División de Posgrado

Trabajo de Titulación

Factores que inciden en la generación de ingresos de las empresas de Actividades Veterinarias, de especies menores, en la ciudad de Guayaquil.

Proyecto de desarrollo que se presenta como opción al título de Magister en Administración de empresas con mención en sostenibilidad de sectores

Autor: René Meneses Guerrero

Tutor: Mgtr. Mónica Larrea Paredes

Guayaquil, Noviembre 2019

DEDICATORIA

A mi amada esposa María Verónica, a mis hijos Julián y Guillermo por su apoyo incondicional, por su paciencia y por siempre estar a mi lado, juntos seguiremos cosechando éxitos.

A mi madre, Rosario del Pilar quien me ensenó el valor del sacrificio.

AGRADECIMIENTO

A mi esposa, que ha sido mi inspiración para juntos hacer crecer el negocio que nos asegura un futuro estable y dedicarnos a lo que nos apasiona.

A mi tutora, por la paciencia y correcciones, por el detalle y trabajo conjunto.

A los profesores que con cada enseñanza me permitieron ampliar mi perspectiva y visión de la Empresa.

TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO:

¨Factores que inciden en la generación de ingresos de las empresas de Actividades Veterinarias, de especies menores, en la ciudad de Guayaquil¨

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: RENE ALEXANDER MENESES GUERRERO QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 5 de Noviembre de 2019

Mgtr. Mónica Larrea Paredes

TUTOR

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado, Mgs. Mónica Larrea Paredes tutor del trabajo de titulación **"Factores que inciden en la generación de ingresos de las empresas de Actividades Veterinarias, de especies menores, en la ciudad de Guayaquil"** elaborado por René Alexander Meneses Guerrero, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Master en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad en Sectores.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias (6%) mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/54731088-612473-166589. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	MENESES GUERRERO RENE ALEXANDER.pdf (D56283501)
Submitted:	10/1/2019 6:42:00 AM
Submitted By:	rmeneses@mgs.ecotec.edu.ec
Significance:	6 %

Sources included in the report:

ALMEIDA BARCIA RICHARD.docx (D56280668)

Instances where selected sources appear:

18

Mgs. Mónica Larrea Paredes
PROFESOR TUTOR DE LA CIENCIA

RESUMEN

El objetivo de este estudio es analizar los factores que inciden en el crecimiento del sector veterinario, de especies menores, en la ciudad de Guayaquil, en los últimos años. En el capítulo I se extrae el marco teórico para desarrollar el estudio en cuanto a las características del sector seleccionado, el capítulo II desarrolla las metodologías a usar y muestra los resultados tras su aplicación. Finalmente, se desarrolla un análisis estratégico para el sector, potenciando la mejora de resultados en la organización y el sector en general. El enfoque de la investigación es descriptivo, tiene como prioridad describir cualidades, características de un fenómeno o grupo de personas. Su función principal es profundizar, describir o medir conceptos o situaciones. Las técnicas que se usaron para extraer información son mixtas, con análisis cualitativo por medio de una entrevista a gerentes de empresas del sector en la ciudad de Guayaquil y cualitativas, por medio de una encuesta a clientes, para revisar qué factores son claves para mejorar el servicio. Tras el análisis de resultados, se puede evidenciar que los niveles de satisfacción son altos, pero el cliente se preocupa de modo permanente por la atención personalizada y la tranquilidad al recibir el servicio. Es clave trabajar en la capacitación y mejora continua del recurso humano, para potenciar el servicio y fidelizar a los clientes.

Palabras clave: sector veterinario, factores críticos, planificación estratégica, fidelización.

ABSTRACT

The main objective for this study is make a description for the main factors that influence in the veterinary sector, for minor species, in Guayaquil in the last years. In chapter I, the author extracts the theatrical mark to develop this study with the main features for the selected sector; in chapter II, the author describe the used methodologies and the result of that. Finally, the author makes a strategic analyze for the veterinary sector and the selected organization. The scope for this investigation is descriptive, in order to describe qualities and people group characteristics. The main function is make a measure for concepts and situations. The used techniques are mixed, one of them are qualitative, with a CEO veterinaries interview in Guayaquil. On the other hand, the author uses a quantitative technique with customer surveys from the selected company "Bocca de Cannes" in order to extract main keys to improve the service. After the analysis, the author can see that the satisfaction levels are high, but the main factors for the customers are personal and professional attention. The key is to work in capacitation and continue improvement for human resource, to get better the customer service and get the customer loyalty.

Palabras clave: veterinary sector, main factors, strategic planning, loyalty.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA ii

AGRADECIMIENTO iii

CERTIFICADO DE REVISION FINAL..... **Error! Bookmark not defined.**

CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS**Error! Bookmark not defined.**

RESUMEN vi

ABSTRACT vii

INTRODUCCIÓN 1

Objeto de la investigación..... 2

Problema de investigación 3

Preguntas científicas o ideas a defender 4

Objetivos de la investigación 4

Justificación de la investigación: 5

Aspecto innovador..... 6

CAPITULO I. 8

MARCO TEORICO..... 8

1.1. Comportamiento humano en el ámbito del sector veterinario 9

1.2. Características del sector veterinario 11

1.2.1. Características del sector veterinario 11

1.2.2. Clasificación de empresas sector veterinario 13

1.2.3. Limitaciones actuales para las PYMES del sector veterinario: 16

1.3. Factores de éxito de las PYMES del sector veterinario: 17

1.4. Estrategias en sector veterinario a nivel internacional 21

CAPITULO II. 24

MARCO METODOLÓGICO 24

2.1. Enfoque de la investigación: 25

2.2. Alcance de la investigación 26

2.3. Población y muestra 26

2.3.1 Muestra de entrevista en profundidad 26

2.3.2. Muestra de encuesta 28

2.4. Variables a estudiar 29

2.5. Metodología a emplear: 29

2.6. Instrumento y técnicas empleadas: 30

CAPITULO III 32

ANALISIS DE RESULTADOS 32

3.1. Entrevista en profundidad 33

3.1.1. Encuesta 34

CAPITULO IV. 40

PROPUESTA: ANALISIS ESTRATÉGICO DE BOCCA DE CANNES EN EL SECTOR VETERINARIO 40

4.1. Cifras económicas del sector veterinario nacionales 41

4.2. Análisis PEST sector veterinario: 46

4.2.1. Análisis Político 46

4.2.2. Análisis Económico 46

4.2.3. Análisis Social 47
4.2.4. Análisis tecnológico 48
4.3. Análisis especifico del negocio seleccionado: Bocca de Cannes: 49
4.3.1. Antecedentes 49
4.3.2. Análisis competitivo 51
4.3.3. Análisis del cliente 53
4.3.4. Análisis de los proveedores 54
4.4. Análisis estratégico del negocio 54
4.4.1. Factores determinantes de impacto en el negocio 55
4.4.2. Plan estratégico 2020 57
CONCLUSIONES 61
RECOMENDACIONES 63
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 64
ANEXO I. ENTREVISTA A GERENTES DE PYMES DEL SECTOR VETERINARIO: 67
ANEXO II. ENCUESTA A CLIENTES DE BOCCA DE CANNES: 68

Índice de tablas

Tabla 1. 27

Tabla 2. 44

Tabla 3. 44

Tabla 4. 45

Tabla 5. 52

Tabla 6. 53

Tabla 7. 59

Índice de figuras

Figura 1. Formula poblaciones finitas..... 28

Figura 2. Sector de vivienda de la muestra 35

Figura 3. Edad y sexo de la muestra 36

Figura 4. Cantidad de mascotas por familia 36

Figura 5. Servicios veterinarios más usados 36

Figura 6. Opinión sobre el servicio veterinario en Guayaquil..... 37

Figura 7. Factores de selección de establecimiento veterinario 37

Figura 8. Opinión sobre precios de servicios veterinarios 38

Figura 9. Tiempo de uso de servicios de Bocca de Cannes..... 38

Figura 10. Servicios más utilizados en Bocca de Cannes 39

Figura 11. Calificación de servicios de Bocca de Cannes..... 39

INTRODUCCIÓN

Según el Instituto Nacional de estadísticas y censos, INEC, el sector Veterinario, (en su rama de animales domésticos), en Ecuador existen un gran número de clínicas privadas, y este se ha incrementado en los últimos cinco años, duplicando sus cifras en cantidad de locales y servicios a prestar (INEC, 2018). Existen diferentes tipos de atención y por supuesto, estas tienen su precio. Una consulta general en un sector popular puede costar $ 5, pero si es en un sector de clase media oscila entre $15 y clase alta puede incrementar a $ 30 por un especialista se puede pagar hasta $ 40 (INEC, 2017).

En estudios generales, se reconoce que los dueños de mascotas no escatiman en gastos y el 40 % de las familias en el país tiene al menos una en sus hogares. Esto ha empujado a la medicina veterinaria a un aceleramiento en ofrecer servicios para mantener el bienestar y salud de perros y gatos (INEC, 2017). Los servicios que se prestan son: cirugías, higiene dental canina y felina, consultas dermatológicas, servicios de hospedaje, y baños en caninos y felinos, todo esto para mantener el bienestar y salud de las mascotas (Federación Veterinarios del Ecuador, 2018).

Sin embargo, existen determinados factores que hacen que el crecimiento de las empresas del sector veterinario haya sido notable en los últimos años hasta la actualidad. Estos son de índole económica, social y tecnológica, destacando la cultura de aceptación y preocupación por las mascotas a nivel nacional e internacional. Sin embargo, destacan como principales aspectos internos de crecimiento la preocupación cultural por el trato con las mascotas, la consideración de estos como miembros en las familias, etc. Estos motivos han

hecho que el sector veterinario obtenga un desarrollo vertiginoso. Existen opciones que hacen que un cliente elija a una veterinaria u otra, en función del servicio, ubicación, etc. Y que serán analizados en este Estudio.

Algunos aspectos relevantes a considerar en el sector veterinario, en su rama de especies menores (perros y gatos) a nivel nacional, se basan en la inversión para una correcta infraestructura, que garantice un servicio integral donde destaquen el alto nivel de especialización de los profesionales del sector y lo que actualmente se encuentra es una competencia excesiva de sectores informales , personal no capacitado que manejan costos muy bajos, que otras clínicas mejor establecidas equipadas y especializadas que tienen costos adecuados e inclusive más altos de lo común.

Objeto de la investigación

Según la federación de veterinarios del Ecuador (FVE), en el sector indicado en Guayaquil, pese a su crecimiento, existe competencia pública y privada, que hace difícil el éxito de nuevas empresas en él (Villafuerte, 2018). El análisis de los factores que determinan el éxito de los negocios en este sector y su aplicación a una empresa seleccionada para este estudio, permite el desarrollo de la misma y el planteamiento de un plan de crecimiento para el negocio y el sector, que apoya a la economía de la ciudad de Guayaquil y genera cambios culturales en la ciudad; además de dinamizar la economía del país, en general. El impacto de los gastos en este sector se incrementa en los últimos años en las familias.

