



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA VETERINARIA
PLANETADE CACHORROS EN LA CIUDAD DE AMBATO 2019 –
2024

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: GABRIELA ALEXANDRA LÓPEZ QUIZHPI

DIRECTOR: ING. EDISON RUPERTO CARRILLO

Riobamba – Ecuador

2020

©2020, Gabriela Alexandra López Quizhpi

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Gabriela Alexandra López Quizhpi, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

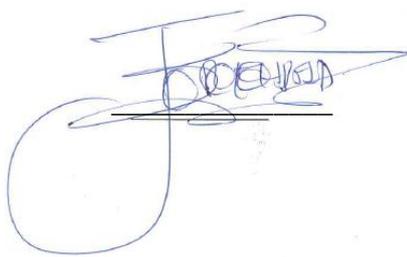
Riobamba, 28 de febrero de 2020



Gabriela Alexandra López Quizhpi
C.I.: 1724957996

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA VETERINARIA PLANETA DE CACHORROS EN LA CIUDAD DE AMBATO 2019 - 2024**, realizado por la señorita: **GABRIELA ALEXANDRA LÓPEZ QUIZHPI**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FECHA	FIRMA	FECHA
Ing. Gerardo Luis Lara Noriega PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2020/ febrero/28
Ing. Edison Ruperto Carrillo Parra DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2020/ febrero/28
Ing. Jorge Luis Chafra Granda MIEMBRO DE TRIBUNAL		2020/ febrero/28

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado a Dios, por darme fuerza y valentía durante todo este trayecto universitario siendo la luz que guio mi camino enfocado hacia el éxito, a mis queridos padres; Alba Quizhpi y Carlos López y hermanos; Alicia, Jennifer e Ismael, quienes me dieron las fuerzas y apoyo, siendo mi fortaleza principal durante estos cinco años de formación académica ya que sin ellos no habría podido culminarla, sin dejar de lado a dos personas muy importantes, mis abuelas: Hortensia Cabrera y Alicia Alao, quienes considero y estimo de una manera especial por ser ejemplo de fortaleza y sabiduría a través de sus sabios consejos. Además, quiero dedicar a todos mis amigos quienes me han brindado su apoyo incondicional durante toda mi vida universitaria.

De corazón...

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios, por haberme permitido culminar de manera exitosa mi propósito académico "Trabajo de Titulación de Tercer Nivel", el cual durante todo este tiempo ha tenido un camino lleno de tristezas y alegrías, fundadas en un solo objetivo el poderme graduar de Ingeniera en Finanzas.

A mí estimada institución Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por permitirme ser parte de la facultad de Administración de Empresas, carrera Finanzas.

Aprovecho la oportunidad de agradecer al Ingeniero Edison Carrillo y Jorge Luis Chala Granda por guiarme durante la presente investigación y a su vez compartir sus sabios conocimientos.

A mis queridos familiares, maestros y compañeros de aula muchas gracias por su apoyo incondicional.

Gabriela

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO.....	4
1.1 Antecedentes Investigación.....	4
1.1.1 Datos históricos.....	5
1.2 Fundamentación teórica.....	6
1.2.1 Planificación.....	6
1.2.1.1 Clasificación de la planificación.....	7
1.2.1.2 Proceso de la planificación estratégica.....	7
1.2.2 Plan estratégico.....	8
1.2.2.1 ¿Por qué realizar un plan estratégico?.....	9
1.2.2.2 Ventajas del plan estratégico.....	10
1.2.2.3 Componentes de un plan estratégico.....	10
1.2.3 Diagnostico situacional.....	14
1.2.3.1 Diagnostico interno.....	14
1.2.3.2 Diagnostico externo.....	19
1.2.3.3 Boston Consulting Group (BCG).....	22
1.2.4 Priorización estratégica.....	23
1.2.4.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFI).....	23
1.2.4.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFE).....	24
1.3 Idea a defender.....	25
1.4 Variables.....	25

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	26
-----------------------------------	-----------

2.1	Enfoque de investigación	26
2.1.1	<i>Enfoque cualitativo</i>	26
2.1.2	<i>Enfoque cuantitativo</i>	26
2.2	Tipos de investigación	26
2.2.1	<i>Investigación de campo</i>	26
2.2.2	<i>Investigación Descriptiva</i>	26
2.3	Métodos de investigación	27
2.3.1	<i>Método deductivo</i>	27
2.3.2	<i>Método analítico</i>	27
2.4	Técnicas de investigación	27
2.4.1	<i>Observación</i>	27
2.4.2	<i>Entrevista</i>	27
2.4.3	<i>Encuesta</i>	27
2.5	Población y muestra	28
2.5.1	<i>Población</i>	28
2.5.2	<i>Muestra</i>	28

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	29
3.1	Resultados	29
3.1.1	<i>Análisis de la entrevista</i>	29
3.1.2	<i>Análisis de las encuestas</i>	31
3.1.3	<i>Análisis de las encuestas realizadas a la población</i>	41
3.1.4	<i>Cuadro de resumen de encuestas</i>	47
3.1.5	<i>Análisis de los resultados</i>	52
3.2	Verificación de la idea a defender	52
3.3	Propuesta	53
3.3.1	<i>Fase Filosófica (Diagnostico situacional, misión, visión, valores, y organigrama)</i> 53	
3.3.2	<i>Diagnóstico Situacional</i>	54
3.3.2.1	<i>Identificación de factores Macroentorno y Microentorno</i>	54
3.3.2.2	<i>Identificación de factores Internos</i>	57
3.3.2.3	<i>Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos</i>	59
3.3.2.4	<i>Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos</i>	60
3.3.2.5	<i>Análisis vertical</i>	62
3.3.2.6	<i>Análisis horizontal</i>	64
3.3.2.7	<i>Misión propuesta</i>	66

3.3.2.8	<i>Visión propuesta</i>	66
3.3.2.9	<i>Valores propuestos</i>	66
3.3.2.10	<i>Organigrama propuesto</i>	67
3.3.2.11	<i>Cadena de valor</i>	68
3.3.3	<i>Fase analítica</i>	69
3.3.3.1	<i>Matriz FODA</i>	69
3.3.4	<i>Diseño de estrategias</i>	70
3.3.5	<i>Fase operativa, Lineamiento estratégico</i>	72
3.3.6	<i>Matriz de objetivos</i>	74
CONCLUSIONES		76
RECOMENDACIONES		77
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Matriz EFI	24
Tabla 2-1:	Matriz EFE	25
Tabla 1-3:	Ventajas y desventajas	29
Tabla 2-3:	Comunicación Interna	31
Tabla 3-3:	Manual de funciones	33
Tabla 4-3:	Rentabilidad de la empresa	34
Tabla 5-3:	Plan Estratégico.....	35
Tabla 6-3:	Competencia.....	36
Tabla 7-3:	Política de calidad empresarial.....	37
Tabla 8-3:	Posicionamiento de marca empresarial	38
Tabla 9-3:	Compromiso del personal operativo.....	39
Tabla 10-3:	Estrategias empresariales	40
Tabla 11-3:	Conocimiento de la empresa	41
Tabla 12-3:	Satisfacción de los clientes.....	42
Tabla 13-3:	Mejoramiento continuo	43
Tabla 14-3:	Control de precios	44
Tabla 15-3:	Desempeño profesional	45
Tabla 16-3:	Sugerencias y recomendaciones	46
Tabla 17-3:	Resumen generado encuestas	47
Tabla 18-3:	Encuesta aplicada a clientes	50
Tabla 19-3:	Factores Macroentorno.....	54
Tabla 20-3:	Factores Microentorno	57
Tabla 21-3:	Matriz de evaluación de actores internos EFI	59
Tabla 22-3:	Matriz de evaluación de actores externos (EFE).....	60
Tabla 23-3:	Estados de resultados	62
Tabla 24-3:	Balance general	63
Tabla 25-3:	Estados de resultados	64
Tabla 26-3:	Balance general	65
Tabla 27-3:	FODA empresarial “Planeta de Cachorros”	69
Tabla. 28-3:	FODA	70
Tabla 29-3:	Matriz de lineamientos estratégicos	72
Tabla 30-3:	Matriz de Objetivos.....	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Comunicación Interna análisis porcentual	31
Gráfico 2-3:	Manual de funciones análisis porcentual	33
Gráfico 3-3:	Rentabilidad de la empresa análisis porcentual	34
Gráfico 4-3:	Plan Estratégico análisis porcentual.....	35
Gráfico 5-3:	Competencia análisis porcentual.....	36
Gráfico 6-3:	Política empresarial análisis porcentual	37
Gráfico 7-3:	Posicionamiento de marca empresarial análisis porcentual.	38
Gráfico 8-3:	Compromiso del personal operativo análisis porcentual	39
Gráfico 9-3:	Estrategias empresariales análisis porcentual	40
Gráfico 10-3:	Conocimiento de la empresa análisis porcentual	41
Gráfico 11-3:	Satisfacción de los clientes análisis porcentual.....	42
Gráfico 12-3:	Mejoramiento continuo análisis porcentual	43
Gráfico 13-3:	Control de precios análisis porcentual	44
Gráfico 14-3:	Desempeño profesional análisis porcentual	45
Gráfico 15-3:	Sugerencias y recomendaciones análisis porcentual.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1.	Análisis del entorno interno	16
Figura 2-1.	Análisis FODA.....	17
Figura 3-1.	Matriz de Cadena de Valor.....	18
Figura 4-1.	Análisis del entorno externo.....	20
Figura 5-1.	Las 5 Fuerzas de Porter	20
Figura 6-1.	Cuadrantes de la matriz Boston Consulting Group (BCG)	22
Figura 1-3.	Matriz EFE EFI.....	61
Figura 2-3.	Organigrama organizacional	67
Figura 3-3.	Cadena de valor.....	68

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ESTADO DE RESULTADOS

ANEXO B: BALANCE GENERAL

ANEXO C: HISTORIA CLÍNICA “PLANETA DE CACHORROS” MEDICINA
CONVENCIONAL

ANEXO D: REGISTRO ÚNICO DEL CONTRIBUYENTE

ANEXO E: DECLARACIONES DE LA EMPRESA

ANEXO F: FORMATO DE ENCUESTAS PARA LOS CLIENTES

ANEXO G: FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES

ANEXO H: FORMATO DE LA ENTREVISTA EL GERENTE

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tuvo como objetivo el diseño de un plan estratégico para la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” en la ciudad de Ambato, período 2019-2024, que permite el cumplimiento de objetivos y garantiza el direccionamiento organizacional. Para el desarrollo se aplicó una entrevista realizada a la propietaria y encuestas tanto a clientes como a empleados. Por lo cual, se identificó una serie de deficiencias, tales como: la empresa carece de una estructura organizacional, ausencia de políticas administrativas y contables, y los recursos financieros son distribuidos de manera ineficiente. Con lo expuesto anteriormente, se procedió a realizar un diagnóstico situacional para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con la finalidad de detectar fallencias internas como externas que requieren de atención, además, el plan estratégico ayudara a mejorar la rentabilidad de la empresa, posicionamiento en el mercado competitivo y la mejora en la toma de decisiones. Por esta razón, se concluye que es necesario la correcta planificación estratégica para la entidad veterinaria, la cual ayudará a optimizar los recursos limitados con la finalidad de enfrentarse a los cambios del entorno económico globalizado para garantizar la eficiencia y eficacia en las operaciones. Se recomienda a la máxima autoridad la implementación del plan estratégico a fin de mitigar las deficiencias empresariales para fortalecer la filosofía institucional.

Palabras clave: <CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS>, <PLAN ESTRATÉGICO>, <DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL>, <OBJETIVOS EMPRESARIALES >, <POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS> <AMBATO (CANTÓN)>



ABSTRACT

The objective of this research work was the design of a strategic plan for the Veterinary Clinic "Planeta de Cachorros" in the city of Ambato, period 2019-2024, which allows the fulfilment of objectives and guarantees the organizational direction. For the development, an interview was carried out with the owner and surveys both clients and employees. Therefore, a series of deficiencies were identified, such as the company lacks an organizational structure, absence of administrative and accounting policies, and financial resources are distributed inefficiently. With the above, a situational diagnosis was carried out to determine strengths, weaknesses, opportunities and threats to detect internal and external failures that require attention; besides, the strategic plan will help improve the profitability of the company, positioning in the competitive market and improvement in decision making. For this reason, it concludes that the correct strategic planning for the veterinary entity is necessary, which will help to optimize the limited resources to face the changes of the globalized economic environment to guarantee the efficiency and effectiveness in the operations. The implementation of the strategic plan is recommended to the highest authority to mitigate business deficiencies to strengthen the institutional philosophy.

Keywords: <ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS>, <BUSINESS OBJECTIVES>, <ADMINISTRATIVE POLICIES>, <AMBATO (CANTON)>



INTRODUCCIÓN

Con el diseño de un plan estratégico para la clínica veterinaria Planeta de Cachorros, se pretende mejorar su posicionamiento en el mercado, dentro del sector veterinario, la misma que oferta los servicios de consultas médicas, pet shop, grooming, hospitalización, medicina interna, cirugía, neonatología, pediatría, geriatría, laboratorio, rayos X, ecografías, medicina biológica, hospedaje, proloterapia, fitoterapia, entre otras, en la ciudad de Ambato.

Debido al avance, cuidado y bienestar que hoy en día existe hacia las mascotas las clínicas veterinarias han tenido que implementar nuevas estrategias dentro del área administrativa y financiera para mejorar su posicionamiento en el mercado.

Contando con un crecimiento masivo e importancia que se está dando a los hijos sustitutos, se ve la necesidad de mejorar en cuanto a la imagen organizacional, permitiendo incrementar el portafolio de clientes, potencializando la rentabilidad mediante la oferta y la demanda.

En la siguiente investigación de carácter científico, se podrá evidenciar estrategias que favorezcan a una renovación continua, de la parte operativa y administrativa para brindar un mejor servicio enfocados a la eficiencia y eficacia, garantizando así la excelencia y permanencia en el mercado.

Planteamiento del problema

La clínica veterinaria “Planeta de Cachorros”, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, durante su larga trayectoria de 11 años en el mercado, se dedicada a la atención, y asesoramiento satisfactorio en consulta para el cliente, logrando así mantener en armonía la salud pública y el bienestar animal, siendo pioneros en el uso de nuevas técnicas de diagnóstico y tratamientos biológicos acertados, en casos donde la medicina convencional no funciona. Estando administrada por sus propietarios, Cynthia Ramos y Ramiro Quizhpi y como principal problema se centra en la planificación estratégica como el proceso administrativo.

La clínica es una organización que debe ser dirigida mediante un modelo administrativo que garantice eficiencia en la gestión y por tanto mejora en sus índices financieros. Y esta limitante ha dificultado que esta organización se poseione en el mercado como una de los centros de sanidad animal de mayor influencia en la ciudad de Ambato. En este contexto la planificación estratégica es una herramienta administrativa que fortalece la gestión y el uso eficiente de los resultados.

Formulación del problema

¿De qué manera favorecerá un plan estratégico para la clínica veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato 2019 - 2024?

Delimitación del Problema

El trabajo de investigación se enmarca en lo siguiente:

Área: Administrativa – financiera

Factor Espacial: Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros”

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Observatorio: Plan Estratégico

Factor Tiempo: 2019- 2024

Justificación

La presente investigación se justifica desde la perspectiva teórica en la revisión de toda la información bibliográfica y linkográficas, tales como: libros, revistas, blogs, páginas web y tesis, referente al plan estratégico, con la finalidad de establecer, definición, clasificación, importancia, objetivos y otros aspectos, con la finalidad de cimentar las bases científicas de la investigación.

Desde la perspectiva metodológica se justifica mediante la utilización de técnicas e instrumentos de investigación, tales como: método deductivo, analítico, descriptivo y exploratorio, una entrevista al gerente y una encuesta al personal operativo de la empresa Clínica veterinaria “Planeta de Cachorros”, con el afán de levantar información oportuna, veraz y competente, que permita al investigador identificar las principales problemáticas de la entidad.

