

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y

ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



T E S I S

**"EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO GUÍA PARA LOGRAR LA
COMPETITIVIDAD DEL HOSPITAL VETERINARIO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA "**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

Bach. Luisa Ximena Bazauri Bazán

ASESOR:

M. Cs. Lic. Admón. Sixto Marino Cárdenas Cabellos

CAJAMARCA - PERÚ

2013

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios, pues es Él, quien me da la vida y guía mis pasos día a día, a mis queridos padres: Sigifredo y Graciela por su esfuerzo, apoyo y amor; a mis queridos hermanos: Elmo y Adolfo quienes me brindan su cariño sincero y apoyo incondicional y desinteresado, para el desarrollo personal y profesional, logrando darme la confianza necesaria para alcanzar mis metas anheladas.

Luisa Ximena Bazauri Bazán.

AGRADECIMIENTO:

Al Director del Hospital Veterinario *M Sc.* Marcelino Adolfo Yrazábal Lécator por haberme permitido realizar la presente tesis en el nosocomio mencionado y por su desinteresado apoyo brindado al facilitar la información necesaria para la elaboración del trabajo de investigación ejecutado.

Al profesor *Lic. Admón.* Sixto Marino Cárdenas Cabellos, por el apoyo desinteresado y la asesoría, la cual me han permitido obtener las herramientas y conocimientos necesarios para el efectivo desarrollo de un plan estratégico.

De igual manera a mis docentes *Lic. Admón.* Carlos Holguín, *Lic. Admón.* Roxana Mestanza y *Lic. Admón.* Alejandro Vásquez Ruíz, *Lic. Admón.* Mario Paredes Sánchez por su incondicional orientación, motivación y guía en el desarrollo académico.

A todos mis familiares y amigos por su paciencia, cariño y apoyo infinito en el desarrollo de este tema de investigación.

Luisa Ximena Bazauri Bazán.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado dictaminador:

De conformidad con lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional de Cajamarca, dejo a vuestra consideración y criterio la calificación de la Tesis titulada: **“EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO COMO GUIA PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD DEL HOSPITAL VETERINARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA”**, la misma que cumple con las exigencias metodológicas requeridas para su elaboración.

Expreso mi reconocimiento anticipado por la aceptación y sugerencias que puedan hacer llegar, a fin de mejorar el contenido de este trabajo de investigación.

Luisa Ximena Bazauri Bazán.

ÍNDICE

DEDICATORIA	02
AGRADECIMIENTO	03
PRESENTACIÓN	04
ÍNDICE.....	05
ÍNDICE DE FIGURAS	08
ÍNDICE GRÁFICOS	09
ÍNDICE TABLAS	11
RESUMEN	14
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	16
DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	16
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	
OBJETIVO GENERAL	17
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	18
JUSTIFICACIÓN Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	18
LIMITACIONES.....	19
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	20
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	
A NIVEL INTERNACIONAL	20
A NIVEL NACIONAL	21
A NIVEL LOCAL.....	22
BASES TEÓRICAS.	
TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN	22
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	25
COMPETITIVIDAD.....	28

BASES CONCEPTUALES.

GERENCIA ESTRATÉGICA	29
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
MODELO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO O PROCESO ESTRATÉGICO.....	31
VENTAJA COMPETITIVA.....	32
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	33
ELEMENTOS QUE FORMAN PARTE DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	33
VISION	33
MISION.....	33
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	34
ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	35
ANÁLISIS INDUSTRIAL.....	37
ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	42
MATRIZ DE EVALUACIÓ DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE).....	48
MATRIZ DE EVALUACIÓ DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).....	49
ANÁLISIS FODA.....	50
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	51
DEFINICIÓN Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	51
IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS	54
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	54
HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
VARIABLES E INDICADORES	
VARIABLE DEPENDIENTE	56
VARIABLE INDEPENDIENTE	56
OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES	57

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO	58
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	58
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	58

POBLACIÓN Y MUESTRA	58
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	
MÉTODO ANALÍTICO-SINTETICO	60
MÉTODO DESCRIPTIVO	60
TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	60
FUENTES PRIMARIAS.....	60
FUENTES SECUNDARIAS	60
TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	61
CAPÍTULO IV	
INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	62
RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN	62
GENERALIDADES	62
ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	63
SERVICIOS QUE BRINDA	63
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	64
CAPÍTULO V	
FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN EL HOSPITAL VETERINARIO.....	65
MISIÓN.....	65
VISIÓN.....	65
VALORES.....	65
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	66
POLÍTICAS CORPORATIVAS	66
ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	66
ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL.....	66
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	
ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA INSTITUCIÓN	69
ANÁLISIS INDUSTRIAL.....	75
ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN	77

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	84
----------------------------------	----

CAPÍTULO VI

GENERACIÓN DE PROYECTOS, PROGRAMAS Y METAS DE CARÁCTER ESTRATÉGICO PARA EL HOSPITAL VETERINARIO.....	90
GENERACIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	90
MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE).....	93

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EXISTENCIA DEL HOSPITAL VETERINARIO	97
RESULTADOS DE PREGUNTAS REALIZADAS A PERSONAS QUE TENÍAN CONOCIMIENTO DEL HOSPITAL VETERINARIO	97
RESULTADOS DE PREGUNTAS REALIZADAS A PERSONAS QUE NO TENÍAN CONOCIMIENTO DEL HOSPITAL VETERINARIO	106
RESULTADOS DE PREGUNTAS REALIZADAS A AMBOS GRUPOS ENCUESTADOS:	125
CONCLUSIONES.....	129
RECOMENDACIONES.....	130
BIBLIOGRAFÍA	131
ANEXOS	133

ÍNDICE FIGURAS

CAPÍTULO II

FIGURA N° 01: CINCO TAREAS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA	30
FIGURA N° 02: PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	31
FIGURA N° 03: ENTORNO DE LAS EMPRESAS	35
FIGURA N° 04: ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA.....	38
FIGURA N° 05: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	39

FIGURA N° 06: MODELO DEL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER.....	45
--	----

CAPÍTULO IV

FIGURA N° 01: UBICACIÓN SATELITAL DEL HOSPITAL VETERINARIO	64
--	----

ÍNDICE GRÁFICOS

CAPÍTULO V

GRÁFICO N° 01: DISTRITO DE CAJAMARCA: POBLACIÓN HUMANA Y CANINA TOTAL	69
GRÁFICO N° 02: DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD ACTUAL PARA EL SECTOR DE SERVICIOS VETERINARIOS.....	80

CAPÍTULO VII

GRÁFICO N° 01: INGRESO FAMILIAR MENSUAL DE PERSONAS QUE CONOCÍAN EL HOSPITAL VETERINARIO.....	98
GRÁFICO N° 02: MEDIOS DE COMUNICACIÓN POR LOS QUE CONOCIÓ EL HOSPITAL VETERINARIO	99
GRÁFICO N° 03: RAZONES POR LAS QUE ACUDIÓ AL HOSPITAL VETERINARIO	100
GRÁFICO N° 04: SERVICIOS QUE ADQUIRIÓ PARA SU MASCOTA EN EL HOSPITAL VETERINARIO	102
GRÁFICO N° 05: SATISFACCIÓN POR EL SERVICIO PRESTADO EN EL HOSPITAL VETERINARIO	103
GRÁFICO N° 06: CLIENTES QUE RECOMENDARÍAN EL HOSPITAL VETERINARIO	104
GRÁFICO N° 07: SUGERENCIAS PARA EL HOSPITAL VETERINARIO	105
GRÁFICO N° 08: INGRESO FAMILIAR MENSUAL DE PERSONAS QUE NO CONOCÍAN EL HOSPITAL VETERINARIO	107

GRÁFICO N° 09: ESTABLECIMIENTOS VETERINARIOS A LOS QUE ACUDE EN CASO DE EMERGENCIA	108
GRÁFICO N° 10: ESTABLECIMIENTOS VETERINARIOS CON INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO PARA ATENDER UNA EMERGENCIA.....	110
GRÁFICO N° 11: ESTABLECIMIENTOS VETERINARIOS QUE CUENTAN CON PERSONAL PARA ATENDER UNA EMERGENCIA	111
GRÁFICO N° 12: SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO OFRECIDO POR UN ESTABLECIMIENTO VETERINARIO	112
GRÁFICO N° 13: DIFERENCIAS ENTRE UN ESTABLECIMIENTO VETERINARIO Y UN HOSPITAL VETERINARIO	114
GRÁFICO N° 14: CIRCUNSTANCIAS POR LA QUE LLEVARÍA A SU MASCOTA A UN HOSPITAL VETERINARIO	115
GRÁFICO N° 15: OPINIONES POR LA PRESENCIA DE UN HOSPITAL VETERINARIO EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA	117
GRÁFICO N° 16: OPINIONES ACERCA DE LA ATENCIÓN BRINDADA POR PROFESIONALES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS.....	118
GRÁFICO N° 17: CAJAMARCA SE ENCUENTRA PREPARADA PARA ESTE TIPO DE SERVICIO PROFESIONAL.....	119
GRÁFICO N° 18: COSTO POR CONSULTA	120
GRÁFICO N° 19: SERVICIOS QUE UTILIZARÍA DE ESTE HOSPITAL VETERINARIO	122
GRÁFICO N° 20: MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE INFORMEN SOBRE EL HOSPITAL VETERINARIO	123
GRÁFICO N° 21: LA UNC EN EL ÁREA DE CIENCIAS VETERINARIAS, SERÁ LÍDER A NIVEL NORTE CON ESTE TIPO DE ATENCIÓN.....	125
GRÁFICO N° 22: SERVICIOS QUE OFRECE EL HOSPITAL VETERINARIO Y QUE UTILIZÓ/UTILIZARÍA SU MASCOTA.	126
GRÁFICO N° 23: DIFERENCIA ENTRE UN ESTABLECIMIENTO VETERINARIO Y UN HOSPITAL VETERINARIO	128

ÍNDICE TABLAS

CAPÍTULO II

TABLA N° 01: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	33
TABLA N° 02: VARIABLES A ANALIZAR.....	36
TABLA N° 03: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	40
TABLA N° 04: EJEMPLO DE MATRIZ FODA.....	51
TABLA N° 05: ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS	53
TABLA N° 06: OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES	57

CAPÍTULO III

TABLA N° 01: POBLACIÓN CANINA DEL DISTRITO DE CAJAMARCA	59
---	----

CAPÍTULO V

TABLA N° 01: POBLACIÓN POTENCIAL DE CLIENTES O UNIDADES FAMILIARES PARA LOS AÑOS 2013 Y 2014	70
TABLA N° 02: PRINCIPALES PROVEEDORES DE “HV - UNC”	76
TABLA N° 03: PRINCIPALES ESTABLECIMIENTOS VETERINARIOS DEL DISTRITO DE CAJAMARCA	76
TABLA N° 04: MATRÍZ DE EVALIACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) DEL HOSPITAL VETERINARIO	84
TABLA N° 05: MATRIZ DE EVALIACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) DEL HOSPITAL VETERINARIO	87
TABLA N° 06: ANÁLISIS FODA DEL HOSPITAL VETERINARIO DE LAUNC.....	89

CAPÍTULO VI

TABLA N° 01: MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA) DEL HOSPITAL VETERINARIO - UNC.....	91
TABLA N° 02: MATRIZ INTERNA EXTERNA DEL HOSPITAL VETERINARIO	93
TABLA N° 03: PROYECTOS SEGÚN ESTRATEGIAS SUGERIDAS.....	95

TABLA N° 04: HOSPITAL VETERINARIO DE LA UNC – PROGRAMAS ESTRATÉGICOS PARA EL 2013	96
---	----

CAPÍTULO VII

TABLA N° 01: INGRESO FAMILIAR MENSUAL.....	98
TABLA N° 02: MEDIOS DE COMUNICACIÓN POR LOS QUE CONOCIÓ EL HOSPITAL VETERINARIO	99
TABLA N° 03: RAZONES POR LAS QUE ACUDIÓ AL HOSPITAL VETERINARIO	100
TABLA N° 04: SERVICIOS CON LOS QUE CUENTA EL HOSPITAL VETERINARIO Y QUE UTILIZÓ SU MASCOTA.....	101
TABLA N° 05: SATISFACCIÓN POR EL SERVICIO PRESTADO EN EL HOSPITAL VETERINARIO	102
TABLA N° 06: CLIENTES QUE RECOMENDARÍAN EL HOSPITAL VETERINARIO	103
TABLA N° 07: SUGERENCIAS PARA EL HOSPITAL VETERINARIO	105
TABLA N° 08: INGRESO FAMILIAR MENSUAL.....	106
TABLA N° 09: ESTABLECIMIENTOS VETERINARIOS A LOS QUE ACUDE EN CASO DE EMERGENCIA	108
TABLA N° 10: ESTABLECIMIENTOS VETERINARIOS QUE CUENTAN CON INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO APROPIADO PARA ATENDER UNA EMERGENCIA.....	109
TABLA N° 11: ESTABLECIMIENTOS VETERINARIOS QUE CUENTAN CON PERSONAL PARA ATENDER UNA EMERGENCIA	111
TABLA N° 12: SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO OFRECIDO POR UN ESTABLECIMIENTO VETERINARIO	112
TABLA N° 13: DIFERENCIAS ENTRE UN ESTABLECIMIENTO VETERINARIO Y UN HOSPITAL VETERINARIO	113
TABLA N° 14: CIRCUNSTANCIA EN LA QUE LLEVARÍA A SU MASCOTA A UN HOSPITAL VETERINARIO	115
TABLA N° 15: OPINIONES POR LA PRESENCIA DE UN HOSPITAL VETERINARIO EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA.....	116

TABLA N° 16: OPINIONES ACERCA DE LA ATENCIÓN REALIZADA POR PROFESIONALES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS.....	118
TABLA N° 17: CAJAMARCA SE ENCUENTRA PREPARADA PARA ESTE TIPO DE SERVICIO PROFESIONAL.....	119
TABLA N° 18: COSTO POR CONSULTA.....	120
TABLA N° 19: SERVICIOS QUE UTILIZARÍA DE ESTE HOSPITAL VETERINARIO	121
TABLA N° 20: MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE INFORMEN SOBRE EL HOSPITAL VETERINARIO	123
TABLA N° 21: LA UNC, EN EL ÁREA DE CIENCIAS VETERINARIAS, SERÁ LÍDER A NIVEL NORTE CON ESTE TIPO DE ATENCIÓN	124
TABLA N° 22: SERVICIOS QUE OFRECE EL HOSPITAL VETERINARIO Y QUE UTILIZÓ/UTILIZARÍA SU MASCOTA.	126
TABLA N° 23: DIFERENCIA ENTRE UN ESTABLECIMIENTO VETERINARIO Y UN HOSPITAL VETERINARIO	127

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en el distrito, provincia y departamento de Cajamarca, en el Hospital Veterinario Dr. Benigno Lluén Gonzáles de la Universidad Nacional de Cajamarca.

El objetivo principal es elaborar un plan estratégico que cubra las necesidades del Hospital Veterinario de la UNC y que éste haga posible lograr su competitividad, luego de realizar un análisis tanto del entorno externo como del entorno interno donde opera la institución con la finalidad de lograr un crecimiento ordenado que lo lleve a alcanzar sus objetivos.

Éste Hospital está destinado a brindar servicios veterinarios de alta calidad y con rapidez.

Finalmente el Hospital Veterinario debe utilizar la estrategia de la diferenciación y desarrollo de mercados, así como la revisión trimestral del cumplimiento del plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

Todas las personas tienen sueños, es decir, grandes objetivos que tratan de alcanzar. Para lograr éstos, establecen una serie de actividades que les permitirán acceder a los objetivos planteados. Los sueños son los grandes elementos motivadores de las personas, y su realización requiere del desarrollo de una serie de acciones o medidas, elementos que en el mundo empresarial se conocen con el nombre de “Plan Estratégico”.

En las empresas, los sueños, los objetivos y las actividades funcionan también de la misma manera, no importa el tamaño de la organización. En el Perú, cuando un empresario se inicia, en la mayoría de casos no cuenta con una proyección a largo plazo. Su empresa no presenta una dirección clara, no hay objetivos definidos y lo que es peor, no tiene un norte específico, o dirección general que responda a la interrogante: ¿Hacia dónde se está dirigiendo la empresa? o ¿A dónde vamos?. Además no han elaborado una estrategia empresarial; su única motivación es vender a un precio más barato y tener una buena calidad. Sin realizar ningún tipo de análisis de qué es lo mejor para sus empresas y para el futuro de las mismas.