Es pues el objeto de investigación de este estudio, conocer los factores que han apoyado al crecimiento del sector veterinario, en concreto para especies menores, en la ciudad de Guayaquil; para con su aplicación fomentar estas actividades y dinamizar la economía, sobre todo, en el sector PYME.

Problema de investigación

En los últimos 5 años se evidencia un cambio en el sector de las clínicas veterinarias en la ciudad de Guayaquil. La estructura del sector veterinario ha cambiado en los últimos 3 años debido a ofrecer en la comunidad un amplio portafolio de servicios resaltando no solo la atención médica , cirugías , tratamientos odontológicos , nutrición, dermatología, peluquerías , baños , groomer , y accesorios dependiendo de la raza . Actualmente el modelo de negocio que predomina es la clínica menor (perros y gatos) y los complementos para el cuidado de sus ejemplares, con uno o dos médicos veterinarios. Esta situación da lugar a un mercado muy atomizado con alto nivel de autoempleo y con rentabilidad ajustada, debido a la competencia en precio que hacen muchas de las clínicas que comparten zona geográfica. La infraestructura y diversidad de servicios que ofrecen los locales, no siempre son valoradas por todos los consumidores como el factor de preferencia ante el uso de este tipo de actividades en Guayaquil.

Sin embargo pese al crecimiento, las ventas en los últimos 2 años, denotan un notable decrecimiento, por la informalidad en el sector veterinario y se hace necesario el estudio de factores que fortalezcan y mejoren los resultados generales. Estos aspectos influyen no solamente en la globalidad del sector, sino que también hace que la cantidad de empresas y actividades asociadas se incremente y por ende, el impacto económico sea mayor.

Preguntas científicas o ideas a defender

Las preguntas a defender en el siguiente documento son:

¿Cuáles son los Factores que inciden en la generación de ingresos de las empresas dedicadas a las Actividades Veterinarias, para especies menores, en la ciudad de Guayaquil?

Y las preguntas específicas son:

¿Qué teorías administrativas generales son importantes de analizar para estudiar los factores que mejoren los resultados en el sector veterinario?

¿Qué tendencias existen, a nivel nacional, sobre los factores de éxito en el sector, que podrían ser aplicados al resto de empresas que conforman la actividad?

¿Qué estrategias se pueden proponer para la generación de ingresos en las empresas veterinarias nacionales?

Objetivos de la investigación

El objetivo general es:

Analizar los factores que inciden en el crecimiento del sector veterinario, de especies menores, en la ciudad de Guayaquil.

Los objetivos específicos son:

1. Realizar un marco teórico que abarque las principales teorías sobre la administración, psicología del consumidor, servicio al cliente y Logística, en el sector.

2. Diagnosticar los factores de éxito en los últimos años a nivel nacional, en el sector veterinario, mediante el análisis PEST.

3. Proponer estrategias para el aumento de ingresos en las empresas veterinarias en Ecuador, según los factores analizados.

Justificación de la investigación:

En la parte teórica, este estudio busca, además del análisis de datos general del sector seleccionado, sector veterinario, de impacto creciente en la economía en el último periodo; la creación de modelos de negocio exitosos para dinamizar la economía y asegurar la mejora de resultados privados y del país con este sector. Se pretende influir en la mejora macroeconómica, potenciando sectores Pymes veterinarios, de menor nivel de ingresos, que dinamizaran la misma y aportaran positivamente al país.

En el aspecto metodológico, a partir de la extracción de datos, con parte de técnicas estudiada, se aplicará herramientas de obtención de datos, tabulación de estos y revisión exhaustiva de bibliografía. Con esto se pretende concluir de un modo objetivo, modelos de negocios viables y medibles en el sector seleccionado en Guayaquil, a partir de la aplicación en un local seleccionado.

En la práctica, se espera con el estudio general del sector, poder aplicar lo aprendido para crear planes sostenibles de negocios, que permitan a los negocios actuales y potenciales en el sector veterinario desarrollarse.

Aspecto innovador

Si se analiza el sector veterinario, se observa un excesivo nivel de informalidad y descontrol, pese al crecimiento en los últimos años de este tipo de actividades. Este estudio permitirá, a partir de un estudio general del sector, aplicar los factores estudiados a un negocio y medir la viabilidad de esto. Esto creara modelos de negocio exitosos, que pueden replicarse a nivel nacional, para mejorar la economía privada y de la propia ciudad de Guayaquil.

La cantidad de empresas relacionadas con el sector veterinario va en aumento, y cada vez es mayor la cantidad de animales en los hogares, por ende, el estudio de posibilidades, a nivel global, es necesario, pues su incipiente necesidad hace que sea obligatorio su consideración en la economía nacional.

La investigación, en general, será de corte descriptivo, con el fin de aterrizar descripciones y características del sector, a partir del estudio general de la población seleccionada. Este método intenta recopilar información cuantificable para ser utilizada en el análisis estadístico de la muestra de población.

En este estudio, en el capítulo I, se realizará el marco teórico básico de administración de empresas y marketing, para poder aplicar en posteriores capítulos y garantizar modelos administrativos éxitos en el sector seleccionado. En el capítulo II, se aplicarán métodos cuantitativos y cualitativos para extracción de información, que apoyados por la bibliografía extraída, permitan revisar los factores exitosos actuales. En el capítulo III, se redacta una propuesta de trabajo para el sector, que a nivel estratégico, genere éxito en todas las actividades seleccionadas.

CAPITULO I.

MARCO TEORICO

1.1. Comportamiento humano en el ámbito del sector veterinario

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

Tener un perro para el cuidado de la casa, la vigilancia de un negocio, o como compañía para un niño o un adulto, se ha convertido en una necesidad para muchos. La adopción de mascotas se vuelve más común en los hogares. Los registros del Ministerio de Protección Social del año 2016 indican que en Ecuador existen más de 80.000 perros (INEC, 2018).

En el país cada año crece no sólo la población humana, sino también la canina, por lo que el censo canino y felino en Ecuador (INEC, 2017), reveló que hay un perro por cada cinco personas y un gato por cada 30.

A continuación, se citan los beneficios concretos para el bienestar mental originados por tener mascota y cuidar de ella:

1. Evitan el sentimiento de soledad
2. Alivian la depresión.

3. Aumentan el sentimiento de felicidad.
4. Reducen el estrés.
5. Aumentan el sentido de la responsabilidad.
6. Mejoran la vida social.
7. Refuerzan la autoestima

Es por esto que el profesional veterinario deberá trabajar seriamente para que, ante la presencia de una enfermedad, su diagnóstico sea eficiente de manera que permita evaluar que las medidas y las acciones tomadas para el control de la misma sean las correctas y en el menor tiempo posible. Esto lleva también a que las acciones del profesional veterinario tengan un objetivo de máxima en la protección de la salud del ser humano participando activamente y sin descanso, divulgando los conocimientos necesarios para lograr estos objetivos, los métodos utilizados y todas las experiencias sin restricción que favorezca la educación e información general (Aguilar, 2013)

Cuando se plantea el comportamiento social que debe tener nuestra profesión, además de lo ya descrito, no debemos dejar de mencionar que nuestro comportamiento debe ser absolutamente ético y encuadrado dentro de las normas que establecen nuestras leyes, actuando con la profesionalidad que amerite cada caso, procurando que en nuestra práctica profesional diaria se indiquen y prescriban aquellos medicamentos básicos y esenciales para la cura de las enfermedades y no simplemente aquellos que aseguren un mayor ingreso económico, teniendo plena conciencia que estos últimos pueden llegar a ser los menos convenientes para la salud animal, evitando a toda costa que la labor profesional esté afectada o influenciada por un apuro innecesario, la superficialidad o simplemente la rutina, evitando

en todo lo posible la iatrogenia. Este tipo de acciones conducirá invariablemente a la construcción cultural y técnica de la comunidad y llevará, con esta actitud, a hacerse acreedor del respeto y de la confianza de la comunidad hacia la imagen profesional y que permita revalidar el verdadero lugar que debemos tener en la Sociedad (Sotomayor, 2014)

1.2. Características del sector veterinario

1.2.1. Características del sector veterinario

La medicina Veterinaria es la ciencia dedicada al estudio de la vida, la salud, las enfermedades y la muerte de los animales, e implica el arte de ejercer tal conocimiento técnico para el mantenimiento y recuperación de la salud, aplicándolo al diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades. La medicina veterinaria forma parte de las denominadas ciencias de la salud animal o ciencias veterinarias (Aguilar, 2008)

Una clínica Veterinaria es un lugar físico donde se atienden animales enfermos, para proporcionar el diagnóstico y tratamiento necesario, o simplemente para prevenir posibles enfermedades que puedan perjudicar al animal y por ende al ser humano (Sotomayor, 2014)

Por otro lado, el médico veterinario es aquel profesional universitario encargado de la salud animal, con estudios equivalentes a un doctorado. Este papel o rol desempeñado con los animales es el equivalente de un médico en humanos.

Una de las primeras escuelas de Veterinaria fundadas en territorio americano fue la de Nueva York (1846), seguida por la de Boston (1883). Entre las primeras de Latinoamérica se encuentra la Escuela Nacional de Veterinaria (1884) de Bogotá, que actualmente es la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Nacional de Colombia. Así, con base en el conocimiento y el arte acumulados por siglos en diferentes culturas y regiones, surgió la Ciencia Veterinaria que integró la experiencia y sabiduría ancestrales de pastores, curanderos, guerreros, cazadores y chamanes, con los saberes en medicina veterinaria de los griegos, romanos, bizantinos y musulmanes, a quienes siguieron los albéitares, los maestros, herreros y mariscales (Perez, 2013).

Thorndikecon, aporto al desarrollo de la veterinaria. Sus principales aportaciones fueron el aprendizaje por ensayo/error y la ley del efecto. Sus estudios sobre la conducta animal le permitieron desarrollar la teoría del conexionismo. Su teoría del conexionismo permite observar mediante seis leyes las similitudes entre la educación humana y la animal, recurrimos a esta como base para entender la conducta animal y reconocer así las necesidades no solo físicas sino también afectivas del mismo. Más adelante, Thorndike aplicó sus métodos para el adiestramiento de animales a niños y jóvenes, con éxito considerable, y llegó a tener grandes predicamentos dentro del campo de la psicología educativa (Lideres, 2015)

Estimación Del Punto De Vista De Thorndike (Lideres, 2015):

1) La capacidad de aprendizaje depende del número de conexiones y su disponibilidad.