La presente investigación se justifica desde la parte académica en la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante la formación de la Escuela de Finanzas/ESPOCH, con la finalidad de elaborar el plan estratégico para la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros”, paralelamente permitirá al investigador obtener nuevos conocimientos, en las siguientes áreas: administrativa, financiera y económica, más aún, se cumplirá con pre requisito para la incorporación de un futuro profesional de la República de Ecuador.

En la presente investigación se justifica la realización de un plan estratégico para La Clínica Veterinaria “Planeta De Cachorros”, enfocados en el área financiera y administrativa incluyendo: filosofía empresarial, análisis situacional, plan financiero, plan operativo anual y estrategias, que ayuden al mejoramiento de la toma de decisiones gerenciales a fin de cumplir con las metas y objetivos planteados.

Objetivos

Objetivo general

Construir un Plan estratégico para la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, 2019-2024, para mejorar el direccionamiento de las operaciones administrativas y financieras, con alto nivel de eficiencia y eficacia.

Objetivos específicos

- Construir el marco teórico referencial mediante la revisión bibliográfica y linkografía, que sirva de sustento para las bases científicas de la investigación.
- Establecer el diagnóstico situacional de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros”, para la determinación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- Elaborar un plan estratégico para la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” en la ciudad de Ambato 2019 – 2024, mediante la aplicación de estrategias para el mejoramiento de toma de decisiones empresariales.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Investigación

El presente trabajo de titulación tiene alguna similitud con ciertas investigaciones, por ejemplo:

Según Masabanda (2018), en su trabajo de titulación: Diseño del plan estratégico de la Compañía, Servicios de Seguridad, Vigilancia, Investigación y Protección Privada “SESEVIPROP” Cía. Ltda., en el cantón Guaranda, provincia de Bolívar, periodo 2018-2022, nos dice que:

Este plan contiene varias estrategias con sus respectivos proyectos que ayudan a obtener una misión clara de la situación actual de la empresa y una visión que oriente a la empresa a la consecución de los objetivos; de esta forma convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades encaminando al éxito de la compañía. (p.81)

Por su parte Bustillos (2018), en su trabajo de investigación: Formulación de un plan estratégico para la Compañía de taxis Hospital HOSPITAXI S.A., Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2017 – 2022. Concluye que:

Con el desarrollo de la matriz DAFO en la compañía de Taxis se reconocieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; determinando factores positivos como: una parada establecida, compañerismo entre socios, sede propia, unidades modernas, comunicación radial eficiente y un sistema de seguridad. Los factores negativos como: administración empírica, sin capacitación a los empleados, deficiencia en cumplir un servicios y falta de cultura organizacional que pueden afectar a corto, mediano y largo plazo a LA COMPAÑÍA DE TAXIS HOSPITAL HOSPITAXI S.A. El aprovechamiento de las oportunidades y las fortalezas permitirán obtener nuevas visiones relacionadas con el liderazgo y calidad de servicio. (p.81)

Por su parte Estrada 2018 (como lo citó Coulter, 2005) en su trabajo de investigación: Plan estratégico de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo período 2018-2022. Manifiesta que:

La planeación consiste en definir metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo). (p. 26)

Por último Mora (2019), en su trabajo de titulación, Plan estratégico para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos financieros en la empresa de lácteos “CAMPO FINO”, de la ciudad de Salcedo durante el periodo 2018 – 2023, expresa que:

Se puede señalar que el manejo de la planificación estratégica es una de las herramientas con mayor importancia en la organización, permitiendo por tal motivo identificar las prioridades en cada una de las áreas funcionales como divisiones de la empresa, permitiendo avanzar a una buena formulación de estrategias y por ende una buena implementación con resultados eficientes. (p.13)

Al hablar de un plan estratégico nos referimos a una herramienta básica que todas las empresas deberían tener dentro de su cultura organizacional, logrando definir claramente sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, como llegar hacia ellos y cual va hacer el direccionamiento que van a seguir para lógralo.

1.1.1 Datos históricos

La clínica veterinaria “Planeta de Cachorros”, se fundó en el año 2008, por la Médico Veterinario Zootecnista Cynthia Gabriela Ramos Grijalva, egresada de la Universidad Técnica de Cotopaxi, posteriormente obtuvo una maestría en Clínica y Cirugía en caninos, en la Universidad Agraria del Ecuador.

La idea nació con un sueño de tener un pequeño consultorio que día a día fue creciendo y convirtiéndose en una clínica veterinaria gracias al esfuerzo y dedicación. La misma que brinda asistencia médica a animales de compañía en sus propias instalaciones, al pasar de los años sus ganancias fueron incrementando y con la ayuda del Msc. Ramiro Quizhpi, quien luego de decidir formar una familia y por ver el mejoramiento de la misma deciden implementar la clínica en infraestructura y equipamiento, requerimientos para un adecuado funcionamiento como hospital y clínica veterinaria.

Permitiendo así un mejor servicio con un calificado equipo médico, tecnología, líder en prevención y mejoramiento de la salud y bienestar animal e incrementando así una nueva medicina biológica integrativa, siendo pioneros de la misma a nivel nacional.

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 Planificación

Según, Glenn, Welsch, Ronald , & Hilton (2005), manifiestan que;

La planificación descansa en la idea de que el éxito futuro de una entidad puede intensificarse debido a la acción administrativa continua. La misma supone que una entidad tendrá logros con más éxito, términos de sus objetivos generales, como resultados de las acciones de la administración para implantar el proceso de alimentación adelantada, que los que alcanzaría si no hay una activación por parte de la administración. (p.19)

Por su parte Mercado S. (citado por Ortega 2008), expresa:

Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar con eficiencia a los objetivos que la solución elegida define. La planeación debe, por tanto, fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo necesario para su planeación. (p.5).

Además Graffe (2006), nos presenta que:

La planificación como una disciplina científica ya que su objetivo principal es lograr una dirección más eficiente en la organización y por tanto el mismo desarrollo de los procesos de manera macro hacia lo micro, está aportando y permitiendo un crecimiento estructural en la institución, este proceso se manipula a partir de un previo diagnóstico para identificar la situación actual por la cual está atravesando y tomar en consideración lo que se desea lograr a futuro a través de proyecciones adecuadas, también se debe determinar distintos escenarios así pueden ser: Escenario (futuro) probable, escenario (futuro) deseable y un escenario posible o alternativo, en favor de lo mismo se busca que los escenarios como tal nos van a permitir

enmarcar en una construcción racional y real hacia una acción futura a partir de medios adecuados que se establecerán en programas y proyectos, que estarán diseñados para una transformación de la organización.

La planificación es un proceso donde se aplican conocimientos, técnicas, métodos para lograr una dirección más eficiente en la organización desarrollando procesos de manera micro y macro, estableciendo objetivos a corto, mediano y largo plazo, a través de la fijación de estrategias y formulación de programas para coordinar las actividades que se piensa desarrollar por parte de la organización para un mejor posicionamiento en el mercado.

1.2.1.1 *Clasificación de la planificación*

Para Graffe (2006), manifiesta la siguiente clasificación, a saber:

Planificación normativa: Este tipo de planificación, líneas muy generales, se concibe como un proceso metódico para la toma de decisiones, que permiten establecer objetivos y la forma de alcanzarlos, distribuyendo recursos escasos de todo tipo entre fines múltiples, minimizando costos y maximizando beneficios.

Planificación estratégica – situacional: En el marco del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), los estudios realizados indican que la serie de análisis ejecutado sobre la experiencia latinoamericana permite y se arraiga a través de Carlos Matus, donde inicia la modalidad de la planificación. La planificación estratégica se presenta como un proceso continuo, sistémico para el respectivo análisis como una discusión para denotar la dirección que guía el cambio situacional con el propósito de producir acciones permitiendo una mejor viabilidad, para el ambiente donde se denota los oponentes.

Planificación estratégica corporativa: Una planificación estratégica corporativa es de gran utilidad para las organizaciones donde deben desarrollarse en ámbitos de gran incertidumbre ya que si bien es la competencia empresarial que se denota en el exterior. Esta busca de la manera más adecuada en anticipar, antes que la misma reacción hacia las amenazas, también busca aprovechar todas las oportunidades posibles que vienen a reflejarse en la organización donde debe desenvolverse como tal y lograr los mejores resultados. (pp. 3 – 5).

1.2.1.2 *Proceso de la planificación estratégica*

Para Sainz (2017), manifiesta los procesos de planificación en etapas, que son:

- Primera etapa: Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, etc.
- Segunda etapa: Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del «sempiterno» DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.
- Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, estratégicos para los próximos tres años.
- Cuarta etapa: Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.
- Quinta etapa: Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control (CMI: Cuadro de Mando Integral). (p71)

Según Sierra & Bernal (2008), expresa en las siguientes fases el proceso de planificación estratégica.

Fase filosófica: denominada filosofía organizacional o corporativa, donde se diseñará la misión, visión, valores, cultura y las políticas organizacionales.

Fase analítica: consiste en el análisis del entorno interno y externo de la organización, establecer objetivos estratégicos para un determinado horizonte de tiempo y formular las estrategias o guías de acción necesarias para la organización.

Fase táctica u operativa: formular un plan de acción en el que se deje especificadas las actividades a implementar según los objetivos corporativos definidos y las respectivas estrategias sobre las bases de los análisis del entorno interno o externo de la organización.

Podemos concluir que el mejor proceso de planificación estratégica para aplicar en la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros”, es el que presenta Sierra & Bernal (2008) ya cumple con los parámetros que se desea implementar en la organización, además su definición y explicación es muy clara y precisa, mientras que Sainz (2010) tiene una metodología un poco más compleja lo que no nos permite tener un claro entendimiento sobre el proceso que vamos a realizar.

1.2.2 Plan estratégico

Según Marciniak (2013), expresa que: un plan estratégico “es la herramienta necesaria de una empresa u organización para lograr cumplir sus objetivos, y llegar alcanzar su propia visión”.

Por su parte Sainz (2017), menciona que:

El plan estratégico establece la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (p.40)

Para Martínez & Milla (2012), un plan estratégico es:

Un documento que en su elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, cómo hacer las cosas y enmarcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del estado.

Es la tarjeta de presentación de la organización frente a todos con quienes quiera entablar relaciones: proveedores, clientes, empleados. Es así que a través del plan estratégico se pretende recoger toda información que ayude la puesta en marcha del negocio. (p, 9)

Al hablar de un plan estratégico nos referimos a todo aquello que queremos conseguir dentro de una organización, para poder definir hacia donde queremos llegar, cual va hacer nuestro camino a seguir y como aplicaremos diferentes estrategias para realizarlo. Plasmándolo en un documento, las cuáles serán las estrategias que se aplicara para el período de 5 años.

1.2.2.1 *¿Por qué realizar un plan estratégico?*

Según Sainz (2017), manifiesta que:

Mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control, persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes de la organización. (p.56)

Por otra parte Martínez & Milla (2012), nos dicen que:

Los objetivos de realizar un plan estratégico pueden variar de acuerdo al tamaño de la empresa, tipo de empresa, la situación económica financiera, etc. Lo que no varían son los beneficios que se va a obtener al realizar el plan estratégico, ya que nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. (p.10)

Un plan estratégico en una organización nos ayuda con la coordinación de actividades que se pretenda implementar, el cumplimiento de los objetivos, el ir direccionando a la empresa de forma sistemática hacia el futuro, mostrando una imagen seria y organizada hacia nuestros clientes y competidores.

1.2.2.2 *Ventajas del plan estratégico*

Para, Martínez & Milla (2012), mencionan que:

Al realizar un plan estratégico, de forma sistemática, facilita ventajas notables para cualquier organización como son:

- Obliga a la dirección a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continua de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor). (p.10)

1.2.2.3 *Componentes de un plan estratégico*

A) *Misión*

Según Ávalos (2012), expresa que la misión es:

Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes el logro de los objetivos organizacionales.

Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición del negocio en todas sus dimensiones. (p.32)

Mientras que Martínez & Milla (2005), menciona que las características de una misión son:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.
- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.
- La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.
- Responde a la pregunta: ¿POR QUÉ EXISTIMOS? ¿EN QUÉ NEGOCIOS? ¿CÓMO LOS DESARROLLAMOS? (p.23)

Por su parte Sierra & Bernal (2008), manifiesta que:

Es indudable que uno de los aspectos más importantes y usualmente uno de los más complejos de todo el proceso de la planificación estratégica es la formulación o declaración de la misión, entendida como el enunciado que describe el propósito, es decir la razón de ser de cada organización o corporación. (p.68)

La misión es el objetivo fundamental de ser de la empresa, la misma que está orientada a sus empleados y directivos el camino que se quiere seguir, lo que se desea lograr y la cultura organizacional que se debe practicar.

B) Visión

Según Ávalos (2012), expresa que:

Es la declaración amplia y suiciente de donde quiere que su empresa este dentro de 3 o 5 año. No debe expresarse en numeros, ser comprometido y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertinencia de todos lo miembros de la organización. (p.32)

Para Sierra & Bernal (2008), nos dice que:

Proporciona la dirección hacia la cual la organización debera moverse durante un horizonte de tiempo para lograr la imagen o visualizacion a la que pretende llegar. Es decir, indica un sentido de uturo y orienta el comportamiento de las personas de la organización rente al destino que esta desea constuir o realizar.(p.70)

Podemos definir que la visión de una empresa es la imagen futura que la empresa quiere proyectar a sus socios, más allá de su entorno actual y su posición competitiva es decir como la organización quiere ser vista dentro de 5 años, para eso se ormulan las siguientes preguntas.

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quienes trabajamos?

C) *Valores*

Para Martínez & Milla (2005), expresa que:

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo, la lealtad a la propia familia) o un grupo de individuos (la solidaridad, o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. (p. 24)

Por su parte Fischer (1992), en su opinión dice que: “Valor es una concepción explícita o implícita de lo deseable, específica de un individuo o característica de un grupo y que orienta las modalidades y el sentido de su acción”. (p. 29)

Los valores son lineamientos que se refleja en la organización, que permite una relación armoniosa ayudando hacer mejores individualmente y socialmente. Existen muchos valores claves para la construcción de una mejor sociedad.

D) Organigrama

Según Hernández (2007), expresa que:

La palabra organigrama proviene del prefijo **organi**, que implica organización, y **grama** que significa gráfico. Quiere decir gráfico de la organización.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos. (p.87).

Para Guerra (1998), manifiesta que:

Una herramienta de mucha utilidad para organizar e informar es el organigrama, que ayuda a visualizar la organización formal. Habitualmente, un organigrama muestra las funciones principales en la parte superior con sucesivas funciones subordinadas en posiciones inferiores. Los organigramas que se utilizan en la empresa agropecuaria van desde lo más sencillos, para las empresas de tipo pequeño o campesinas, hasta aquellos desarrollados para las empresas comunitarias y las empresas de tipo comercial. (p.373)

El organigrama es una estructura gráfica de la organización que refleja cómo está compuesta de manera interna una institución, ordenando jerárquicamente los departamentos y funciones de la organización.

E) Políticas

Para Sierra & Bernal (2008), menciona que:

Las políticas son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir la toma de decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de objetivos institucionales o corporativos. Así mismo son marcos generales dentro de los cuales las personas en las organizaciones pueden tomar decisiones. (p.73)

Mientras que Puchol (2007), expresa:

Entendemos por políticas empresariales a unas declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de la compañía ante determinadas cuestiones, y que ayudan a tomar decisiones conformes a la cultura de la empresa. Las políticas escritas y publicadas ayudan a directivos, en cuanto que estos tienen la certeza de cuál debe ser su proceder en determinadas cuestiones problemáticas y son de utilidad para todos, por cuanto se sabe de antemano lo que se puede y lo que no se puede pedir, hacer, etc. (p.25)

Al hablar de políticas, nos referimos a pautas claras que las organizaciones establecen para la toma de decisiones y el desarrollo de sus actividades, las mismas que están alineadas al cumplimiento de los objetivos, ayudando a evitar problemas o conflictos dentro de la empresa.

1.2.3 *Diagnostico situacional*

Es la evaluación que realizamos a la empresa, analizando los factores internos y externos para poder determinar cuál es la situación actual, y así poder establecer objetivos, formular estrategias, a través de un plan de acción, donde se podrá definir las actividades a realizar y designar los responsables del desarrollo del respectivo plan ayudando así a mejorar el direccionamiento de la organización.