En suma, la idea de un Plan, es inexistente, como lo es el pensar en el largo plazo, el diseño y desarrollo de estrategias, o el accionar y pensar estratégicamente. La mayoría de los empresarios no son estrategas, con todo lo que el término implica: “ser líderes, ser pensadores, empresariales, adelantarse a lo que demanda el mercado, etc.”

Este modo de actuar es el que describe, de manera general, cómo se desarrollan las empresas. Esta realidad hace que ser competitivos y eficientes sean condiciones utópicas y extremadamente difíciles de cumplir. Queda claro que, al igual que las personas, las empresas deben tener un enfoque de largo plazo en sus acciones. Deben apuntar al futuro sin descuidar su competitividad. Una organización debe tener cierta seguridad de dirección, es decir: hacia dónde se dirige; y con qué recursos cuenta para llegar a cumplir su meta.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

I. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.

En el mundo actual y globalizado es muy importante realizar estudios de carácter estratégico con el fin de preveer los movimientos del entorno en el que se desarrolla una empresa, lamentablemente muchas empresas alrededor del mundo entran en el mercado por un capricho, por decirlo así, de sus sueños, que sin haber analizado previamente una oportunidad, deciden abrir su empresa a la deriva. El Perú no escapa a esta realidad pues cada día nacen empresas a nivel nacional que logran un “éxito” fugaz y engañoso pues no logran mantenerse en el tiempo y tarde o temprano dejan de existir.

Es importante mencionar que no importa el tamaño o rubro de una empresa, debe tener una razón de ser, abrigar un sueño y principalmente tener un rumbo que le ayude a dirigir su camino en conjunto con todos los miembros de la organización. Entonces ¿Qué se puede hacer para que una empresa pueda seguir un rumbo adecuado en un entorno cada día más cambiante?, la respuesta es sencilla; se debe desarrollar un adecuado proceso o plan estratégico que le permita a una organización tener un mapa de la dirección a la que quiere llegar.

Es esencial resaltar que un plan estratégico también es un arma muy importante para las instituciones como por ejemplo: el “**Plan Estratégico Institucional 2011-**

2014” de OSIPTEL¹, “Plan Estratégico 2013 – 2017” del Banco de la Nación², entre otros.

Hoy por hoy, Cajamarca ha visto nacer una nueva institución, **el Hospital Veterinario de la UNC**, lamentablemente esta institución se enfoca a realizar su rutina diaria una y otra vez, sin embargo sabemos que esto puede provocar que las personas se olviden de lo que tratan de lograr y del lugar al que se quiere llegar, porque es realmente fácil perder el rumbo cuando no se tienen estrategias definidas.

Por esta razón el tema elegido para el desarrollo de tesis es el “**Planeamiento estratégico como guía para lograr la competitividad del Hospital veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca**, porque toda institución debe tener un enfoque de largo plazo en sus acciones. Deben apuntar al futuro sin descuidar su competitividad en el corto y mediano plazo, además se debe tener cierta seguridad de dirección, es decir: hacia dónde se dirige; y con qué recursos cuenta para llegar a cumplir sus metas.

II. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Por qué la falta de un plan que sirva de guía, dificulta el desarrollo de las actividades del Hospital Veterinario de la UNC, que mejora traerá la propuesta de elaboración de un plan estratégico?

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

A. Objetivo general:

Elaborar un plan estratégico que cubra las necesidades del “Hospital Veterinario de la UNC y que le permita ser competitivo”.

¹ http://www.osiptel.gob.pe/WebSiteAjax/webformgeneral/informacion_institucional/wfrm_plan_estrategico_institu.aspx

² <http://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico.asp>

B. Objetivos específicos:

1. Realizar un análisis del entorno interno y externo donde opera la institución.
2. Establecer acciones específicas a realizar que nos lleven a alcanzar los objetivos estratégicos.
3. Formular objetivos y estrategias adecuadas para lograr un crecimiento empresarial.

IV. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN:

El presente trabajo tiene como finalidad demostrar que el planeamiento estratégico dará al Hospital Veterinario la capacidad y las herramientas necesarias para responder con eficiencia y eficacia las adversidades de una realidad cambiante y poderse mantener competitivamente en el mercado de los servicios veterinarios; pues desde hace algunos pocos años atrás, el incremento de la población de las mascotas y cuidado de las mismas por parte de los ciudadanos de Cajamarca ha ido en aumento.

De la misma forma esta propuesta de plan estratégico permitirá difundir su misión, visión y valores. La presente investigación es viable, pues se cuenta con los recursos financieros, humanos y materiales para llevarla a cabo.

El alcance de esta investigación radica en que se brinda una propuesta de plan estratégico que se puede implementar en la institución para que así tenga un crecimiento sostenido.

V. LIMITACIONES:

- A. La implementación del plan de estratégico depende únicamente del director del Hospital veterinario.
- B. La falta de documentos administrativos por parte de la institución, en otras palabras no se cuenta con sistema de información mercadológico (SIM).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

I. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

Existen estudios preliminares referentes al planeamiento estratégico (los cuales llegaron a la conclusión de que implementar un plan estratégico es un esfuerzo dirigido a cumplir con los objetivos de valor para una empresa, pues se minimizan los riesgos del entorno), así como una extensa y variada información de cómo desarrollar e implementar un plan estratégico, para brindar un norte definido a una organización pública o privada, grande o pequeña.

A. A NIVEL INTERNACIONAL:

En la actualidad a nivel mundial a nacido la preocupación por el bienestar de los animales, por esta razón es que en las diferentes universidades las escuelas de Medicina Veterinaria concentran sus esfuerzos, energía y recursos a satisfacer las necesidades crecientes del servicio veterinario. Ejemplos de esto encontramos en la Universidad Central de Venezuela, pues cuenta con el “Hospital de Pequeños Animales Dr. Mariano Luciani³”; Universidad Nacional de la Plata, cuenta con el “Hospital Escuela de Ciencias Veterinarias⁴”.

En ambas universidades estos hospitales veterinarios se crearon en base a un plan estratégico que apunta a dotar a las facultades de infraestructura edilicia

³ <http://www.ucv.vc/estructura/facultades/facultad-de-ciencias-veterinarias/servicios/hospital-de-pequenos-animales.htm>

⁴ http://www.unlp.edu.ar/articulo/2013/10/26/hospital_escuela_veterinarias_inauguracion_oct_2013

acorde al crecimiento de alumnos, investigadores, docentes. Hay que resaltar que estos planes estratégicos son de las universidades, pero existe carencia de un plan estratégico para los hospitales.

España cuenta con hospitales veterinarios que se reúnen para fortalecer su colaboración, naciendo así, la Asociación de hospitales Veterinarios Universitarios de España (AHVUE)⁵, ésta última se une a Vet+i para impulsar iniciativas de comunicación y formación dirigidas a profesionales, estudiantes de veterinaria y propietarios. Al igual que en Venezuela y Argentina estos hospitales veterinarios no cuentan con planes estratégicos.

Sin embargo en España Vet+i ha desarrollado el plan estratégico 2020, se debe resaltar que éste documento, marca un nuevo hito de la Plataforma, está integrado por un conjunto de Objetivos estratégicos, estrategias y actuaciones específicas a llevar a cabo por Vet+i en los próximos años. Éste accionar podría motivar a los hospitales veterinarios a elaborar e implementar planes estratégicos.

B. A NIVEL NACIONAL:

En el Perú la Universidad Mayor de San Marcos – Lima se encuentra la “Clínica Veterinaria de la Facultad de Medicina de la Universidad San Marcos⁶” esta clínica no cuenta con un plan estratégico, pero por lo menos cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF), este aporte facilita un proceso de toma de decisiones que consolide la administración institucional.

Lamentablemente en la actualidad no se cuentan hospitales veterinarios solo con clínicas veterinarias y establecimientos veterinarios.

⁵http://www.vetmasi.es/plataforma-tecnologica-espanola-de-sanidad-animal/noticias/vet+i-y-la-asociacion-de-hospitales-veterinarios-universitarios-de-espana-sc-reunen-para-fortalecer-su-colaboracion_3043_14_2967_0_1_in.html

⁶http://www.unlp.edu.ar/articulo/2013/10/26/hospital_escuela_veterinarias_inauguracion_oct_2013

C. A NIVEL LOCAL:

En el departamento de Cajamarca existen diversos establecimientos veterinarios que si bien buscan brindar un servicio de calidad en su mayoría no lo cumplen; pues no cuentan con la infraestructura, personal, equipos necesarios y menos aun un plan estratégico.

La Universidad Nacional de Cajamarca es la única que cuenta con la Facultad de Medicina Veterinaria. Ésta facultad, actualmente quiere tomar la delantera en cuanto al servicio veterinario, pues ha implementado un Hospital Veterinario que ayude tanto a los alumnos en su aprendizaje y a los clientes en cuanto a buscar la satisfacción por el servicio percibido.

II. BASES TEÓRICAS.

A. TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN⁷:

- 1. TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN:** La teoría neoclásica surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y pertinentes de la teoría clásica, juntándolos con conceptos, igualmente válidos y pertinentes ofrecidos por diversas teorías administrativas recientes.

La teoría neoclásica puede identificarse por algunas características sobresalientes como: énfasis en la práctica de la administración, la reafirmación relativa de los postulados clásicos de la administración, en los resultados y objetivos y sobre todo en el eclecticismo abierto y receptivo.

La teoría neoclásica considera que la administración es una técnica social básica, esto implica que el administrador debe conocer, además de los

⁷ CHIAVENATO, IDALBERTO; “Introducción a la teoría general de la administración”; séptima edición; editorial McGraw-Hill Interamericana; México; 2007.

aspectos técnicos y específicos de su trabajo, los aspectos relacionados con la dirección de personas en las organizaciones.

Esta teoría surgió con el crecimiento exagerado de las organizaciones. Una de las respuestas que busco dar fue la relacionada con el dilema de la centralización versus descentralización. Gran parte del trabajo de los neoclásicos está orientado hacia los factores que conducen a la descentralización, así como a las ventajas y desventajas que esta produce.

Esta teoría destaca las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control. En conjunto esas funciones administrativas constituyen el proceso administrativo.

2. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN:

Marca la más profunda influencia de las ciencias de la conducta en la administración de la psicología organizacional a la administración. Surgió en 1947 en los Estados Unidos, dentro de un fundamento ampliamente democrático.

La teoría del comportamiento se basa en nuevas proposiciones sobre motivación humana, con las contribuciones de McGregor, Maslow y Herzberg bien acentuadas. El administrador debe conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente las organizaciones por medio de las personas.

La teoría del comportamiento enfatiza el proceso decisorio. Todo individuo es un tomador de decisiones, basándose en la información que recibe de su ambiente, procesándolas según sus convicciones, actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. La organización se ve como un sistema de decisiones en que todos se comportan racionalmente solo en relación con un conjunto de información que obtienen de su ambiente.

La conducta organizacional es el tema preferido por los conductistas. La reciprocidad entre individuos y organizaciones y sus relaciones de intercambio son importantes para el estudio de las organizaciones.

La apreciación crítica al respecto de la teoría del comportamiento en la administración debe tomar en cuenta el énfasis en las personas, la reformulación de la teoría administrativa, la relatividad de las teorías de la motivación, la organización como un sistema decisorio y la visión tendenciosa como los aspectos más importantes de esa teoría humanista y democrática.

- 3. TEORÍA MATEMÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN:** Es un enfoque reciente en el campo de la administración. Antes conocida únicamente por la investigación de operaciones, hoy representa un importante campo de actuación de la teoría administrativa: la administración de operaciones. Su principal área de aplicación en la administración es el proceso de de decisión, principalmente cuando las decisiones son programables o cuantitativas.

El enfoque matemático se fundamenta en la necesidad de medir y evaluar cuantitativa y objetivamente las acciones organizacionales. El cuadro de mando integral (BSC) es un ejemplo de medición en función de objetivos estratégicos.

Sin embargo, al hacer una apreciación crítica de la teoría matemática de la administración, se verifica que su aplicación se enfoca hacia los niveles organizacionales próximos a la esfera de ejecución y relacionada con las operaciones y tareas.

- 4. TEORÍA DE SISTEMAS:** Se deriva de la teoría general de sistemas desarrollada por Von Bertalanffy y que se esparció por todas las ciencias, influenciando notablemente la administración.

El concepto de sistemas es complejo; para su comprensión se hace necesario el conocimiento de algunas características de los sistemas (propósito, globalización, entropía y homeostasis) así como de dos tipos posibles y de los parámetros de los sistemas (entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente). El sistema abierto es el que mejor permite un análisis al mismo tiempo profundo y amplio de las organizaciones.

Se enfocan al las organizaciones como sistemas abiertos, pues su comportamiento es probabilístico; y no determinístico, las organizaciones forman parte de una sociedad mayor, constituidas por partes menores; existe una interdependencia entre las partes de la organización; la organización necesita alcanzar un estado firme, las organizaciones poseen fronteras o límites más o menos definidos, tiene objetivos.

En una apreciación crítica de la teoría de sistemas, se verifica que ese enfoque trajo una fantástica ampliación en la visión de los problemas organizacionales en contraposición al antiguo enfoque del sistema cerrado. A pesar del enorme impulso, la teoría de sistemas aún carece de mejor sistematización y presentación de los detalles, pues su aplicación práctica es aún incipiente.

B. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA⁸

Desde tiempos remotos el hombre siempre se ha caracterizado por percibir el tiempo como un flujo continuo entre el pasado, presente y futuro. Sin embargo éste siempre se ha encontrado analizando y preguntándose por el futuro. Prácticamente hasta el siglo XVII la predicción del futuro era más un “don divino” que un arte o un instrumento científico.

⁸GARCIA PALAO, Vincent Gómez; PALAO CASTAÑEDA, Jorge Antonio; “Planificación Estratégica como prever y construir su propio futuro”; primera edición; editorial Septiembre; Lima Perú; 2010

Con el fin de la segunda guerra mundial se tiene de un lado una Europa arruinada que hay que reconstruir, con ayuda estadounidense y que requiere de una planificación que exige previamente un ejercicio prospectivo considerable. De otro lado el fin de la guerra da paso a la “guerra fría” donde la tensión provocada hace que los analistas de política exterior estadounidenses intenten adivinar cuales son los movimientos del enemigo. Esto lleva a planeamientos futuros hipotéticos que faciliten la previsión.

Los estudios del futuro estuvieron relacionados en un principio para Estados Unidos con predicciones tecnológicas militares (campo de aeronáutica). De hecho la Research and Development (RAND⁹) Corporation, compañía pionera en la realización de estudios prospectivos, fue creada por el propio Henry Arnold con el patrocinio primero de Douglas Aircraft Company¹⁰ y posterior mente de la Ford Foundation¹¹.

En el ámbito privado, muchas empresas como IBM, SHELL, GENERAL ELECTRIC O BELL, han desarrollado investigaciones sobre el estudio del futuro. Su interés no solo se limita a la tecnológica, también abarca la perspectiva social de la predicción, sobre cambios en las demandas de la sociedad.

A principios de 1975, el gobierno japonés consciente de la urgente necesidad de que todos los países de la Organización de Comercio y Desarrollo Económicos (OCDE) iniciasen un movimiento convergente hacia la adopción de políticas económicas a largo plazo, propuso a dicho organismo la realización de un gran proyecto sobre el futuro de los países industrializados. De ahí nació el proyecto inter futuros; y de este proyecto macro nació el programa FAST (Forecasting and Assessment in thefield of Science and Tehnology) integrado desde 1989 en

⁹Actualmente trabaja en la organización comercial y gubernamental de los Estados Unidos.

¹⁰Famosa por la serie de transportes y aviones comerciales "DC" (Douglas Commercial), incluyendo uno de los más importantes aviones de transporte de la Segunda Guerra Mundial.

¹¹Creada para financiar programas que promuevan la democracia, reduzcan la pobreza, promuevan la cooperación internacional y el desarrollo humano

Monitor, un programa centrado en la realización de estudios de carácter estratégico.