2) La repetición de situaciones (práctica) no modifica por sí sola las conexiones, a menos que dichas conexiones se recompensen.

3) Motivación: la recompensa influye directamente en las conexiones vecinas reforzándolas, pero el castigo carece del efecto debilitador directo correspondiente.

4) Sin embargo, el castigo puede influir indirectamente al llevar al sujeto a elegir otra cosa que tal vez le traiga recompensa. Las conexiones pueden fortalecerse directamente, sin necesidad de tener conciencia o idea de ellas.

5) Comprensión: depende de hábitos anteriores. Cuando las situaciones se comprenden de inmediato, es que se produjo transferencia o asimilación.

6) Transferencia: la reacción a las situaciones nuevas se beneficia, en parte, porque son parecidas a antiguas situaciones, y también por un principio de analogía descripto como asimilación.

7) Olvido: siguió sosteniéndose a grandes rasgos la ley del desuso, según la cual el olvido sobreviene con la falta de práctica.

1.2.2. Clasificación de empresas sector veterinario

Los veterinarios diagnostican y tratan los animales usando el conocimiento científico y médico, habilidades prácticas y diversas herramientas y equipos. Lo que más les importa es el bienestar de los animales y la protección de la salud pública, especialmente, donde puedan transmitirse enfermedades de animales a personas (Umali y Schwartz, 2014)

Algunos veterinarios trabajan en investigación, en universidades, institutos de investigación, en la industria o en laboratorios comerciales, ayudando a investigar las causas

de las enfermedades y el desarrollo de nuevos tratamientos y medicamentos.

Los servicios veterinarios pueden clasificarse en cuatro categorías principales (INEC, 2018):

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

Los servicios veterinarios comprenden también diferentes categorías económicas de bienes, lo cual además está sujeto a distintas interpretaciones. Los servicios clínicos y la provisión de medicamentos veterinarios son los más cercanos a los bienes privados puros. No obstante, ciertas externalidades positivas de los tratamientos podrían justificar alguna forma de intervención pública, en especial cuando se trata de enfermedades infecciosas. Podría argumentarse que los servicios de prevención de la salud animal también justifican la prestación pública o, por lo menos, el financiamiento de los productores afectados, debido a la existencia de externalidades o de casos de disfrute libre (*free-riding*), en que no se podría cargar a ciertos usuarios por servicios que también benefician a otros. En algunos servicios veterinarios, especialmente el suministro de medicamentos y la inspección sanitaria, se

presentan situaciones de peligro moral que requieren la continuación de la participación del gobierno (Dualde, 2013).

Dentro del marco de la veterinaria existen algunas actividades controladas por AGROCALIDAD (2017):

a) Consultorios veterinarios.

b) Clínicas veterinarias.

c) Hospitales veterinarios.

d) Unidades veterinarias Móviles.

e) Servicios de rehabilitación y fisioterapia veterinaria.

f) Campañas de esterilización de perros y gatos.

g) Centros de esterilización fijos.

Centros de manejo de perros y gatos.

a) Criaderos de perros y gatos.

b) Tiendas para mascotas.

c) Lugares de estética de perros y gatos.

d) Hospedaje de perros y gatos.

e) Albergues de perros y gatos.

f) Centros de adiestramiento perros.

g) Centros de cuarentena oficiales o privados

1.2.3. Limitaciones actuales para las PYMES del sector veterinario:

Existen normativas que obligan en el Ecuador a cumplir normativas para poder operar, que limitan el acceso a empresas de pequeño tamaño y con pocos recursos (Agrocalidad, 2016):

Servicios para Perros:

1. Contar con alojamientos, con techo y ventilación adecuada, acordes al tamaño, edad y cantidad de animales que aseguren su estadía evitando el hacinamiento.

2. Como referencia los animales alojados deben tener espacio suficiente para acostarse y moverse libremente.

3. Perros de hasta (4 kg): área de al menos 0.9 m. x 1.2 m. en la cual se pueda mantener cachorros, tomando en cuenta el literal anterior.

4. Los alojamientos puede ser de acero inoxidable u otro material que facilite una adecuada ventilación, limpieza, desinfección y garantice la protección de los animales.

Gatos:

1. Un área de por lo menos 0,9 x 0,9 m. por gato.

2. Cada jaula debe tener una caja de desechos (arenera) adecuadamente mantenida.

3. Los animales deben tener acceso a alimento y agua según lo requieran.

Centros de estética:

Podrán contar con un espacio para venta de productos de uso veterinario destinados a esta actividad, tales como jabones, shampoo, juguetes, traillas, collares, cepillos, peines y demás implementos para la estética y recreación de los animales, siempre y cuando cumplan con las normas establecidas por AGROCALIDAD. En ésta clase de locales queda prohibido el expendio y administración de productos químico farmacéuticos (medicamentos) y biológicos, así como, la realización de prácticas médico veterinarias. Únicamente deberá ser atendidos animales que posean su calendario de vacunas y antiparasitario al día.

1.3. Factores de éxito de las PYMES del sector veterinario:

En el Ecuador, como país en desarrollo, el mercado no reconoce la calidad, y a veces ni siquiera el peso, como factores de la estructura de precios. El nivel educativo de la mayoría de los productores pecuarios es muy bajo. Entre la población sedentaria, los hombres se encargan de los grandes rumiantes, mientras que los pequeños rumiantes y las aves son responsabilidad de las mujeres. Muchos de estos productores son pobres, si se consideran sus ingresos monetarios, aunque puedan no serlo por lo que respecta a sus activos (Held, 2013).

Pocas veces la situación de la salud animal está bajo control en el ámbito nacional: el peligro de epidemias suele ser real, incluyendo el de las enfermedades transmisibles a los seres humanos y las que pueden causar daños irreparables a todo el rebaño del país. Algunas enfermedades animales contagiosas pueden tener efectos menores sobre la productividad de los rebaños tradicionales, pero pueden ser sumamente peligrosas para las especies mejoradas o exóticas. La disposición de los ganaderos a pagar por ciertos servicios de erradicación de enfermedades no es fuerte, pues éstas sólo afectan seriamente a una minoría de ganaderos progresistas (Acha, 2011).

En esas circunstancias, el desarrollo institucional del sector pecuario es limitado. Con pocas excepciones, no existen asociaciones de ganaderos. En algunos países existen cooperativas impuestas por el gobierno, que generalmente experimentan dificultades financieras. Estas cooperativas suelen estar dominadas por burócratas designados políticamente y proclives a la corrupción. Las asociaciones de veterinarios son incipientes y también suelen estar dominadas por empleados del gobierno. Los técnicos para-veterinarios apenas son reconocidos como categoría profesional y no están organizados. Pocas veces existen asociaciones de consumidores. El legado del papel dominante de los servicios gubernamentales constituye una configuración fuertemente sesgada a favor de los veterinarios del sector público.

Existen tres tipos de factores a la hora de garantizar el éxito de una clínica veterinaria: Indispensables, desarrollo y balance (Grassie, 2012).

1. Factores Indispensables. Sin ellos está asegurado el fracaso del negocio veterinario. No son elegibles, son fácilmente imitables y necesarios para la naturaleza del negocio. Algunos de ellos son:
    a) Excelencia Médica: esto se une a la capacidad médica.
    b) Apariencia: Se basa en el orden y la pulcritud en las instalaciones, en el personal y en el equipo que manejan en la clínica y como el cliente lo percibe.
    c) Disponibilidad: los clientes buscan poder consultar al médico veterinario sin problemas y que puedan requerir sus servicios en cualquier situación.

2. Factores de Desarrollo: estos permiten la diferenciación al contrastar con otros profesionales que brindan los mismos servicios y propician la formación y el desarrollo de relaciones profesionales, que son precisamente el origen de los clientes y relaciones comerciales más rentables.

    a. Procesos: Diseño y esquematización de los procesos para la atención de los clientes.
    b. Comunicación: esta debe mostrar principios de calidad y fomentar el diálogo.
    c. Personas: se compone por el trato al cliente, relaciones, comunicación, etc.

3. Factor de Balance: tiene relación directa con los indispensables y de desarrollo y compensa el servicio.

    a. Honorarios: Tiene relación directa con el servicio recibido y el costo pagado por él. Se relaciona con la idea costo/beneficio que genera el cliente con el servicio. Este brinda un mensaje de calidad total con respecto al total del servicio recibido, y enlaza con los objetivos básicos de mantener a los clientes existentes, aumentar los servicios

que se les brindan a estos y conquistar nuevos. Esto crea lealtad y confianza con los clientes (Luhmann, 2015).

La generación de confianza es parte integral de los límites dentro de los cuales se vive y realizan labores en forma cotidiana, aunque no es un componente intencional de la experiencia al recibir un servicio.

La calidad del servicio es lo que el cliente percibe de él y por lo que está dispuesto a pagar. Por lo general, el usuario evalúa el desempeño de las veterinarias, de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus perspectivas. Según el mismo autor, la mayoría de los usuarios utilizan cinco factores para llevar a cabo dicha evaluación (Drucker, 2016):

- Fiabilidad: basado en el conocimiento que debe tener la empresa que proporciona el servicio para brindarlo de manera confiable, segura y conservadora. Esta incluye la responsabilidad y todos los componentes que llevan al usuario a descubrir las habilidades de los profesionales de la compañía, es decir, fiabilidad involucra dar un servicio de forma correcta desde el inicio.

- Seguridad: Seguridad implica veracidad, que a su vez involucra otros valores como confiabilidad, integridad y honestidad. No sólo es importante ver los intereses del cliente, sino que también la empresa debe demostrar su interés en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

- Capacidad de Respuesta: es la forma que se toma para ayudar a los clientes y para prestar un servicio rápido; también es considerado parte de este punto la puntualidad en los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la empresa para el cliente, es decir, las probabilidad de entrar en contacto con la misma y la posibilidad con que pueda lograrlo.

- Empatía: Se refiere a la voluntad de la empresa para ofrecer a los usuarios una atención personalizada. No es solamente ser amable con el cliente, involucra un compromiso con el cliente, conociendo bien sus particularidades y necesidades personales de sus requerimientos específicos.

- Intangibilidad: se debe reducir está trabajando la relación en la que el cliente colabora en la elaboración del servicio. Es el efecto causado por esta actitud el que finalmente permite obtener un incremento de ingresos, como resultado del aumento de la satisfacción del cliente

1.4. Estrategias en sector veterinario a nivel internacional

El reto actual de los servicios veterinarios es ofrecer una atención integral a sus clientes y pacientes, por lo que ofrecer un oportuno y acertado diagnóstico debe ser una prioridad en los centros de salud animal. Un importante avance en el diagnóstico veterinario es el uso de los equipos de resonancia magnética, lo cuales permiten a los especialistas efectuar imágenes diagnósticas de alta calidad para determinar con precisión distintas patologías, redundando en tratamientos efectivos y en un mayor bienestar para las distintas especies de animales, entre ellas, los caninos, felinos.