1.2.3.1 *Diagnostico interno*

Para Chungandro & Verdezoto (2017), expresa que:

Diseñar un plan estratégico tiene como objetivo la aplicación de estrategias de innovación tecnológica que engloben la parte financiera y administrativa dándole un plus adicional que realce la imagen y posicionamiento en el mercado a través de la potencialización de las fortalezas y disminución de las debilidades. (p.7)

Según Sierra & Bernal (2008), manifiesta que:

Es necesario realizar un diagnostico interno para identificar y analizar las fortalezas o debilidades y carencias que presenta la organización en su interior, que le permitiera definir con claridad sus objetivos para los próximos años y las estrategias más adecuadas para lograrlos. El diagnostico les posibilita a las organizaciones tener un conocimiento real de sí mismas como un sistema de recursos, capacidades y actitudes que deben permitirle a cada organización generar resultados distintivos en su desempeño. (p.83)

Al diseñar las estrategias de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros se realizará una evaluación muy minuciosa enfocada a las fortalezas y debilidades, donde se podrá potenciar sus capacidades y recursos.



Figura 1-1. Análisis del entorno interno

Fuente: Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, Sierra & Bernal 2008

Elaborado por: López, G. 2019

A) *Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)*

Según Espinoza (2014), expresa que:

La matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Por su parte Luna (2016), nos dice que:

Este instrumento de análisis también se le conoce como análisis SWOT por sus siglas en inglés o DAFO. Las letras FODA significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades corresponden al análisis del ambiente interno; mientras que las amenazas o riesgos y las oportunidades al ámbito externo, como se observa en la figura 1. (p.58)



Figura 2-1. Análisis FODA

Fuente: Plan estratégico de negocios, Luna 2016

Elaborado por: López, G. 2019

B) Cadena de Valor

Según Peiró (2019), manifiesta que:

Esta herramienta fue creada en 1985 por el profesor Michael E. Porter de la universidad de Harvard, en la que se consigue desmembrar la empresa en sus actividades estratégicas más relevantes con el fin de crear cómo funcionan los costos y las actuales fuentes y en qué radica la diferenciación.

Se puede diferenciar a través de dos tipos de actividades

Actividades Primarias. - se enfoca a la actividad física del producto y a su transformación.

Actividades Secundarias. - son un soporte de las primarias y además incluimos los recursos humanos. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

Es una herramienta muy valiosa dentro de la actividad empresarial, ya que se crea una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente,

en la actualidad la cadena de valor se considera como una herramienta estratégica de análisis para identificar las ventajas competitivas de una organización frente al mercado.



Figura 3-1. Matriz de Cadena de Valor
Fuente: Inteligencia competitiva y geoconomía (2016)
Elaborado por: López, G. 2019

C) Plan financiero

Para Rodríguez (2017), expresa que:

Un plan financiero requiere control. Gastar dinero sin freno es una situación más común y recurrente que la del ahorro metódico y ordenado. Un plan financiero requiere la disciplina de tener los propósitos personales en mente en todo momento. También implica cierto nivel de sacrificio, como trabajos extra o no darse ciertos gustos. Sin embargo, estas limitaciones traen la recompensa de cumplir con las metas establecidas. Cuando se toma una decisión sobre cuánto ahorrar o en qué gastar, surge un costo de oportunidad, que consiste en lo que se deja de hacer por tomar una decisión particular.

Un plan financiero debe partir de un presupuesto que determine qué suma del ingreso mensual queda después de pagar impuestos y cómo distribuirla entre los componentes del plan. Son varias las inquietudes que se presentan a la hora de disponer del dinero: ¿cuánta liquidez se necesita para gastos a corto plazo?, ¿qué préstamos son necesarios para financiar grandes compras?, ¿cuánto se puede pagar para asegurar activos e ingresos?, ¿cuánto puede destinarse a inversión y ahorro?, ¿cuánto dinero debe destinarse a la jubilación? (p.19)

Según ULab (2018), nos dice que:

Se realizará un estudio como se encuentra la empresa analizando el estado de resultados y situación financiera, para tener una mejor interpretación sobre los ingresos y egresos, factores claves para poder crecer y certificar la viabilidad que tiene la empresa.

Componentes de un plan financiero.

- Datos básicos
- Balance general o estado de resultados
- Plan de inversiones y financiación
- Ventas y costos
- Ratios económicas
- Plan de tesorería, Recuperado de: <https://ulab.es/plan-financiero/>

Un plan financiero es aquel documento donde se recoge toda información cuantificada y desarrollada. Para esto se requiere de un plan general de planes programas, proyectos y presupuestos que van dirigidos a la empresa, donde se desea que los procesos mejoren y se den mejor cumplimiento a los objetivos, debemos tomar en cuenta que esto no solo lo realizamos para empresa que se piense crear o que recién estén creadas, sino también para empresas que quieran mantenerse en el mercado y mejorar sus resultados.

1.2.3.2 *Diagnostico externo*

Según Pulgarin & Rivera (2012), “Nos permite identificar, evaluar variables asociadas a la parte externa, como puede ser de tipo: cultural, social, económico, ambiental, político, gubernamental, entre otras. Desarrollando un proceso dinámico de auditoría externa que nos permita acercarnos a la realidad del entorno”. (p.104)

Para, Sierra & Bernal (2008), expresa que:

Este nuevo orden mundial obliga cada vez más a los directivos y demás integrantes de las organizaciones a comprender de forma precisa su ambiente externo local, regional y mundial para lograr permanecer en el mercado y ser competitivas.

El propósito del análisis externo es el de identificar y analizar las oportunidades (O) y amenazas (A) o retos del entorno que tienen que enfrentar o enfrentarán las organizaciones o corporaciones en el momento actual y futuro para el desarrollo de sus actividades. Para el estudio del ambiente externo de las organizaciones o corporaciones, se suelen estudiar de forma

interrelacionada tres dimensiones principales de este entorno, que se detallan a continuación.
(p.77)

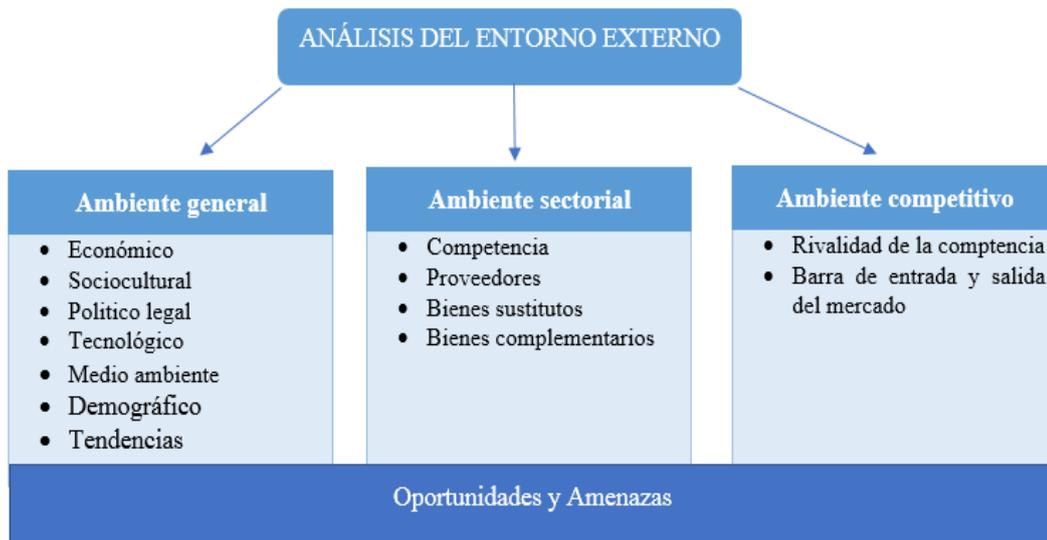


Figura 4-1. Análisis del entorno externo
Fuente: Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI, Sierra & Bernal 2008
Elaborado por: López. G. 2019

D) Las 5 fuerzas de Porter

Un método de análisis utilizado en varias empresas para formular estrategias favorables que ayuden al crecimiento de las mismas, como son:

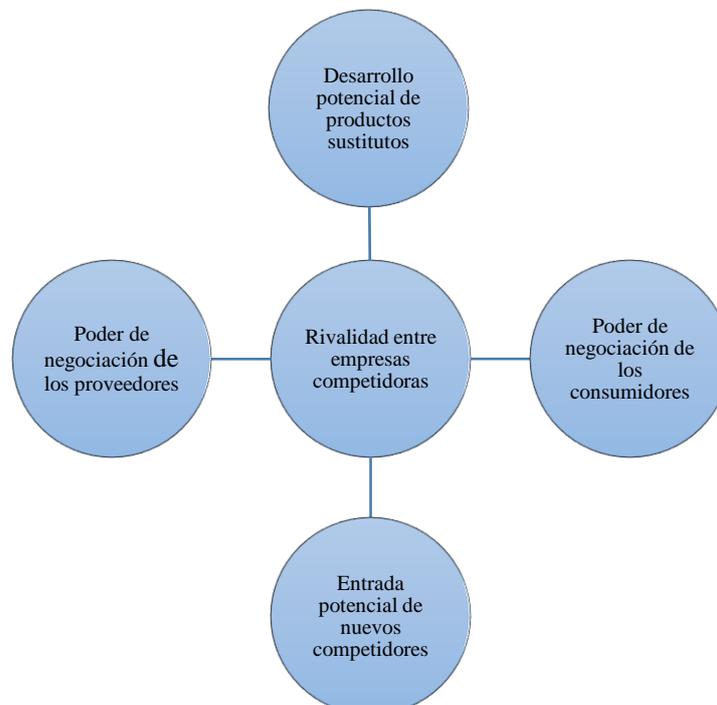


Figura 5-1. Las 5 Fuerzas de Porter
Fuente: Representación gráfica de las 5 fuerzas de Porter

- Rivalidad entre empresas competidoras.

Según Fred (2003), manifiesta que:

La rivalidad entre empresas competidoras es la más significativa dentro de las 5 fuerzas de Porter, el éxito de una empresa se da mediante la ejecución de una estrategia que contribuya con una ventaja competitiva y la diferencia de las empresas rivales.

Los cambios pueden ser, disminución en costos de los productos, garantizando eficiencia y eficacia en los servicios, un seguimiento continuo del servicio, aumento de publicidad y mejoramiento de imagen. (p. 100)

La rivalidad de las empresas incrementa con la existencia de más competidores en el mercado, disminuyendo así la demanda de los productos y volviéndose común los precios.

- Entrada potencial de nuevos competidores.

Para Fred (2003), nos dice que:

La entrada de nuevos competidores al mercado a pesar de muchas barreras que se puedan presentar lo logra, con productos de excelente calidad, precios bajos, y un marketing excelente, lo que las empresas existentes en el mercado deben fijarse en las estrategias de las empresas rivales y obtener el mejor provecho de sus fortalezas y debilidades. (p.100)

- Desarrollo potencial de productos sustituidos.

Para Fred (2003), nos dice que:

Las industrias hoy en día compiten mucho con otras industrias fabricantes de productos sustitutos, ejemplo los fabricantes de paracetamol, compiten con otros fabricantes de medicamentos para el dolor de la cabeza. La existencia de productos sustitutos implanta un límite de precio, antes que el consumidor cambie de producto. (p.101)

- Poder de negociación de los proveedores.

Para Fred (2003), nos dice que:

El poder de negociación de los proveedores afecta en gran magnitud a las empresas, cuando existe un gran número de proveedores y a su vez la existencia de productos sustitutos. Los proveedores hacen alianzas estratégicas, para poder mantener un precio que se asemeje entre los productos dentro del mercado, así no desaparece su producto ya sea por la baja demanda o por la sustitución de otro producto. (p.102)

- Poder de negociación de los consumidores.

Para Fred (2003), nos dice que:

Para una negociación exitosa entre consumidores, las empresas competidoras ofrecen garantías o servicios especiales y así lograr siempre que la negociación sea considerable. Obtener la fidelidad de los mismos. La negociación aumenta cuando los productos que se compra son generalizados o peculiares. La negociación de los consumidores sería la fuerza más importante que afecte a la ventaja competitiva. (p.101)

1.2.3.3 Boston Consulting Group (BCG)

Según Roncancio (2018), expresa que:

Es una matriz creada en el año de 1968 y publicada por Bruce D. Henderson, presidente de Boston Consulting Group (BCG) en 1970 como una herramienta valiosa para las empresas, con el propósito de realizar un análisis estratégico de cartera, en base a dos factores esenciales, la tasa de crecimiento y la participación del mercado.

La cual está formada por cuatro cuadrantes donde cada cuadrante, representa una situación diferente, en el eje vertical analizamos el crecimiento que se tiene en el mercado, y en el eje horizontal la participación del mercado.



Figura 6-1. Cuadrantes de la matriz Boston Consulting Group (BCG)

Fuente: Economía Nivel Usuario

Elaborado por: Gabriela Alexandra López Quizhpi. 2019

Primer cuadrante/ Estrella. – Consideramos estrellas cuando el negocio tiene una gran cuota de mercado y un alto generador de efectivo en pocas palabras una buena rentabilidad.

Segundo cuadrante/ Vaca. El mantener una fidelidad de los clientes, hace que no se realice una inversión numerosa en el área del marketing.

Tercer cuadrante/ Interrogante. El negocio tiene una baja participación en el mercado, pero posee altas expectativas, hay que evaluar las estrategias para que no se convierta en una estrella o una vaca.

Cuarto cuadrante/ Perro. Son mercados maduros y en decaimiento, debido a su baja participación en el mercado y no genera crecimiento. (Usuario, 2014)

1.2.4 Priorización estratégica

1.2.4.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFI)

Para Pulgarin & Rivera (2012), expresa que: “al realizar una auditoría interna, analizaremos las variables positivas y negativas que están afectando a la organización, es decir las fortalezas y debilidades dentro de las áreas funcionales de la misma”. (p. 104)

Al desarrollar esta matriz seguiremos lo siguientes pasos:

- Enlistar las fortalezas y debilidades
- Asignar los valores o pesos relativos para cada valor
- Asignar las calificaciones
- Definir la calificación ponderada
- Determinar el valor ponderado

Tabla 1-1: Matriz EFI

	Factor Crítico	Peso	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS	F1	El peso debe ser asignado desde 0,0 (el menos relevante) a 1,0 (el más relevante)	La calificación va desde 1 a 4; siendo 1 una debilidad y 4 una fuerza mayor	El peso asignado en cada factor se debe multiplicar por su calificación correspondiente
	F2			
	F3			
DEBILIDADES	D1	El total de todos debe sumar 1		
	D2			
	D3			
Total, ponderado				Sumar los valores de la calificación ponderada. El total esta entre 1 (como el valor más bajo) y 4 (como el valor más alto), el valor promedio del valor ponderado es de 2.5

Fuente: Matriz devaluación de factores internos (Matriz EFI-MEFI)

Elaborado por: López, G.2019

1.2.4.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFE)

Según Fred (2003), manifiesta: “Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”. (p.101).

Al realizar un estudio muy minucioso de la empresa en cuanto a los factores externos es muy importante analizar y evaluar las amenazas y oportunidades que esta posea.

Se debe desarrollar los siguientes pasos:

1. Enlistar las oportunidades y amenazas.
2. Asignar los valores o pesos relativos para cada factor.
3. Asignar las calificaciones.
4. Definir la calificación ponderada
5. Determinar el valor ponderado.

Tabla 2-1: Matriz EFE

	Factor Crítico	Peso	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS	O1	El peso debe ser asignado desde 0,0 (el menos relevante) a 1,0 (el más relevante) El total de todos debe sumar 1	La calificación va desde 1 a 4; siendo 1 una debilidad y 4 una fuerza mayor	El peso asignado en casa factor se debe multiplicar por su calificación correspondiente
	O2			
	O3			
DEBILIDADES	A1	El peso debe ser asignado desde 0,0 (el menos relevante) a 1,0 (el más relevante) El total de todos debe sumar 1	La calificación va desde 1 a 4; siendo 1 una debilidad y 4 una fuerza mayor	El peso asignado en casa factor se debe multiplicar por su calificación correspondiente
	A2			
	A3			
Total ponderado				Sumar los valores de la calificación ponderada. El total esta entre 1 (como el valor más bajo) y 4 (como el valor más alto), el valor promedio del valor ponderado es de 2.5

Fuente: Matriz devaluación de factores internos (Matriz EFI-MEFI), 2018

Elaborado por: López, G. 2019

1.3 Idea a defender

La construcción de un plan estratégico para la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros mejorará el direccionamiento eficiente y eficaz de las operaciones financieras y administrativas en el periodo establecido.

