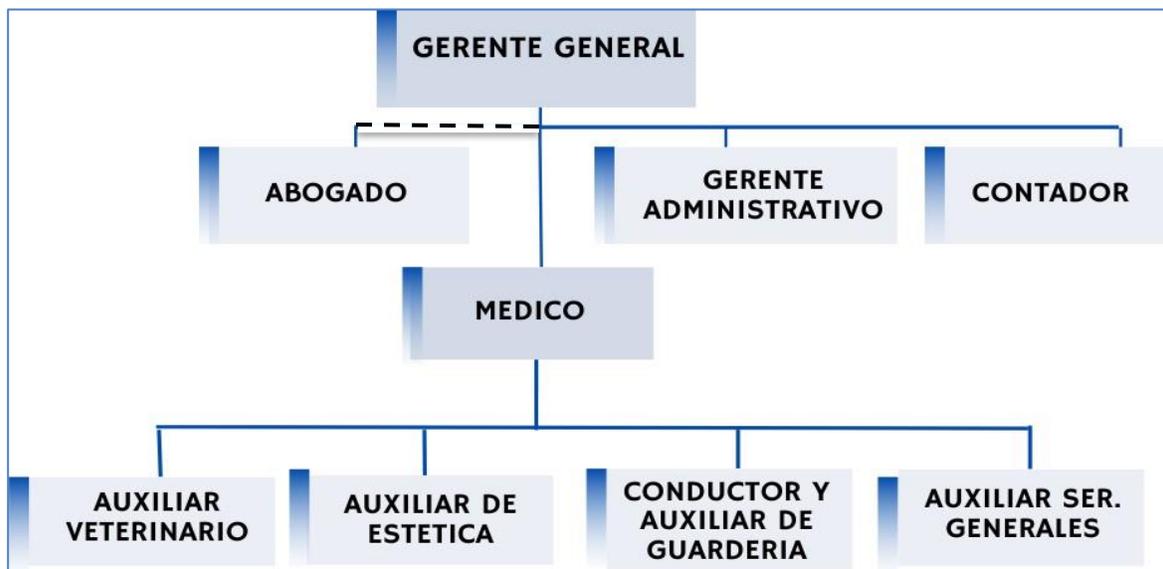
**Experiencia:** Nos responsabilizamos en estar en continua formación, para estar al día de las últimas novedades clínicas y poder ofrecer los tratamientos más actualizados a sumascota.

**Comunicación:** Nos parece de extrema importancia, el tipo de comunicación que tengamos con el propietario, por lo que incentivaremos aquellas acciones que permitan al propietario de la mascota, entender de forma didáctica, el proceso que sufre su mascota.

**Cuidado:** Por encima de todo nos preocupamos por el bienestar y la comodidad de nuestros pacientes y sus familias. Cuidado compasivo y un servicio excelente son nuestro compromiso con usted.

### 10.1.6 Organigrama

Figura 40. Organigrama Clínica Veterinaria Stuart



Fuente: Elaboración propia.

## **11. Plan de Ventas y Marketing**

### **11.1 Descripción del cliente y del usuario**

Tradicionalmente el perfil del cliente de la clínica veterinaria Stuart suele ser usualmente mujeres entre los 18-40 años, quienes generalmente se encuentran entre los estratos 3-4, quienes poseen en su mayoría perros de razas mediana, y en menor proporción con animales felinos; estos usuarios frecuentan en su preferencia los servicios de estética y guardería campestre, de acuerdo con su contexto y su estilo de vida en su entorno. Lo cual permite como base el desarrollo de estrategias comerciales posicionando el negocio en nuevos escenarios geográficos demográficos y sociales.

### **11.2 Análisis de la ventaja competitiva**

La clínica veterinaria cuenta con diferentes servicios y productos orientadas a la satisfacción de nuestros clientes y usuarios, con un segmento de mercado focalizado en una población estratégica en la ciudad de Tunja, la cual brinda un servicio de calidad en comparación con la competencia local, lo que convierte en una pequeña empresa original en el mercado de la región.

### **11.3 Análisis de la competencia**

Para el análisis de los competidores, se plasma a continuación la descripción de una muestra focalizada y estratificada de clínicas veterinarias en la ciudad de Tunja quienes son competidoras directas con mayor relevancia de acuerdo con los servicios y productos que oferta la clínica veterinaria Stuart, para ello se seleccionaron los siguientes atributos: nombre de la empresa, servicios, precios y observaciones.

Tabla 4. Análisis de competidores

Nombre de Empresa	Servicios	Precio	Observaciones
<b>ASMEVET</b>	Medicina	50.000	
	Estética	18.000	El Hospital
	Petshop	10.000-70.0000	Veterinario no
	Laboratorio	30.000-200.000	cuenta con el
	Médicos especializados	Diversos honorarios	servicio de guardería
	Servicios funerarios	200.000-600.000	Adicionalmente la clínica cuenta con un amplio personal especializado en medicina y la prestación del servicio funerario para sus usuarios.
<b>PET CENTER</b>	Medicina		
	Pet shop	10.000-70.000	Realizan domicilios,
	Estética	30.000	Atención las 24 horas, realizan recreación y caminatas, peluquería profesional, y laboratorio.
<b>ZOOMEDICA</b>	Medicina		
	Laboratorio	10.000-70.000	La clínica cuenta con farmacia y sala
	Pet shop	25.000	RX
	Estética		