Los productos y servicios se diversifican en el sector. Según Agrocalidad, solo en artículos veterinarios hay 330 marcas, entre locales e importadas. Alimentos, fármacos, cosméticos, juguetes, accesorios y gran variedad de servicios hacen que las necesidades de las mascotas se conviertan en una atractiva oportunidad para emprender un negocio (Agrocalidad, 2017).

Agrocalidad es la entidad estatal responsable de legalizar las sociedades, compañías o comercios que expendan comida, medicamentos, vacunas, cosméticos y artículos de aseo destinadas a los "animales domésticos que el hombre conserva con el propósito de obtener compañía y alegría para quienes lo cuiden". Y al ser las mascotas animales que se adaptan al ambiente de un ser humano, a su grupo familiar, a la sociedad, sin importar su naturaleza, es fundamental dotarlas de lo necesario para garantizar su desarrollo. Ese desarrollo es lo que motiva a muchas personas a emprender en la producción de bienes o la prestación de servicios destinados a las mascotas, sobre todo perros y gatos. Entre esas personas hay quienes tras ejercer profesiones que distan del cuidado de los animales han asumido retos por su afinidad con ellos (El telégrafo, 2017).

Adicionalmente se están desarrollado ferias especializadas, como Festivanimal y Expo Mascotas, son espacios que dan a conocer los productos. Festivanimal que reúnen a más de 60 marcas expositoras (Agrocalidad, 2018).

Los servicios veterinarios oficiales se han venido deteriorando a consecuencia de las dificultades económicas de los países, exacerbándose por la falta de actualización de

tecnología, e innovación en los sistemas administrativos. Esta situación crea la necesidad de desarrollar una administración estratégica en respuesta a los cambios rápidos que afectan a las instituciones públicas y privadas dentro del contexto macro-económico, social y político de los países.

La innovación administrativa debe enfocarse en técnicas de los objetivos medibles en lugar de los procesos; de ahí que debe haber desde el inicio un completo entendimiento de las relaciones de los servicios veterinarios oficiales con la industria animal, la salud humana, la protección del ambiente, y todo aquello que afecta las políticas nacionales para el desarrollo económico y social.

De igual manera, los servicios veterinarios oficiales deberán prever un medio para hacer seguimiento del ambiente externo (medios políticos, sociales, económicos y culturales) para detectar los cambios que puedan afectar sus actividades y generar los flujos de información para destacar la importancia y alcance de tales cambios.

Lo anterior puede llevarse a cabo por los servicios veterinarios oficiales por medio de las siguientes acciones:

a) Administración y aplicación de los nuevos conocimientos y evaluación tecnológica para su integración en programas operativos comprobados.

b) Fortalecimiento de la comunicación y coordinación dentro del servicio, y con los usuarios (productores) dentro del marco económico de la demanda y suministro.

c) Capacitación continua del personal en los diferentes niveles, especialmente en los aspectos de manejo y administración de programas (Acha, 2015)

CAPITULO II.

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación:

La investigación a realizar será de corte mixto; se utilizan dos técnicas cuantitativas para extraer la información y una cualitativa. En al ámbito cuantitativo, primero, se analizan cifras del sector veterinario, para evaluar tendencias, comportamientos y factores de éxito actuales. Adicionalmente, se realiza una encuesta a los clientes de un negocio, de ingresos medios, con dos locales en la ciudad de Guayaquil. Las preguntas de la encuesta, se validan en QSERV, con un modelo validado usado, para medir la satisfacción del servicio veterinario en un negocio similar en Ecuador (QSERV, 2017). En aspecto cualitativo, se realiza una entrevista en profundidad a 3 gerentes de negocios, de la ciudad de Guayaquil, del sector veterinario, para el análisis de la tendencia en los comportamientos del área estudiada.

Además, esta se preocupa por la interpretación de toda la información revisada y existente en las fuentes accesibles. Esta se completa con datos actuales opiniones, cifras generales del sector nacionales e internacionales, etc. para crear conclusiones determinantes en el estudio.

Este método intenta recopilar información cuantificable para ser utilizada en el análisis estadístico de la muestra de población. Es una herramienta popular de investigación de mercado que permite recopilar y describir la naturaleza del segmento demográfico. Los datos recogidos y analizados pueden ser investigados más a fondo utilizando diferentes técnicas. Además, ayudan a determinar los tipos de métodos de investigación que se utilizarán para la investigación subsiguiente.

2.2. Alcance de la investigación

Se realizará una investigación descriptiva teniendo como objeto de estudio el sector de servicios para mascotas en la ciudad de Guayaquil, utilizando para el desarrollo de esta los proveedores de los mismos, los clientes y los usuarios, con el fin de desarrollar productos innovadores y competitivos con un mayor valor agregado que garantizan la seguridad y confianza de los ciudadanos con sus mascotas.

Este tipo de investigación es la más utilizada, porque tiene como prioridad describir cualidades, características de un fenómeno o grupo de personas. Su función principal es profundizar, describir o medir conceptos o situaciones.

El periodo a analizar en cifras del sector va desde los años 2013 a 2018, en la ciudad de Guayaquil en el sector veterinario actual.

2.3.Población y muestra

2.3.1 Muestra de entrevista en profundidad

El universo a analizar se basa en las empresas del sector veterinario en Guayaquil, extrayendo tres de ellas con características similares y modelos de negocio exitosos para poder comparar los factores que hacen que el negocio haya crecido y sea exitoso.

En el Ecuador, según datos del INEC, existen empresas, aproximadamente en el sector, 245 empresas en el sector, de las cuales 95 se encuentran en Guayaquil. Adicionalmente, el 20% son formalmente constituidas y cumplen requisitos legales.

La Muestra será seleccionada a conveniencia. Es una técnica comúnmente usada. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

Tabla 1.

Muestra seleccionada para entrevista

Empresa	Animalopolis	Dr. Pet	Bocca de Cannes
Tiempo de constitución de la empresa	8 años	15 años	4 años
Cargo que desempeña entrevistado	Dueño	Gerente General	Dueño

Elaborado por: El autor, 2019.

2.3.2. Muestra de encuesta

En la actualidad en la base de datos de una empresa seleccionada, Bocca de Cannes, se tienen 210 clientes activos. Esta cifra al ser conocida y menor a una población de 10000 elementos, obliga que se realice un muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas.

Se usará la siguiente formula, donde:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 p * q}{d^2 * (N-1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Figura 1. Formula poblaciones finitas

N= Universo

Z= 1,96 (para un nivel de confianza del 95%)

P= es la probabilidad de éxito (0,5)

Q= es la probabilidad de fracaso (0,5)

D= precisión (5%)

La cantidad de encuesta a realizar en este caso será de 136, para el negocio seleccionado, con el fin de conocer las variables importantes a la hora de seleccionar un negocio veterinario.

2.4. Variables a estudiar

Las variables independientes del estudio son:

- Características del servicio
- Preferencias de consumidor

Y las variables dependientes que serán analizadas son:

- Resultados financieros del sector veterinario
- Satisfacción del cliente

2.5.Metodología a emplear:

La investigación será de forma cuantitativa, con una encuesta a clientes actuales del negocio seleccionado, sobre aspectos que forman la selección de un negocio de este sector. Adicional se realizarán entrevistas en profundidad, de modo cualitativo, a empresas grandes y reconocidas en el sector veterinario en Guayaquil, para revisar los factores que hacen que el negocio haya crecido y sea exitoso.

2.6. Instrumento y técnicas empleadas:

Cuantitativa

- Análisis de datos
- Encuesta a clientes

Características de la encuesta:

Cantidad: 136 encuestas

Forma: Por correo electrónico, a los clientes de Bocca de Cannes.

Perfil: Sexo indistinto, edad entre 25 a 45 años, zona de vivienda norte. Clientes del local.

Objetivo: Conocer los factores que le llevan a elegir un negocio veterinario a los clientes del negocio seleccionado.

La encuesta tiene 13 preguntas, organizadas con un objetivo demográfico, de expectativas generales y en concreto en el negocio seleccionado. Se valida con una encuesta de satisfaccion creada por ISOSERV sobre calidad en servicios hospitalarios.

Cualitativa

- Entrevista a 3 responsables de PYMES del sector veterinario

Características de la entrevista:

Cantidad: 3

Perfil: Dueños o gerentes de negocios veterinarios en la ciudad de Guayaquil.

Duración: 45 minutos

Objetivo: Conocer el comportamiento del sector en los últimos años y como le ha afectado a su negocio.

Las preguntas responden a la necesidad en tres grandes bloques: comportamiento del sector veterinario, afectación a la empresa de lo sucedido en el sector y valoración del cliente sobre la actividad de la empresa.

CAPITULO III.

ANALISIS DE RESULTADOS

3.1. Entrevista en profundidad

Se realizan 3 entrevistas individuales a dueños/gerentes de empresas del sector veterinario de Guayaquil, que han generado modelos de negocio exitosos.

Sobre los grandes cambios del sector en los últimos años, los entrevistados exponen que hay algunos factores que se han desarrollado de modo creciente y que han modernizado y favorecido al sector:

1. Especialización de servicios: antes cualquier desarrollaba esta actividad, ahora se necesita mayor educación y especialización para dar un servicio de calidad.
2. Tecnificación de actividades
3. Mayor necesidad de servicios en el sector
4. Integralidad de los negocios: pues existen cada vez más actividades que debe cubrir un negocio veterinario.

Los entrevistados coinciden que el cambio ha sido muy positivo, pues esto permite ajustar precios, por la elevación de costos y poder sustentar al cliente razones de porque se establecen de ese modo.

Todos ellos, han incrementado al menos en 5 su cantidad de servicios, de ser una peluquería canina, a preocuparse por el cuidado, y entrar incluso en el área de salud veterinaria.

Las estrategias de atención al cliente se vuelven más personalizadas e integrales y esa es la oportunidad para este negocio, pues genera más importancia en la economía nacional.

Los factores más valorados son servicio integral, comodidad y buenos precios, para servicios completos. Adicionalmente, se preocupan por la calidad del servicio y especialización del profesional que los atiende, desde el punto de vista de los entrevistados. Por este motivo las estrategias comerciales se han modificado, apoyando al seguimiento de servicios al cliente, recordando sus citas e incluso ofreciendo servicio de recogida y entrega.

Sin embargo, pese a que todos los entrevistados, coinciden en que el cliente es el centro de su actividad, ninguno de ellos ha realizado encuestas de satisfacción para conocer acciones de mejora valoradas por el cliente, de modo directo.

3.1.1. Encuesta

Se realizan 136 encuestas a clientes de Bocca de Cannes, con el siguiente perfil:

- Residentes en su mayoría en la zona La aurora- Pascuales
- Entre 31 a 50 años
- Mujeres
- Entre 1 y 2 mascotas, generalmente.