1.4 Variables

Variable independiente

Plan estratégico

Variable dependiente

Operaciones administrativas y financieras.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

2.1.1 *Enfoque cualitativo*

Recopilar datos, analizar los hechos y cada uno de los procesos, identificando el problema y así generar un círculo de confianza por medio de preguntas para después analizar los resultados y esos que sean de aporte esencial para las decisiones que se piensa tomar.

2.1.2 *Enfoque cuantitativo*

Para la realización de este trabajo de investigación realizaremos la recopilación de datos numéricos proporcionados por las diferentes matrices y así poder determinar las variables que están inmersas al caso de estudio.

2.2 Tipos de investigación

2.2.1 *Investigación de campo*

En la clínica veterinaria planeta de cachorros, se tiene el acceso a las instalaciones para poder tener de manera más acertada el diagnóstico, a través de la aplicación de encuestas a los involucrados como son los empleados y clientes.

2.2.2 *Investigación Descriptiva*

La investigación es descriptiva porque mediante la observación se evaluó el funcionamiento empresarial, lo que nos permite tener una información más acertada y efectiva.

2.3 Métodos de investigación

2.3.1 Método deductivo

Este método nos permite trascender de casos particulares y ayuda a mejorar el conocimiento de las realidades estudiadas, consiste en la información que se logró obtener, dar solución al problema específico que indica la clínica veterinaria Planeta de Cachorros permitiendo identificar las acciones que favorezca a los involucrados.

2.3.2 Método analítico

Fue necesaria la realización de un diagnóstico que nos permita examinar los elementos en base de los resultados que se obtuvo de las encuestas aplicadas y poder determinar las causas de las problemáticas existentes.

2.4 Técnicas de investigación

2.4.1 Observación

Mediante una visita preliminar se pudo evidenciar que la organización no cuenta con un manejo adecuado en el área administrativa y financiera.

2.4.2 Entrevista

Se pretende aplicar una entrevista directamente al gerente de la organización, ya que es una técnica de gran utilidad para la recopilación de datos, estableciendo una conversación dinámica entre las dos partes, logrando así una información clara de cómo se encuentra la organización en el área administrativa.

2.4.3 Encuesta

Con el objetivo de obtener información para el desarrollo del marco propositivo se aplica la encuesta al personal operativo y a los clientes de la clínica veterinaria Planeta de Cachorros, permitiéndome generar un diagnóstico acerca del tema planteado en la institución.

2.5 Población y muestra

2.5.1 Población

Se aplicó las respectivas encuestas y entrevista al personal administrativo y operativo de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” en la ciudad de Ambato, el personal operativo está compuesto por 3 médicos veterinarios y el gerente general encargados de realizar las actividades inherentes de la organización y a sus respectivos clientes que son 600, que se pueden evidenciar a través de las historias clínicas.

2.5.2 Muestra

En función a los clientes se procedió aplicar la fórmula de muestreo.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + (N - 1) \cdot e^2}$$

n= Tamaño de la muestra	?
Z= Nivel de confianza	1,96
P= Porcentaje de aceptación	0,50
Q= Porcentaje de no aceptación	0,50
e= margen de error	0,05
N= Población	600

Desarrollo

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 \cdot 600}{1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 + 600 \cdot 0,05^2}$$

$$n = \frac{576,24}{2,46}$$

$$n = 234$$

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Resultados

Una vez aplicada las encuestas y entrevistas al personal y población de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, se obtuvieron los siguientes resultados.

3.1.1 *Análisis de la entrevista*

Después de haber realizado la entrevista a la propietaria de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” en la ciudad de Ambato, se puede evidenciar el siguiente:

¿La Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros cuenta con misión, visión, valores corporativos debidamente estructurados?

El gerente de la empresa manifiesta que durante todo el tiempo que tienen en el mercado, dispone de una planificación empírica para organizar sus actividades diarias, ya que ellos no son especialistas en cuanto al área administrativa.

¿Indique las ventajas y desventajas que Ud. considera que tiene la clínica?

Para poder identificar las ventajas y desventajas que tiene la veterinaria, se ha hecho la evaluación a través de la experiencia durante varios años de trabajo.

Tabla 1-3: Ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
Médicos especializados	Ubicación de la clínica veterinaria
Atención oportuna y permanente las 24 horas	Alta competencia en el mercado
Servicio de hospitalización/ Exámenes de gabinete	Organizaciones que ofrecen el mismo servicio

Elaborado por: López, G. 2019

¿Qué niveles de ingresos, considera que tiene la clínica veterinaria?

Se considera que los ingresos son moderados, debido a la alta competencia en el mercado, que ofrecen precios a menor costo donde el consumidor final puede escoger.

¿Qué clínica veterinaria considera Ud. como su competencia y explique el por qué?

Considero que tenemos dos competidores fuertes que son: la clínica veterinaria SNAP y Royal Hound, debido a sus convenios con refugios de animales, en el peor de los casos, estas clínicas no cobran las consultas y sus precios son bajos, realizando un diagnóstico, realizando un diagnóstico poco profesional, por lo que la gente no aprecia al médico veterinario.

¿Qué área de la clínica considera Ud. que debe mejorar?

El gerente manifiesta que, debería mejorarse las pruebas de gabinete que son:

- Ecografías que se realizan a los pacientes para un mejor diagnóstico y apreciación cual es la situación en la que se encuentra el animal.
- Las pruebas de laboratorio, de esta manera no tener que enviar a lugares fuera de la clínica, obteniendo así un rápido diagnóstico y pronta atención médica.

¿Cuál es su criterio para fijar los precios en cuanto a productos y servicios que ofrece la clínica veterinaria?

Los precios se fijan de acuerdo al equipo y materiales que se utilizan en cada paciente como son:

- Devaluación de equipos
- Nivel de capacitación del profesional
- Materiales
- Servicios Básicos
- Precio de fármacos al público
- Competencia

¿A qué atribuye el crecimiento de la clínica veterinaria en los últimos 5 años?

El crecimiento de la clínica se genero debido a la especialización del médico de cabecera, al servicio de atención de emergencia oportuna las 24 horas, a la implementación de la medicina biológica y las redes sociales.

¿Cuál es el objetivo en cuanto a los productos y servicios futuros que ofrecerá la clínica veterinaria?

Ingresar con productos biológicos que solo se manejen en la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” y la difusión de los servicios con terapia biológica siendo estos efectivos y excepcionales con los resultados

3.1.2 Análisis de las encuestas

Encuestas realizadas al personal operativo de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” en la ciudad de Ambato.

1. ¿La alta gerencia sociabiliza las actividades que desarrolla al personal operativo?

Tabla 2-3: Comunicación Interna
EXPECTATIVA FRECUENCIA PORCENTAJE

SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria
Elaborado por: López, G. 2019

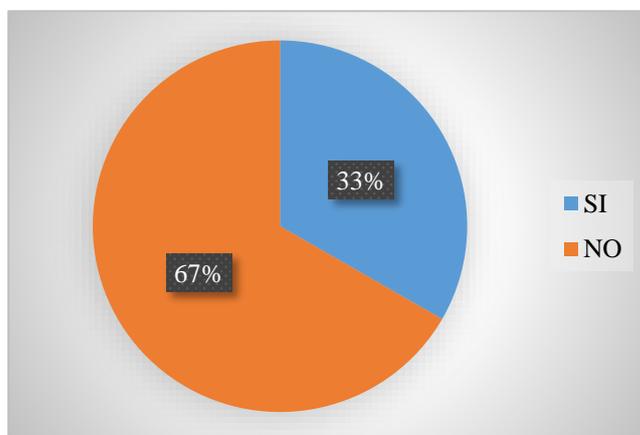


Gráfico 1-3: Comunicación Interna análisis porcentual

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria
Elaborado por: López, G. 2019

Interpretación

Una vez obtenido los resultados de la encuesta realizada al personal de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, el 67% de los encuestados afirman que no existen una divulgación y sociabilización de las actividades por parte de la alta gerencia, mientras que el 33% de los colaboradores opinaron que existe una comunicación de las operaciones diarias.

En otras palabras, la mala comunicación por parte de los directivos hacia el personal operativo entorpece el logro de los objetivos.

2. ¿La Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” cuenta con un manual de funciones?

Tabla 3-3: Manual de funciones

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria
Elaborado por: López, G. 2019

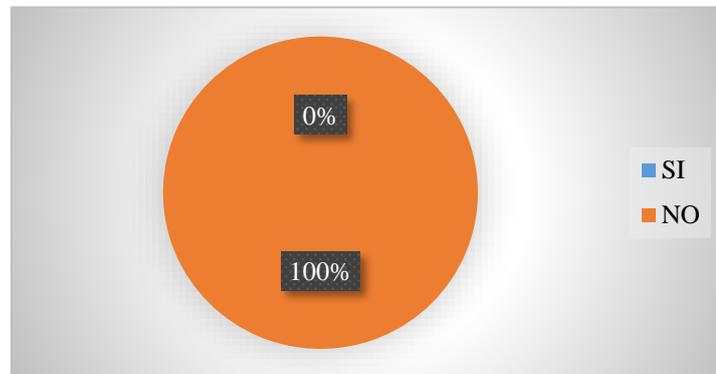


Gráfico 2-3: Manual de funciones análisis porcentual

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria
Elaborado por: López, G. 2019

Interpretación

Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 100% de los encuestados afirman que no existe un manual de funciones dentro de la organización, debido que se han manejado empíricamente durante todo este tiempo en el mercado.

3. ¿Los servicios que brinda la clínica han permitido mayor rentabilidad, para nuevos beneficios organizacionales?

Tabla 4-3: Rentabilidad de la empresa
 EXPECTATIVA FRECUENCIA PORCENTAJE

SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria
Elaborado por: López, G. 2019

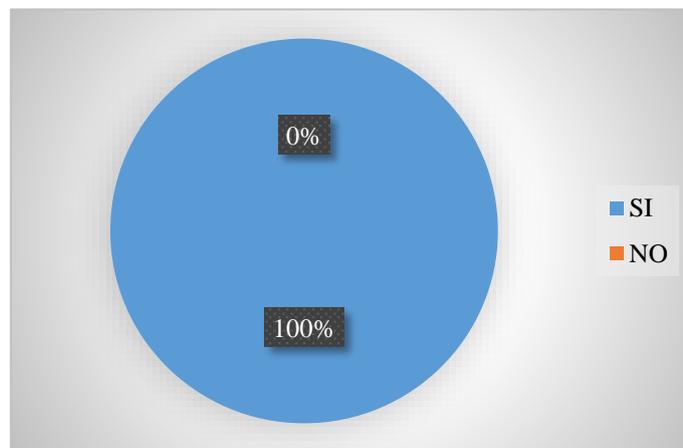


Gráfico 3-3. Rentabilidad de la empresa análisis porcentual

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria
Elaborado por: López, G. 2019

Interpretación

Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 100% de los encuestados afirman que, si existe un crecimiento mínimo en su rentabilidad debido a la implementación de nuevos servicios, de esta manera colocándose como pioneros en varios servicios dentro de la medicina biológica.

4. ¿La clínica veterinaria Planeta de Cachorros cuenta con un plan estratégico?

Tabla 5-3: Plan Estratégico

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria

Elaborado por: López, G. 2019

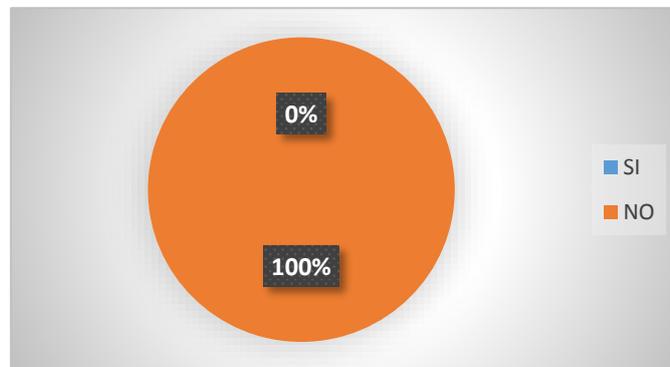


Gráfico 4-3. Plan Estratégico análisis porcentual

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria

Elaborado por: López, G. 2019

Interpretación

Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 100% de los encuestados afirman que no existe un plan estratégico, lo que impide alcanzar su objetivo, y una mala toma de decisiones.

5. ¿Los servicios ofertados por la clínica se diferencia de la competencia?

Tabla 6-3: Competencia

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria

Elaborado por: López, G. 2019

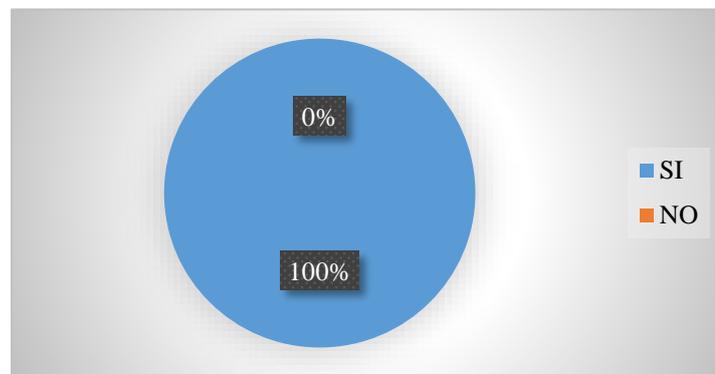


Gráfico 5-3. Competencia análisis porcentual

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria

Elaborado por: López, G. 2019

Interpretación

Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 100% de los encuestados afirman que se diferencian sus servicios debido a la implementación de la medicina biológica, además, la institución cuenta con un personal calificado.

6. ¿La Clínica Veterinaria cuenta con una política de calidad empresarial para mejorar los servicios ofertados en el mercado?

Tabla 7-3: Política de calidad empresarial
EXPECTATIVA FRECUENCIA PORCENTAJE

SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria
Elaborado por: López, G. 2019

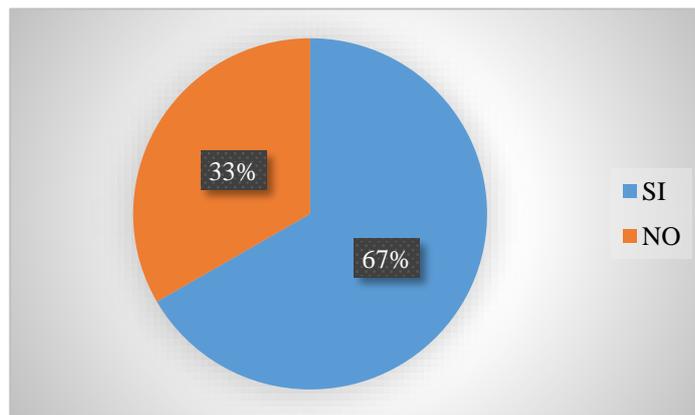


Gráfico 6-3. Política empresarial análisis porcentual

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria
Elaborado por: López, G. 2019

Interpretación

Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 67% de los encuestados afirman que tiene una política de calidad con la cual se rigen al momento de prestar sus servicios, mientras que el 33% de los integrantes manifiestan que no cuentan con políticas empresariales.

7. ¿La marca empresarial, ha provocado una mayor demanda?