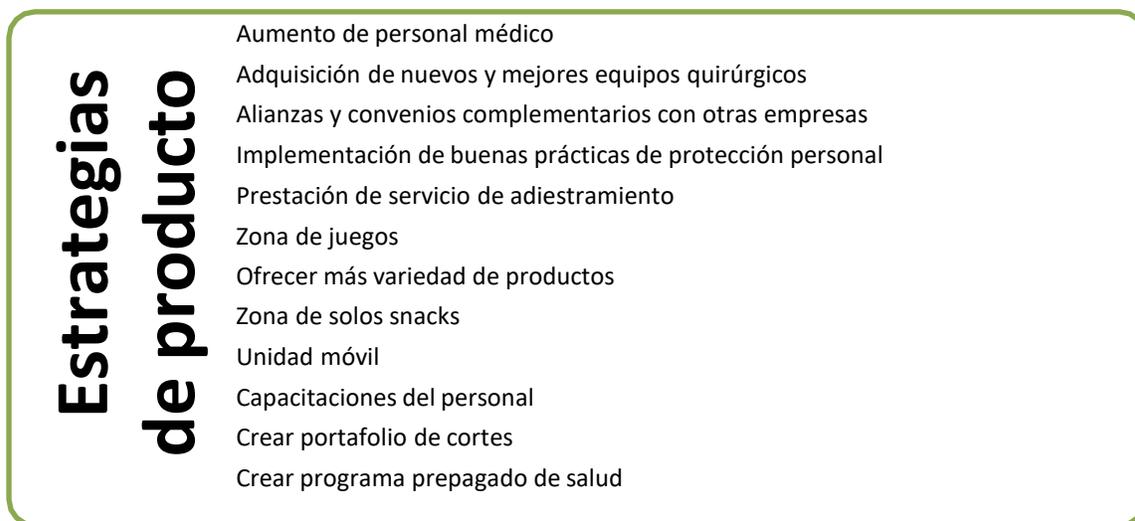
Fuente: Elaboración de las autoras

## 11.4 Estrategias de mercado

### 11.4.1 Descripción de la estrategia de producto

Según Kotler (2015), el producto y/o servicio se convierte en la fuente principal de ingresos de las operaciones comerciales de la empresa, por consiguiente, a continuación, se plasma herramientas de mejora a manera de estrategias para potencializar los productos y servicios que brinda la clínica veterinaria al mercado meta.

Figura 41. Estrategias de producto

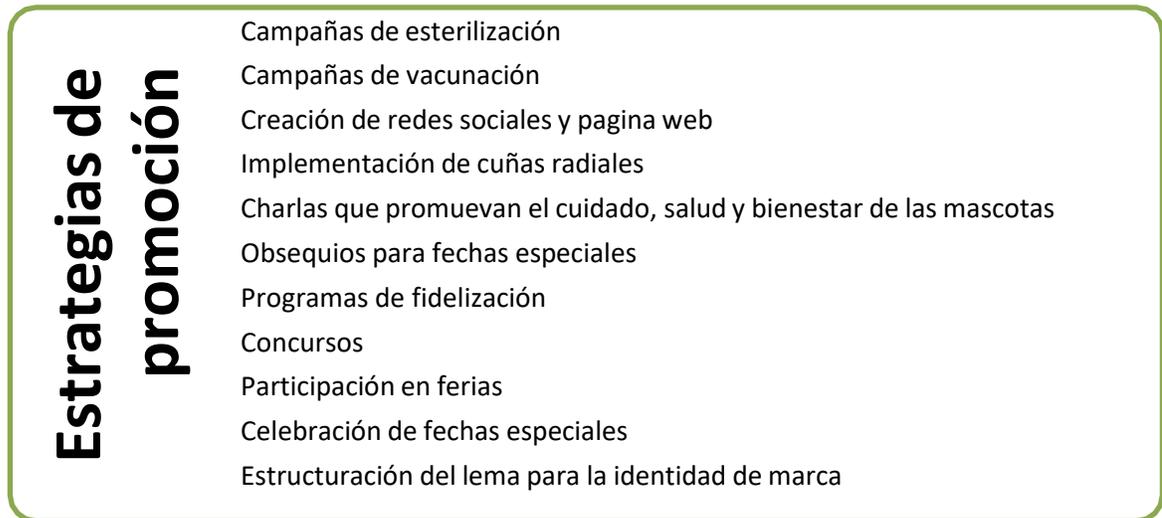


Fuente: Elaboración de las autoras

### 11.4.2 Descripción de la estrategia de promoción

La clínica veterinaria cuenta en la actualidad con la estrategia de promoción de venta directa, mediante el material P.O.P, es decir, material impreso en el punto de venta entre ellos, tarjetas de presentación, publicidad en el vehículo y en las instalaciones de la empresa, lo que nos da a entender que la organización necesita otras estrategias de comunicación para sostener el mercado actual y mejorar la prestación del servicio con nuevos clientes, dado ello se mencionan a continuación las siguientes estrategias de promoción:

Figura 42. Estrategias de promoción

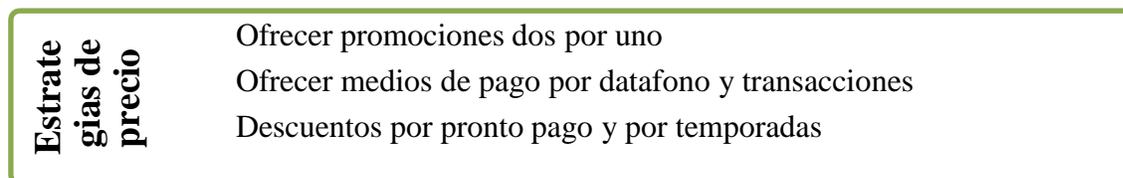


Fuente: Elaboración de las autoras

### 11.4.3 Descripción de la estrategia de precio

Según Kotler (2015), el precio es la herramienta que permite analizar de manera cuantitativa los rendimientos financieros de las operaciones comerciales de la empresa, los cuales integran el análisis de costos, el estudio de la competencia, y el poder adquisitivo de los clientes, adicionalmente hace referencia a los medios de pagos y condiciones financieras en la venta de los productos y servicios. Dado ello a continuación se plasman las siguientes estrategias de precio.

Figura 43. Estrategias de precio



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta, la estrategia de precios la cual es basada en el análisis de estimación de costos, agrupando los diferentes ítems e insumos de cada segmento de servicio,

los cuales son el servicio de guardería, medicina, pet shop y estética, así mismo se tiene en cuenta en esta propuesta de precios el análisis de la competencia y la percepción del cliente.

Tabla 5. Proyección estimación de precio

Servicio	Costos	Precio				
		de venta	Utilidad	Diario	Mensual	Anual
<b>Medicina</b>	3.000	40.000	37.000	2*26	1.040.000	12.480.000
<b>Guardería</b>	5.000	17.000	12.000	4*30	510.000	6.120.000
<b>Pet shop</b>	41.700	53.700	12.000	3*4	644.400	7.732.800
<b>Estética</b>	4.000	32.000	28.000	2*26	1.664.000	19.968.000

Fuente: Elaboración propia

#### 11.4.4 Descripción de las estrategias de plaza

Según Kotler (2015), los elementos de la distribución, almacenamiento e instalaciones en la prestación del servicio son necesarios para el óptimo desempeño de las operaciones comerciales en un territorio geográfico específico, por consiguiente y de manera tradicional las clínicas veterinarias en la región han venido desarrollando sus actividades en el punto de venta, n donde la clínica veterinaria Stuart no es ajena, así que a continuación se mencionan la formulación de las estrategias adecuadas para mejorar la satisfacción del cliente en relación con la plaza.