Actualmente la anticipación o predicción es requerida para la planificación estratégica tanto en el ámbito público (planificación de políticas sociales, políticas de salud, de empleo, etc.) como en el privado (desarrollo de nuevos productos, estrategias de marketing, estrategias de calidad, etc.) como base de asesoramiento en procesos de toma de decisiones.

En el Perú la planificación estratégica se practica mediante la definición de estrategias y planes de desarrollo como por ejemplo **“Plan estratégico de desarrollo nacional: el Perú hacia el 2021¹²”**, que es desarrollado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, con la finalidad de formular y establecer objetivos de carácter prioritario, establecer cursos de acción y asignar recursos para alcanzar resultados en un contexto de cambios y altas exigencias.

El gobierno no es el único que desarrolla el planeamiento estratégico sino también las empresas privadas, las fuerzas armadas, universidades, organizaciones no gubernamentales, entre otras. Todas ellas con el propósito de adaptarse al entorno, innovando constantemente para diferenciarse de sus competidores y así satisfacer de la mejor manera a los clientes.

La ciudad de Cajamarca ha sido considerada históricamente como un centro de referencia regional de importancia notable, por centralizar el poder político departamental. Debido a ello la ciudad de Cajamarca al igual que la provincia experimentan constantes y diversos retos (crecimiento poblacional, pobreza, etc.).

Por esta razón es que tanto las entidades públicas (Municipalidad Provincial de Cajamarca, Gobierno Regional, Universidad Nacional, etc.) y privadas se

¹² <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/54f7cfba-9c6d-4840-8e7e-a58b70e369c1>.

apoyan en una poderosa herramienta de gestión empresarial: el plan estratégico, ya que les permitirán realizar análisis estratégicos, prever respuestas de la competencia, identificar objetivos concretos y realistas, así como reconocer las fuerzas del entorno que afectarán su desempeño.

C. COMPETITIVIDAD¹³

En la actualidad el término competitividad se aplica a una empresa, un sector económico o un país, sin embargo, su origen, adopción e incluso, aceptación están inmersos aún en el debate. De hecho, Porter (1991) reconoce que su significado puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo con la especialidad o enfoque que lo defina.

No obstante, en lo que, probablemente, la mayoría esté de acuerdo es que tanto países, regiones, ciudades, empresas e incluso personas deben ser competitivos, para encontrar relación positiva entre competitividad, crecimiento y riqueza.

En Perú las empresas comienzan a enfrentar nuevos retos que les hacen replantearse y revisar aspectos sustanciales en sus estructuras y paradigmas de competencia, con el fin de adaptarse a las nuevas condiciones cambiantes; ya no para asegurar el éxito, sino para permitirles, al menos, adquirir elementos que las fortalezcan y les proporcionen las características mínimas para sobrevivir a los estándares actuales.

A raíz de estos cambios, la competitividad se analiza en dos ámbitos: desde el punto de vista macroeconómico gubernamental con el objeto de crear un medio ambiente favorable para el desempeño de las empresas en la región; y desde el punto de vista microeconómico, en el que las empresas, por sí mismas, se imponen a incrementar su eficiencia, productividad, calidad, etc., con el fin de obtener un grado superior al de sus competidores.

¹³<http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf> 17 - 04- 2013.

En este trabajo nos enfocaremos en la competitividad desde el punto de vista microeconómico, pues corresponde a la óptica de los empresarios, administradores. En este caso, se dice que una empresa es **competitiva cuando posee aquellos factores que le permiten disponer de cierta(s) ventaja(s) para lograr un desempeño superior al de sus competidores** (mayor grado de eficiencia, mejor calidad para mejorar su porcentaje en el mercado para obtener mejores tasas de rendimiento sobre el capital invertido)

Es de hecho la búsqueda y la obtención de una ventaja competitiva, un esfuerzo por enfrentar las potencialidades y limitaciones de la empresa a las oportunidades y riesgos que existen en el entorno. Esto se hace con el fin de establecer aquellas acciones que aseguren la sobrevivencia, el crecimiento y rentabilidad del negocio a través del empleo más astuto de los recursos de la empresa.

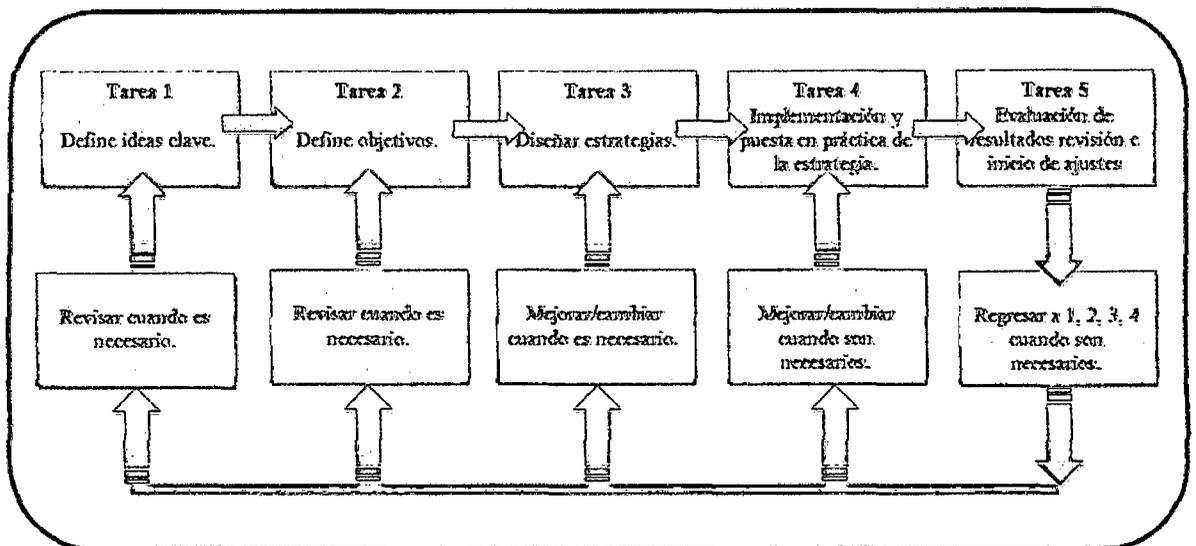
Lo que implica que la competitividad incluye tanto eficiencia (alcanzar metas al menor costo posible) y efectividad (tener las metas adecuadas). La competitividad incluye tanto el fin como los medios para lograrlo.

D. BASES CONCEPTUALES

A. GERENCIA ESTRATÉGICA¹⁴: Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. A continuación se presenta un FIGURA de las cinco tareas de la gerencia estratégica:

¹⁴ CARDENAS CABELLOS, Sixto Marino; MATERIAL DE ESTUDIO DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA “Visión general de la gerencia estratégica”; Cajamarca-Perú 2012.

FIGURA N° 01: CINCO TAREAS DE LA GERENCIA ESTRATEGICA



Fuente: MATERIAL DE ESTUDIO DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA “Visión general de la gerencia estratégica”; Cajamarca-Perú 2012.

B. ADMINISTRACION ESTRATEGICA¹⁵: Conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre ser competitiva y obtenga rendimientos (utilidades - ganancias) superiores al promedio.

C. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA¹⁶: Es la planificación global que permite la buena administración y guía de un proceso o actuación determinados. Proporciona un esquema de lo que está haciendo y donde va a llegar. La planificación estratégica proporciona claridad sobre lo que quiere lograr y como lo va a conseguir.

La planificación estratégica permitirá responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué capacidad tenemos y que podemos hacer?

¿Qué problemas estamos tratando?

¹⁵ BECERRA MARSANO, Ana María; GARCIA VEGA, Emilio; “Placamiento estratégico para micro y pequeñas empresas”; primera edición; editorial Universidad del Pacífico; Lima-Perú; 2008; pág. 13.

¹⁶ GARCIA PALAO, Vincent Gómez; PALAO CASTAÑEDA, Jorge Antonio; “Planificación Estratégica como prever y construir su propio futuro”; primera edición; editorial Septiembre; Lima Perú; 2010; pág. 32.

¿Qué influencia queremos causar?

¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

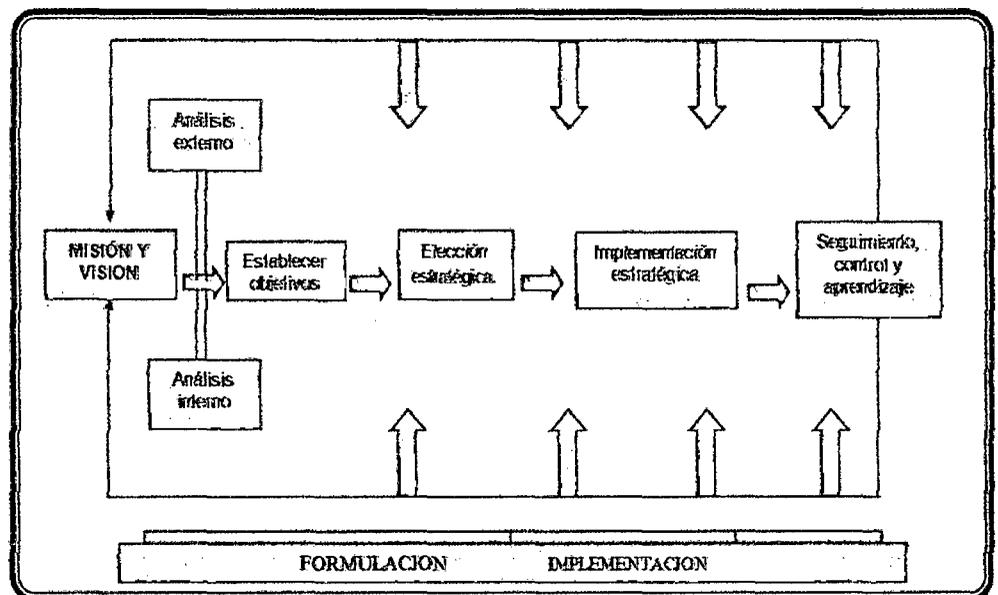
¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?

¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?

La planificación se puede considerar estratégica cuando con ésta la organización prevé lo que puede hacer la competencia y el resto de los actores del mercado, así como cuando reconoce la influencia de las fuerzas del entorno y que actúan en el mismo escenario.

D. MODELO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO O PROCESO ESTRATÉGICO¹⁷: Camino lógico y secuencial que lleva a la formulación de la estrategia, implementación y el control o *feed back* del proceso como una sucesión de hechos o etapas en la constitución y puesta en práctica de la estrategia.

FIGURA Nº 02: PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



Fuente: GARRIDO BUJ, Santiago; "Dirección Estratégica"; pág. 31.

¹⁷ GARRIDO BUJ, Santiago; "Dirección Estratégica"; segunda edición; editorial McGraw-Hill/interamericana de España, S.A.U., España; 2006, pág. 22.

En la figura anterior se puede observar el modelo clásico análisis interno: fortalezas y debilidades, más el análisis externo: amenazas y oportunidades deben dar lugar a un análisis conjunto que genere información cuantificada y que permita formular propuestas de estrategias para cada una de las áreas de negocio en función de sus características (crecimiento, potencial de desarrollo, rentabilidad, atractivo, etc.), así como de los objetivos de la organización, y proceder a la elección estratégica: opción competitiva elegida, que deberá planificarse y presupuestarse en contacto con todos los niveles organizativos y áreas de negocio para llevar a cabo su implementación estratégica y su posterior seguimiento y control que permitirá ir adaptando aquélla, así como conformando el cambio en un proceso de *feed back*, adaptación y aprendizaje continuo.

E. VENTAJA COMPETITIVA¹⁸: Es una característica o elemento que otras organizaciones no tienen, generan valor para la empresa y sus clientes, es muy difícil o muy costosa de imitar, es insustituible en la industria. Preguntas que ayudan a identificar una competencia distintiva:

1. ¿Qué característica de mi empresa genera valor para la propia empresa o para mis clientes? ¿Cuál es el valor que genera?
2. ¿Qué características que maneja mi empresa no las tiene la competencia? ¿Por qué?
3. ¿Qué características de mi empresa son difíciles o muy costosas de imitar? ¿Por qué?
4. ¿Qué características de mi empresa son únicas en mi industria? ¿Por qué?

18 BECERRA MARSANO, Ana María; GARCIA VEGA, Emilio; "Plancamiento estratégico para micro y pequeñas empresas", primera edición; editorial Universidad del Pacífico; Lima-Perú; 2008; pág. 16.

F. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.

Estos se pueden dividir en tres grupos:

TABLA N° 01: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.

Permanentes	Semipermanentes	Temporales
Pueden cambiar en 10 a 20 años, como: ➤ Fines. ➤ Misión. ➤ Valores.	Pueden cambiar en 5 a 10 años, como: ➤ Visión. ➤ Políticas.	Son de corto, mediano y largo plazo, estos son revisados anualmente, como: ➤ Objetivos. ➤ Metas ➤ Estrategias.

Fuente: MATERIAL DE ESTUDIO DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA
"Visión general de la gerencia estratégica"; Cajamarca-Perú 2012.
Elaboración: Propia.

G. ELEMENTOS QUE FORMAN PARTE DEL PLAN ESTRATÉGICO.

- 1. Visión¹⁹:** Es "el gran norte", al que se quiere llegar; es decir la visión brindará la primera pauta elemental y primordial de cómo será la empresa y cómo se desarrollará en términos de su competencia. Se afirma también que la visión es un concepto dinámico y no estático; tiene que ser un sueño ambicioso, pero al mismo tiempo realista.
- 2. Misión²⁰:** Es la razón de ser de una empresa, es la determinación del propósito único de la misma. Se trata de la esencia de la organización: así como el ADN diferencia genéticamente a las personas, la misión debe diferenciar a la empresa del resto de participantes de una industria.

19 BECERRA MARSANO, Ana María; GARCIA VEGA, Emilio; "Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas"; primera edición; editorial Universidad del Pacífico; Lima-Perú; 2008 pág. 22.

20 IDEM; pág. 30.

3. Análisis del entorno:

¿Qué es el entorno?²¹

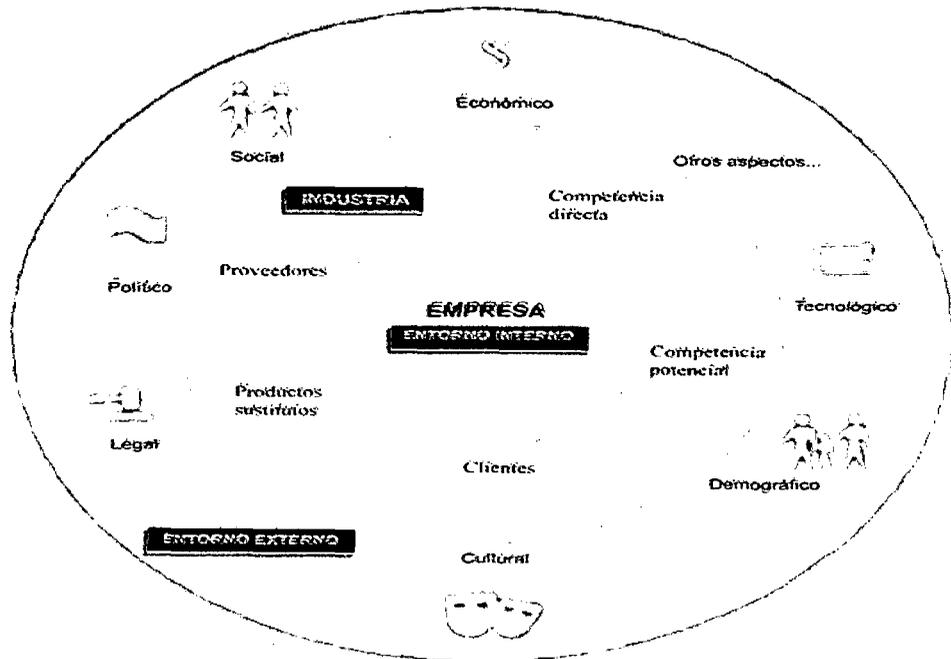
Es todo aquello que siendo externo a nuestra actividad nos puede ayudar a comprender ésta, su marco de acción, potencialidades, reglas del juego y, en definitiva, ayudarnos en las tareas internas de planificación. Será, pues, en cada caso la actividad a la que nos dediquemos la que marcará el ámbito de observación y consideración del entorno. En este sentido, no será igual la observación y consideración de variables relevantes efectuadas por una empresa que por un organismo de la administración pública y tampoco lo será en el caso de dos empresas que se dediquen a actividades diferentes u operen en áreas geográficas diferentes.