Tabla 8-3: Posicionamiento de marca empresarial
EXPECTATIVA FRECUENCIA PORCENTAJE

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria
Elaborado por: López, G. 2019

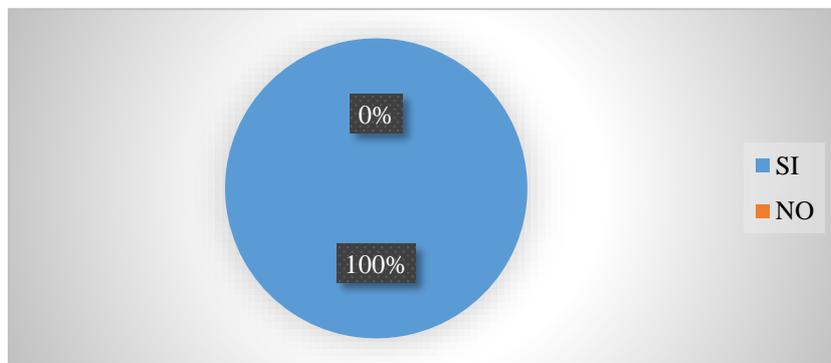


Gráfico 7-3. Posicionamiento de marca empresarial análisis porcentual.

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria
Elaborado por: López, G. 2019

Interpretación

Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 100% de los encuestados afirman que la clínica veterinaria tiene posesionada a su marca Puppy Planet, sin embargo, esta marca no se encuentra registrada por el SENADI es decir que la competencia puede hacer uso de ella.

8. ¿Considera que, para posicionarse en nuevos mercados, es necesario el compromiso de los integrantes de la organización?

Tabla 9-3: Compromiso del personal operativo
EXPECTATIVA FRECUENCIA PORCENTAJE

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria
Elaborado por: López, G. 2019

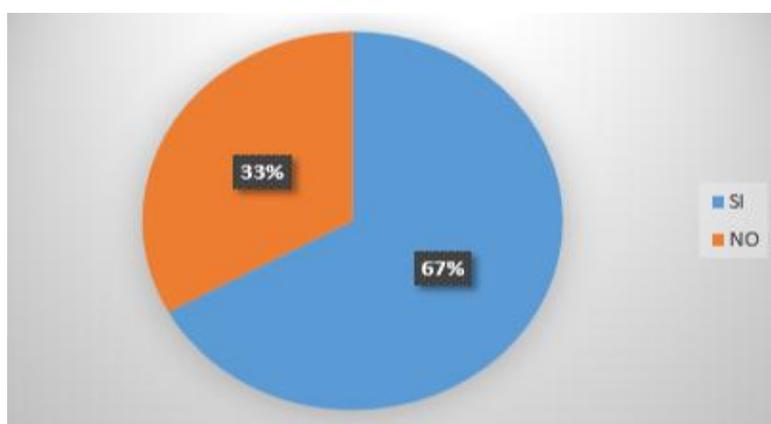


Gráfico 8-3. Compromiso del personal operativo análisis porcentual

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria
Elaborado por: López, G. 2019

Interpretación

Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 67% de los encuestados afirman para posesionarse en el mercado se requiere del compromiso de todo el personal de la organización., mientras que el 33% de los integrantes no creen necesario la pertenencia del trabajo en equipo para lograr grandes metas empresariales.

9. ¿Considera que con la implementación de nuevas estrategias empresariales mejorar notablemente la estructura organizacional de la compañía y se podrá concretar grandes decisiones?

Tabla 10-3: Estrategias empresariales
EXPECTATIVA FRECUENCIA PORCENTAJE

SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria
Elaborado por: López, G. 2019

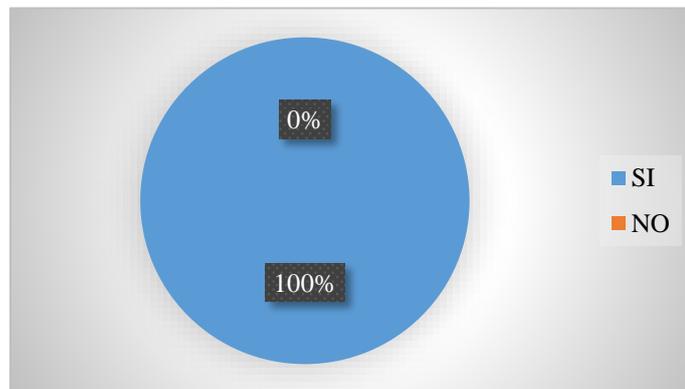


Gráfico 9-3. Estrategias empresariales análisis porcentual

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Clínica Veterinaria
Elaborado por: López, G. 2019

Interpretación

Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 100% de los encuestados afirman que esta clínica es de vital importancia la implementación de estrategias empresariales a fin de mejorar la toma de decisiones gerenciales y ser la guía para alcanzar los objetivos.

3.1.3 Análisis de las encuestas realizadas a la población

Encuestas realizadas a la población de la ciudad de Ambato.

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de la clínica veterinaria Planeta de Cachorros (Puppy Planet)?

Tabla 11-3: Conocimiento de la empresa

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tv	35	15%
YouTube	40	17%
Facebook	50	21%
Página web	9	4%
Recomendaciones	100	43%
TOTAL	234	100%

Fuente: Clínica Veterinaria "Planeta de Cachorros"

Elaborado por: López, G. 2019

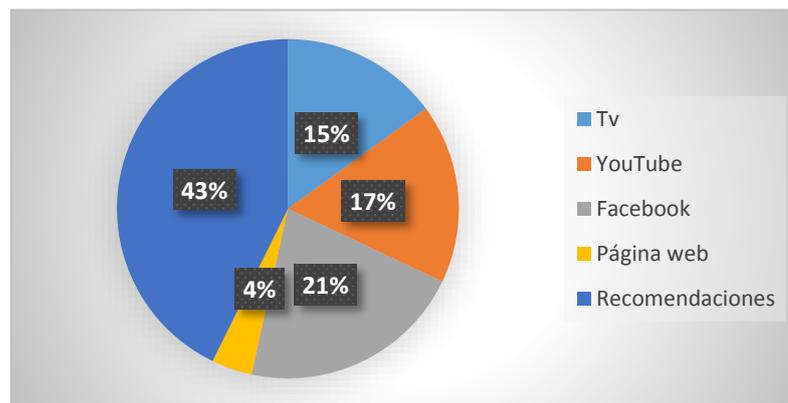


Gráfico 10-3. Conocimiento de la empresa análisis porcentual

Fuente: Clínica Veterinaria "Planeta de Cachorros"

Elaborado por: López, G. 2019

Interpretación

Realizada la encuesta a los clientes de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, expresaron que el 43% de los encuestados conocen la empresa por recomendaciones, mientras que el 4% el cual es un porcentaje muy bajo manifestó que conoce por medio de la página web.

2. ¿Esta Ud. satisfecho con los servicios que le brinda la clínica veterinaria Planeta de Cachorros (Puppy Planet)?

Tabla 12-3: Satisfacción de los clientes

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	135	58%
No	99	42%
TOTAL	234	100%

Fuente: Clínica Veterinaria "Planeta de Cachorros"

Elaborado por: López, G. 2019

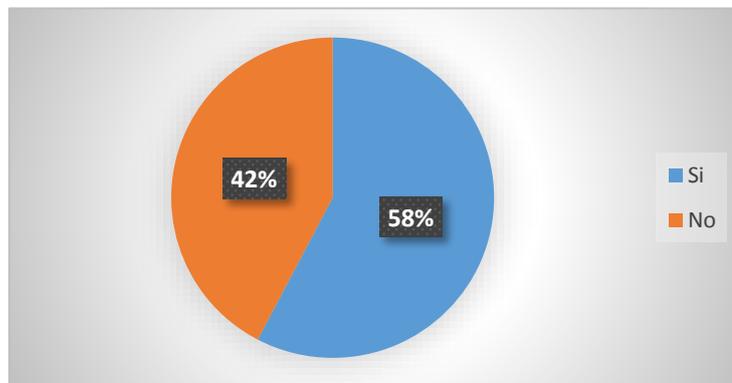


Gráfico 11-3. Satisfacción de los clientes análisis porcentual

Fuente: Clínica Veterinaria "Planeta de Cachorros"

Elaborado por: López, G. 2019

Interpretación

Realizada la encuesta a los clientes de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, expresaron que el 58% de los encuestados están satisfechos con los servicios que ofrece la entidad, mientras que el 42% del restante de los clientes manifiesta que los servicios profesionales no satisfacen las necesidades del consumidor final.

3. ¿Qué aspecto considera Ud. que debe mejorar la clínica veterinaria Planeta de Cachorros (Puppy Planet)?

Tabla 13-3: Mejoramiento continuo

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Infraestructura	63	27%
Atención al cliente	48	21%
Horario de atención	23	10%
Higiene	15	6%
Publicidad	85	36%
TOTAL	234	100%

Fuente: Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros”

Elaborado por: López, G. 2019

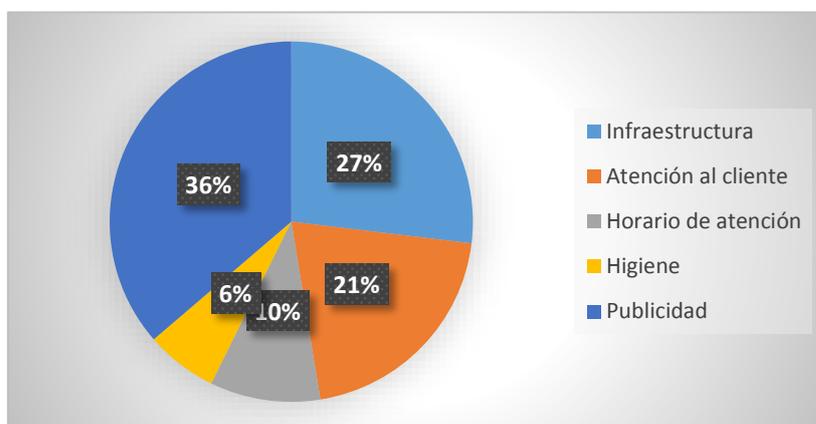


Gráfico 12-3. Mejoramiento continuo análisis porcentual

Fuente: Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros”

Elaborado por: López, G. 2019

Interpretación

Realizada la encuesta a los clientes de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, el 36% de los encuestados consideran que deben mejorar su publicidad, mientras que el 6% del restante de los clientes manifiesta que deben ser un poco más cuidadosos con la higiene.

4. **¿Está de acuerdo con los precios que se mantienen en la clínica veterinaria Planeta de Cachorros (Puppy Planet), acorde al peso de su mascota?**

Tabla 14-3: Control de precios

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	150	64%
No	84	36%
TOTAL	234	100%

Fuente: Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros”

Elaborado por: López, G. 2019

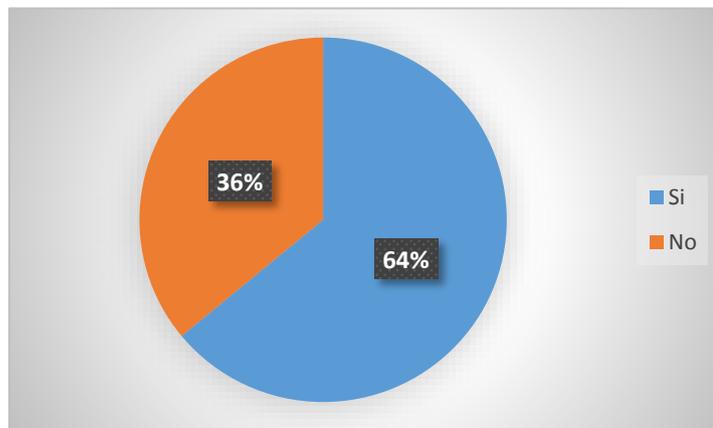


Gráfico 13-3. Control de precios análisis porcentual

Fuente: Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros”

Elaborado por: López, G. 2019

Interpretación

Realizada la encuesta a los clientes de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, expresaron que el 64% de los encuestados están satisfechos con los precios establecidos en la empresa de acuerdo al peso de la mascota, mientras que el 36% de los clientes consideran que los precios son muy elevados.

5. Dentro del rango del 1 al 5, siendo 1 malo y 5 excelente, califique la actuación del veterinario.

Tabla 15-3: Desempeño profesional

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	7	3%
Regular	21	9%
Bueno	46	20%
Muy bueno	54	23%
Excelente	106	45%
TOTAL	234	100%

Fuente: Clínica Veterinaria "Planeta de Cachorros"

Elaborado por: López, G. 2019

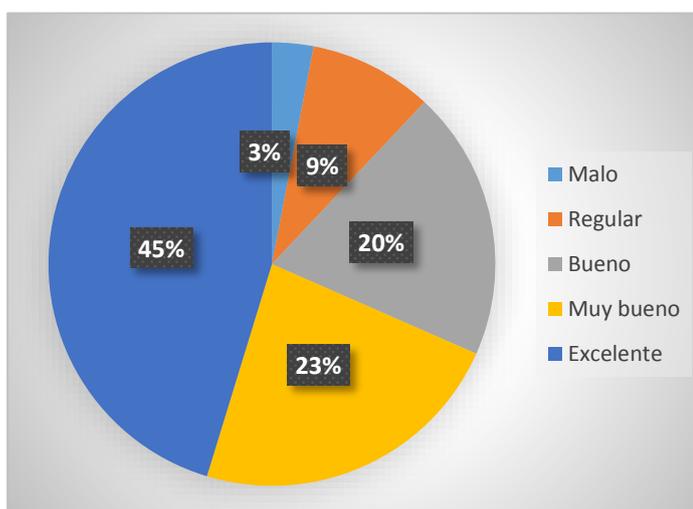


Gráfico 14-3. Desempeño profesional análisis porcentual

Fuente: Clínica Veterinaria "Planeta de Cachorros"

Elaborado por: López, G. 2019

Interpretación

Realizada la encuesta a los clientes de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, expresaron que el 45% de los encuestados consideran al médico veterinario de la entidad es un excelente profesional, mientras que el 3% de los clientes consideran que el veterinario carece de profesionalismo.

6. ¿Cuál es su probabilidad que recomiende con otras personas la clínica veterinaria Planeta de Cachorros (Puppy Planet)?

Tabla 16-3: Sugerencias y recomendaciones

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	18	8%
Regular	21	9%
Bueno	30	13%
Muy bueno	68	29%
Excelente	97	41%
TOTAL	234	100%

Fuente: Clínica Veterinaria "Planeta de Cachorros"

Elaborado por: López, G. 2019

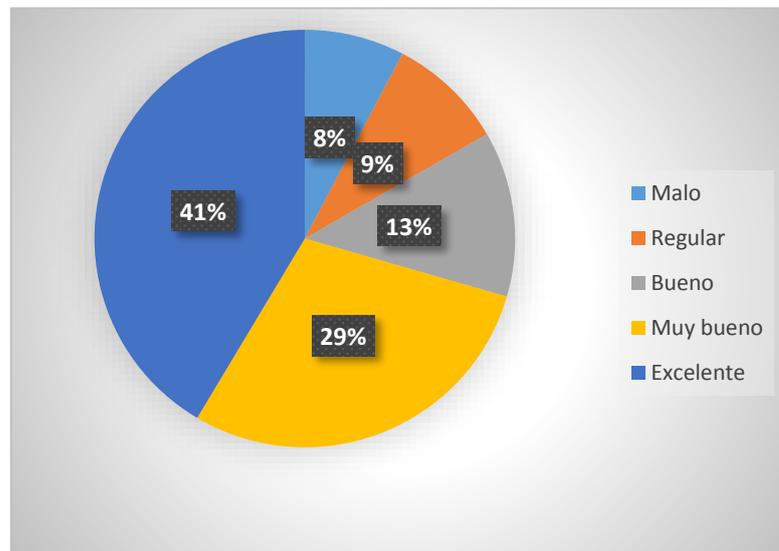


Gráfico 15-3. Sugerencias y recomendaciones análisis porcentual

Fuente: Clínica Veterinaria "Planeta de Cachorros"

Elaborado por: López, G. 2019

Interpretación

Realizada la encuesta a los clientes de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, expresaron que el 41% de los encuestados consideran recomendar a sus allegados, mientras que el 8% de los clientes opinan por inferencias no recomendarían a la entidad.