Figura 44. Estrategia de plaza

<b>Estrategias de plaza</b>	Entregas a domicilio (mediante un canal de distribución directo e intensivo, teniendo en cuenta los requerimientos y pedidos de los clientes)
	Expansión de nueva sede
	Mejoramiento y adecuación de la infraestructura actual.

Fuente: Elaboración propia

## 12. Plan de operación

En el siguiente apartado detallamos los recursos materiales y humanos para el funcionamiento de la clínica veterinaria Stuart, mencionando las condiciones de infraestructura de la empresa y el proceso de prestación del servicio representado en un flujograma.

### 12.1 Recursos materiales

Enlistamos los insumos, máquinas, herramientas y equipos que utiliza la clínica veterinaria para ofrecer sus servicios de medicina, guardería, estética y pet shop.

*Tabla 6. Recursos servicio de medicina*

<b>Recursos servicio de medicina</b>	
<input type="checkbox"/>	Consultorio medico
<input type="checkbox"/>	Consultorio de hospitalización
<input type="checkbox"/>	Termómetro
<input type="checkbox"/>	Fonendos
<input type="checkbox"/>	Medicamentos
<input type="checkbox"/>	Oxigeno
<input type="checkbox"/>	Mesa de consulta, silla
<input type="checkbox"/>	Mesa de cirugía
<input type="checkbox"/>	Quirófano
<input type="checkbox"/>	Riñoneras
<input type="checkbox"/>	Kit instrumental
<input type="checkbox"/>	Bascula
<input type="checkbox"/>	Succionador

Continuación tabla 6

<b>Recursos servicio de medicina</b>	
<input type="checkbox"/>	Botiquín
<input type="checkbox"/>	Sondas
<input type="checkbox"/>	Equipos de computo
<input type="checkbox"/>	Nevera Chiller (vacunas)
<input type="checkbox"/>	Nevera “Muestras de sangre”
<input type="checkbox"/>	Dental ultrasonido (Profilaxis)

Fuente: Elaboración de las autoras

Tabla 7. Recursos servicio de estética

<b>Recursos servicio de estética</b>	
<input type="checkbox"/>	Área de estética
<input type="checkbox"/>	Zona de lavado
<input type="checkbox"/>	Zona de secado
<input type="checkbox"/>	Zona de corte
<input type="checkbox"/>	Cepillos
<input type="checkbox"/>	Kit de tijeras
<input type="checkbox"/>	Secador 1 y 2
<input type="checkbox"/>	Duchas 1 y 2
<input type="checkbox"/>	Jabón
<input type="checkbox"/>	Shampoo medicado
<input type="checkbox"/>	Moños
<input type="checkbox"/>	Cintas
<input type="checkbox"/>	Cortaúñas

<input type="checkbox"/>	Algodón
<input type="checkbox"/>	Toallas
<input type="checkbox"/>	Pulidor de uñas
<input type="checkbox"/>	Acondicionador
<input type="checkbox"/>	Enjuague bucal (Dentiford)
<input type="checkbox"/>	Perfume

Fuente: elaboración propia

*Tabla 8. Recursos servicio de PET SHOP*

<b>Recursos servicio de PET SHOP</b>	
<input type="checkbox"/>	Almacén
<input type="checkbox"/>	Ropa
<input type="checkbox"/>	Juguete
<input type="checkbox"/>	Lazos
<input type="checkbox"/>	Areneras
<input type="checkbox"/>	Bolsas
<input type="checkbox"/>	Pelotas
<input type="checkbox"/>	Camas
<input type="checkbox"/>	Cargadores
<input type="checkbox"/>	Concentrados
<input type="checkbox"/>	Snacks
<input type="checkbox"/>	Cepillos

Fuente: Elaboración de las autoras

Tabla 9. Recursos servicio de guardería

<b>Recursos servicio de guardería</b>	
<input type="checkbox"/>	Zona campestre (encerrada en malla)
<input type="checkbox"/>	2 vehículos
<input type="checkbox"/>	Tazas de comida
<input type="checkbox"/>	Botiquín
<input type="checkbox"/>	Cobijas
<input type="checkbox"/>	Camas
<input type="checkbox"/>	Lazos
<input type="checkbox"/>	Bebederos
<input type="checkbox"/>	Hotel
<input type="checkbox"/>	Habitaciones
<input type="checkbox"/>	Canecas
<input type="checkbox"/>	Pelotas
<input type="checkbox"/>	Escoba
<input type="checkbox"/>	Trapero
<input type="checkbox"/>	Desinfectantes

Fuente: Elaboración de las autoras

## 12.2 Recursos humanos

La clínica veterinaria Stuart cuenta con 7 empleados, los cuales son el gerente general, medico, administrador, contador, abogado, auxiliar de estética, auxiliar de servicios generales y auxiliar de transporte. (Tabla 10)