De manera específica, se puede afirmar que el entorno está compuesto por las siguientes partes²²: industria, entorno externo y entorno interno. El siguiente gráfico muestra el entorno de las empresas:

²¹ GARRIDO BUJ, Santiago; “Dirección Estratégica”; segunda edición; editorial McGraw-Hill/ interamericana de España, S.A.U, España; 2006, pág. 92,93.

²² BECERRA MARSANO, Ana María; GARCIA VEGA, Emilio; “Placamiento estratégico para micro y pequeñas empresas”; primera edición; editorial Universidad del Pacífico; Lima-Perú; 2008; pág. 40.

FIGURA N° 03: EL ENTORNO DE LAS EMPRESAS.



Fuente: BECERRA MARSANO, Ana María; GARCIA VEGA, Emilio;
"Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas pág. 41.

3.1 Análisis del entorno externo: Es todo lo que está fuera de la empresa y sobre lo cual ésta no tiene mayor control, su análisis recibe el nombre de "análisis externo". Los principales elementos o variables que se pueden analizar son:

TABLA N° 02: VARIABLES A ANALIZAR

TIPOS DE VARIABLE	ELEMENTOS QUE PUEDEN SER RELEVANTES PARA LA EMPRESA.
Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número o tamaño de la población. ➤ Número de la población a la que se quiere atender o a la que se desea vender. ➤ Sexo o género de los clientes. ➤ Edad de los clientes. ➤ Como están distribuidos los clientes en áreas geográficas.
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marco o situación económica general. ➤ Tipos de organizaciones económicas existentes en el entorno, ya sean bancos, cajas rurales, mutuales, entre otras. ➤ Centralización de la planificación económica del país ➤ El funcionamiento del sistema bancario. Es útil conocer si los bancos ofrecen productos o servicios dirigidos al tipo de empresa que se está administrando. ➤ Las políticas fiscales del gobierno. ➤ La evolución del tipo de cambio, lo que es relevante cuando algún insumo (o todos) se compra en dólares, si se vende en esta moneda o si se opta por endeudarse en la moneda estadounidense. ➤ Niveles de inversión del sector público o privado en el sector o en otros relacionados con la empresa que se maneja ➤ Características del consumidor, como poder adquisitivo, disponibilidad de efectivo u otros.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estabilidad política del país. ➤ Concentración del poder político. ➤ Sistema de partidos políticos en el país y en la zona en la que se desarrolla la empresa. ➤ Cuánto apoya el gobierno al desarrollo puntual de la industria en la que la empresa se desarrolla.
Legales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Normas contables. ➤ Leyes específicas. ➤ Establecimiento de las organizaciones.

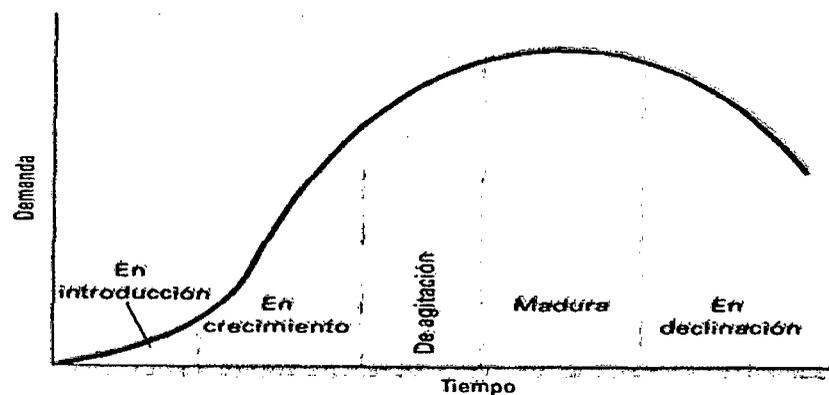
	<p>Regímenes societarios.</p> <p>Leyes tributarias (Sunat).</p> <p>Control de las organizaciones.</p> <p>Leyes laborales.</p> <p>Normas municipales.</p> <p>Otras normas relevantes.</p>
Socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Antecedentes históricos propios y del mercado. ➤ Ideologías relevantes en los círculos en los que se desarrolla la empresa. ➤ Valores preponderantes en los sectores en los que se desarrolla la empresa. ➤ Normas implícitas o “no escritas” de la sociedad. ➤ “Modas”. ➤ Relaciones entre las personas. ➤ Comportamiento del consumidor (cómo y cuándo compra: en este sentido, para la mayoría de las empresas funcionan como grandes fechas de <i>ventas las campañas de Navidad, del Día de la Madre y del Padre, fiestas patrias y la campaña escolar</i> para los que comercializan o producen productos para escolares)
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adelantos científicos y tecnológicos importantes para la empresa. ➤ Avances físicos (equipos, instalaciones).
Educativas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel educativo y cultural de las personas con las que se relaciona la empresa (clientes, proveedores, prestamistas, entre otros).
Recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos naturales relevantes para el negocio. ➤ Clima.
<p>Fuente: BECERRA MARSANO, Ana María; GARCIA VEGA, Emilio; “Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas pág. 48,49.</p>	

3.2 Análisis industrial: Adicionalmente, tanto el análisis externo como el interno se ven complementados por el análisis de la industria. Se debe conocer muy bien cuáles son las variables que afectan la industria para monitorearlas constantemente e identificar rápidamente cualquier cambio

que pudiera darse, por otro lado se deberá determinar en qué etapa de **ciclo de vida se encuentra la industria**²³, este ciclo de vida es el que determina los cambios que se darán en la industria con el paso del tiempo.

El ciclo de vida de la industria, identifica cinco tipos diferentes de ambiente industrial: introducción, en crecimiento, de agitación, madura y en declinación.

FIGURA N° 04: ETAPA DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA



Fuente: HILL, Charles W; JONES, Gareth R;
"Administración Estratégica, un enfoque integrado"; pág. 58.

Debemos tener en cuenta también que una industria está compuesta por la competencia actual, la competencia potencial, los productos sustitutos que existen, los clientes y los proveedores. Con la evaluación de estos cinco elementos se puede conocer cómo se desenvuelve o funciona un sector o una industria.

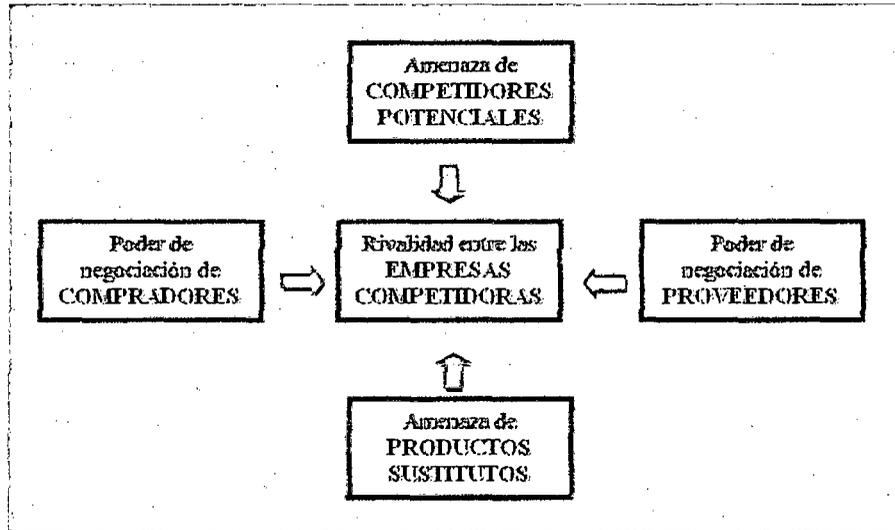
El Modelo de las cinco fuerzas de Porter²⁴ nos ayuda a conocer cómo funciona una industria, al ayudar a los gerentes a efectuar un análisis de fuerzas como: rivalidad entre las empresas competidoras, amenaza de

²³ HILL, Charles W; JONES, GarethR;"Administración Estratégica, un enfoque integrado"; sexta edición; editorial Mc Graw Hill; México; 2006; pág. 57.

²⁴ HILL, Charles W; JONES, GarethR;"Administración Estratégica, un enfoque integrado"; sexta edición; editorial Mc Graw Hill; México; 2006; pág. 42.

competidores potenciales, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos.

FIGURA N° 05: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: BECERRA MARSANO, Ana María; GARCIA VEGA, Emilio;
"Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas" pág. 58

De manera detallada, el análisis de las cinco fuerzas de Porter debería incluir un cuestionario acerca de los siguientes aspectos²⁵:

²⁵ BECERRA MARSANO, Ana María; GARCIA VEGA, Emilio; "Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas"; primera edición; editorial Universidad del Pacífico; Lima-Perú; 2008; pág. 59-61.

TABLA N° 03: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Fuerza	Concepto	Aspectos que deben tomarse en cuenta en el análisis
<p>Rivalidad entre los competidores actuales.</p>	<p>Analizar a los competidores actuales: permite; conocer el comportamiento de las otras empresas del sector.</p> <p>Sobre la base de dicho análisis, se puede determinar elementos clave, entre ellos los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La ventaja competitiva deseada. ➤ Las labores de marketing. ➤ El gasto en el desarrollo de nuevos productos. ➤ El gasto en publicidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1°. Número de competidores iguales. 2°. Crecimiento de la industria en los últimos años. 3°. Costos fijos y de almacenamiento en comparación con las empresas competidoras. 4°. Características del producto en comparación con las empresas competidoras. 5°. Posibilidades de incrementos en la capacidad instalada. 6°. Diversidad de los competidores. 7°. Compromisos estratégicos entre las empresas. 8°. Barreras de salida tales como: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Costos de sonda de la industria ➤ Especialización de activos ➤ Relaciones estratégicas ➤ Barreras emocionales ➤ Restricciones gubernamentales y sociales.
		<ol style="list-style-type: none"> 1°. Economías de escala. Al producir en grandes cantidades, las empresas generan ahorros en la producción, que son conocidos como "economías de escala". 2°. Diferenciación de los productos participantes en la industria. 3°. Identificación de marcas participantes en la industria.

<p>Amenaza de competidores potenciales.</p>	<p>Son todas las empresas que pueden ingresar a competir con las empresas ya existentes en el sector si así lo escogen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 4°. Costos de cambio de los clientes. 5°. Acceso a canales de distribución de los competidores potenciales. 6°. Requerimientos de capital para ingresar a la industria. 7°. Posibilidades de acceso a tecnología de punta. 8°. Posibilidades de acceso a materias primas. 9°. Protección gubernamental existente. 10°. Efecto de la experiencia en la industria.
<p>Poder de negociación de los proveedores.</p>	<p>Quienes proveen a la empresa de la materia prima, los insumos y todo aquello necesario para operar pueden influir en ésta, por ejemplo, si cambian el precio o calidad de sus productos. Por ello, es importante determinar la importancia de los productos o servicios de los proveedores y si son indispensables o difíciles de sustituir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1°. Número de proveedores importantes. 2°. Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor. 3°. Costos de cambio de proveedor. 4°. Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante. 5°. Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás. 6°. Contribución de los proveedores a la calidad o servicio. 7°. Contribución a los costos por parte de los proveedores.
		<ul style="list-style-type: none"> 1°. Número de clientes importantes. 2°. Disponibilidad de sustitutos en la industria. 3°. Costo de cambio de los clientes. 4°. Amenaza del cliente (si es una empresa) de integrarse hacia

Poder de negociación de los compradores.	Es importante reconocer a quienes compran los productos o servicios que vende la empresa y analizar si son ellos quienes imponen sus condiciones en el momento de negociar.	atrás. 5°. Amenaza de la industria de integrarse hacia delante. 6°. Contribución a la calidad o servicio de los productos del cliente (en caso de mercados industriales). 7°. Contribución a los costos totales de los clientes (en caso de mercados industriales). 8°. Rentabilidad de los clientes (en caso de mercados industriales).
Amenaza de productos sustitutos.	Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que cumplen las mismas funciones, o similares. Cuando los clientes de una empresa pueden encontrar con facilidad productos o servicios de similares características funcionales, entonces la amenaza de productos sustitutos es fuerte.	1°. Disponibilidad de sustitutos cercanos. 2°. Costos de cambio. 3°. Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos. 4°. Precio del sustituto.
Fuente: BECERRA MARSANO, Ana María; GARCIA VEGA, Emilio; “Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas pág. 59		

3.3 Análisis del entorno interno: Se refiere a los elementos que están en el interior de la organización y sobre los cuales la empresa sí tiene control. El análisis de estos elementos recibe el nombre de “análisis interno”.

a. Diamante de Competitividad de Michael Porter: Es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o

actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos:

- ✓ Condiciones de los factores.
- ✓ Condiciones de la demanda.
- ✓ Empresas relacionadas horizontal y verticalmente
- ✓ Estructura y rivalidad de las industrias²⁶.

Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria.

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras

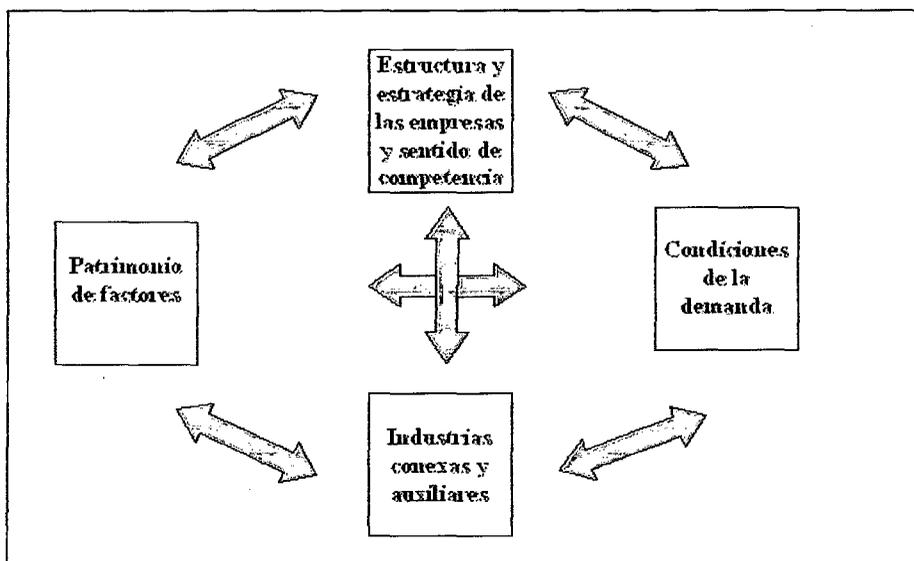
²⁶ PORTER, Michael; "La Ventaja Competitiva de las Naciones"; Buenos Aires; Argentina; Editorial Vergara, 1991; p.210

más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

El diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en clúster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema. Otros dos elementos afectan también la configuración del Diamante a nivel nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos.

Una nación generalmente alcanza el éxito en un sector en particular gracias a los cuatro componentes que conforman el Diamante de Michael Porter los cuales determinan el entorno en que han de competir las empresas locales que fomentan o entorpecen la creación de la ventaja competitiva.

FIGURA N°06:
MODELO DEL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE MICHAEL PORTER



FUENTE: Porter Michael. Estrategia competitiva.

b. Funciones directivas²⁷: Dentro del análisis interno también se debe considerar realizar un análisis exhaustivo de los aspectos organizacionales o administrativos. A tal objeto, se debe analizar las principales funciones referentes a estos: planificación, organización, gestión de los recursos humanos y control.

➤ **Planificación:** Realización del conjunto de tareas encaminadas a buscar una preparación con miras a la acción posterior. Incluiríamos aquí la realización de pronóstico, el diseño de los objetivos y todo aquello relacionado con el diseño de estrategias, tácticas, procedimientos y políticas.

Es habitual que en muchas organizaciones la planificación se desarrolle como una “obligación”, como un trabajo más que es preciso elaborar, pero con poca utilidad posterior. Solamente las

²⁷ GARRIDO BUJ, Santiago; “Dirección Estratégica”; segunda edición; editorial McGraw-Hill/ interamericana de España, S.A.U, España; 2006, pág. 127-129.

organizaciones habituadas se encargan de planificar y ejecutar el plan hasta el final, controlando sus desviaciones y adaptándolo en función de las contingencias, para sobrevivir en un entorno de competencia dinámica en el que operan organizaciones cambiantes con un alto grado de flexibilidad.