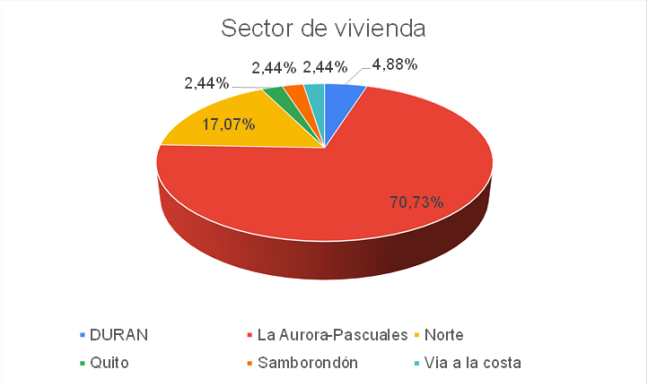


Figura 2. Sector de vivienda de la muestra

Elaborado por: el autor, 2019.

Más del 50% de la muestra tienen entre 31 a 40 años, siendo pocos los menores de 30 y mayores de 50 años, como se observa en la figura 3.

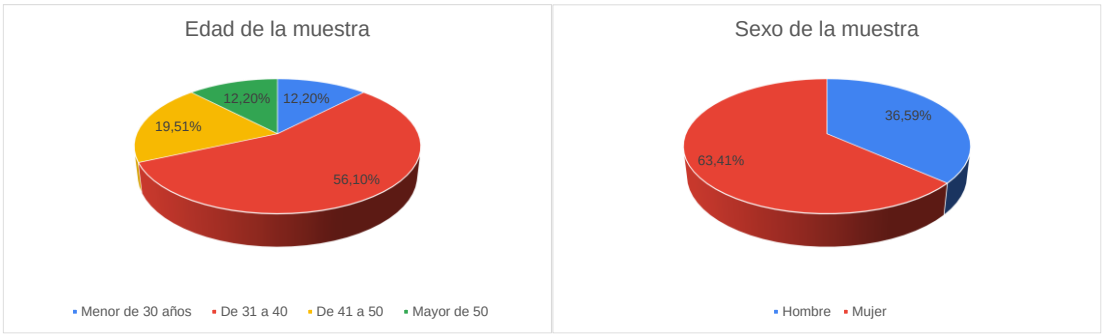


Figura 3. Edad y sexo de la muestra

Elaborado por: el autor, 2019.

La mayoría de los encuestados posee una mascota, el 30% poseen 2 mascotas y algunos poseen entre 3 y 6 en menor medida.

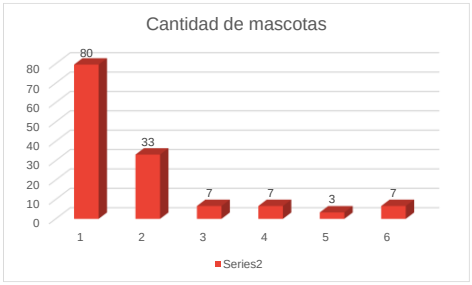


Figura 4. Cantidad de mascotas por familia

Elaborado por: el autor, 2019.

Los servicios veterinarios más usados por los encuestados son Medicina, peluquería y compra de alimentos.

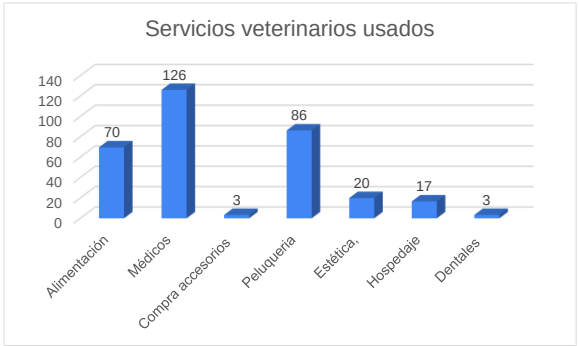


Figura 5. Servicios veterinarios más usados

Elaborado por: el autor, 2019.

La opinión sobre el servicio veterinario en Guayaquil, en general, es que la atención es buena o muy buena. Pocos califican la atención como algo mala.

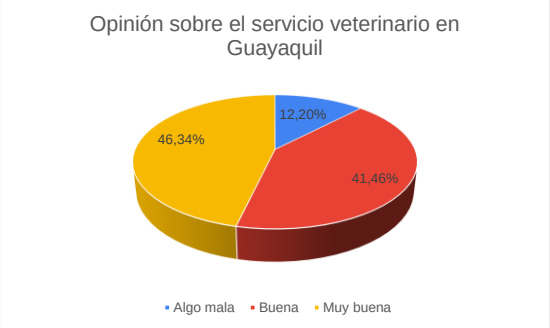


Figura 6. Opinión sobre el servicio veterinario en Guayaquil

Elaborado por: el autor, 2019.

Sobre los factores más importantes para llevar mascota a veterinario, y seleccionar el establecimiento, destaca la atención profesional del mismo. Siendo el resto factores a los que se les presta menos atención.



Figura 7. Factores de selección de establecimiento veterinario

Elaborado por: el autor, 2019.

Sobre los precios actuales del sector veterinario, los encuestados opinan en su mayoría que son adecuados, siendo pocos los que piensan que son altos.

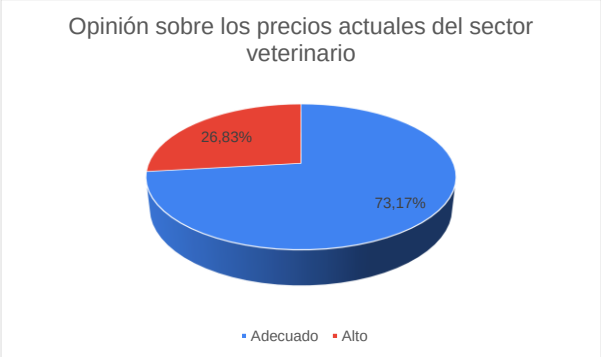


Figura 8. Opinión sobre precios de servicios veterinarios

Elaborado por: el autor, 2019.

Todos los encuestados son clientes de Bocca de Cannes. Más de la mitad de la muestra tiene más de 1 año usando servicios de la empresa, siendo aproximadamente un 20% los que lo han usado por menos de tres meses.

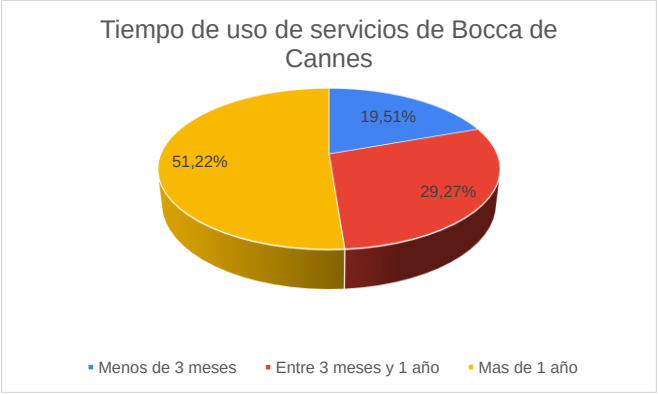


Figura 9. Tiempo de uso de servicios de Bocca de Cannes

Elaborado por: el autor, 2019.

Los servicios más utilizados en Bocca de Cannes es el de medicina y peluquería para mascotas. Siendo poco utilizado el servicio de hospedaje, dental, etc.

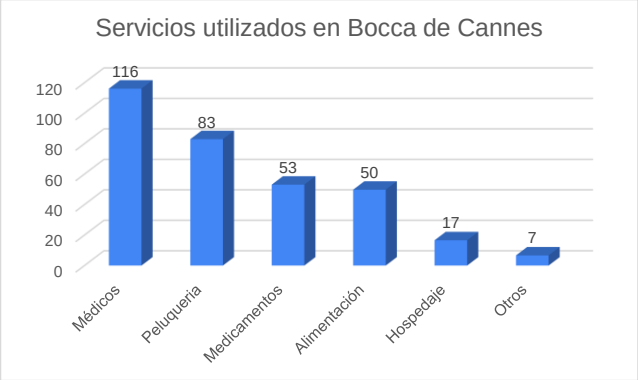


Figura 10. Servicios más utilizados en Bocca de Cannes

Elaborado por: el autor, 2019.

Todos los encuestados recomendarían la empresa Bocca de Cannes, destacando todos sus servicios como muy buenos o buenos.

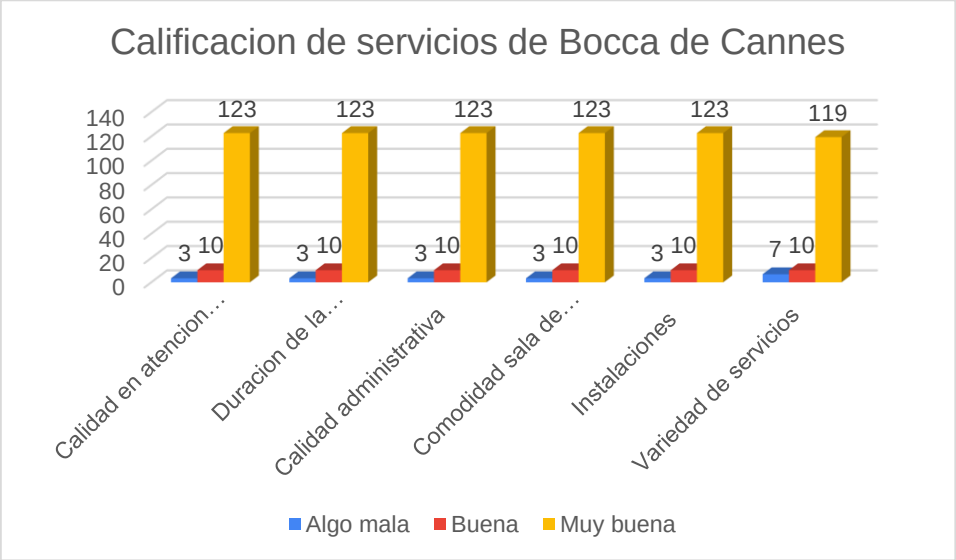


Figura 11. Calificación de servicios de Bocca de Cannes.

Elaborado por: el autor, 2019.

En conclusión, se observa que los servicios veterinarios son usados en Guayaquil y se consideran a satisfacción de los encuestados. Toda la muestra es cliente de Bocca de Cannes y consideran que lo más importante para seleccionar un servicio veterinario es la atención del personal. Los precios son adecuados para el servicio y el nivel de satisfacción con el servicio es alto, a nivel general en el sector.

CAPITULO IV.