Tabla 10. Recursos humanos requeridos

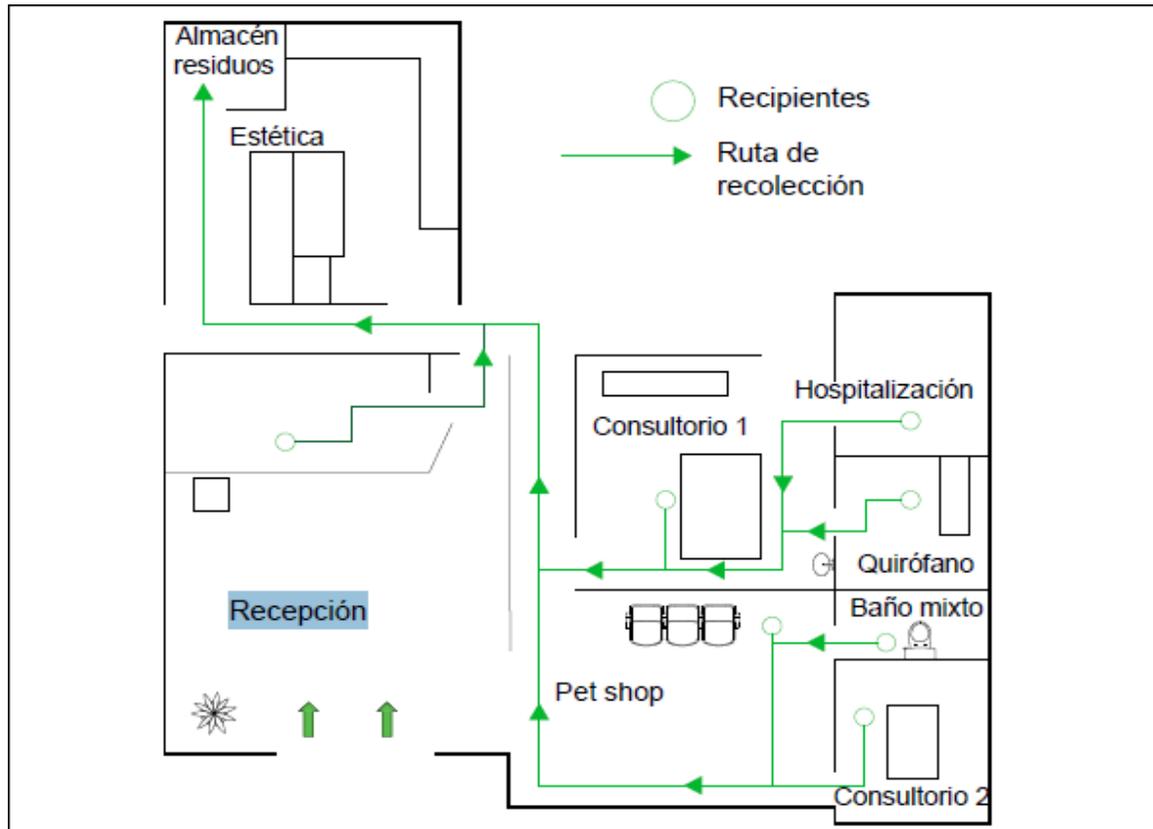
CARGO	FUNCION
Gerente General	Dirige toda la empresa y toma de decisiones
Medico	Encargado de atención clínica de los clientes y usuarios.
Gerente Administrativo	Lidera toda la parte administrativa, operativa y comercial.
Contador	Encargado de liquidación, nóminas y declaración de renta
Abogado	Encargado de asuntos jurídicos de la empresa
Auxiliar de Estética	Encargada de realizar baño y cortes de usuarios
Auxiliar de Transporte	Realiza la ruta hasta la guardería y encargado del cuidado de las mascotas de la sede campestre
Auxiliar de Servicios Generales	Encargada del aseo e higiene de la empresa.

Fuente: Elaboración de las autoras

### 12.3 Infraestructura de la clínica veterinaria Stuart

En este apartado se representa el plano de la distribución y diseño de las respectivas áreas que conforman la clínica veterinaria Stuart. (Figura 45)

Figura 45. Plano de la Clínica Veterinaria Stuart

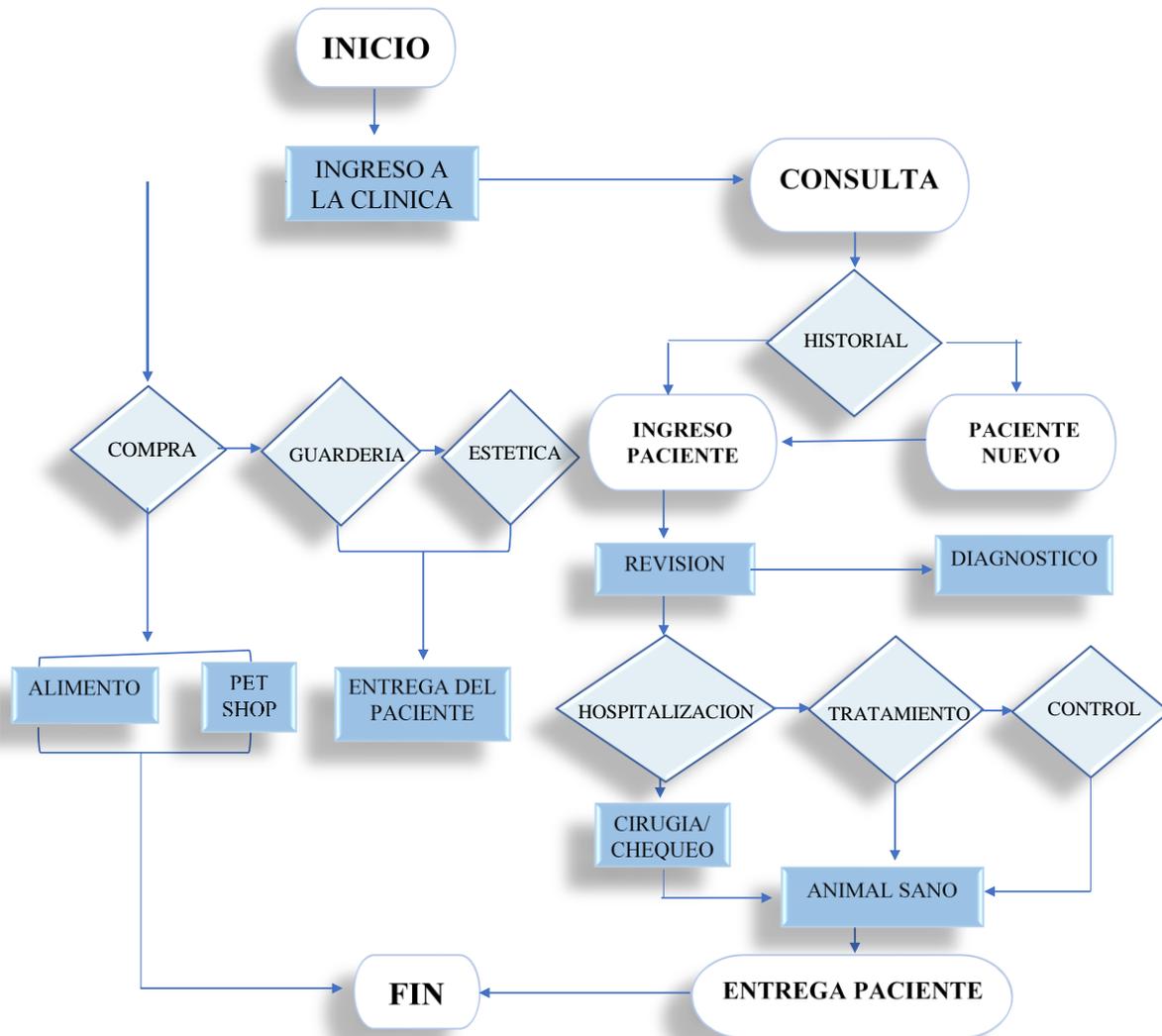


Fuente: Elaboración propia

#### 12.4 Flujograma de operación clínica veterinaria Stuart en relación con la prestación de los servicios

La clínica veterinaria Stuart, implementa acciones a través de la administración por procesos, lo cual implica la formalización de la planeación, estructuración y evaluación de la prestación de servicios (Zapata, 2009), por consiguiente, se presenta a continuación el flujograma de la operación, integrando y agrupando la prestación de los servicios. (Figura 46)

Figura 46. Flujograma de la prestación de los servicios



Fuente: Elaboración propia

### 13. Estructura Financiera

Para representar los estados financieros de la empresa y la información de esta se tomaron en cuenta datos recolectados por el área contable de la clínica veterinaria Stuart y proyecciones estimadas utilizando variables macroeconómicas.