- **Organización:** Está encaminada a lograr, básicamente, la coordinación de esfuerzos para la consecución de una determinada tarea. Organizar implica determinar quién hace cada cosa y cuál es la relación jerárquica entre los distintos participantes en la empresa.

Una organización que no cuente con una estructura organizativa sólida y con una definición de tareas, responsabilidades y jerarquías clara está encaminada a tener problemas.

- **Gestión de recursos humanos:** Es importante el estudio del grado de motivación y de integración del personal de la organización con los objetivos de la misma pues éstos son los condicionantes básicos de toda tarea común en la que conviven objetivos personales con objetivos comunes, como son los propios de la organización. Para poder armonizar los objetivos personales con los organizativos de manera que se logren con éxito las tareas comunes, es necesario esforzarse en diseñar una buena política de gestión de recursos humanos.
- **Control:** Engloba la medición y evaluación de las acciones que la organización emprende para asegurar que los resultados sean consistentes con los proyectados. El control es una función administrativa esencial en todos los niveles de la organización, no sólo en los niveles superiores.

c. **Áreas Administrativas**²⁸:

- ✓ **Área comercial o de marketing:** Esta área está relacionada con el proceso de definir, anticipar y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes potenciales. Estas decisiones afectan, por tanto, al análisis de la clientela (estudio de deseos, necesidades y requerimientos), la venta (publicidad, promoción, fuerza de ventas), la planificación de productos y servicios (relacionados a la investigación y desarrollo), las políticas de precios, la distribución (aspectos logísticos, canales de distribución), la investigación de mercados y la ética y responsabilidad social de la empresa.

- ✓ **Área financiera:** La determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa en materia financiera debe considerarse como una tarea básica en el análisis de los recursos y capacidades internas.

Por lo anterior, en el diseño de la estrategia se hace preciso examinar tres decisiones fundamentales, como son las decisiones de inversión, las decisiones de financiación y las decisiones sobre los dividendos.

- ✓ **Área de producción y operaciones:** Las decisiones de producción incluyen tanto el aprovisionamiento como la fabricación y el almacenamiento de los materiales, productos y elementos producidos o distribuidos por la organización. La función de producción de un negocio debe ser observada teniendo en cuenta cinco áreas de decisión, como son: proceso (transformes en productos o servicios, elección de la tecnología, la distribución y ubicación de las instalaciones y el control de los procesos), capacidad (determinación de niveles óptimos de producción, elaboración de pronósticos), inventarios (administración de materias

²⁸ GARRIDO BUJ, Santiago; “Dirección Estratégica”; segunda edición; editorial McGraw-Hill/ interamericana de España, S.A.U, España; 2006, pág. 130-133.

primas y productos terminados), trabajadores (diseño y evaluación de puestos de trabajo, implantación de normas laborales y técnicas de motivación) y calidad (afecta desde proveedores a clientes).

- ✓ **Área de investigación y desarrollo:** Nos permite evaluar los recursos y capacidades de la organización. La inversión en I + D permite a las empresas generar un depósito de conocimientos aplicados a la resolución de problemas. Este depósito nos permite: generar conocimientos y materializarlos en innovaciones valiosas; proteger sus competencias tecnológicas esenciales de la acción de los imitadores creando eficaces barreras a la imitación y vencer la inercia organizativa e imitar rápidamente las innovaciones valiosas de sus competidores.

- ✓ **Área de sistemas de información:** La información es un flujo continuo que afecta a la totalidad de las funciones de una organización. La información puede considerarse tanto una necesidad como una posible ventaja competitiva. Evaluar fuerzas y debilidades de una organización en cuanto a su información es determinante a la hora de formular estrategias.

4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE):

La matriz EFE, se construye en base a la información proporcionada por el análisis del ambiente externo, donde se identifican los factores críticos o determinantes para el éxito de una empresa (oportunidades y amenazas). Además, se realizan las ponderaciones, es decir, se determina el grado de importancia de cada factor. Estas ponderaciones han sido determinadas en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio en cuestión.

Cabe recordar que la finalidad de construir la matriz EFE, es resumir y evaluar información de tipo económico, social, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo, etc.

Al sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización que se encuentran en la última casilla sumará un valor entre 1 y 4, considerándose positivos los valores superiores a la media (2,5), es decir que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas del entorno existentes en esta industria y negativos los inferiores, es decir que las estrategias de la organización no están capitalizando. Para nada, las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI):

La matriz EFI, se construye en base a la información proporcionada por el análisis del ambiente interno donde se identifican los factores determinantes del éxito, es decir se relaciona con los recursos o capacidades de una empresa (fortalezas y debilidades) como se realizó en la matriz EFE, los valores que se asignan están en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio en cuestión.

Al sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización que se encuentran en la última casilla sumará un valor entre 1 y 4, considerándose positivos los valores superiores a la media (2,5), es decir una posición interna fuerte y negativos los inferiores, es decir que internamente la organización se encuentra débil.

6. Análisis FODA²⁹:

FODA: Es una herramienta que permitirá contar con un diagnóstico bastante claro de lo que el entorno ofrece a una empresa. Se puede afirmar que el análisis FODA es la conclusión del análisis del entorno; es decir, de los tres pasos, vistos anteriormente (análisis externo, análisis interno y análisis industrial). Su denominación (FODA) corresponde a las siglas de fortalezas (F) se refieren a todo lo que la empresa hace bien y a todos los aspectos positivos de la evaluación interna de la misma, oportunidades (O) hacen referencia a aspectos del entorno que pueden favorecer a la empresa, debilidades (D) tienen que ver con todo lo que la empresa hace mal o las limitaciones que ésta puede tener y amenazas (A) son los riesgos que surgen del entorno, es decir, desde fuera de la organización.

Para sintetizar algunos de los factores, parámetros o características más relevantes además de seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos, o capacidades de la empresa se utilizan **Las Matrices de gestión estratégica**³⁰ pues constituyen un medio de trabajo fácil de usar, así tenemos la siguiente matriz:

MATRIZ FODA³¹: La matriz FODA surge como consecuencia de la aplicación del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas,) en el campo de las matrices. A través de ella se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos, es decir, los recursos y capacidades capaces de generar fortalezas o de presentar debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas, pero también de oportunidades de negocio. La combinación de los cuatro aspectos se

²⁹ BECERRA MARSANO, Ana María; GARCIA VEGA, Emilio; "Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas"; primera edición; editorial Universidad del Pacífico; Lima-Perú; 2008; pág. 71.

³⁰ GARRIDO BUJ, Santiago; "Dirección Estratégica"; segunda edición; editorial McGraw-Hill/ interamericana de España, S.A.U, España; 2006, pág. 43.

³¹ IDEM, Pág. 50

recogen en un TABLA o matriz que agrupa las estrategias en:

- ✓ FO (fortalezas/oportunidades).
- ✓ DO (debilidades/oportunidades).
- ✓ FA (fortalezas/amenazas).
- ✓ DA (debilidades/amenazas).

TABLA N°4: EJEMPLO DE MATRIZ FODA:

	Fortalezas – F	Debilidades – D
	1. ... 2. ...	1. ... 2. ...
Oportunidades – O	Estrategias – FO	Estrategias – Do
1.1 ... 1.2 ...	1. ... 2. ...	1. ... 2. ...
Amenazas – A	Estrategias – FA	Estrategias – Do
1. ... 2. ...	1. ... 2. ...	1. ... 2. ...
FUENTE: GARRIDO BUJ, Santiago; "Dirección Estratégica"; pág.51.		

7. **Definición de Objetivos³²**: Los objetivos son todo aquello que la empresa quiere lograr. Se trata de condiciones futuras deseadas que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar.
8. **Definición y elección de la estrategia³³**: La definición de estrategia la realiza por parte de la gerencia, el investigador y al asesor. Para entender el concepto de estrategia tenemos las 5P de la estrategia³⁴:

32 BECERRA MARSANO, Ana María; GARCIA VEGA, Emilio; "Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas"; primera edición; editorial Universidad del Pacífico; Lima-Perú; 2008; pág. 79.

33 IDEM; pág. 87.

34 CARDENAS CABELLOS, Sixto Marino; diapositivas "Visión general de la gerencia estratégica"; Cajamarca-Perú; 2012.

- a. **Plan.-** Curso de acción conscientemente determinado.
- b. **Ploy.-** Forma específica para superar a un oponente o competidor.
- c. **Pattern.-** Regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas.
- d. **Position.-** Forma de ubicar la organización en el entorno.
- e. **Perspective.-** Forma particular, inherente a la organización, de percibir el mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo.

El diseño de la estrategia se puede definir en nueve pasos:

- a. Determinación de la misión.
- b. Matriz FODA.
- c. Formulación de la visión.
- d. Determinar áreas de resultados claves.
- e. Elaboración de los objetivos.
- f. Definición de las estrategias.
- g. Plan de acción.
- h. Diseño organizativo.
- i. Sistema de control.

8.1 Clasificación de la estrategia: tenemos **estrategias genéricas competitivas**³⁵. Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podrían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron: el liderazgo en costos, la diferenciación, y el enfoque.

³⁵ WEINBERGER VILLARÁN, Karen; "Estrategia"; primera edición; Editorial Nathan AssociatesInc; Lima- Perú; 2009; p. 45.

TABLA N°05: ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS

Estrategias genéricas	Características
Liderazgo en costos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer el producto con precio promedio más barato del mercado. ➤ El precio es el factor determinante de la compra. ➤ Tener la mayor participación posible del mercado. ➤ Competir en precio y ganar por volumen de ventas.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer un producto con precio superior al promedio del mercado con alguna característica distinta que el cliente valore. ➤ Las características del bien o servicio y no el precio, es la característica determinante de la compra. ➤ Ser reconocido y valorado como algo diferente al promedio del mercado. ➤ Satisfacer las necesidades de una porción “diferenciada” del mercado. ➤ Ganar por mayor margen de unidad vendida.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer un producto exclusivo a una porción exclusiva del mercado. ➤ El precio no es un factor determinante de la compra. ➤ Ser reconocido como único, exclusivo, accesible solo para una pequeña parte del mercado total. ➤ Ganar por gran margen de utilidad en pocas unidades vendidas.
<p>FUENTE: WEINBERGER VILLARAN, Karen; “Estrategia”, pág. 55.</p>	

9. **Implementación y control de las estrategias**³⁶: Ésta debe ser traducida para toda la empresa. Es decir traducir la estrategia en términos de las áreas funcionales básicas que puede presentar una empresa.

E. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS:

1. **Amenazas**: Riesgos que surgen del entorno, es decir, desde fuera de la organización
2. **Competitividad**³⁷: Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
3. **Debilidad**: Todo lo que la empresa hace mal o las limitaciones que ésta puede tener.
4. **Empresa**: Cualquier organización comercial con el fin de brindar servicios o producir bienes y comercializarlos.
5. **Estrategia**: Conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñados para explotar las aptitudes centrales de una empresa y generar una ventaja competitiva
6. **Fines**³⁸: Objetivos permanentes de la empresa o corporación, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas, participacionistas o propietario y trabajadores.
7. **Fortalezas**: Es todo lo que la empresa hace bien y a todos los aspectos positivos de la evaluación interna de la misma
8. **Gerencia**³⁹: Proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros otros dicen recursos humanos, materiales y sistemas), para que a través de los

36 GARRIDO BUJ, Santiago; "Dirección Estratégica"; segunda edición; editorial McGraw-Hill/ interamericana de España, S.A.U, España; 2006, pág. 127-129

37 GARCIA PALAO, Vincent Gómez, PALAO CASTAÑEDA, Jorge Antonio;"Análisis de su Sector"; primera edición; editorial Septiembre S.A.C; Lima – Perú; 2010; Pág. 7.

38 CARDENAS CABELLOS, Sixto Marino; MATERIAL DE ESTUDIO DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA "Visión general de la gerencia estratégica"; Cajamarca-Perú 2012.

39IDEM.

procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

9. **Hospital:** Espacio en el que se desarrolla todo tipo de servicios relacionados a la salud.
10. **Metas**⁴⁰: Son valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel del logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados, estos deben especificar cantidad, unidad de medida y tiempo de consecución.
11. **Misión:** Es la razón de ser de una empresa, es la determinación del propósito único de la misma. Se trata de la esencia de la organización: así como el ADN diferencia genéticamente a las personas, la misión debe diferenciar a la empresa del resto de participantes de una industria.
12. **Objetivos**⁴¹: Los objetivos son todo aquello que la empresa quiere lograr. Se trata de condiciones futuras deseadas que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar.
13. **Oportunidades:** Aspectos del entorno que pueden favorecer a la empresa, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.
14. **Políticas**⁴²: Son normas generales o guías que expresan las acciones aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos.
15. **Servicio**⁴³: Es todo aquello que la empresa u organización elaboran para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores.
16. **Valores**⁴⁴: Son los que plantean el marco ético – social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones. Forman parte de la cultura organizacional y plantean los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.

⁴⁰CARDENAS CABELLOS, Sixto Marino; MATERIAL DE ESTUDIO DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA “Visión general de la gerencia estratégica”; Cajamarca-Perú 2012.

⁴¹ BECERRA MARSANO, Ana María; GARCIA VEGA, Emilio; “Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas”; primera edición; editorial Universidad del Pacífico; Lima-Perú; 2008; pág. 79.

⁴²MATERIAL DE ESTUDIO DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA “Visión general de la gerencia estratégica”; Cajamarca-Perú 2012.

⁴³ GARCIA PALAO, Vincent Gómez, PALAO CASTAÑEDA, Jorge Antonio; “El Plan de Marketing conquistando nuevos clientes y mercados”; primera edición; editorial Septiembre S.A.C; Lima – Perú; 2010; Pág. 16

⁴⁴CARDENAS CABELLOS, Sixto Marino; MATERIAL DE ESTUDIO DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA “Visión general de la gerencia estratégica”; Cajamarca-Perú 2012.

17. Veterinaria (Medicina): Ciencia y arte de prevenir y curar las enfermedades de los animales.

18. Visión: Es “el gran norte”, al que se quiere llegar; es decir la visión brindará la primera pauta elemental y primordial de cómo será la empresa y como se desarrollará en términos de su competencia. Se afirma también que la visión es un concepto dinámico y no estático; tiene que ser un sueño ambicioso pero, al mismo tiempo realista.

F. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

“El plan estratégico servirá de guía para lograr competitividad en el Hospital Veterinario de la U.N.C.”.

G. VARIABLES E INDICADORES.

A. Variable dependiente: Competitividad del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1. Indicadores: Porcentaje de cumplimiento de objetivos/metas.

B. Variable independiente: El plan estratégico del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca.

i. Indicadores:

- ✓ Misión.
- ✓ Visión.
- ✓ Análisis del entorno interno de la institución.
- ✓ Análisis del entorno externo de la institución

H. OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES.

TABLA N° 06: OPERACIONALIDAD DE LAS VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<p>Variable Dependiente: Competitividad del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca.</p>	<p>✓ Porcentaje de cumplimiento de objetivos/metas.</p>	<p>✓ Encuestas. ✓ Documentos oficiales.</p>
<p>Variable Independiente: El plan estratégico del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca.</p>	<p>✓ Misión. ✓ Visión. ✓ Análisis del entorno interno de la institución. ✓ Análisis del entorno externo de la institución</p>	<p>✓ Cuestionarios. ✓ Entrevistas.</p>

Elaboración: Propia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

I. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

- 1. Investigación Bibliográfica - descriptiva:** Porque se realizó el ordenamiento de bases teóricas, posteriormente se procedió a buscar conocimientos más concisos sobre el tema, permitiendo la determinación y presentación del desarrollo de un plan estratégico.

II. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

El presente estudio fue una investigación no experimental – transversal descriptiva, ya que no se ha realizado ninguna manipulación deliberada de las variables. Siendo transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento dado.

III. POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población o universo se encuentra determinada por el total de población humana que tiene una mascota, para ello se determinó primero la población y muestra canina, de acuerdo a los estándares de la Dirección Regional de Salud por cada 10 personas existe un canino, como se observa en la siguiente TABLA:

TABLA N°01: POBLACION CANINA DEL DISTRITO DE CAJAMARCA.

Población Humana total del distrito de Cajamarca – Proyecciones 2013. (a)	Población canina del distrito de Cajamarca⁴⁵. (a/10)
234, 667	23, 467
Fuente: Proyecciones INEI 2013 (población humana) / Dirección Regional de Salud (población canina). Elaboración: Propia.	

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = Población canina total del distrito de Cajamarca.

Z = 1.96 (nivel de confianza al 95% que se desea tener sobre la estimación)

p = 0.5 (probabilidad de éxito o aciertos)

q = 0.5 (probabilidad de fracaso o errores)

E = 0.05 (nivel de precisión)

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(23,467)}{(23,467)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 377.97 = 378$$

Después de determinar la población canina, encontramos la población y muestra de las personas con mascotas, entonces nuestra muestra es de **378 caninos**, entonces tenemos que encontrar “n” para humanos de la siguiente manera:

⁴⁵ De acuerdo a la Dirección Regional de Salud existe 1 perro por cada 10 personas, se divide el total de la población humana entre 10.

$$10 \text{ personas} = 1 \text{ canino}$$

$$x \text{ personas} = 378 \text{ caninos}$$

$$x = \frac{10 * 378}{1} = 3,780 \text{ personas}$$

Teniendo en cuenta que el promedio de miembros por familia es de $4.8 = 5$ de acuerdo a las proyecciones del INEI 2013 entonces:

$$n = \frac{3780}{5} = 756 \text{ personas}$$

REDONDEANDO → $n = 760 \text{ personas}$.

IV. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

2. **Método analítico-sintético.** El análisis permitió disgregar y descomponer la información existente sobre el tema de investigación para lograr una comprensión precisa; y sintético porque se concluyó sobre la base de los resultados dados por el análisis.
3. **Método descriptivo.** Permitted dar a conocer los problemas existentes y describir las soluciones dadas a dichos problemas.

V. TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: Se realizó la recopilación de datos mediante dos tipos de fuentes:

- A. **Fuentes primarias:** Se realizaron entrevistas (semi-estructurada) con las personas que laboran en la institución de estudio, observación de hechos y encuestas por cuestionario con la muestra de la población (integrantes de la familia a encuestar) del distrito de Cajamarca zona urbana.
- B. **Fuentes secundarias:** Se recabó información de diferentes fuentes (original y derivada) como trabajos monográficos y tesis, revistas, periódicos, bibliografía

especializada, de Página web del INEI, internet, Dirección Regional de Salud, Ministerio de Economía y Finanzas, etc.

VI. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

La técnica de procesamiento de datos se inició después de la recopilación de datos; estos datos recopilados serán editados y codificados. La edición comprende la revisión de formatos de los datos en cuanto a legibilidad, consistencia y totalidad de datos. La codificación implica el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas, de tal manera que se puedan utilizar números para representar las categorías. En este punto los datos están listos para su análisis computacional.

Con base a los resultados obtenidos se procedió al análisis e interpretación de éstos para lo cual se utilizaron tablas de una entrada, de doble entrada y gráficos; utilizando para su análisis el estadístico porcentual, cuya fórmula es la siguiente:

$$\% = \frac{E * 100}{TM}$$

En donde:

- E : Número de encuestados.
- 100 : Constante de la muestra.
- TM : Número total de la muestra.
- % : Tanto por ciento de la muestra.

CAPÍTULO IV

INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

I. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN:

“El Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca” surge principalmente para mejorar la calidad de formación profesional y del servicio médico veterinario que se ofrece en el distrito de Cajamarca.

Este Hospital Veterinario inicia sus actividades el día 18 de abril del 2012, teniendo como director al Médico Veterinario Magister en Ciencias Marcelino Adolfo Yrazábal Léctor, quien tiene como objetivo, dar a conocer la calidad del servicio que ofrece este Hospital Veterinario.

II. GENERALIDADES:

Nombre de la Institución	: “Hospital Veterinario Dr. BENIGNO LLUÉN GONZALES de la Universidad Nacional de Cajamarca”
Domicilio legal	: Carretera a Baños del Inca (costado de la morgue).
Teléfono fijo	: En trámite.

Plana administrativa

Director	: <i>M Sc</i> Marcelino Adolfo Yrazábal Léctor.
Tiempo de funcionamiento	: 14 meses.
Horario de atención	: lunes a sábado de 9 am a 12 pm y de 3 pm a 6 pm.

III. ACTIVIDAD ECONÓMICA

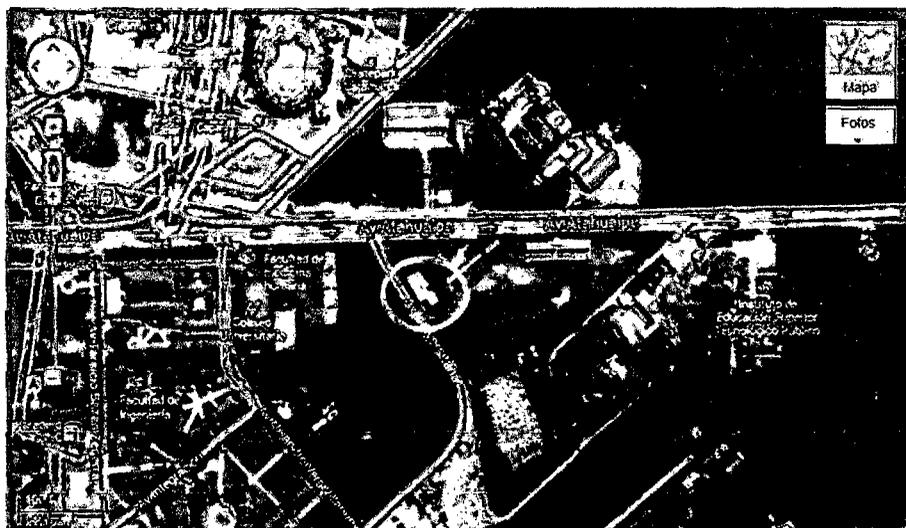
“El Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca”, es una institución dedicada a brindar servicio médico veterinario al distrito de Cajamarca.

IV. SERVICIOS QUE BRINDA: Estos servicios se encuentran a precios accesibles para los clientes y varían de acuerdo al caso médico que se presente. Los servicios son:

- Farmacia.
- Consultas.
- Alojamiento. (Caniles)
- Cirugía.
- Baños caninos.
- Sala de rayos X.
- Salón y spa.
- Sala de emergencia.
- Sala de necropsias.
- Sala de ecografía
- Laboratorio clínico
- Laboratorio de parasitología
- Nutrición animal
- Psicología canina

V. UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

FIGURA N°01: UBICACIÓN SATELITAL DEL HOSPITAL VETERINARIO



Fuente: <http://maps.google.com.pe/maps>

CAPÍTULO V

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN EL HOSPITAL VETERINARIO

I. MISIÓN:

El Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca se desempeña en el ámbito local, brinda servicios médicos veterinarios con la más alta calidad, para la satisfacción de todos nuestros clientes, además contribuye a la transmisión de conocimientos a los estudiantes de Medicina Veterinaria.

II. VISIÓN:

Ser reconocido como uno de los Centros Médicos Veterinarios más avanzados de las diversas Facultades de Medicina Veterinaria del país, con tecnología, e infraestructura de calidad y con personal competente.

III. VALORES:

- A. Calidad.**
- B. Ética.**
- C. Honestidad.**
- D. Responsabilidad social.**

IV. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- A. Ser reconocidos como líderes en la prestación del Servicio Médico Veterinario en el distrito de Cajamarca.
- B. Mantener la ventaja competitiva de la institución a través de la innovación en la prestación de servicios al cliente, incorporación de tecnología y capacitación permanente del personal.
- C. Incrementar el número de clientes activos a través de la publicidad.

V. POLÍTICAS CORPORATIVAS

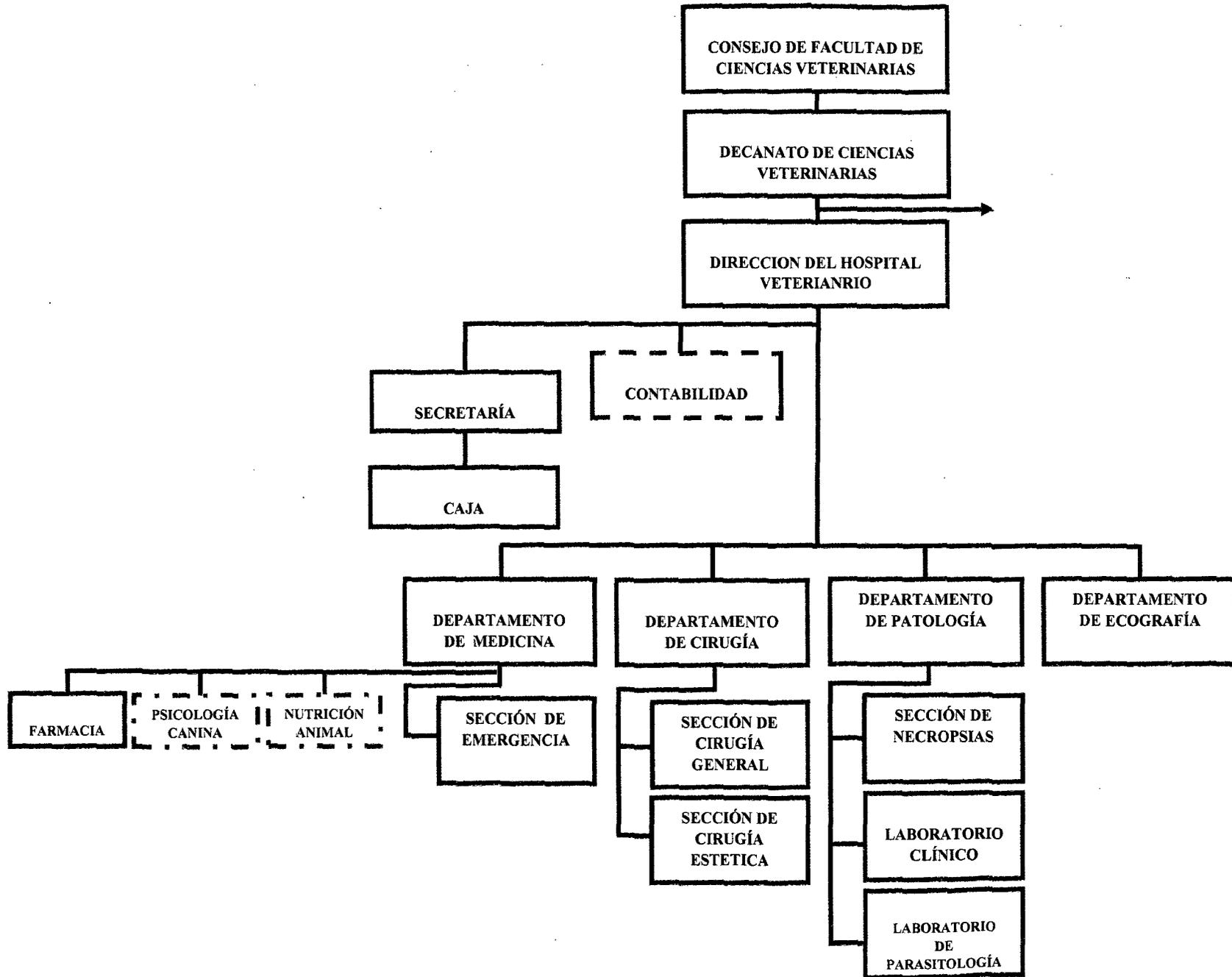
- A. Reinvertir el 10% de utilidades en el crecimiento de la institución en los próximos 05 años.
- B. Revisar trimestralmente el cumplimiento del plan estratégico.
- C. Trabajar buscando el mejoramiento continuo.
- D. El trabajador es el elemento más importante de la institución.
- E. El cliente es el jefe de la institución y de él depende la institución.

VI. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

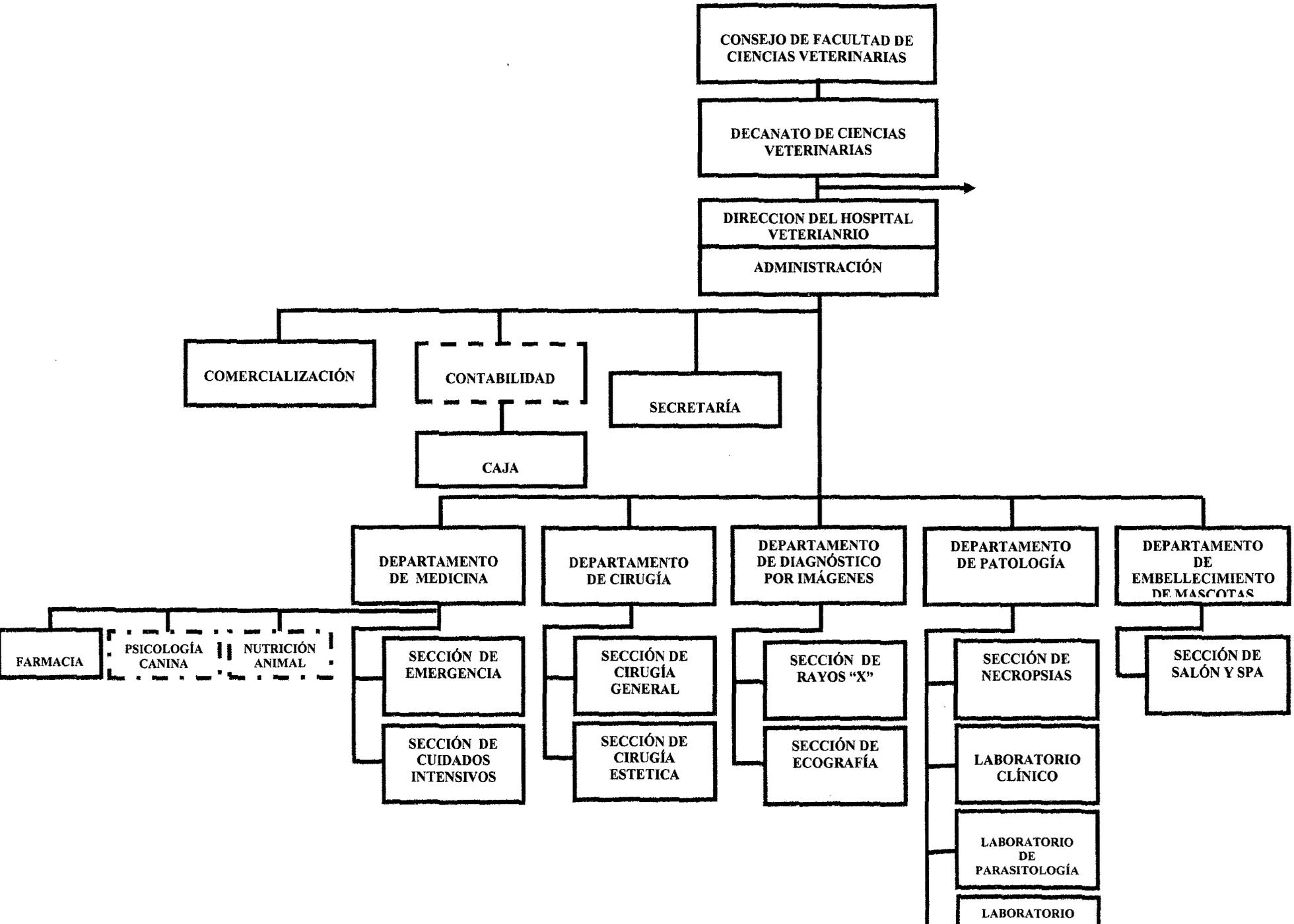
Actualmente el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca no cuenta con un organigrama.

VII. ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL: Representación de la realidad de la institución en la actualidad.

ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL VETERINARIO DE LA UNC



ORGANIGRAMA IDEAL DEL HOSPITAL VETERINARIO DE LA UNC

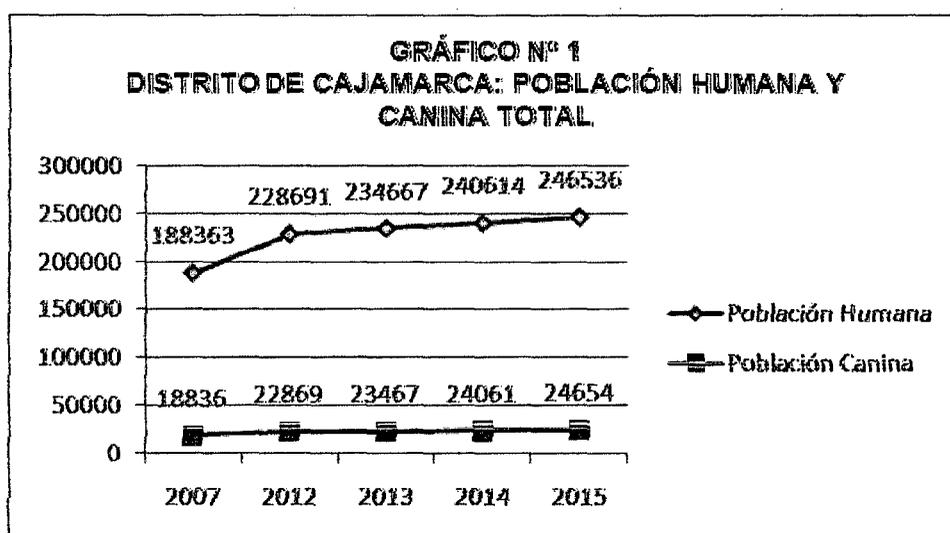


I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

A. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA INSTITUCIÓN:

1. FACTORES DEMOGRÁFICOS:

- a. **Tamaño de la población:** En estos años se puede observar un crecimiento en la población humana así como el crecimiento de la población canina del distrito de Cajamarca.



Fuente: INEI - Censo Nacional de Población y Vivienda 2007 - proyecciones 2012, 2013 y Dirección Regional de Salud VANCAN 2012.
Elaboración: Propia

Esta variable es importante, pues permite conocer el tamaño de la población y de acuerdo a ésta, las necesidades en cuanto al Servicio Médico Veterinario para el diagnóstico, pronóstico y tratamiento de diferentes enfermedades en los animales, esto es importante porque el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca cuenta con servicios como: análisis en laboratorios especializados, radiología, ecografía, endoscopia gastrointestinal, cirugía, entre otros.

b. Población a la que se quiere vender el servicio:

- **Población:** Unidades familiares que pertenecen al ámbito geográfico del distrito de Cajamarca, que tengan una mascota.
- **Mercado potencial:** Unidades familiares que se encuentren en el ámbito geográfico del distrito de Cajamarca que tengan por lo menos una mascota. Tomando en cuenta las proyecciones del INEI en cuanto a la población humana, el número de los posibles pacientes sería:

TABLAN°01: POBLACIÓN POTENCIAL DE CLIENTES O UNIDADES FAMILIARES PARA LOS AÑOS 2013 Y 2014

Población humana total del distrito de Cajamarca. (a)		Población total de caninos. (b = a/10)	% de miembros por familia. (c)	N° de posibles clientes o unidades familiares. (b/c)
Año 2013	234, 667	23, 467	5	4, 693
Año 2014	240, 514	24, 061	5	4, 812

Fuente: INEI - proyecciones 2013, 2014 y Dirección Regional de Salud. VANCAN 2012.
Elaboración: Propia.

- **Población objetivo:** Segmento de unidades familiares del distrito de Cajamarca que posean las siguientes características de interés para el Hospital Veterinario:
 - **Unidad geográfica:** Distrito de Cajamarca.
 - **Zona geográfica:** Zona urbana.
 - **Ocasión de adquisición del servicio:** En caso de accidente, control médico.
 - **Beneficios esperados:** Calidad del servicio.
 - **Frecuencia de adquisición del servicio:** Usuario en ocasiones eventuales.

- **Nivel socioeconómico:** Nivel socioeconómico alto, medio alto.
- **Clase social:** Clase social alta, clase social media.
- **Estilo de vida:** Lujoso y cómodo.
- **Ingresos familiares promedio:** Superiores a los S/800.00.

2. FACTORES ECONÓMICOS:

- a. **PBI del Perú:** El Perú se encuentra en el cuarto lugar en cuanto a crecimiento del PBI per cápita. Este ranking es liderado por Chile, seguido por Brasil y en tercer lugar Colombia; pero se estima que para el año 2015 el Perú superará a Colombia con un PBI per cápita de \$ 8, 300.00 y para el 2020 superará a Brasil⁴⁶.

Es importante precisar que actualmente el ingreso per cápita es de \$5, 500 dólares anuales y viene impulsando el crecimiento de la clase media en la población de Perú⁴⁷.

“En los últimos años el ingreso per cápita de los peruanos ha tenido un incremento considerable pues hemos pasado de más o menos 2, 200 dólares por peruano a unos \$ 5, 500.”

- b. **Tasa de interés:** Para el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca esta variable no afecta su normal funcionamiento, pues por ser una extensión de la UNC no necesita realizar préstamos a alguna entidad financiera.
- c. **Tipo de cambio:** El Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca es una institución que realiza sus compras en su totalidad en soles (S/. moneda nacional), debido a que todos sus proveedores manejan este tipo de moneda.

⁴⁶<http://www.Expreso.com.pe7noticia72012/06/01/pbi-capita-de-peruanos-superara-los-us-8300-para-el2015>.

⁴⁷<http://www.exportando-peru.com/noticias-detalle.php>

d. Inflación: El aumento de precios en los diferentes bienes, implica que los materiales y suministros que necesita la institución aumentarán su valor, lo cual se traduce en mayores costos; para los siguientes años, se espera que la tendencia de la inflación no tenga variaciones abruptas.

3. FACTORES POLÍTICOS: El gobierno peruano ha establecido normas que regulan el actuar de las instituciones, en algunos casos estas normas incentivan, y en otros casos las limitan, e incluso las prohíben. Para el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca, las normas que lo regularían serían las siguientes:

a. Leyes laborales

- **Asignación familiar.** Según la Ley N° 25129 y el D.S N° 035-90-TR la asignación familiar tiene carácter y naturaleza remunerativa, ésta es equivalente al 10% de la remuneración mínima vital.
- **Compensación por tiempo de servicios.** Están comprendidos los trabajadores que por lo menos tengan una jornada mínima de trabajo de 04 horas diarias y el derecho a reclamar por parte del trabajador es a partir de cumplir un mes de trabajo.
- **Gratificaciones legales.** Todos los trabajadores tienen el derecho de recibir 02 gratificaciones al año siempre y cuando éstos se encuentren laborando en la institución; el monto de cada gratificación es equivalente a la remuneración básica que perciba cada trabajador.

b. Jornada de trabajo, horario y trabajo en sobre tiempo:

Jornada de trabajo: La jornada ordinaria de trabajo es de 08 horas diarias o 48 horas semanales como máximo.

Horario de trabajo: Es facultad del empleador, establecer el horario de trabajo, entendiéndose como tal la hora de entrada y la hora de salida.

c. Incorporación en libro de planillas. Los empleadores deberán registrar a sus trabajadores en las planillas de pagos dentro de las 72 horas de ingresados a prestar servicios.

d. Vacaciones y descansos remunerados. El trabajador tiene derecho como mínimo a 24 horas consecutivas de descanso cada semana, el que se otorga preferentemente los días domingos, y su remuneración es obligatoria.

4. FACTORES SOCIO-CULTURALES: Se sabe que el distrito de Cajamarca se ha caracterizado siempre por ser una zona ganadera, es por ello que han surgido diferentes establecimientos veterinarios, pero éstos no cuentan con la infraestructura y los equipos necesarios para atender emergencias, por esta razón nace el Hospital Veterinario.

A esto sumamos una preocupación social que está emergiendo en el mundo que es el respeto y protección a los animales. El medio en el que el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca se desarrolla no es ajeno a esto, por esta razón los propietarios de mascotas se encuentran preocupados por darles todos los cuidados necesarios que éstos requieran y de ser el caso hacer hasta lo imposible por salvarle la vida a quien consideran un miembro más de su familia

5. FACTORES TECNOLÓGICOS: El Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca es una institución que aspira estar a la vanguardia. Por esta razón, cuenta con instrumentos, mobiliario y equipos modernos en los que se pone énfasis en el tipo,

la clase, y la calidad de éstos; además cuenta con infraestructura apropiada para brindar un servicio médico veterinario de calidad.

Uno de los avances en cuanto a las rápidas comunicaciones es la creciente aceptación del Facebook, por esta razón se deberá de crear una cuenta que le permita al Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca ser más reconocido por sus clientes actuales y potenciales.

6. FACTOR EDUCATIVO: El nivel educativo de la fuerza laboral es importante para el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca, por esta razón necesita personal con un alto grado de nivel educativo, ya sea para la parte administrativa como para la parte operativa. Este personal se puede conseguir en nuestra localidad.

7. FACTORES MEDIOAMBIENTALES (RECURSOS NATURALES): Dentro de este factor encontramos a las presiones de ambientalistas, pues en la actualidad éste es un tema de gran importancia y que hay que manejar con mucho cuidado, por esta razón el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca trabaja de la mano de la naturaleza, respetando el medio ambiente en que se desarrolla, manejando de forma adecuada sus desechos.

Otro factor que influirá en el desarrollo normal de las actividades de la institución sería un temblor o terremoto que ocasione que el edificio del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca se agrietara o en el peor de los casos colapse.

B. ANÁLISIS INDUSTRIAL:

1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:

- a. Rivalidad entre los competidores actuales:** En la actualidad el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca, no tiene un competidor, ya que en el distrito de Cajamarca existen establecimientos veterinarios más no un Hospital Veterinario que cuente con la misma infraestructura, instrumentos o equipos.
- b. Amenaza de competidores potenciales:** Debido a que el distrito de Cajamarca presenta un crecimiento en cuanto a la población canina, puede darse el surgimiento de competidores, pero existen ciertas restricciones para que ocurra esto como:
- **Capital:** El capital mínimo necesario para poder iniciar operaciones es muy alto debido a la compra de la mercadería de calidad necesaria (medicamentos). En este caso el capital invertido para el Hospital Veterinario ascendió a alrededor de S/.2' 000, 000.00 entre la construcción del local y su implementación.
 - **Acceso a la tecnología:** La institución cuenta con tecnología de punta para realizar el diagnóstico, pronóstico y tratamiento de las enfermedades de los animales de forma rápida.
 - **Identificación de los clientes con la institución:** Se debe a que la institución cuenta con excelentes profesionales en el campo de la Medicina Veterinaria, a la rápida atención y a los bajos precios.
- c. Poder de negociación de los proveedores:** Existe un bajo poder de negociación de los proveedores de los equipos o fármacos que la institución necesita, debido a:
- Existen proveedores locales, lo que ayuda a un rápido abastecimiento de fármacos.

- Cuando se necesita adquirir algún producto farmacológico o equipos quirúrgicos se realizan licitaciones, así se logra obtener precios bajos en cuanto a estos productos o equipos.

TABLA N°02: PRINCIPALES PROVEEDORES DE “HV - UNC”

Nombre del Proveedor	Bien que provee
Agro veterinaria La Económica	Productos farmacológicos
Auxilab / Nahita	Equipos quirúrgicos.
Gretmed	Equipos quirúrgicos.
FUENTE: Registros del hospital veterinario. ELABORACIÓN: Propia	

- d. **Poder de negociación de los compradores:** Existe poder de negociación sólo con los clientes leales. Las promociones o regalos especiales solo se dan a aquellos compradores que son fieles a la institución y del mismo modo a aquellos que suelen recomendar los servicios a sus amigos o familiares.
- e. **Amenaza de productos sustitutos:** Dentro de éstos podríamos encontrar a los servicios ofrecidos por establecimientos veterinarios reconocidos en el distrito de Cajamarca.

TABLA N° 03: PRINCIPALES ESTABLECIMIENTOS VETERINARIOS DEL DISTRITO DE CAJAMARCA

ESTABLECIMIENTOS VETERINARIOS DEL DISTRITO DE CAJAMARCA	
Veterinaria Mach.	
Huellitas.	
Mundo Animal.	
FUENTE: Encuesta realizada en enero del 2013. ELABORACIÓN: Propia.	

C. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO:

1. **Competencias distintivas:** para reconocerlas contestaremos las siguientes preguntas:

¿Qué característica del Hospital Veterinario genera valor para la propia institución o para mis clientes? ¿Cuál es el valor que genera?

La principal característica con la que cuenta la institución es de contar *con equipos de laboratorio y cirugía modernos e infraestructura* que generan valor de alta calidad y rapidez para el cliente.

¿Qué características que maneja el Hospital Veterinario no las tiene la competencia? ¿Por qué?

Esta característica está determinada por *equipos de laboratorio y cirugía modernos e infraestructura*, ya que el Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca es la única institución en el distrito y departamento de Cajamarca que cuenta con éstas.

¿Qué características del Hospital Veterinario son difíciles o muy costosas de imitar? ¿Por qué?

La característica de la institución que es difícil de imitar son *equipos de laboratorio y cirugía modernos e infraestructura*. Porque éstos son muy costosos y los posibles competidores necesitarían un elevado presupuesto para adquirirlos.

¿Qué características del Hospital Veterinario son únicas en mi industria? ¿Por qué?

La característica de la institución que son *equipos de laboratorio, cirugía, diagnóstico por imágenes modernos e infraestructura apropiada*.

Se puede concluir que la competencia distintiva del Hospital Veterinario radica en la utilización de *equipos de cirugía, laboratorio clínico, diagnóstico por imágenes modernos e infraestructura de calidad*, es decir que todas las personas relacionan la tecnología e infraestructura con una moderna y rápida atención.

2. Diamante de la competitividad⁴⁸.

a. Condiciones de los factores:

Factores básicos

- ✓ Los colaboradores del Hospital Veterinario son personas profesionales por ende es un factor costoso.
- ✓ El Hospital Veterinario cuenta con el apoyo del canon minero, pero debido a los conflictos sociales, éste se perdería y se limitaría la renovación de equipos o instrumentos quirúrgicos.

Factores avanzados

- ✓ La oferta de colaboradores es abundante, porque se le da opción a los alumnos egresados de la Facultad de Ciencias Veterinarias, pero el principal inconveniente es estos profesionales no reciben un salario lo que causa desmotivación y el abandono del trabajo.
- ✓ La tecnología que debería utilizar el Hospital veterinario, está disponible en Cajamarca y en la Región. Esta comprende paquetes informáticos, contables, computadoras, cámaras de seguridad, etc. Su costo es elevado. La tecnología referida a la

⁴⁸ CRUZADO VILLAR, Gilberther Andrés; monografía; “Plan estratégico de posicionamiento para el concesionario autorizado Honda Center – Malaver Salazar Asociados SAC en el mercado de ventas de motos y autos del distrito de Cajamarca”; Cajamarca-Perú 2010.

implementación de sistemas computarizados para mejorar el registro de ventas, inventarios, precios, compras.

b. Condiciones de la demanda:

- ✓ El aumento de la población canina en el distrito de Cajamarca y la simpatía de las personas por sus mascotas hace crecer la necesidad de un lugar especializado para brindar a su mascota todo tipo de servicio, motivo por el cual en nuestra ciudad se han incrementado el número de establecimientos veterinarios.