3.1.4 Cuadro de resumen de encuestas

Encuesta aplicada a trabajadores de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros

Tabla 17-3: Resumen generado encuestas

PREGUNTAS	ALTERNATIVA		INTERPRETACIÓN
	SI	NO	
¿LA ALTA GERENCIA SOCIABILIZA LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA AL PERSONAL OPERATIVO?	33%	67%	Una vez obtenido los resultados de la encuesta realizada al personal de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, el 67% de los encuestados afirman que no existen una divulgación y sociabilización de las actividades por parte de la alta gerencia, mientras que el 33% de los colaboradores opinaron que existe una comunicación de las operaciones diarias. En otras palabras, la mala comunicación por parte de los directivos hacia el personal operativo entorpece el logro de los objetivos.
¿LA CLÍNICA VETERINARIA “PLANETA DE CACHORROS” CUENTA CON UN MANUAL DE FUNCIONES?		100%	Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 100% de los encuestados afirman que no existe un manual de funciones dentro de la organización, debido que se han manejado empíricamente durante todo este tiempo en el mercado.
¿LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA CLÍNICA HAN PERMITIDO MAYOR RENTABILIDAD, PARA NUEVOS BENEFICIOS ORGANIZACIONALES?	100%		Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 100% de los encuestados afirman que, si existe un crecimiento mínimo en su rentabilidad debido a la implementación de nuevos servicios, de esta manera colocándose como pioneros en varios servicios dentro de la

<p>¿LA CLÍNICA VETERINARIA PLANETA DE CACHORROS CUENTA CON UN PLAN ESTRATÉGICO?</p>	<p>100%</p>	<p>medicina biológica.</p>	<p>Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 100% de los encuestados afirman que no existe un plan estratégico, lo que impide alcanzar su objetivo, y una mala toma de decisiones.</p>
<p>¿LOS SERVICIOS OFERTADOS POR LA CLÍNICA SE DIFERENCIA DE LA COMPETENCIA?</p>	<p>100%</p>		<p>Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 100% de los encuestados afirman que se diferencian sus servicios debido a la implementación de la medicina biológica, además, la institución cuenta con un personal calificado.</p>
<p>¿LA CLÍNICA VETERINARIA CUENTA CON UNA POLÍTICA DE CALIDAD EMPRESARIAL PARA MEJORAR LOS SERVICIOS OFERTADOS EN EL MERCADO?</p>	<p>67% 33%</p>		<p>Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 67% de los encuestados afirman que tiene una política de calidad con la cual se rigen al momento de prestar sus servicios, mientras que el 33% de los integrantes manifiestan que no cuentan con políticas empresariales.</p>
<p>¿LA MARCA EMPRESARIAL, HA PROVOCADO UNA MAYOR DEMANDA?</p>	<p>100%</p>		<p>Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 100% de los encuestados afirman que la clínica veterinaria tiene posesionada a su marca</p>

<p>¿CONSIDERA QUE, PARA POSICIONARSE EN NUEVOS MERCADOS, ES NECESARIO EL COMPROMISO DE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN?</p>	<p>67% 33%</p>	<p>Puppy Planet, sin embargo, esta marca no se encuentra registrada por el SENADI es decir que la competencia puede hacer uso de ella.</p> <p>Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 67% de los encuestados afirman para posesionarse en el mercado se requiere del compromiso de todo el personal de la organización., mientras que el 33% de los integrantes no creen necesario la pertenencia del trabajo en equipo para lograr grandes metas empresariales.</p>
<p>¿CONSIDERA QUE CON LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES MEJORAR NOTABLEMENTE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA Y SE PODRÁ CONCRETAR GRANDES DECISIONES?</p>	<p>100%</p>	<p>Realizada la encuesta en la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, nos refleja que el 100% de los encuestados afirman que esta clínica es de vital importancia la implementación de estrategias empresariales a fin de mejorar la toma de decisiones gerenciales y ser la guía para alcanzar los objetivos.</p>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros
Elaborado por: López, G. 2019

Encuesta aplicada a los clientes de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros

Tabla 18-3: Encuesta aplicada a clientes

PREGUNTAS	INTERPRETACIÓN
¿Cómo se enteró de la existencia de la clínica veterinaria Planeta de Cachorros (Puppy Planet)?	Realizada la encuesta a los clientes de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, expresaron que el 43% de los encuestados conocen la empresa por recomendaciones, mientras que el 4% el cual es un porcentaje muy bajo manifestó que conoce por medio de la página web.
¿Esta Ud. satisfecho con los servicios que le brinda la clínica veterinaria Planeta de Cachorros (Puppy Planet)?	Realizada la encuesta a los clientes de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, expresaron que el 58% de los encuestados están satisfechos con los servicios que ofrece la entidad, mientras que el 42% del restante de los clientes manifiesta que los servicios profesionales no satisfacen las necesidades del consumidor final.
¿Qué aspecto considera Ud. que debe mejorar la clínica veterinaria Planeta de Cachorros (Puppy Planet)?	Realizada la encuesta a los clientes de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, el 36% de los encuestados consideran que deben mejorar su publicidad, mientras que el 6% del restante de los clientes manifiesta que deben ser un poco más cuidadosos con la higiene.

¿Está de acuerdo con los precios que se mantienen en la clínica veterinaria Planeta de Cachorros (Puppy Planet), acorde al peso de su mascota?

Realizada la encuesta a los clientes de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, expresaron que el 64% de los encuestados están satisfechos con los precios establecidos en la empresa de acuerdo al peso de la mascota, mientras que el 36% de los clientes consideran que los precios son muy elevados.

Dentro del rango del 1 al 5, siendo 1 malo y 5 excelente, califique la actuación del veterinario.

Realizada la encuesta a los clientes de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, expresaron que el 45% de los encuestados consideran al médico veterinario de la entidad es un excelente profesional, mientras que el 3% de los clientes consideran que el veterinario carece de profesionalismo.

¿Cuál es su probabilidad que recomiende con otras personas la clínica veterinaria Planeta de Cachorros (Puppy Planet)?

Realizada la encuesta a los clientes de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros en la ciudad de Ambato, expresaron que el 41% de los encuestados consideran recomendar a sus allegados, mientras que el 8% de los clientes opinan por inerencias no recomendar a la entidad.

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros
Elaborado por: López, G. 2019

3.1.5 *Análisis de los resultados*

Los datos que se han obtenido mediante las técnicas de investigación se han podido corroborar que en la actualidad no cuenta con herramientas administrativas, es así que vemos la necesidad de crear un plan estratégico, el mismo que facilite el direccionamiento eficiente y eficaz de la organización a través de la toma de buenas decisiones.

Con la información recopilada servirá para plasmar en el plan estratégico, potencializando los factores positivos y equilibrando los factores negativos logrando así el correcto direccionamiento de la clínica.

3.2 *Verificación de la idea a defender*

La Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros, se ha visto en la necesidad de contar con un instrumento administrativo que ayude a cubrir las exigencias del entorno a través de la competitividad, mejorando así su rentabilidad y la toma de decisiones para la organización, por lo que se propone elaborar un plan estratégico para la clínica veterinaria el mismo que permitiría mejorar la gestión administrativa y financiera de manera eficiente y eficaz.

Partiendo de lo antes mencionado y analizando los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista y encuestas realizadas a todos los involucrados de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros; gerente, empleados y clientes, se corroboró que no cuenta con un plan estratégico, como se puede constatar en la pregunta 4, donde el 100% de la población encuestada coincide que existe la problemática antes mencionada de la misma forma el 100% expresa que sería de gran ayuda para la organización la implementación de estrategias empresariales para mejorar la estructura organizacional y la toma de decisiones,(pregunta 9). Una vez conocida la principal problemática se procedió a desarrollar el plan estratégico, siendo una herramienta administrativa que parte del estudio interno y externo, en el cual permitió identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros, actores en los cuales se basó la elaboración de objetivos, estrategias metas e indicadores, los mismos que servirán para la posterior evaluación. Incidiendo positivamente en el mejoramiento de la gestión administrativa financiera, debido a que proporciona estrategias a seguir para mejorar la toma de decisiones.

3.3 Propuesta

3.3.1 Fase Filosófica: (Diagnostico situacional, misión, visión, valores, y organigrama)

TÍTULO

PLA ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA VETERINARIA PLANETA DE CACHORROS
EN LA CIUDAD DE AMBATO 2019-2024

Reseña Histórica

La clínica veterinaria “Planeta de Cachorros”, se fundó en el año 2008, por la Médico Veterinario Zootecnista Cynthia Gabriela Ramos Grijalva, egresada de la Universidad Técnica de Cotopaxi, posteriormente obtuvo una maestría en Clínica y Cirugía en caninos, en la Universidad Agraria del Ecuador.

La idea nació con un sueño de tener un pequeño consultorio que día a día fue creciendo y convirtiéndose en una clínica veterinaria gracias al esfuerzo y dedicación. La misma que brinda asistencia médica a animales de compañía en sus propias instalaciones, al pasar de los años sus ganancias fueron incrementando y con la ayuda del MSc. Ramiro Quizhpi, deciden implementar la clínica en infraestructura y equipamiento requerimientos para un adecuado funcionamiento como hospital y clínica veterinaria.

Permitiendo así un mejor servicio con un calificado equipo médico, tecnología de vanguardia, líder en prevención y mejoramiento de la salud y bienestar animal e incrementando así una nueva medicina biológica alternativa, siendo pioneros de la misma a nivel nacional.

3.3.2 Diagnóstico Situacional

3.3.2.1 Identificación de factores Macroentorno y Microentorno

Tabla 19-3: Factores Macroentorno

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
AMBIENTE GENERAL			
<u>FACTOR ECONÓMICO</u>			
FE1.- Inflación	Alto	Afecta a los precios que se establecen en la clínica.	Clientes
<u>FACTOR SOCIOCULTURAL</u>			
FS1.- Cultura social	Alto	La poca valoración que se tiene hacia los médicos veterinarios.	Sociedad Empleados
FS2.- Desempleo	Alto	El no tener ingresos económicos, afecta no poder llevar a la mascota al centro veterinario.	Propietarios Sociedad Pacientes Trabajadores
<u>FACTOR MEDIO AMBIENTALES</u>			
F.D. Ubicación geográfica	Alta	Sector poco comercial, baja de clientes	Propietarios Trabajadores
<u>FACTOR POLÍTICO Y LEGAL</u>			

FP1.- Inestabilidad política	Alto	Cambio constante de regularización de establecimientos	Pacientes Proveedores Empleados
FP2.- Arancelario	Alto	Afecta a la compra en equipamiento, debido a su alto porcentaje arancelario y su burocracia.	Propietarios Clientes
FP3.- Normativa	Alto	Las ordenanzas municipales pueden afectar a las actividades de la veterinaria ya que existen ordenanzas de manera estricta y exigen muchas condiciones para ser clínicas veterinarias.	Propietarios Trabajadores Clientes Sociedad
<u>FACTOR TECNOLÓGICO</u>			
FT1.- Innovación de una técnica de medicina alternativa	Estable	Mejorar el diagnóstico y tratamiento del paciente.	Pacientes Sociedad
FT2.-Redes sociales	Alto	Dar a conocer los servicios que ofrece la clínica.	Sociedad Clientes

AMBIENTE SECTORIAL O INDUSTRIAL			
<u>FACTOR COMPETENCIA</u>			
FC.- La intensidad de la competencia	Alta	Ofertan servicio a muy bajo costo, brindando un mal servicio de diagnostico.	Propietarios Trabajadores Competencia Clientes
<u>FACTOR CLIENTES</u>			
FC.- Cantidad de clientes	Alta	Incrementar la cartera de clientes, a través de estrategias de marketing.	Propietarios Trabajadores
AMBIENTE COMPETITIVO			
Cooperación con otras organizaciones de la competencia.	Estable	Convenios que ayuden a la mejora de la clínica veterinaria.	Propietarios Trabajadores

Fuente: Plan Estratégico. Planeta de Cachorros
Elaborado por: López, G. 2019

3.3.2.2 Identificación de factores Internos

Tabla 20-3: Factores Microentorno

FACTORES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
<p><u>Recursos y capacidades directivas</u></p> <p>RD.- Imagen corporativa en el entorno</p> <p>RD. Investigación y desarrollo</p>	<p>Alta</p> <p>Alta</p>	<p>Reconocimiento moderado en la marca Puppy Planet.</p> <p>La preparación constante de los médicos, especialistas.</p>	<p>Sociedad</p> <p>Propietarios Empleados Clientes</p>
<p><u>Recursos y capacidades financieras</u></p> <p>RF.- Capacidades financieras</p> <p>RF. Inexistencia de índices financieros</p>	<p>Alta</p> <p>Baja</p>	<p>Llevar un control profesional de la información, y manejo de balances financieros para un control de su rentabilidad.</p> <p>No cuenta con manejo adecuado de los índices financieros, no saber como se encuentra la clínica.</p>	<p>Propietarios Empleados Clientes</p> <p>Propietarios</p>
<p><u>Recursos y capacidades de</u></p>			

<p><u>potencial humano</u></p> <p>Grado de motivación al personal de trabajo.</p> <p>Evaluación del desempeño de los trabajadores en el área de trabajo</p>	<p>Alta</p> <p>Alta</p>	<p>Incentivan a la preparación y actualización constante de los empleados de la organización.</p> <p>Se realiza control de desempeño durante la jornada de trabajo.</p>	<p>Empleados Clientes</p> <p>Empleados Clientes</p>
<p><u>Recursos y capacidades técnicas o de producción</u></p> <p>Calidad en los bienes y servicios</p>	<p>Estable</p>	<p>Ofrecer un servicio de calidad agregando un plus dependiendo de las necesidades.</p>	<p>Clientes Propietarios Empleados</p>

Fuente: Plan estratégico de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros
Elaborado por: López, G. 2019

3.3.2.3 Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos

Tabla 21-3: Matriz de evaluación de actores internos EFI

	Factores Internos	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
F O R T A L E Z A S	Calidad y confiabilidad en los productos y servicios.	0.16	3	0.48
	Competencia y calificación profesional	0.10	4	0.40
	Atención las 24 horas	0.10	3	0.30
	Atención personalizada por médicos	0.9	3	0.27
	TOTAL			1.45
D E B I L I D A D E S	Manejo de una administración empírica	0.05	2	0.10
	Falta de cultura organizacional	0.07	3	0.21
	Mala ubicación	0.07	1	0.07
	Falta de equipamiento, en quirófano y laboratorio	0.14	1	0.14
	Poca flexibilidad de precios	0.10	3	0.30
	TOTAL			0.82
Valor ponderado				2.27

Fuente: Matriz de evaluación de los actores internos de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros

Elaborado por: López, G. 2019

Análisis matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Luego de la realización de la matriz de factores internos pudimos observar que las fortalezas y las debilidades de nuestro entorno interno de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” en la ciudad de Ambato, son **2.34** considerando que son buenas sin embargo hay que mejorar sus fortalezas y disminuir sus debilidades para un mejor crecimiento organizacional.

3.3.2.4 Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

Tabla 22-3: Matriz de evaluación de actores externos (EFE)

	Factores Externos	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
O P O R T U N I D A D E S	Innovación tecnológica	0.18	4	0.72
	Implementación de la medicina biológica	0.27	4	1.08
	Aprovechamiento de recursos	0.08	3	0.24
	Imagen corporativa	0.2	4	0.8
	Alianzas estratégicas con empresas locales	0.06	2	0.12
	Valor ponderado			
A M E N A Z A S	Inestabilidad económica en el país	0.05	1	0.05
	Competencia actual	0.04	2	0.08
	Inflación	0.03	1	0.03
	Aumento de desempleo	0.03	1	0.03
	En Ecuador no realizan capacitaciones avanzada de cirugía para los médicos veterinarios	0.06	2	0.12
	Valor ponderado			
Valor total				3.27

Fuente: Matriz de evaluación de los actores externos la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros

Elaborado por: López, G. 2019

Análisis matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Después de haber realizado la matriz de evaluación de los factores externos de la Clínica Veterinaria ‘Planeta de Cachorros’ en la ciudad de Ambato, podemos determinar que el valor de las oportunidades es mayor a los valores de las amenazas lo que significa que el entorno externo es favorable para el crecimiento de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros”.