#### 13.1 Proyección de ventas

Para determinar el crecimiento de la empresa se realiza una proyección de ventas estableciendo como meta de crecimiento del **5%** anual durante los próximos 5 años, cuyo porcentaje está en concordancia con la estimación de crecimiento proyectado de la variable económica del producto interno bruto del país.

Tabla 11. Proyección de ventas

Proyección de Ventas millones de pesos						
Servicios/ Periodo	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
<b>Medicina</b>	\$ 12.480.000,0 0	\$ 13.104.000,00	\$ 13.759.200,0 0	\$ 14.447.160,0 0	\$ 15.169.518,0 0	\$ 15.927.993,9 0
<b>Pet Shop</b>	\$ 6.120.000,00	\$ 6.426.000,00	\$ 6.747.300,00	\$ 7.084.665,00	\$ 7.438.898,25	\$ 7.810.843,16
<b>Estética</b>	\$ 7.732.800,00	\$ 8.119.440,00	\$ 8.525.412,00	\$ 8.951.682,60	\$ 9.399.266,73	\$ 9.869.230,07
<b>Guardería</b>	\$ 19.968.000,0 0	\$ 20.966.400,0 0	\$ 22.014.720,0 0	\$ 23.115.456,0 0	\$ 24.271.228,8 0	\$ 25.484.790,2 4
<b>Total</b>	\$ 46.300.800,0 0	\$ 48.615.840,0 0	\$ 51.046.632,0 0	\$ 53.598.963,6 0	\$ 56.278.911,7 8	\$ 59.092.857,3 7

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se plasma el balance general, el estado de resultados y el análisis de indicadores financieros para la situación actual de la Clínica Veterinaria Stuart, la cual fue suministrada por el área contable de la entidad.

### 13.2 Estado de Situación Financiera

Tabla 12. Estado de Situación financiera Clínica Stuart

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CLINICA VETERINARIA STUART</b>					
<b>NIT 7184052-8</b>					
	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>		<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>
<b>ACTIVOS</b>			<b>PASIVOS</b>		
<u>Corrientes</u>			<u>Corrientes</u>		
Caja	7.200.000	12.000.000	Proveedores	8.000.000	13.250.000
Inventario	50.000.000	60.000.000	Impuestos	3.200.000	3.400.000
			Obligaciones laborales	5.000.000	10.000.000
	<hr/>	<hr/>		<hr/>	<hr/>
	57.200.000	72.000.000		16.200.000	26.650.000
<u>No corrientes</u>			<u>No corrientes</u>		
Muebles y enseres	7.190.000	3.200.000	Obligaciones financieras	30.890.000	32.700.00
vehículos	8.000.000	10.190.000			
	<hr/>	<hr/>		<hr/>	<hr/>
	15.190.000	13.390.000		30.890.000	32.700.000
			<b>PATRIMONIO</b>		
			Aportes sociales	7.100.000	12.040.000
			Reservas	11.000.000	5.000.000
			Utilidad neta del año	7.200.000	9.000.000
<hr/>	<hr/>	<hr/>		<hr/>	<hr/>
Total, activos	72.390.000	85.390.000		25.300.000	26.040.000
			<hr/>	<hr/>	<hr/>
			Total, de pasivos y patrimonio	72.390.000	85.390.000

Fuente: elaboración propia

**13.3 Estado de resultados integral.***Tabla 13. Estado de resultados integral.*

<b>CLINICA VETERINARIA STUART</b>			
<b>1 DE ENERO DE 2020 A DICIEMBRE 2020</b>			
<b>1 DE ENERO DE 2021 A 31 DE DICIEMBRE DE 2021</b>			
	<b>2020</b>		<b>2021</b>
Venta de medicamento	\$ 15.000.000	\$	20.000.000
Venta de servicios	\$ 10.800.000	\$	15.000.000
	\$		\$
Otras ventas	4.200.000		6.700.000
	<b>\$ 30.000.000</b>	<b>\$</b>	<b>41.700.000</b>
		\$	
Costos	9.000.000	\$	11.300.000
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 21.000.000</b>	<b>\$</b>	<b>30.400.000</b>
		\$	\$
Gastos Administrativos	833.333		5.000.000
	\$		\$
Gastos de Venta	750.000		3.000.000
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$ 19.416.667</b>	<b>\$</b>	<b>22.400.000</b>
		\$	\$
Gastos no operacionales	333.333		2.000.000
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 19.083.333</b>	<b>\$</b>	<b>74.000.000</b>
		\$	
Impuestos	6.297.500	\$	25.160.000
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 12.785.833</b>	<b>\$</b>	<b>48.840.000</b>

### 13.4 Análisis financiero

Tabla 14. Análisis financiero de la Clínica Veterinaria

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>	
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>	
<b>RAZÓN CORRIENTE= ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE</b>	Razón corriente = 3
<b>PRUEBA ACIDA= ACTIVO CORRIENTE – INVENTARIOS / PASIVO CORRIENTES</b>	Prueba acida = 71.999.998
<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO: ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE</b>	Capital neto de trabajo = 45.350.000
<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>	
<b>RENTABILIDAD SOBRE VENTAS: UTILIDAD NETA /VENTAS NETAS X100</b>	Rentabilidad sobre ventas= 40,7
<b>RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS: UTILIDAD BRUTA /ACTIVO TOTAL</b>	Rentabilidad sobre activos= 0,983721747
<b>RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO: UTILIDAD NETA / PATRIMONIO</b>	Rentabilidad sobre el patrimonio = 2,437125749
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>	
<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO= PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL</b>	Nivel de endeudamiento: 70%
<b>CONCENTRACION DE PASIVOS A CORTO PLAZO= PASIVO CORRIENTE / PASIVO TOTAL</b>	Concentración de pasivos cp.: 45%
<b>ENDEUDAMIENTO FINANCIERO= PASIVOS FINANCIEROS / INGRESOS ORDINARIOS</b>	Endeudamiento financiero: 71%
<b>IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA= COSTOS FINANCIEROS / INGRESOS ORDINARIOS</b>	Impacto de la carga financiera: 3%
<b>COBERTURA DE INTERESES I= UTILIDAD OPERACIONAL / COSTOS FINANCIEROS</b>	Cobertura de intereses 1: 21
<b>INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD</b>	
<b>ÍNDICE DE CRECIMIENTO EN VENTAS: UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL</b>	Índice de crecimiento en ventas = 0,57196393

Fuente: Elaboración propia

### ***13.4.1 Análisis de los indicadores financieros***

Como resultado del análisis financiero se puede observar que la liquidez de la empresa en el año 2020 en comparación con el año 2021 es considerablemente positiva debido al incremento en las ventas en el año inmediatamente anterior, lo que quiere decir que la empresa está en la capacidad de atender compromisos a corto plazo.