PROPUESTA: ANALISIS ESTRATÉGICO DE BOCCA DE CANNES EN EL SECTOR VETERINARIO

4.1. Cifras económicas del sector veterinario nacionales

Según cifras del INEC (2017), en la población del Ecuador, de cada 5 personas poseen un perro o una mascota y este número cada vez es más creciente, con lo cual en la actualidad se calcula que en la ciudad d Guayaquil se tiene una población canina aproximada de 52.000 perros, lo cual refleja la alta demanda que tienen los centros de atención de mascotas (Distrito Salud 2017).

En la actualidad, según datos de la Cámara de Comercio, se obtiene que existen aproximadamente 48 negocios que se dedican a actividades relacionadas con medicina veterinaria, sin embargo, tan solo el 80% cumple con todos los requisitos que esta institución exige para su funcionamiento (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2016).

En general, la política de servicios veterinarios establece una diferencia entre actividades "abiertas a la competencia", las cuales incluyen servicios no aportados por el gobierno, y actividades "no abiertas a la competencia". Debe destacarse que la asesoría técnica, los servicios clínicos y preventivos, y el suministro de medicinas, vacunas e inseminación artificial son servicios abiertos a la competencia, es decir, no prestados por el gobierno, control de enfermedades que afectan a los animales y a sus productos, bajo un estricto control gubernamental.

Al igual que en otros servicios, la reforma de los servicios veterinarios busca mejorar la calidad y cobertura de los servicios suministrados a los productores pecuarios, el control eficaz de las enfermedades animales peligrosas para la salud humana y la reducción significativa del costo público de estos objetivos generales. En países menos desarrollados, deberían tomarse medidas adecuadas para justificar un papel más pro-activo de este sector, apoyado de algún modo por el Gobierno (Ministerio de inclusión del Ecuador, 2017).

La elaboración de las políticas y las nuevas normas ha sido poco participativa en la mayoría de los países que han emprendido las reformas. En consecuencia, el gobierno, en muchos casos, continúa desplazando a los proveedores privados de servicios, pese a las intenciones declaradas de apoyar a la empresa privada. Apoyar a asociaciones espontáneas de proveedores de servicios y de grupos de usuarios es un importante requisito de la eficaz ejecución de las políticas de reforma. Las reformas requieren nuevas normas, adaptadas a una política que otorgue un papel mucho más importante a los sectores privado y voluntario (MIESS, 2017)

En la mayoría de los países en desarrollo con bajos ingresos per cápita y escaso desarrollo institucional, el desarrollo de los servicios privados ha sido lento, a pesar de una amplia evidencia de la disposición de los ganaderos de las zonas más pobres a pagar por adecuados servicios veterinarios, clínicos y preventivos. El costo de prestar servicios veterinarios suele

ser excesivo, debido al costo que estos suponen. Esto supone que los clientes elijan otro tipo de servicios para desarrollar este tipo de actividades.

La comparación del perfil de la profesión veterinaria privada en Ecuador versus otros países de América Latina, muestra similitudes. Los veterinarios privados altamente calificados están concentrados en las zonas periurbanas de las ciudades más importantes y suelen manejar unidades comerciales de mediano y gran tamaño. Las regiones más alejadas son atendidas por técnicos de menor calificación, con frecuencia empleados directamente por los Adicionalmente, su principal fuente de ingresos es la venta de productos de uso veterinario, adicional al servicio prestado (INEC, 2018).

Actualmente, los estudios de veterinaria tienen muy buenas perspectivas laborales. Según la Encuesta de Población Activa (EPA) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), los profesionales de este sector tienen una tasa de empleo del 80,48%. Este porcentaje sitúa a los veterinarios en la cuarta posición de los titulados con menos desempleo del mundo (INEC, 2017)

En la actualidad, existen en el Ecuador 245 empresas registradas en AGROCALIDAD dedicadas al sector veterinario. Esta cifra se encuentra en constante crecimiento, pero a un ritmo de aproximadamente un 7% anual. Los principales productos son empresas grandes. De estas cifras aproximadamente un 60% es perteneciente al sector PYME.

Tabla 2.

Cantidad de empresas sector veterinario Ecuador 2013-2018

	2013	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Cantidad de empresas Ecuador	175	183	197	210	228	245
Guayaquil	68	71	77	82	89	96
Quito	25	26	28	29	32	34
Otras zonas	6	6	7	7	8	9

Elaborado por: El autor, 2019

Fuente: INEC, 2018.

Dentro de las compañías declaradas anteriormente, se evidencia que tan solo 15 a nivel nacional se encuentran sujetas a la superintendencia de compañías, como sociedades anónimas. Existente 2 empresas que lideran el mercado y sus ventas superar 1 millón de dólares al año, según cifras de la Superintendencia de compañías en el año 2018. El resto se encuentran en bloques que superan los 100.000 dólares o menos que eso al año (Superintendencia de compañías, 2019).

Tabla 3.

Ventas de Sociedades anónimas en el sector veterinario

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	VENTAS 2018
PET&CARE S.A.	$1.393.489,63
RAMIREZ ROJAS CIA. LTDA.	$1.094.992,15
PATASVET CIA.LTDA.	$ 398.242,45
HOSPITAL VETERINARIO LUCKY CIA. LTDA	$ 239.928,13
PEC&VET S.A.	$ 147.721,17
HOSPITAL VETERINARIO DOGTORS CAT DOGTORSCAT CIA.LTDA.	$ 91.095,63
VETLIFE-CLINIC S.A.	$ 60.413,30
BOCCA DE CANNES SERVICIOS VETERINARIOS BOCCADECANNES S.A.	$ 58.542,42
VETERINARIA TU HUELLA MI HUELLA VTHMH C.L.	$ 40.091,50
CLINICA VETERINARIA VETCARECENTER CIA.LTDA.	$ 30.329,65
CLINICA VETERINARIA MORA CASTRO CIA. LTDA.	$ 13.601,41
VETS-CARE CIA.LTDA.	$ 9.711,00
CLINICA VETERINARIA MARTINEZ E HIJOS SANTABARBARA CIA.LTDA.	$ 3.623,80
VETERINARIA MEDIVET S.A.	$ 544,35
VETERINARIA NOVA DINO DTL CIA.LTDA.	$ 146,20
TOTAL VENTAS	$2.990.691,17

Fuente: Superintendencia de compañía, 2018.

Adicionalmente, a nivel financiero, el sector muestra resultados positivos, pero no de elevada rentabilidad. Esto significa que el sector otorgar rentabilidad, pero los gastos son elevados del mismo modo (Superintendencia de compañías, 2019).

Tabla 4.

Indicadores financieros sector veterinario 2018

LIQUIDEZ	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	PERIODO MEDIO DE COBRANZA	PERIODO MEDIO DE PAGO	RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	MARGEN NETO	RENTABILIDAD FINANCIERA
66,03%	69,59%	1025,21%	9869,59%	7,79%	3,52%	7,79%

Fuente: Superintendencia de compañía, 2018.

4.2. Análisis PEST sector veterinario:

4.2.1. Análisis Político

La parte legislativa, promueve cambios en el aspecto laboral, pues se profundiza la llamada ¨flexibilización laboral¨, es decir que se busca implementar nuevas formas de contratación y modalidades laborales que favorecen las ganancias de los empresarios, incrementan la explotación de la fuerza de trabajo y restan derechos a los trabajadores. Esto apoya a las empresas, pero afecta al nivel de ingresos y motivación de los ciudadanos.

El aspecto que más influye a nivel político en el sector veterinario es la legislación a nivel país para compañías, prestación de servicios y organizaciones, es decir, si se incrementa la legalidad de las empresas que prestan servicios, existirá mayor control a la competencia.

4.2.2. Análisis Económico

La crítica situación económica del país, caracterizada por un fuerte déficit fiscal, calculado en alrededor de 9.000 millones de dólares en el presente año, junto a un elevado endeudamiento público tanto interno como externo (INEC, 2019). La situación no mejora y la economía se mantiene en un trampolín, con crisis y subidas y bajadas de endeudamiento y niveles de inestabilidad a nivel global.

Adicionalmente, la pobreza por ingresos en Ecuador se redujo del 36,7 % en 2007 al 22,9% en el 2018, lo que significa que aproximadamente 1,4 millones de personas salieron de la pobreza, según datos del INEC (2018). Esto brinda mayor capacidad adquisitiva a los ciudadanos y acceso a tipos de servicio, que antes no se consideraban.

Los factores a nivel económico que afectan al sector son:

- Tasa de inflación de los precios de los servicios.
- Evolución del desempleo y pobreza en el país
- Disponibilidad de crédito
- Nivel de renta disponible de los consumidores, capacidad adquisitiva

4.2.3. Análisis Social

En general, las cifras demográficas, muestran al Ecuador como un país con una población cerca de los 15 millones de habitantes, con un ritmo de crecimiento menor al de décadas pasadas y con cambios importantes en la composición de sus hogares. Las familias reducen sus miembros, pero incrementan la adopción de animales dentro de sus estructuras y los comportamientos ante estos, son humanistas; por lo que parte de los ingresos, se utilizan para el bienestar de este nuevo componente familiar.

En estudio de las universidades estadounidenses Estatal de Michigan, Chicago y de Indiana revelaron que Ecuador es el primer país en el mundo que ocupa el ranking de empatía. El estudio evidenció que los países de empatía más alta tienen niveles más elevados de colectivismo, amabilidad, responsabilidad, autoestima, emotividad, bienestar y comportamiento pro-social (El telégrafo, 2018).

Los factores a nivel social más impactantes en el sector veterinario son:

- Nuevos estilos de vida
- Hábitos de compra y uso de los servicios
- Estructuras familiares, que adoptan a la mascota como un miembro más.
- Tamaño de la familia y la estructura

4.2.4. Análisis tecnológico

En los últimos 10 años el mundo ha evolucionado considerablemente, en particular en el área científico-tecnológica, y ha ocurrido un cambio social, económico y político que ha obligado a los países a modificar sus estrategias de producción agropecuaria a fin de lograr mayores rendimientos en menores espacios. La industrialización y tecnificación aplica a todos los sectores, incluidos el de este estudio.

Nuevas tecnologías son usadas a nivel médico y de atención de las mascotas del hogar y toda esta avalancha de conocimientos y variables producto del desarrollo tecnológico plantea algunas estrategias y tácticas a la medicina veterinaria que deberá adaptarse con un sentido de urgencia:

a) La actualización del currículo en las facultades de medicina veterinaria.

b) La utilización efectiva y eficiente de los recursos disponibles.

c) La aplicación de los nuevos conocimientos y su integración a los diversos niveles económicos de producción.