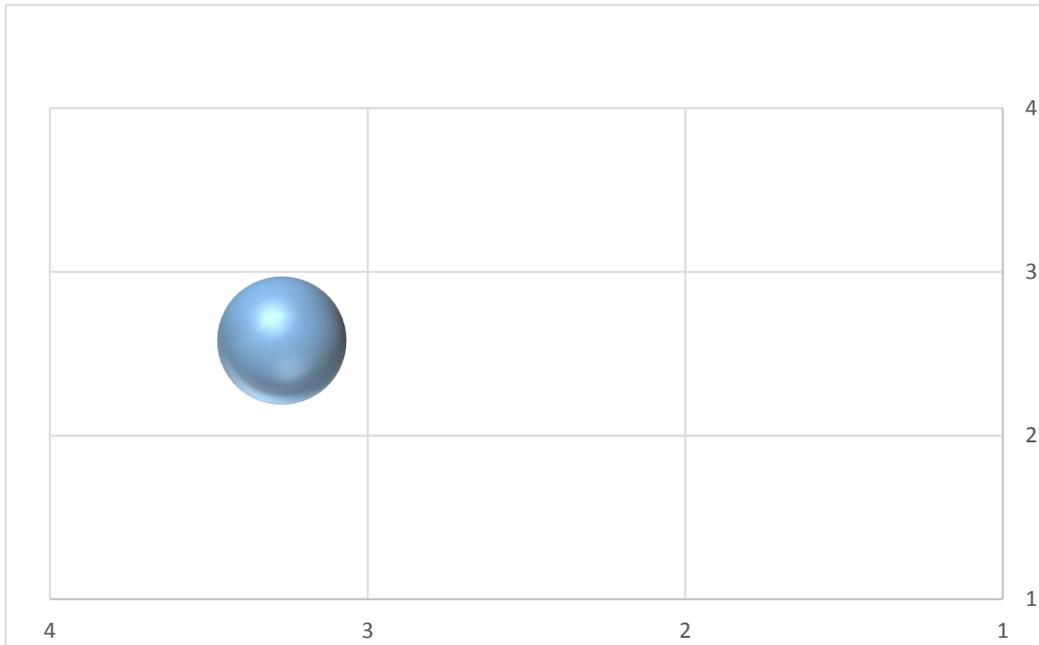


Figura 1-3. Matriz EFE EFI

Fuente: Matriz de evaluación de FACTORES internos y externos

Elaborado por: López, G. 2019

Análisis Luego de haber realizado las matrices de evaluación interna y externa procedemos a realizar una representación gráfica en la que se demuestra que la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” en la ciudad de Ambato, se encuentra ubicada en el cuadrante IV la misma que se encuentra en posición crecer y construir, donde se recomienda estrategias intensivas de integración (hacia delante, atrás y horizontal), renovando su situación competitiva y brindando confianza para el crecimiento futuro que la empresa.

3.3.2.5 Análisis vertical

Tabla 23-3: Estados de resultados

**CLÍNICA VETERINARIA "PLANETA DE CACHORROS"
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS
31 DE DICIEMBRE DEL 2019**

RUBROS	2019	Análisis Vertical
Ventas	34975,58	100%
Gastos operativos		
(-) Gastos de administración		
Sueldo	4728	14%
Décimo tercer sueldo	394	1%
Décimo cuarto sueldo	394	1%
Vacaciones	197	1%
Beneficios Sociales IESS	1021,25	3%
Fondo de reserva	393,98	1%
Servicios Básicos	740,34	2%
Telefonía	25	0,01%
Internet	28	0,01%
Muebles y Enseres	450	1%
Equipos de computo	653,33	2%
Equipos médicos	1000	3%
(-) Gastos Financieros		
Gastos SOLCA	150	
Intereses bancarios	3200,55	9%
(=)Utilidad OPERACIONAL	21600,13	
(-) 15% Participación de los trabajadores	3240,02	9%
(=) Utilidad ante trabajadores	18360,11	
(-) 22% Impuesto a la Renta	4039,22	12%
(=) Utilidad del Ejercicio	14320,88	41%

Fuente: Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros

Elaborado por: López, G. 2019

ANÁLISIS

Con base a los datos del estado de resultados de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros”, el flujo de dinero de la cuenta sueldos es destinado un 14% del total de las ventas, siendo este un gasto permanente. Es decir que el 31% la organización gasta anualmente, teniendo una utilidad neta del 69%.

Tabla 24-3: Balance general

CLÍNICA VETERINARIA "PLANETA DE CACHORROS"
BALANCE GENERAL PROYECTADO
AL 31 DE Diciembre del 2019

	2019	Análisis Vertical
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	13757,55	30%
Efectivo y equivalentes de efectivo	10274,36	23%
Cuentas por cobrar	3483,19	8%
<u>NO CORRIENTE</u>		
PLANTA Y EQUIPO	31563,33	70%
Adecuación y mantenimiento de edificios	13000	29%
Muebles y Enseres	4500	10%
(-) Depreciación acumulada	450	1%
Equipos de computo	1960	4%
(-) Depreciación acumulada	653,33	1%
Equipos médicos	10000	22%
(-) Depreciación acumulada	1000	2%
ACTIVO TOTAL	45320,88	100%
<u>PASIVO CORRIENTE</u>		
Cuentas por pagar C/P	9428,55	21%
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>		
Cuentas por pagar L/P	20571,45	45%
TOTAL PASIVO	30000	66%
<u>PATRIMONIO</u>	15320,88	34%
Patrimonio neto	1000	2%
Utilidades	14320,88	32%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	45320,88	100%

Fuente: Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros

Elaborado por: López, G. 2019

ANÁLISIS

La Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” cuenta con unos activos totales 55001,01 y su cuenta de planta y equipo 31563,33 quiere decir que el 57% de sus activos están representados en activos no corrientes lo que debe significar que la mayor concentración de flujo de dinero está en la cuenta adecuación y mantenimiento de edificios.

3.3.2.6 Análisis horizontal

Tabla 25-3: Estados de resultados

CLÍNICA VETERINARIA "PLANETA DE CACHORROS"
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS
31 DE DICIEMBRE DEL 2019

RUBROS	2019	2020	Análisis Horizontal	
			2020 – 2019	
			Var. Abs.	Var. Rel.
Ventas	34975,58	38766,93	3791,35	11%
Gastos operativos				
(-) Gastos de administración				
Sueldo	4728	5240,52	512,52	11%
Décimo tercer sueldo	394	436,71	42,71	11%
Décimo cuarto sueldo	394	436,71	42,71	11%
Vacaciones	197	218,35	21,35	11%
Beneficios Sociales IESS	1021,25	1131,95	110,70	11%
Fondo de reserva	393,98	436,69	42,71	11%
Servicios Básicos	740,34	820,59	80,25	11%
Telefonía	25	25	0,00	0%
Internet	28	28	0,00	0%
Muebles y Enseres	450	450	0,00	0%
Equipos de computo	653,33	653,33	0,00	0%
Equipos médicos	1000	1000	0,00	0%
(-) Gastos Financieros				
Gastos SOLCA	150	0	-150,00	-100%
Intereses bancarios	3200,55	2526,75	-673,80	-21%
(=) Utilidad OPERACIONAL	21600,13	25362,33	3762,20	17%
(-) 15% Participación a los trabajadores	3240,02	3804,35	564,33	17%
(=) Utilidad ante trabajadores	18360,11	21557,98	3197,87	17%
(-) 22% Impuesto a la Renta	4039,22	4742,76	703,54	17%
(=) Utilidad del Ejercicio	14320,88	16815,22	2494,34	17%

Fuente: Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros

Elaborado por: López, G. 2019

ANÁLISIS

La Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” en su estado de resultado 2019 y proyección del 2020, identifica que la mayor cantidad de dinero representa la cuenta ventas, en relación a sus gastos, siendo así sus ingresos mayores que sus gastos.

Tabla 26-3: Balance general

CLÍNICA VETERINARIA "PLANETA DE CACHORROS"
BALANCE GENERAL PROYECTADO
AL 31 DE Diciembre del 2019

			Análisis Horizontal	
	2019	2020	2020 – 2019	
			Var. Abs.	Var. Rel.
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	13757,55	10926,68	-2830,87	-21%
Efectivo y equivalentes de efectivo	10274,36	7065,91	-3208,45	-31%
Cuentas por cobrar	3483,19	3860,77	377,58	11%
<u>NO CORRIENTE</u>				
<u>PLANTA Y EQUIPO</u>	31563,33	27460	-4103,33	-13%
Adecuación y mantenimiento de edificios	13000	11000	-2000,00	0%
Muebles y Enseres	4500	4050	-450,00	0%
(-) Depreciación acumulada	450	450	0,00	0%
Equipos de computo	1960	1306,67	-653,33	0%
(-) Depreciación acumulada	653,33	653,33	0,00	0%
Equipos médicos	10000	9000	-1000,00	-10%
(-) Depreciación acumulada	1000	1000	0,00	0%
ACTIVO TOTAL	45320,88	38386,67	-6934,21	-15%
<u>PASIVO CORRIENTE</u>				
Cuentas por pagar C/P	9428,55	8706,75	-721,80	-8%
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>				
Cuentas por pagar L/P	20571,45	11864,7	-8706,75	-42%
TOTAL PASIVO	30000	20571,45	-9428,55	-31%
<u>PATRIMONIO</u>	15320,88	17815,22	2494,34	16%
Patrimonio neto	1000	1000	0,00	0%
Utilidades	14320,88	16815,22	2494,34	17%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	45320,88	38386,67	-6934,21	-15%

Fuente: Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros

Elaborado por: López, G. 2019

ANÁLISIS

La Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” de acuerdo con el balance general del periodo 2019 y 2020, advierte que los activos no corrientes tienden a reducirse año tras año por motivos de pago de obligaciones financieras, es decir que al quinto año de sus deudas a largo plazo quedarían saldadas.

3.3.2.7 *Misión propuesta*

Proporcionar servicios actualizados integrales, multidisciplinarios de la más alta calidad de nivel técnico y científico hacia la atención de la salud animal, optimizando nuestros recursos con personal capacitado para satisfacer las expectativas de la comunidad.

3.3.2.8 *Visión propuesta*

Ser un referente dentro y fuera del país como un centro veterinario pionero en medicina biológica e integrativa, trascender en los servicios individualizados para cada uno de nuestros pacientes que proporcione un aporte hacia el desarrollo económico del país.

3.3.2.9 *Valores propuestos*

COMPROMISO. - Es nuestro valor fundamental y el principio de todo cambio social. Los animales de compañía traen amor y felicidad a los hogares y nosotros ayudamos para fortalecerlo.

RESPONSABILIDAD. - Usando la medicina preventiva como herramienta para promover la salud, es nuestra responsabilidad mantener sano al animal de compañía y a toda su familia.

CLARIDAD. - Desarrollamos un lenguaje simple y claro. Nos tomamos el tiempo de explicarle cada proceso, para garantizar su comprensión y mantener su confianza.

RESPECTO. - Cumplimos con nuestra responsabilidad, somos coherentes con nuestros valores y sabemos que usted es quien decide sobre el bienestar de su mascota, nosotros respetamos su decisión.

COHERENCIA. - Mantenemos la coherencia entre nuestro pensar, nuestro decir y nuestro actuar.

ÉTICA. - Manteniendo las normas que dirigen o valoran el comportamiento profesional adecuado.

TRABAJO EN EQUIPO. - la capacidad por parte de todos los miembros de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” es el factor fundamental y estrella para el logro de los objetivos en un ámbito en común.

3.3.2.10 Organigrama propuesto

Actualmente la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” no cuenta con un organigrama organizacional, es así que se ha propuesto uno tipo estructural, reflejando así la estructura jerárquica de la empresa.

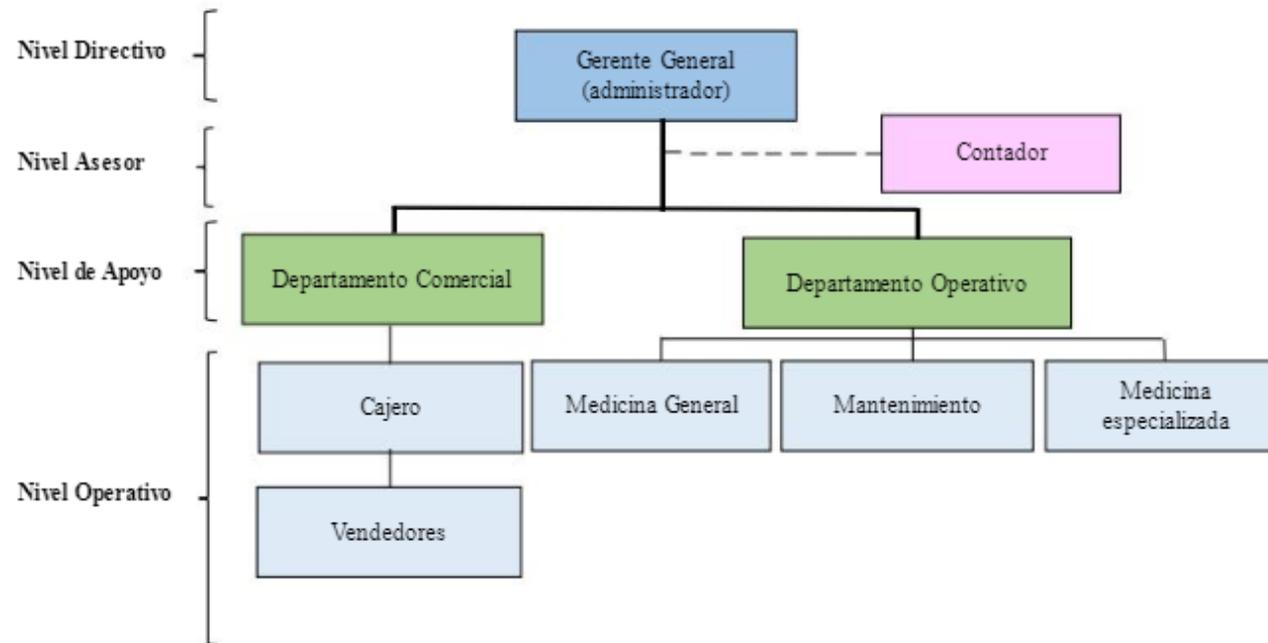


Figura 2-3. Organigrama organizacional

Fuente: Chungandro & Verdezoto, (2017)

Elaborado por: López, G. 2019

3.3.2.11 Cadena de valor

Actualmente la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” se encuentra ubicada en la Av. Víctor Hugo y Pareja Diezcanseco en la ciudad de Ambato, su infraestructura es prestada, sin embargo, posee un espacio adecuado para realizar las actividades operacionales del negocio.

Las actividades primarias inician por la adquisición de mercadería, pago puntual a proveedores y almacenamiento de stock.

La clínica veterinaria cuenta con una amplia cartera de clientes, a quienes brindan sus servicios de manera directa, como: consultas médicas, medicina integrativa, cirugía, atención personalizada 24/7.