Del mismo modo podemos observar que el resultado del capital de trabajo neto es de 0,20 indicador positivo frente al uso de recursos a corto plazo que utiliza la empresa.

La rentabilidad del activo es baja en el primer año debido a las condiciones sanitarias causadas por el COVID 19, sin embargo es de resaltar que el porcentaje se aumenta notablemente a partir del año 2021 dando como resultado una rentabilidad sobre las ventas, sobre los activos y sobre el patrimonio de manera positiva a causa de la reactivación económica.

Con la misma tendencia anterior se analiza el endeudamiento de la empresa mediante los indicadores de deuda con terceros en comparación con el activo y el patrimonio, en donde podemos concluir que hay un alto compromiso de los propietarios de la clínica en atender las deudas a corto plazo.

Por último, analizamos el comportamiento financiero de la empresa a través de un indicador de productividad, comparando la utilidad en los periodos analizados frente al activo de la empresa, del cual se puede deducir que en prospectiva la empresa es viable financieramente ya que obtuvo un resultado de productividad positivo.

### 13.5. Análisis vertical y horizontal ESFA

Tabla 15. Análisis vertical y horizontal de Estado de Situación Financiera

	ANÁLISIS HORIZONTAL			
	ANÁLISIS VERTICAL		VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
	2020	2021	2020	2021
<b>ACTIVOS</b>				
<i>Corrientes</i>				
Caja	10%	14%	\$4.800.000	67%
Inventario	69%	70%	\$10.000.000	20%
	<b>79%</b>	<b>84%</b>	\$14.800.000	26%
<i>No corrientes</i>				
Muebles y enseres	10%	4%	-\$ 3.990.000	-55%
vehículos	11%	12%	\$ 2.190.000	27%
	<b>21%</b>	<b>16%</b>	-\$1.800.000	-12%
<b>Total, activos</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	\$13.000.000	18%
<b>PASIVOS</b>				
<i>Corrientes</i>				
Proveedores	11%	16%	\$5.250.000	66%
Impuestos	4%	4%	\$200.000	6%
Obligaciones laborales	7%	12%	\$ 5.000.000	100%
	<b>22%</b>	<b>31%</b>	\$10.450.000	65%
<i>No corrientes</i>				
Obligaciones financieras	43%	38%	\$ 1.810.000	6%
	<b>43%</b>	<b>38%</b>	\$ 1.810.000	6%
<b>Total, pasivos</b>	<b>65%</b>	<b>70%</b>	\$12.260.000	26%
<b>PATRIMONIO</b>				
Aportes sociales	10%	14%	\$ 4.940.000	70%
Reservas	15%	6%	-\$6.000.000	-55%
Utilidad neta del año	10%	11%	\$ 1.800.000	25%
	<b>35%</b>	<b>30%</b>	\$ 740.000	3%
<b>Total, de pasivos y patrimonio</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	\$ 13.000.000	18%

Fuente: elaboración propia

### 13.6 Análisis vertical y horizontal de Estados de Resultado Integral

Tabla 16. Análisis vertical y horizontal de Estados de Resultado Integral

	ANALISIS VERTICAL		ANALISIS HORIZONTAL	
			VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Venta de medicamento	50%	48%	\$ 5.000.000	33%
Venta de servicios	36%	36%	\$4.200.000	39%
Otras ventas	14%	16%	\$2.500.000	60%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	\$ 11.700.000	39%
Costos	30%	27%	\$ 2.300.000	26%
<b>Utilidad Bruta</b>	70%	73%	\$ 9.400.000	45%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>		
Gastos Administrativos	3%	12%	\$ 4.166.667	500%
Gastos de Venta	3%	7%	\$ 2.250.000	300%
<b>Utilidad operacional</b>	65%	54%	\$ 2.983.333	15%
Gastos no operacionales	1%	5%	\$1.666.667	500%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	64%	177%	\$ 54.916.667	288%
Impuestos	21%	60%	\$18.862.500	300%
<b>Utilidad Neta</b>	43%	117%	\$36.054.167	282%

#### 13.6.1 Análisis vertical

Se presenta cifras significativas en el balance general que se compone en activo, pasivo y patrimonio de la veterinaria STUART habiendo analizado cada uno de ellos se deduce que: dentro del activo la cifra más significativa son los inventarios para los años 2020 y 2021. Por otra parte, el rubro menos representativo fueron los muebles y enseres para los dos años ya que se mantiene en un total de 10% y un 4% para el siguiente año tomando una mayor disminución.

En cuanto al pasivo se puede observar que los impuestos para el año 2020 y 2021 no representa un valor llamativo, pero se logra ver que para el 2021 se puede notar una disminución

en las obligaciones financieras de un 5% ante las obligaciones del 2020.

En cuanto al patrimonio se puede visualizar un leve aumento en los aportes sociales y las utilidades netas del año en base del año 2020 al 2021. Así mismo logramos ver una gran disminución del 9% en las reservas de la veterinaria.

### **13.6.2 Análisis horizontal**

El análisis inicia al determinar que variaciones o que cifras merecen atención especial y cuales no; centrándose en los cambios extraordinarios o más significativo, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como las relativas, en ocasiones un solo tipo de variación examinada, no nos dice nada o nos puede llevar a conclusiones dudosas. Al efectuar el análisis horizontal se observó que en los activos las cifras más representativas son los inventarios, las cuales obtuvieron una variación muy significativa durante estos periodos pasando de \$50.000.000 en el año 2020 y 60.000.000 en el año 2021. En cuanto, a los pasivos, logramos ver la mayor variación para los pasivos corrientes con un valor de 10.450.000.70

## Conclusiones y Logros

Dentro de los hallazgos de la presente investigación se logró establecer e implementar un plan estratégico para la clínica veterinaria Stuart de la ciudad de Tunja, basado en las variables administrativas, comerciales, operativas y financieras, las cuales se resaltan en la propuesta e implementación de varias estrategias, a fin de fortalecer el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

Dado lo anterior se resalta la aplicación de técnicas de observación y de instrumentos de apoyo a la recolección de la información para la redacción y presentación del presente documento, el cual fue brindado y apoyado por el personal directivo, administrativo y operativo de la clínica veterinaria.