Esto supone que las veterinarias deben adoptar nuevas medidas en sistemas de administración y aplicación de los nuevos conocimientos y evaluación tecnológica para su integración en programas operativos comprobados, fortalecimiento de la comunicación y coordinación dentro del servicio, y con los usuarios y brindar capacitación continua del personal en los diferentes niveles, especialmente en los aspectos de manejo y administración de programas, para fomentar el mejor servicio.

4.3. Análisis especifico del negocio seleccionado: Bocca de Cannes:

4.3.1. Antecedentes

Bocca de Cannes nace en Junio del año 2004 fundada por la Dra. María Verónica Rodríguez y el Lcdo. René Meneses Guerrero, con el concepto de integrar la salud de las mascotas con la importancia de la de los seres humanos. Al inicio era un proyecto dirigido a la reproducción de ciertas razas , y como complemento el área de consulta médica ubicados en Bellavista el norte de Guayaquil, sin embargo, en tan solo 5 meses tuvo que cambiar el giro del proyecto canalizado solo al área médica donde poco a poco se fue creciendo. Se mueven las instalaciones al centro de la ciudad, incrementando poco a poco diferentes servicios, sobre todo, la peluquería. Tras dos años, se cambia a la Alborada para brindar un concepto diferente de atención médica veterinaria teniendo varias opciones para nuestros clientes. En el 2014, se abren las instalaciones definitivas en la Av. Terminal Terrestre con 2 sucursales, uno en plaza Tía en un consultorio totalmente moderno a la vanguardia de la exigencia y novedades para cada cliente. La segunda sucursal, se abre en romería plaza, que con una clínica que cumple con todas las expectativas de atención médica para pacientes caninos y felinos.

La empresa, conocedora de las necesidades de cada mascota, ofrece consultas veterinarias, cirugías, higiene dental, peluquerías baños Medicados a especies menores (perros y gatos); adicionalmente se realiza venta de productos farmacéuticos y accesorios.

Se cuenta con un servicio de atención diurno y contacto durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para emergencias médicas. El principal centro de atenciones a clientes se encontrará en dos sucursales, ubicadas en la Vía Terminal Terrestre Pascuales, en dos centros comerciales. La atención a domicilio contará con servicio de entrega de productos, peluquería canina y baño sanitario, cosmético y consulta veterinaria. En los

servicios a domicilio el cliente deberá cancelar el servicio contratado de forma previa a la realización de éste al médico veterinario a cargo. Lo anterior incluye los servicios de baño, peluquería, consulta y fumigación, mientras que la entrega de productos contará con un recargo por zona, destinado principalmente a cubrir el costo de combustible y el costo medio de mantención del vehículo de entrega.

Los clientes principales son dueños de perros y gatos, sobre todo perros; y otras mascotas menores, que necesiten servicios variados y atención personalizada. La mayoría de los consumidores se encuentran en las zonas cercanas a los locales y son pocos los que recorren largas distancias para recibir la atención. Los clientes cada vez son más exigentes y siempre se trabaja para brindar seguridad y un servicio que está al alcance con profesionales especializados y medicina con técnicas complementarias y actualizadas.

Adicional, en la actualidad, se cuenta con una distribución constante de diferentes laboratorios, en su mayoría pioneros y de alto estándar, para mantener siempre el respaldo y la seguridad que los pacientes requieren. Se posee un portafolio de 30 laboratorios, como proveedores a nivel país.

4.3.2. Análisis competitivo

El mercado veterinario en Guayaquil, no se encuentra muy saturado a nivel formal e integral. Existen diferentes tipos de competidores, pero en la zona de estudio no existe competencia formal cercana. Existe la competencia formal e informal y presente diversas ventajas y desventajas para el cliente en caso.

1. Competencia formal:

Se trata de empresas formales que brindan servicios integrales veterinarios a nivel Guayaquil, se encuentran en zonas puntuales de la ciudad como: Samborondón, Vía la Costa; Urdesa y Kennedy. En la ciudad, existen dos competidores reconocidos que son Dr. Pet y la Clínica Veterinaria Guayaquil, que brinda servicios similares.

Tabla 5.

Análisis de la competencia formal

Ventajas	*Desventajas*
- Servicios integrales - Profesionalismo de servicio - Servicios de hospedaje - Amplia experiencia asegurada - Horarios extendidos	- Costos altos - Atención no personalizada por cantidad de pacientes - No cuentan con servicio a domicilio - Distancias lejanas

Elaborado por: el autor, 2019.

2. Competencia informal

Se trata de establecimientos conformados por un solo doctor, que trabaja en su casa o un local pequeño, que no posee mucha profesionalización y no atiende en emergencias. No

poseen resultados contables controlados y esto hace que puedan desaparecer en cualquier momento.

Tabla 6.

Análisis de la competencia informal

Ventajas	*Desventajas*
- Precios bajos - Cercanía al hogar - Atención personalizada	- Falta de servicios integrales y hospedaje - Falta de profesionalización - Escasa cantidad de empleados - No disponibilidad de medicamentos y excesivos consumibles en local - No servicio a domicilio

Elaborado por: el autor, 2019.

4.3.3. Análisis del cliente

Según la base de datos del local existen 210 clientes activos. El perfil según el punto 2.7.2. son personas entre 30 a 50 años, con 1 a 2 mascotas, principalmente mujeres. Los servicios que más consumen son consultas médicas y peluquería.

El consumidor busca atención personalizada, flexibilidad de servicio, horarios y servicio a domicilio. Son personas selectivas, que viven por la zona de los establecimientos,

sin embargo, están dispuestos a pagar por un buen servicio. El poder de estos es bajo, pues los precios los impone la organización.

La principal forma de fidelización se trata de promociones, por cantidad de uso de servicios y/o uso de estos en horarios menos transitados. Se ofrece servicio de retiro y entrega de animales, y se cuenta con servicio de hospedaje para el cuidado de cada mascota.

4.3.4. Análisis de los proveedores

Existe personal propio en la organización y no se subcontrata ningún servicio que sea brindado al cliente final. Lo único que se adquiere son medicinas, alimentación y consumibles, cuyo poder de negociación por parte del cliente es alto, pues imponen condiciones y precios.

En el caso de alimentación, se realiza una selección de las marcas más reconocidas en el mercado, Royal Canin, Cat Chow, Nutra Pro, Purina, etc. Estas se compran directamente a los fabricantes para mejorar condiciones de compra en cuanto a costos y cantidades.

4.4. Análisis estratégico del negocio

4.4.1. Factores determinantes de impacto en el negocio

Según lo revisado en este estudio los factores, divididos en 3 grupos que más impactan en el negocio y son los siguientes para Bocca de Cannes:

1. Factores Indispensables. Sin ellos está asegurado el fracaso del negocio veterinario. Los que más impactan:

Excelencia Médica: basados en la profesionalización de los doctores, el personal y el buen trato y empatía con el cliente. Las referencias de clientes y el nivel profesional de los doctores y colaboradores tangibilizan este factor.

Apariencia: limpieza, orden y surtido variado en el local, tangibilizan una buena apariencia y fomentan la atención de los clientes.

Disponibilidad: cercanía de los locales y servicio a domicilio, fomentan la accesibilidad y disponibilidad del servicio para el cliente, potenciando la satisfacción del cliente.

2. Factores de Desarrollo: estos permiten la diferenciación al contrastar con otros profesionales que brindan los mismos servicios y propician la formación y el desarrollo de relaciones profesionales, que son precisamente el origen de los clientes y relaciones comerciales más rentables.

- Comunicación: el buen trato, empatía y comunicación con el cliente por varios canales, incrementa la satisfacción del cliente y fidelizan a estos.

- Personas: el compromiso del personal a cargo y que contacta con el cliente es determinante para la satisfacción del cliente.

3. Factor de Balance: compensa el servicio entre lo interno y lo externo, para motivar al personal y satisfacer al cliente.

- Precio: los precios de los servicios, se basan en una relación con la calidad del servicio, profesionalización del servicio e integralidad de los mismos. Los servicios adicionales, al ser en paquete con otros servicios, bajan sus precios y el cliente siente una sensación de promoción y servicio elevada.

- Seguridad: La generación de confianza es parte integral de los límites dentro de los cuales se vive y realizan labores en forma cotidiana. El cliente siente seguridad en el servicio y los resultados.

- Capacidad de respuesta/proactividad: la existencia de varias vías de contacto y formas de prestarse el servicio incrementa la capacidad de respuesta de la organización en el sector.

- Empatía: comprender las necesidades del cliente, comunicarse asertivamente y buscar soluciones proactivas, fomenta la satisfacción del cliente.

4.4.2. Plan estratégico 2020

El plan estratégico de la organización se basa cuatro pilares principalmente:

- Propuesta de valor: Se trabaja en procesos, estandarización y crecimiento del negocio, concebido, comunicando al cliente actual y potencial el valor agregado.

- Integralidad: por medio de aliados en actividades faltantes, se fomenta la integralidad de servicios, con amplia oferta en un solo lugar.

- Profesionalización: se fomenta la profesionalización del talento humano, doctores y administrativo, para incrementar la satisfacción del cliente.

- Cliente: potenciando la empatía, el entendimiento al cliente, personalización del servicio y escucha activa, se incrementan ventas y satisfacción actual.

Con estos pilares se obtendrán:

1. Beneficios internos: incremento de ventas y mejora de resultados globales
2. Mejora de los ingresos para colaboradores
3. Incremento de la satisfacción del cliente
4. Motivación del recurso humano

De acuerdo a los pilares detallados anteriormente, se realiza una planificación de acciones a tomar a lo largo del año 2020 para el lanzamiento del plan estratégico y evaluación de resultados.

Tabla 7.

Plan estratégico 2020

Pilar	Objetivo		Acciones	Recursos a emplear	Fecha tentativa
Propuesta de valor	*Afianzar imagen actual de empresa comunicando la propuesta de valor y estandarizando procesos*	1.	Relanzamiento de campaña de servicios actuales en Redes Sociales	Gerencia general	Febrero-20
		2.	Levantamiento de procesos de la organización	Gerencia administrativa	Junio-20
		3.	Estandarización de procesos en establecimientos	Gerencia administrativa	Agosto-20
Integralidad	*Realizar alianzas estratégicas con servicios integrales, ampliando cartera de servicios*	1.	Revisar propuestas de competencia	Gerencia general	Enero-20
		2.	Actualizar cartera de servicios potenciales	Gerencia general	Febrero-20
		3.	Realizar negociaciones con aliados estratégicos	Gerencia general	Marzo-20
		4.	Realizar reuniones permanentes con recursos internos y aliados	Gerencia general	Marzo-20
Profesionalización	*Potenciar la profesionalización de todo el talento humano*	1.	Realizar levantamiento de necesidades de profesionalización para el talento humano	Gerencia administrativa	Enero-20
		2.	Elaborar plan de capacitación 2020	Gerencia administrativa	Febrero-20
		3.	Ejecutar plan de capacitación	Gerencia administrativa	Agosto-20
		4.	Exponer resultados de capacitación del personal	Gerencia administrativa	Sept-20
	Analizar de modo	1.	Establecer mecanismo de medición de satisfacción	Gerencia general	Enero-20

Cliente	*permanente la satisfacción y opinión del cliente*		del cliente permanente		
		2.	Analizar encuestas y opinión del cliente	Gerencia general	Marzo- 20
		3.	Comunicar acciones tomadas con acciones de cliente en establecimientos y redes sociales.	Gerencia general	Abril-20

Elaborado por: el autor, 2019.