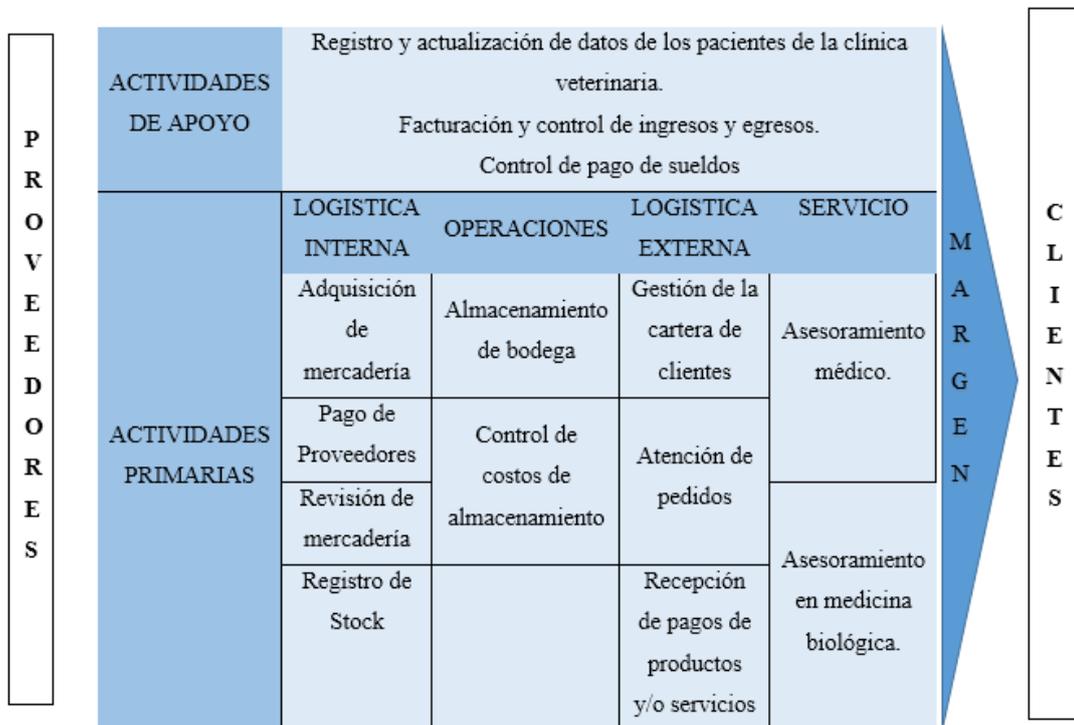


Figura 3-3: Cadena de valor

Fuente: Cadena de valor de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros”

Elaborado por: López, G. 2019

3.3.3 Fase analítica

3.3.3.1 Matriz FODA

Tabla 27-3: FODA empresarial “Planeta de Cachorros”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1.- Calidad y confiabilidad en los productos y servicios. F2.- Competencia y calificación profesional F3.- Atención las 24 horas F4.-Atencion personalizada por médicos	D1.- Manejo de una administración empírica D2.- Falta de cultura organizacional D3.- Mala ubicación D4.- Falta de equipamiento, en quirófano y laboratorio. D5. Poca flexibilidad de precios
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1.- Innovación tecnológica O2.- Implementación de la medicina biológica O3.- Aprovechamiento de recursos O4.- Imagen corporativa O5.- Alianzas estratégicas con empresas locales	A1.- Inestabilidad económica en el país A2.-Competencia actual A3.- Inflación A4.- Aumento de desempleo A5.- En Ecuador no realizan capacitaciones avanzada de cirugía para los médicos veterinarios

Fuente: Análisis del micro y macro entorno de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros

Elaborado por: López, G. 2019

3.3.4 Diseño de estrategias

Tabla. 28-3: FODA

FO-DA	FA-DA
ANÁLISIS INTERNO/ EXTERNO	FORTALEZAS
OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
<p>O1.- Innovación tecnológica</p> <p>O2.- Implementación de la medicina biológica</p> <p>O3.- Aprovechamiento de recursos</p> <p>O4.- Imagen corporativa</p> <p>O5.- Alianzas estratégicas con empresas locales</p>	<p>F1. Calidad y confiabilidad en los productos y servicios.</p> <p>F2.- Competencia y calificación profesional</p> <p>F3.- Atención las 24 horas</p> <p>F4.-Atencion personalizada por médicos</p> <p>F1-O4 Estrategia de crecimiento: Implementar productos y servicios de alta calidad permitiendo generar una identidad empresarial firme con reconocimiento por la comercialización de productos y servicios de primera.</p> <p>F2-O2 Estrategia de diferenciación: Competir a base de una nueva medicina biológica alternativa, siendo pioneros a nivel nacional.</p> <p>F3-F4-O4 Estrategia de atención al cliente: Brindar un servicio de atención inmediata y oportuna, con profesionales altamente calificados, diferenciándonos de la competencia.</p>
AMENAZAS	DEBILIDADES
<p>A1. Inestabilidad económica en el país</p> <p>A2.-Competencia actual</p> <p>A3.- Inflación</p> <p>A4.- Aumento de desempleo</p> <p>A5.- En Ecuador no realizan capacitaciones avanzada de cirugía para los médicos veterinarios</p>	<p>D1. Manejo de una administración empírica</p> <p>D2.- Falta de cultura organizacional</p> <p>D3.- Mala ubicación</p> <p>D4.- Falta de equipamiento, en quirófano y laboratorio</p> <p>D5. Poca flexibilidad de precios</p> <p>D3-O5 Estrategia geográfica: Aprovechar los recursos y dar a conocer los servicios que ofrece la clínica veterinaria.</p> <p>D4-O3 Estrategia de servicio: Aprovechar los recursos financieros para la implementación y mejora de laboratorios.</p> <p>D5-O4 Estrategia de marketing: Crear promociones, descuentos y ofertas que nos permita incrementar posicionamiento en el mercado.</p>
	<p>F2-A1-A5: Estrategia de calidad del profesional: Generar convenios de formación y capacitación para médicos veterinarios.</p> <p>F2-A2 Estrategia de innovación: Prestar un servicio de la manera más eficaz y en el tiempo más oportuno, con un equipo altamente calificado.</p> <p>D4-A1-A3: Estrategia de financiamiento: Realizar una buena planificación que debe financiarse y los montos adecuados para la inversión.</p>

Elaborado por: López, G. 2019

3.3.5 Fase operativa, Lineamiento estratégico

Tabla 29-3: Matriz de lineamientos estratégicos

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PERSPECTIVA
Eficiencia y eficacia en nuestros servicios.	Incrementar el índice de nuestros clientes, con el servicio brindado.	Promocionar los servicios ofertados por la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” a través de los medios de comunicación masivos y redes sociales.	Tasa de crecimiento de clientes = clientes nuevos / clientes actuales	25% de clientes para 2024	Desarrollo de promoción y publicidad.	Plan de marketing
Fortalecimiento de la marca	Patentar y expandir la marca de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros”	Patentar la marca: nombre y logo de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros”, mediante los servicios de derechos intelectuales.	Número de marcas patentadas hasta el año 2021	Patentar la marca hasta el 2021	Publicidad	Plan de marketing
Personal calificado	Realizar capacitaciones periódicas para el personal de la entidad.	Ejecutar un plan de capacitación anual para garantizar el desempeño laboral del empleado.	Personal capacitado= Número de personal capacitado / total empleados	100% de personal capacitado cada año hasta el 2024	Capacitación	Plan anual de capacitación
Implementación de la medicina biológica integrativa.	Dar a conocer los beneficios que tiene la medicina biológica integrativa.	Sociabilizar con los clientes sobre la medicina biológica integrativa.	Cientes= Número de clientes que adoptan la medicina biológica integrativa / total de clientes	60% de clientes para el 2024 que acojan la medicina biológica integrativa.	Sociabilización	Plan de comunicación y sensibilización
Equipamiento	Invertir en equipos tecnológicos, que ayuden	Financiamiento externo para la compra de equipos tecnológicos.	Actualización de equipos = Equipos nuevos / Total	30% para el 2024	Renovación	Financiamiento o endeudamiento

tecnológico, para el área de Quirófano, laboratorio.	a brindar un mejor servicio.		de equipos			bancario.
Promover una cultura de concientización del cuidado de una mascota.	Ejecutar campañas de la responsabilidad que requiere una mascota.	Realizar campañas de socialización e información a la ciudadanía ambateña.	Numero de campañas realizadas hasta el 2024	15% cada año, hasta el 2024	Socialización	Campaña publicitaria.
Convenios con otras instituciones	Realizar convenios con diferentes instituciones, ofertando promociones y capacitación.	Relaciones públicas con entidades públicas y privadas.	Número de convenios realizados ene 1 año	10 convenios por año	Crecimiento empresarial	Plan de negocios
Incremento de ventas anuales	Incrementar el índice de ventas de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros	Implementar un plan de marketing	Ventas = ventas del año anterior- ventas actuales 7 ventas ano anterior	10% incremento de ventas para el 2024	Cuando existan campañas de vacunación.	Cliente

Fuente: Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros

Elaborado por: López, G. 2019

3.3.6 Matriz de objetivos

Tabla 30-3: Matriz de Objetivos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
<p><i>O1.- Incrementar el índice de nuestros clientes, con el servicio brindado.</i></p>	<p>E1.- Promocionar los servicios ofertados por la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” a través de los medios de comunicación masivos y redes sociales.</p>	<p>A1.1 Promociones de servicio 2 por 1, pagado por el precio de 1 y el segundo gratis.</p> <p>A1.2 Descuentos por mostrar la publicidad vigente que se oferte en las redes sociales tendrán un descuento del 5%.</p> <p>A1.3 Ofertas por cada \$50 de consumo gratis una sorpresa (desparasitante, talco anti pulgas etc.)</p>	<p>Propietarios Empleados</p> <p>Propietarios Empleados</p> <p>Propietarios Empleados</p>	<p>250 dólares durante el periodo de los 5 años</p> <p>1000 dólares gastará en publicidad a través de los medios de comunicación.</p> <p>400 dólares se gastara en total de todos los obsequios que se ofertan.</p>
	<p>E2.- Dar a conocer los beneficios que tiene la medicina biológica integrativa.</p>	<p>A2.1 Sociabilizar con los clientes sobre la medicina biológica integrativa.</p> <p>A2.2 Evidenciar los procesos de mejoramiento del pacientes</p>	<p>MSc Ramiro Quizhpi</p>	<p>250 dólares que se gastaran en afiches de información para los clientes.</p> <p>200 dólares en tinta para la impresión de las fichas de los procesos</p>
<p><i>O2.- Patentar y expandir la marca de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros”</i></p>	<p>E1.- Patentar la marca: nombre y logo de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros”, mediante los servicios de derechos intelectuales.</p>	<p>A1.- Ingresar al link www.derechosintelectuales.gob.ec seguir los pasos allí mencionados</p> <p>A2.- Realizar el pago pertinente</p> <p>A3.- luego enviar un email a la dirección foneticoquito@senadi.gob.ec donde se verificara la marca.</p> <p>A4.- Llenar la plantilla que se desplegará con los datos de su marca.</p>	<p>Propietarios</p>	<p>208 dólares cada 10 años</p>

<i>O3.-Realizar capacitaciones periódicas para el personal de la entidad.</i>	E1.- Ejecutar un plan de capacitación anual para garantizar el desempeño laboral del empleado.	A1.- Realizar charlas de capacitación y evaluación periódicamente al personal operativo.	MSc. Ramiro Quizhpi MSc. Cynthia Ramos	1200 dólares anuales
<i>O4.- Invertir en equipos tecnológicos, que ayuden a brindar un mejor servicio.</i>	E1.- Financiamiento externo para la compra de equipos tecnológicos.	A1.- Realizar préstamos en entidades financieras. A2.- Endeudamiento en casas comerciales de equipos médicos.	Propietarios	10000 dólares de endeudamiento en compra de nuevos equipos.
<i>O5.- Realizar convenios con diferentes instituciones, ofertando promociones y capacitación.</i>	E1.- Relaciones con entidades públicas y privadas. E2.- Ejecutar campañas de la responsabilidad que requiere una mascota.	A1.1.- Realizar convenios con programas de televisión, donde se pueda visualizar las técnicas que se usan en la clínica e informar sobre las diferentes enfermedades que pueden sufrir los animales de compañía y cuando acudir al médico. A1.2.- Convenios con albergues A1.3.- Ofertar capacitaciones a instituciones que lo requieran por ejemplo, colegios, institutos, universidades. A2.1.- Realizar campañas de socialización e información sobre los cuidados de una mascota, a la ciudadanía ambateña, a través de islas en centros estratégicos de la ciudad.	Propietarios Médicos veterinarios de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros MSc. Ramiro Quizhpi Propietarios Médicos veterinarios de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros	600 dólares en material didáctico para las personas que se vayan a capacitar. 400 dólares en cada capacitación.

Fuente: Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros
Elaborado por: López, G. 2019

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica y metodológica del presente trabajo de investigación ha proporcionado bases, lineamientos y elementos básicos, los mismos que han servido de guía y apoyo para la construcción del plan estratégico de la Clínica Veterinaria Planeta de Cachorros.
- Tras la ejecución del diagnóstico situacional evaluado por el plan estratégico a la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” presento que carece de un análisis interno y externo lo que es peor, la información tanto administrativa como financiera se encuentran desactualizadas, provocando un alto índice de riesgo de fuga de la información.
- Para finalizar, el plan estratégico está basado mediante las siguientes perspectivas: administrativas y financieras garantizando los procesos organizacionales que faciliten la mejora continua de la organización y a su vez incrementar su rentabilidad económica.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la máxima autoridad de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” implementar un plan estratégico a fin de mejorar su organización empresarial y direccionar de manera eficiente y eficaz el cumplimiento de los objetivos.
- Se recomienda a la máxima autoridad de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” implementar un control interno integral que permita evaluar las actividades administrativas y financieras de la entidad con la finalidad de proponer medidas preventivas y correctivas a dichos riesgos empresariales a su vez garantizar el mejoramiento de la toma de decisiones gerenciales.
- Se recomienda a la máxima autoridad de la Clínica Veterinaria “Planeta de Cachorros” realizar un control financiero periódico que permita evaluar el crecimiento de la productividad y a su vez medir el grado de rentabilidad de cada año mediante la aplicación de índices y ratios financieros.

BIBLIOGRAFÍA

Andrés, F. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Ávalos R., J. A. (2012). *Desarrollo de habilidades gerenciales*. Riobamba: ESPOCH.

Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. MÉXICO: Pearson Educación.

Chungandro, J., & Verdezoto Richard. (2017). *Plan de marketing estrategico para la empresa veterinaria "Mi Mascota" ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados. Año 2017*. (Trabajo de Titulación, PUCE SEDE Santo Domingo) Obtenido de :https://issuu.com/pucesd/docs/trabajo_de_titulacion_e74d1c4f886716

Cuesta, C. U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC Editorial.

Espinoza, R. (2014). *La matriz de análisis DAFO*. Obtenido de: <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>

Fischer, G. N. (1992). *Campos de intervención en psicología social*. Madrid: Narcea S.A.

Fred R., D. (2003). *Concepto de administracion estratégica*. México: Pearson educacion .

Glenn, A., Welsch, Ronald , W., & Hilton. (2005). *Presupuestos, planificacion y control*. 5ª. ed. México: Pearson Educación.

Guerra, G. (1998). *Manual de administración de empresas agropecuarias*. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura.

Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis administrativo técnicas y métodos*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia, San Jose.

Luna Gonzáles, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Patria. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=KBchDgAAQBAJ&pg=PA68&dq=analisis+FO+DA+AUTOR+LUNA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi92c2ciIXnAhXKqFkKHXG5DCwQ6AEIKDAA#v=onepage&q=analisis%20FODA%20AUTOR%20LUNA&f=false>

Marciniak, R. (2013). *Gestión Empresarial*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La Elaboracion del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos, S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&dq=plan+estrategico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjL0rWYqIjmAhULw1kKHYsuB78Q6AEIPTAD#v=onepage&q=plan%20estrategico&f=true>

Peiró, R. (2019). *Cadema de valor*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7a. ed.). Madrid: Díaz de Santos.

Pulgarín Molina, S. A., & Rivera R., H. A. (2012). *Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales*. Colombia.

Rodríguez Raga, S. (2017). *Finanzas personales su mejor plan de vida*. Bogotá: Kimpres S.A.S. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=dZFcDwAAQBAJ&pg=PA19&lpg=PA19&dq=Un+plan+financiero+requiere+control.+Gastar+dinero+sin+freno&source=bl&ots=RLJ>

xCtO3Xy&sig=ACfU3U3ajDbDLKvGHFbu_MSmU2n-WyIESA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwix5Ky1_bPnAhVMwVkkHYixC44Q6AEwAHoE

Roncancio, G. (2018). *¿Qué es la Matriz BCG y cómo usarla en la planeación estratégica?*
Obtenido de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-matriz-bcg-y-como-usarla-en-la-planeacion-estrategica>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estrategico en la práctica* (5a. ed. Madrid: ESIC .

Stoner F., J. A., Freeman, R. E., & Gilbert , D. R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanamericana, S.A.

ULab. (Abril de 2018). Plan financiero.Obtenido de <https://ulab.es/plan-financiero/>

Usuario, E. N. (2014). Matriz de boston consulting. Recuperado el 30 de Mayo de 2019, de <https://economianivelusuario.com/2014/09/30/que-es-la-matriz-de-boston-consulting-group/>