Se menciona en gran importancia los resultados de las estrategias arrojadas en la matriz DOFA, las cuales en el desarrollo del presente proyecto fueron tenidas en cuenta por la empresa para el plan de acción de estas, dado ello algunas de las estrategias plasmadas se implementaron durante la ejecución del presente proyecto. Del mismo modo el diagnóstico realizado a través de la encuesta permitió fortalecer la relación con el cliente y plasmar propuestas concretas en relación con el estudio de mercado, en donde en el presente documento se desarrollaron de manera íntegra.

También se destaca como resultado del proyecto la formulación y estructuración de la filosofía empresarial de la clínica veterinaria mediante la propuesta de un horizonte institucional descrito en: la misión, visión, valores, organigrama y flujograma, las cuales aporta al fortalecimiento y reconocimiento de la identidad de la empresa en el mercado.

El estudio concluyó con el análisis de instrumentos financieros observando la viabilidad de las operaciones de la empresa, mostrando resultados positivos fruto de las actividades realizadas y ejecutadas en el periodo de transición de la post pandemia.

Cabe anotar que es de gran interés el desarrollo de la presente investigación, por tanto se recomienda al personal de la clínica veterinaria que desarrollen e implementen las estrategias planteadas para dar continuidad a lo formulado en el presente documento y seguir con las fases del plan de mejora que permitan el cumplimiento de los objetivos empresariales de la Clínica veterinaria.

## Anexos

### Anexo A. Encuesta

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd5oTQKstt7JqO0wflzpTBMmVGQN0C4U\\_aEP-g3xACUOikJGAQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd5oTQKstt7JqO0wflzpTBMmVGQN0C4U_aEP-g3xACUOikJGAQ/viewform)

**Encuesta** - Diagnóstico plan estratégico Clínica Veterinaria Stuart.

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como finalidad recolectar información sobre la situación actual de la Clínica Veterinaria Stuart, en relación con los procesos de mercadeo, y relación con el servicio al cliente.

Dado que usted es uno de los principales actores de la Clínica, lo invitamos a diligenciar el siguiente formulario, que proporcionará elementos importantes para la toma de decisiones en procura de la mejora continua de la empresa. Agradecemos su participación e información, la cual se mantendrá bajo los principios de confidencialidad y seguridad, y solo será tenida en cuenta para fines estadísticos y académicos. Universidad Antonio Nariño, Sede Tunja.

1. Género (propietario)
  - Femenino
  - Masculino
  - Otro
2. ¿Qué mascota tiene?
  - Perro
  - Gato
  - Ambos
3. ¿Cuántas mascotas tiene?
  - 1
  - 2
  - 3
  - Mas de 3
4. ¿Qué raza de mascota tiene usted?
  - Raza pequeña
  - Raza mediana
  - Raza grande
5. ¿Qué edad tiene su mascota?
  - 0-12 meses
  - 1 - 5 años
  - 5 -10 años
  - Mas de 10 años
6. ¿Cómo se enteró de la Clínica veterinaria Stuart?
  - Redes sociales

- Referido por un amigo o familiar
  - Transitaba por el sector
7. ¿La veterinaria brinda un servicio oportuno al cliente?
- Si
  - No
8. ¿La veterinaria brinda atención oportuna a respuestas e inquietudes de los clientes?
- Si
  - No
9. ¿Cuándo utiliza los servicios veterinarios, que aspectos son los que usted tiene más en cuenta?
- Atención
  - Precio
  - Calidad
  - Ubicación
  - Todas las anteriores
10. ¿Por qué medio prefiere acceder a los servicios de la clínica?
- Atención telefónica
  - Vía internet
  - Presencial
11. ¿Cómo califica el servicio prestado por la empresa?
- Bueno
  - Regular
  - Malo
12. ¿La empresa cuenta con un PQRS?
- Sí
  - No
13. ¿Cuál es el servicio que más frecuenta en la clínica veterinaria Stuart?
- Medicina
  - Guardería-colegio
  - Pet-Shop
  - Estética
14. ¿Cuál de los siguientes horarios prefiere usted que la empresa preste sus servicios?
- De lunes a sábado
  - 24/7
15. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría enterarse de descuentos y servicios de la clínica?
- Redes sociales
  - Volantes
  - Radio
16. ¿Cómo califica usted la infraestructura en la prestación de los servicios de la clínica veterinaria Stuart?
- Buena
  - Regular
  - Mala

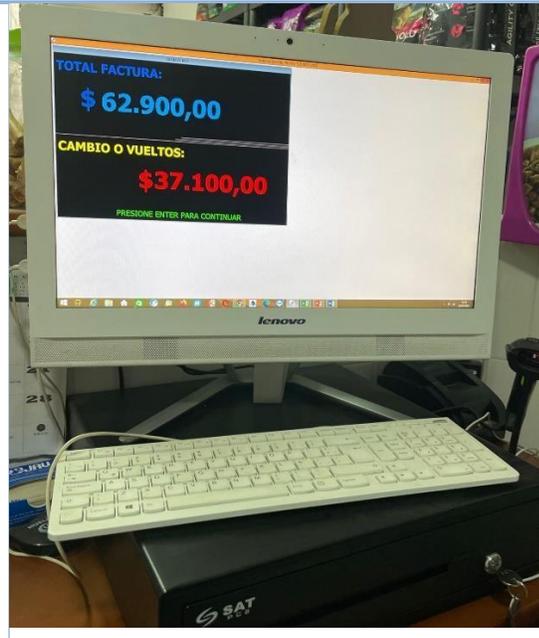
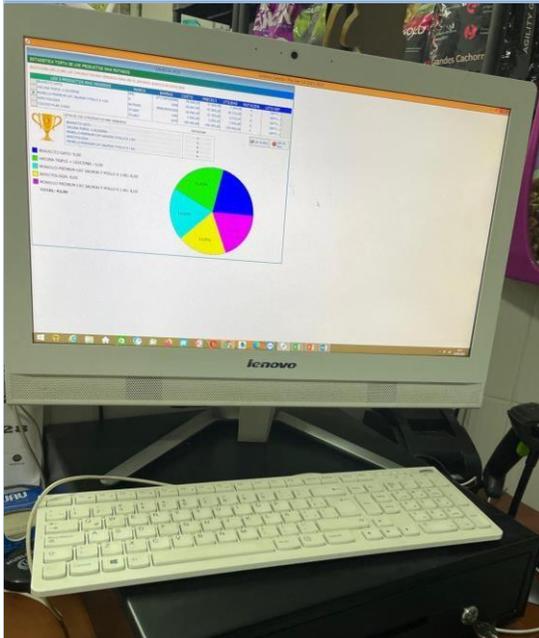
17. ¿Cómo califica el personal de la empresa?
- Amable
  - Eficientes
  - Para nada profesional
18. Evalúe el grado de confianza en cuanto a la prestación de servicios médicos. Siendo 1 mínimo y 5 máximo
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
19. ¿Cree que el precio es acorde con la localidad del servicio?
- Precio razonable
  - Precio asequible
  - Precio inasequible
20. ¿Cómo califica el servicio médico?
- Bueno
  - Regular
  - Malo
21. ¿Le gustaría que la clínica veterinaria Stuart ofrezca mayor diversidad en su portafolio de productos alimenticios?
- Sí
  - No
22. ¿Le gustaría que la guardería cuente con zonas de juego?
- Sí
  - No
23. ¿Le gustaría que la clínica veterinaria cuente con portafolio de cortes?
- Sí
  - No
24. ¿Le gustaría que la clínica veterinaria preste servicio de urgencias a domicilio?
- Sí
  - No
25. ¿Le gustaría que la clínica envíe los productos que necesite a domicilio?
- Sí
  - No
26. ¿Le gustaría que la clínica veterinaria cuente con una unidad móvil?
- Sí
  - No