CONCLUSIONES

Los principales factores que inciden en el crecimiento del sector veterinario, de especies menores, en la ciudad de Guayaquil, tras la realización del estudio se basan en 3 aspectos: claves, desarrollo y de balance. El principal elemento que une al equilibrio de estos es la satisfacción del cliente, y es importante su medición para tomar acciones de mejora en la organización.

Si bien la satisfacción del cliente es una métrica que ayuda a conocer cómo los productos o servicios de una empresa cumplen o superan las expectativas de los consumidores, es vital que se valores la importancia de la satisfacción del cliente y s la manera en que ayuda a administrar y mejorar los negocios.

Los animales se integran fácilmente al entorno social y familiar. Adicionalmente, el tener una mascota permite adquirir un grado de responsabilidad, asignar tareas a los niños de la casa y compartir cariño. La humanización de las mascotas se ha incrementado en los últimos años.

Las mascotas, al ser miembros de la familia, han incrementado la atención y cuidado a nivel familiar y en muchos casos son un hijo más. En los últimos años, se ha incrementado el compromiso al cuidado, satisfacción de necesidades médicas, de alimento y aseo adecuado. La demanda se incrementa, pero también la oferta de servicios en el sector.

A la hora de preocuparse por una buena atención en el sector veterinario es clave, que todo el personal sea profesional y posea competencias veterinarias. Este es el factor más importante en el desarrollo y funcionamiento de estas empresas. En un porcentaje muy amplio las clínicas funcionan con un solo veterinario. Es muy importante mantener actualizada la formación del personal clínico, a través de la suscripción a revistas especializadas, bibliografía, asistencia a cursos y congresos.

La gestión se dividirá en función de los profesionales que haya trabajando y de la cantidad de servicios que ofrezca la clínica. Por lo general, la administración del establecimiento queda en manos de los propietarios y eso hace, que estos también deban adquirir competencias básicas para atender al cliente.

RECOMENDACIONES

Existen algunas razones por las que la satisfacción del cliente debe ser un tema prioritario para cada organización:

- Es un indicador para saber si un consumidor realizará otra compra.
- Es un elemento que diferencia de la competencia.
- La satisfacción del cliente ayuda a reducir la rotación de clientes.
- Aumenta el ciclo de vida del cliente.
- Apoya a incrementar las referencias de boca a boca positivas y a generar más clientes.
- Ayuda a la retención de clientes.

Por esta razón, no se debe olvidar la medición y toma de acciones de estos elementos. No se debe olvidar que muchas empresas veterinarias han diversificado sus servicios tanto para generar nuevas fuentes de ingresos como para fidelizar a los clientes. Los más demandados son los servicios de peluquería canina, limpieza y baño de animales, adiestramiento, piensos a domicilio, etc.

Las claves del éxito para un negocio en el sector son:

- Elección de una zona en expansión o donde no exista excesiva competencia.
- Introducirse poco a poco e ir creando una imagen de confianza y calidad.
- Crear servicios nuevos o más complejos que los ya existentes, para diferenciarse.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acha, P. y Arámbulo, P. (2015) the social and economic impact of the zoonoses in Latin America and the Caribbean. Proceedings of the 4th International Symposium on Veterinary Epidemiology and Economics. Singapore Veterinary Association, Singapore.
- Acha, P. (2011) A strategy for veterinary services to meet the requirenents of a changing world. OIE Technical and Scientific Review.
- Acha, P (2015) Desarrollo y fortalecimiento en el curriculum de medicina veterinaria. Universidad Nacional Mayor de San marcos. Facultad de Medicina Veterinaria, Lima, Perú.
- Aguilar, J. (2013) Gonzalo Sotomayor Navas. Un pilar de la veterinaria en Ecuador.
- Agrocalidad (2016) PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO A CENTROS SERVICIOS VETERINARIOS Resolución de AGROCALIDAD 121 Registro Oficial 813 de 05-ago.-2016 Estado: Vigente
- Baker, J.L. (2015) The profile of veterinary services in New Zealand. Rome, FAO.
- Cabrera, A. (2014). Discurso de graduación de la Facultad de Agronomía y Veterinaria. Rev. Gaceta Veterinaria.
- Cámara de Comercio de Guayaquil (2016) Análisis coyuntural del Ecuador. Ecuador.
- Carney, D. (2010). Changing public and private roles in agricultural services provision. London: Overseas Development Institute.
- Drucker, W. (2016) El ejecutivo eficaz. Ed: Pearson. México.

- Dualde, V. (2013) Principales aportaciones de la ciencia veterinaria a la Medicina Humana. Ed. Colegio Oficial de Valencia
- El Telégrafo (2018) Recuperado de: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/industria-mascotas-innovacion-empleo-ecuador
- FAO (2012) Animal Health Service activities in the field of privatization, restructuring and decentralization of veterinary services in Africa. Internal FAO document. Rome.
- Grassie, C. (2012) en su artículo "Fundamentos para una práctica veterinaria rentable" publicado por DMV editorial de México el 25.10.2009 desde http://www.dvm.com.mx/Index%20Articulos.htm
- Held, J. (2013) Pasado, presente y futuro de la salud pública veterinaria. Congreso Panamericano de Ciencias Veterinarias, Lima, Perú.
- INEC (2018) Ecuador en cifras
- INEC (2017) Ecuador en cifras
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson: Prentice Hall.
- Líderes, r. (2015). Servicio a la orden de las mascotas. Lideres, http://www.revistalideres.ec/lideres/servicios-orden-mascotas.html.
- Ministerio de salud (2017) Cifras de salud anuales. Ecuador.
- Naresh, K. M., Dávila, J., Martínez, M. E., & Rosales, T. (2011). Investigación de Mercados. México DF: Pearson Prentice Hall,
- Noboa, O. A. (2011). Diseño de sistema de control interno para el departamento de recursos humanos, de empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de productos biológicos y farmacéuticos veterinarios orales, inyectables y

tópicos caso Empresa FARBIOVET S.A. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

- Organización Mundial de Sanidad Animal. (2011). Código Sanitario para los Animales. París: Edición 2011.
- Panerai, R. y Peña, J (2016). Evaluación de tecnologías en salud. Metodologías para países en desarrollo. Washington, D.C., Organización
- Pérez, O (2013) Historia de la veterinaria en el Río de la Plata. Asociación Argentina de Historia de la Veterinaria. Capítulo de Historia mundial de la veterinaria.
- QSERV (2017) Extraido de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2012000200003
- Sotomayor, G. (2014). Los Precursores: 50 años de iniciación de los Estudios de Medicina Veterinaria y Zootécnica en el Ecuador
- Stiglitz, J.E. (2012). Economics 2nd Ed. New York, W Norton.
- Superintendencia de compañías (2019) Extraido de: https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul
- Thorndikecon, L (2014) Teorías de administración veterinaria. Colombia
- Umali, D.L. & Schwartz, L. (2014) Public and private agricultural extension: Beyond traditional frontiers. World Bank Discussion Paper No. 236. Washington, DC, World Bank.
- Velásquez, S., Nevares, M., & Ruiz, I. (2012). Estrategias de comercialización de la micro y pequeña empresa Agroindustrial.Institute for Business & Finance Research. .

- Velásquez–Jones, L. (2012). An analysis of mexican medical journals. Gaceta médica de México.

ANEXO I. ENTREVISTA A GERENTES DE PYMES DEL SECTOR VETERINARIO:

Gracias por su ayuda en el estudio del comportamiento del sector veterinario en Guayaquil.

¿En cuál empresa trabaja?

¿Cuántos años tiene con su empresa?

1. ¿Qué grandes cambios ha notado en el sector veterinario en los últimos años?
2. ¿Cómo han afectado a su empresa?
3. ¿Ha incrementado o cambiado la variedad de productos que comercializa su empresa en el sector?
4. ¿Ha realizado algún cambio en su estrategia comercial en los últimos años? ¿Cuál? ¿Cómo lo hizo?
5. ¿Qué oportunidades ve en el sector en los últimos años?
6. ¿Qué acciones futuras tiene su empresa para potenciar su crecimiento?
7. ¿Cuál cree que son los factores que más valora su cliente en su servicio?
8. ¿Realiza estudio de las necesidades de su cliente?

Gracias por su tiempo.

ANEXO II. ENCUESTA A CLIENTES DE BOCCA DE CANNES:

Por favor su ayuda con unas cortas preguntas acerca de su experiencia y sus expectativas en el servicio de veterinaria en la ciudad de Guayaquil.

1. Mencione su sector de vivienda: _____
2. Mencione su edad; __ Años
3. Mencione: Hombre __ Mujer__
4. ¿Cuántas mascotas posee? _____
5. ¿Cuáles son los servicios que más utiliza para su mascota?

a. Doctor
b. Peluquería
c. Estética
d. Alimentación
e. Hospedaje
f. Otros: _____

6. De acuerdo a su experiencia a los centros que visita ¿Cómo categorizaría el servicio en el sector veterinario en la ciudad de Guayaquil?
   (Donde 1 es malo y 5 muy bueno) _____

7. ¿Qué factor es el más importante para elegir un lugar donde llevar a su mascota?

a) Atención Profesional
b) Limpieza
c) Cercanía
d) Precio
e) Diversidad de servicios
f) Instalaciones
g) Horario
h) Otros: _____

8. ¿El precio actual de los servicios que recibe para su mascota le parece?

   a. Alto

   b. Adecuado

   c. Bajo

9. ¿Ha solicitado Ud. los servicios de Bocca de Cannes? SI __ NO __

10. ¿Hace cuánto tiempo? _____ Años

11. ¿Qué servicio requiere normalmente?

a) Médicos

b) Peluquería

c) Medicamentos

d) Alimentación

e) Hospedaje

f) Otros: _____

12. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos en Bocca de Cannes? (Donde 1 es mala y 5 muy buena)

	1	2	3	4	5
a. Calidad en atención Médica					
b. Duración de la Consulta					
c. Calidad en atención Administrativa					
d. Comodidad en la sala de Espera					
e. Instalaciones adecuadas					
f. Variedad de los servicios					
g. Recomendaría Veterinaria Bocca de Cannes					

Gracias por sus respuestas.