27. ¿Le gustaría que la clínica veterinaria cuente con piscina climatizada para sus mascotas?
- Sí
  - No
28. ¿Le gustaría que la clínica tenga un espacio solo de snacks para caninos y felinos?
- Sí
  - No
29. ¿Le gustaría que la clínica veterinaria preste servicios de adiestramiento?
- Sí
  - No
30. ¿Dónde prefiere usted que se le realice la estética a su mascota?
- Veterinaria
  - Unidad móvil
  - En su casa
31. ¿Le gustaría que, durante el día de recreación de su mascota, usted lo este monitoreando todo el tiempo?
- Si me gustaría
  - No me gustaría
  - No tengo el tiempo
  - Confío en el servicio de la empresa
32. ¿Usted realizaría consultas para su mascota de manera virtual?
- Sí
  - No
33. ¿Le gustaría que el colegio canino Stuart, organice la fiesta de cumpleaños de su mascota?
- Sí
  - No
34. ¿Usted haría uso de un programa de salud, prepagada para su mascota?
- Sí
  - No
35. ¿Qué otras mejoras considerarías que se deben ofrecer para un adecuado servicio?

Agradecemos su atención y respuestas a la presente encuesta, estaremos atentos a cualquier sugerencia. ¡Mil gracias! [sfajardo36@uan.edu.co](mailto:sfajardo36@uan.edu.co) [yrincon72@uan.edu.co](mailto:yrincon72@uan.edu.co)

## Anexo B Fotos de implementación de las estrategias

### Software de facturación



### Filosofía Empresarial



### Buzón de Sugerencias



### Referencias Bibliográficas

Barreiros Carrera, a. (2012). *Planificación estratégica como unaherramienta de gestión para promover la competitividad en la*

*empresa Kawa Motors*. Quito. Obtenido de

<http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/176/3/T-UCE-0003-2.pdf>

Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw Hill. Obtenido de

[https://www.academia.edu/15233877/ADMINISTRACION\\_EN\\_LOS\\_NUEVOS\\_TIEMPOS\\_IDALBERTO\\_CHIAVENATO\\_CAPITULO\\_1](https://www.academia.edu/15233877/ADMINISTRACION_EN_LOS_NUEVOS_TIEMPOS_IDALBERTO_CHIAVENATO_CAPITULO_1)

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson. Obtenido de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj->

[H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR16&dq=planeacion+estrategica+de+Fred+](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR16&dq=planeacion+estrategica+de+Fred+R.+David&ots=i0BTP0kB2-)

[R.+David&ots=i0BTP0kB2-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR16&dq=planeacion+estrategica+de+Fred+R.+David&ots=i0BTP0kB2-)

[R.+David&ots=i0BTP0kB2-  
&sig=GJwCINGPcejdZdobZvT0ACQHlb8#v=onepage&q=planeacion+estrategica+de+Fred+R.+David&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR16&dq=planeacion+estrategica+de+Fred+R.+David&ots=i0BTP0kB2-)

González, L, & González, M. (2017). Gestión estratégica de la Comunidad Colombiana de

Cómputo Avanzado 3CoA® mediante análisis DOFA y cocreación. Ingeniare. Chile:

Revista chilena de ingeniería 25(3), 464-476. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718->

[33052017000300464](https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000300464)

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica un enfoque integral*. México:Cengage

Learning. Obtenido de

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>

Kotler & Keller. (2015). *Marketing Management*. 15 Edition, Chapters 1, 2, 5, 6, 7, 9 and 10. Disponible en Ebooks 7-24 <http://bit.ly/2OKxLGh>

La Republica. (18 de Febrero de 2019). *Seis de cada 10 hogares del país tienen mascotas según Brandstrat*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/seis-de-cada-10-hogares-del-pais-tienen-mascota-segun-brandstrat-2829114>

Michel Godet. *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*.  
[uexternado.edu.co/matdi/clap/De%20la%20anticipaci%C3%B3n%20a%20la%20acci%C3%B3n.pdf](http://uexternado.edu.co/matdi/clap/De%20la%20anticipaci%C3%B3n%20a%20la%20acci%C3%B3n.pdf)

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Diaz de santos. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CZX1NRqyPkMC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Henry+Mintzberg&ots=5rDHHouE3h&sig=alPVBUn8T4qVVMxGBfKkj3DpxEY#v=onepage&q=Henry%20Mintzberg&f=false>

Mintzberg, H. (1993). *The Pitfalls of Strategic Planning*. California. Management Review.  
[https://www.systemswisdom.com/sites/default/files/Mintzberg-Pitfalls-of-Strategic-Planning\\_0.pdf](https://www.systemswisdom.com/sites/default/files/Mintzberg-Pitfalls-of-Strategic-Planning_0.pdf)

Montoya, I. & Montoya, L. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Disponible en <http://goo.gl/m01tFH>

Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M., & Melgarejo-Molina, Z. (2013). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>

Navarrete, R. (21 de enero de 2007). Planeación estratégica en los negocios. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-los-negocios/>

Secretaria de Desarrollo Economico de Bogotá. (2019). La Economía alrededor de las mascotas en Bogotá. *Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.* Obtenido de <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/comercio-al-por-menor-industria-servicios/la-economia-alrededor-de-las-mascotas-en-bogota>

Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. México: Person Educación. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20\(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20(2007).pdf)