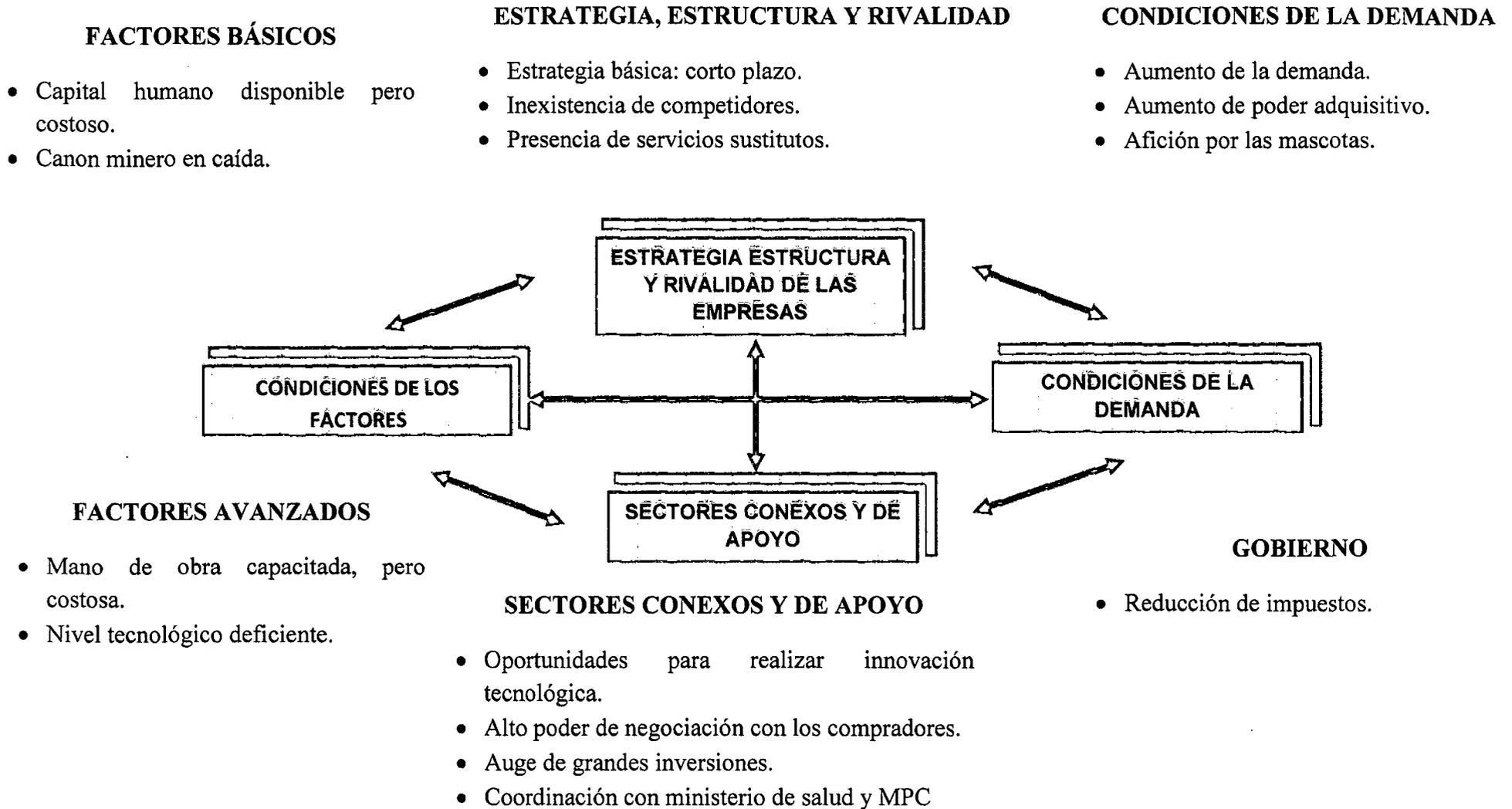
- ✓ El aumento de poder adquisitivo de los habitantes de Cajamarca gracias a la inversión de grandes cadenas como por ejemplo el grupo Intercorp por esta razón es que aquellas personas que tienen una mascota opten por la adquisición del servicio veterinario, ya sea por emergencia o por engreimiento.

c. Sectores Conexos y de apoyo

- ✓ El hospital Veterinario podría llegar a coordinar con el ministerio de salud (campaña de vacunación), Municipalidad Provincial de Cajamarca (DNI canino).

GRÁFICO N° 02

DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD ACTUAL PARA EL SECTOR SE SERVICIOS VETERINARIOS



3. Funciones administrativas:

- a. **Planeación:** La institución no realiza pronósticos, no cuenta con objetivos definidos en cada área ni con un manual de procedimientos y políticas; además no se realiza una planificación de forma habitual. Lo que puede mejorar empezando por el director, pues éste busca tener un crecimiento sostenido de la institución y una mayor rentabilidad.

- b. **Organización:** La institución no cuenta con una estructura organizacional, las funciones no están claramente definidas. Pero se respeta el principio de unidad de mando.

- c. **Gestión de recursos humanos:** Por el tamaño de la institución, ésta no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, puesto que no se consideran necesarios. Las condiciones de trabajo se desarrollan en un ambiente de limpieza y seguridad.

La institución no posee un código de ética escrito, que pueda dar a conocer a los colaboradores. Se cuenta con computadoras para revisar el inventario, realizar informes, etc.

Los colaboradores no trabajan de manera permanente ya que aun no hay ingresos confiables; sin embargo cuentan con los materiales adecuados para el normal desarrollo de sus funciones.

Los colaboradores reciben un trato apropiado, lo que crea motivación y un alto compromiso con la institución ya que existe un colaborador ad honorem.

- d. **Control:** La institución no cuenta con objetivos medibles y es muy difícil realizar un control adecuado. Tampoco cuenta con sistemas de control

gerencial, de ventas, o de inventarios (se realiza de forma sencilla).

4. Áreas funcionales:

a. **Área comercial o de marketing:** La institución no cuenta con esta área propiamente dicha, por esta razón la imagen de la institución en Cajamarca es poco favorable porque la mayoría de los pobladores desconocen la existencia de un Hospital Veterinario, por ende no conocen la calidad del servicio que se brinda ni la tecnología e infraestructura con la que cuenta. De implementarse ésta, se debería realizar:

- **Análisis de clientela:** Para que la institución cuente con una segmentación de mercado definida que conozca las necesidades y requerimientos de sus clientes.
- **Venta de productos:** La institución actualmente realiza publicidad solo a través de la radio de la Universidad y propaganda boca a boca, pero la más beneficiosa publicidad sería a través de internet y radio para iniciar.
- **Planificación de productos:** La institución no ha realizado formalmente encuestas para analizar el posicionamiento de los servicios que brinda. Pero tiene conversaciones constantes con sus clientes.
- **Políticas de precio:** La institución ofrece precios bajos comparados con los establecimientos veterinarios existentes. Se realizarán promociones en las que la desparasitación del animal será gratis.
- **Investigación de mercados:** La institución no ha realizado estudios de investigación de mercados para conocer oportunidades en el mercado departamental y nacional.

- b. Área contable:** Lo concerniente a lo contable está a cargo de un Contador Público que va de forma esporádica a la institución para recoger la información y elaborar el balance, estado de pérdidas y ganancias, entre otros, basado en la información mensual – trimestral, la que es entregada al Decanato y éste hace llegar a la Oficina de Economía de la UNC como ingresos o egresos de los Centros Productivos.

- c. Área de investigación y desarrollo:** La institución no realiza planes de investigación y desarrollo que evalúen los recursos y capacidades de ésta.

- d. Área de sistemas de información:** La institución no cuenta con un sistema contable, ni un sistema para el área de ventas o control de inventarios, por lo que la toma de decisiones es lenta.

II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

TABLA N° 04: MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO(*)	CALIFICACION DE LA INSTITUCIÓN(**)	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
✓ Expectativas de crecimiento de la población canina.	0.10	2	0.20
✓ Canon destinado a la inversión en implementación y equipamiento de laboratorios y similares.	0.11	3	0.33
✓ Crecimiento del PBI per cápita.	0.03	2	0.06
✓ Existencia de diversos proveedores.	0.08	2	0.16
✓ Existencia de TIC'S.	0.03	2	0.06
✓ Afición por las mascotas por parte de las unidades familiares.	0.09	4	0.36
✓ Presencia de profesionales y técnicos calificados.	0.06	3	0.18
AMENAZAS			
✓ Inflación.	0.03	1	0.03
✓ Corrupción en organismos públicos.	0.10	4	0.40
✓ Ingreso de nuevos competidores.	0.02	1	0.02
✓ Robos.	0.07	3	0.21
✓ Temblores o terremotos.	0.03	2	0.06
✓ Existencia de productos sustitutos.	0.05	3	0.15
✓ Inexistencia de posicionamiento en el mercado.	0.08	3	0.24
✓ Uso de publicidad y de tecnología de instituciones rivales como armas para posicionarse del mercado.	0.05	2	0.10
✓ Servicios adicionales ofrecidos por la competencia.	0.07	4	0.28
	1.00		2.84

FUENTE: (*) Determinación a base de las ponderaciones efectuadas por el autor, entrevistas y resultados de encuestas.

(**) Calificación elaborada por el autor y el Director del Hospital Veterinario.

En la tabla N° 04, se aprecia la Matriz de Evaluación de los factores Externos (en adelante EFE), para el Hospital Veterinario de la UNC.

Las mejores oportunidades son:

- ✓ **Afición por las mascotas por parte de las unidades familiares.** Ésto se debe a en la actualidad una mascota es un miembro más de la familia, por esta razón es que los dueños buscan darle a sus mascotas la mejor atención, por esta razón es que se espera incrementar la cartera de clientes según las estrategias que se planteen en el plan estratégico.
- ✓ **Canon destinado a la inversión en implementación y equipamiento de laboratorios y similares.** Ésto es importante pues la inversión que se realiza en equipos, medicamentos e infraestructura es alta y a la vez difícil de imitar por la competencia. El Hospital Veterinario está tratando de utilizar de la mejor manera posible ésta oportunidad, mediante la elaboración del planeamiento estratégico.
- ✓ **Presencia de profesionales y técnicos calificados.** Ésta oportunidad es importante pues da a los clientes la seguridad de que su mascota está en las mejores manos, por esta razón es que el Hospital Veterinario busca mejorar esta oportunidad mediante las estrategias propuestas en el plan estratégico.

Las principales amenazas son:

- ✓ **Corrupción en organismos públicos.** Lo que genera inestabilidad en el buen funcionamiento del Hospital Veterinario, así como la desconfianza en cuanto a la calidad del servicio parte de los clientes puesto que creen que los medicamentos no son de calidad, además de que piensan que este hospital no duraría en el tiempo, de modo que esta amenaza debe ser contrarrestada por el prestigio que ha adquirido la UNC así como la Facultad de Ciencias Veterinarias con el transcurso de los años.
- ✓ **Servicios adicionales ofrecidos por la competencia.** Lo que genera para la competencia un valor agregado al servicio que brinda. Para mermar esta amenaza según estrategias que se planteen en el plan estratégico.

La institución en análisis obtuvo un peso ponderado de 2.84, lo cual nos indica que se encuentra por encima de la media (2.50), en su esfuerzo por aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas externas.

TABLA N° 05: MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACION DE LA INSTITUCIÓN(**)	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
✓ Buena relación entre el director y los colaboradores.		0.09	4	0.36
✓ Personal capacitado y motivado.		0.07	3	0.21
✓ Calidad en servicio al cliente.		0.07	3	0.21
✓ Local amplio, limpio y cómodo.		0.07	4	0.28
✓ Implementación de salas quirúrgicas especializadas.		0.07	4	0.28
✓ Precios bajos.		0.06	3	0.18
✓ Formato de hospital veterinario.		0.07	4	0.28
DEBILIDADES				
✓ No existen manuales internos de procedimientos y funciones (confusión de funciones).		0.08	2	0.16
✓ Inexistencia de planes a mediano y largo plazo, así como de estrategias para competir.		0.08	4	0.32
✓ No existe una ubicación estratégica del Hospital Veterinario.		0.03	2	0.06
✓ Solo se ha tomado como medio publicitario a la radio universitaria, lo que no permite abarcar un sector tan amplio que se lograría con inversión en publicidad televisiva, radial e inclusive la publicidad vía internet.		0.10	2	0.20
✓ Poco control de inventarios.		0.09	3	0.18
		1.00		2.72

FUENTE: Declaración de la misión y la visión.

(**) Calificación elaborada por el autor y el Director del Hospital Veterinario.

En la tabla N° 05, se aprecia la Matriz de Evaluación de los factores Internos (en adelante EFI), para el Hospital Veterinario de la UNC.

Las fortalezas más importantes de la institución son:

- ✓ **Buena relación entre el director y los colaboradores.** Es una buena fortaleza por lo que se debe de poner empeño en conservarla.
- ✓ **Local amplio, limpio y cómodo e implementación de salas quirúrgicas especializadas.** Ambas son las más importantes fortalezas pues no existe en el mercado competencia.
- ✓ **El formato de hospital veterinario.** Le da una buena imagen a los clientes, pues estos relacionan hospital con buena infraestructura, buenos equipos, buen personal.

Las debilidades mayores son:

- ✓ **El no contar con un plan estratégico** hace que el Hospital Veterinario presente sus debilidades, ya que al no existir este no se tienen objetivos, metas, una distribución adecuada de su personal hacia las tareas que debe realizar.

El total ponderado es 2.72, lo que indica una posición interna, encima de la media (2.50). Recordemos que una buena posición interna presenta un promedio cercano a 4.00. Los resultados de esta matriz, nos permiten concluir que, el Hospital Veterinario, es relativamente fuerte en el ambiente interno, ya que ésta aprovechando sus fortalezas y minimizando sus debilidades.

**TABLA N° 06: ANÁLISIS FODA – HOSPITAL VETERINARIO
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expectativas de crecimiento población canina. 2. Canon destinado a la inversión en implementación y equipamiento de laboratorios y similares. 3. Crecimiento del PBI per cápita. 4. Existencia de diversos proveedores. 5. Existencia de TIC's 6. Afición por las mascotas por parte de las unidades familiares. 7. Presencia de profesionales y técnicos adecuados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación. 2. Corrupción en organismos públicos. 3. Ingreso de nuevos competidores. 4. Robos. 5. Temblores o terremotos. 6. Existencia de productos sustitutos 7. Inexistencia de posicionamiento en el mercado. 8. Uso de publicidad y de tecnología de instituciones rivales como armas para posicionarse del mercado. 9. Servicios adicionales ofrecidos por la competencia.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena relación entre el Director y los colaboradores. 2. Personal capacitado y motivado. 3. Calidad en servicio al cliente. 4. Local amplio, limpio y cómodo. 5. Implementación de salas quirúrgicas especializadas. 6. Precios bajos. 7. Formato de hospital veterinario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe manuales internos de procedimientos y funciones (confusión de funciones) 2. Inexistencia de planes a mediano y largo plazo, así como de estrategias para competir. 3. No existe una ubicación estratégica del Hospital Veterinario. 4. Solo se ha tomado como medio publicitario a la radio universitaria, lo que no permite abarcar un sector tan amplio que se lograría con la inversión en publicidad televisiva, radial e inclusive la publicidad vía internet. 5. Poco control de inventarios.

FUENTE: Matriz EFE, EFI

ELABORACION: Propia

CAPÍTULO VI

GENERACIÓN DE PROYECTOS, PROGRAMAS Y METAS DE CARÁCTER ESTRATÉGICO PARA EL HOSPITAL VETERINARIO

I. GENERACIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

Tal como se explicó en el marco teórico, la siguiente fase, luego de realizar el análisis del entorno interno, y del entorno externo de la institución es la generación y elección de las estrategias, por parte de la Dirección, el investigador.

A continuación, nos ocuparemos de desarrollar la matriz FODA, esta matriz, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias, cruzando los factores internos y externos claves.

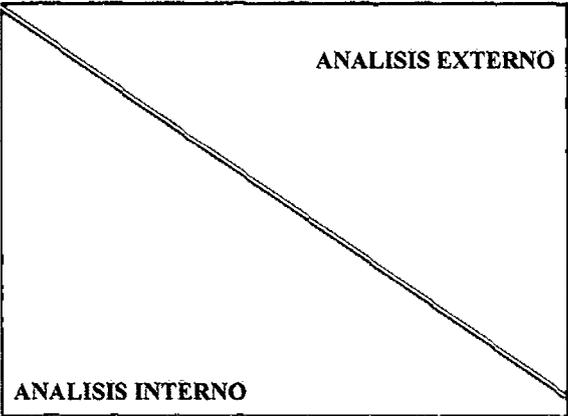
Las fortalezas (F), se usan para aprovechar las oportunidades(O), generando las estrategias FO.

Las debilidades (D), se superan, aprovechando las oportunidades(O), generando las estrategias DO.

Las fortalezas (F), se usan para evitar las amenazas (A), generando las estrategias FA.

Las debilidades (D), se reducen y se evitan amenazas (A), generando las estrategias DA.

TABLA N° 01:
MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)
DEL HOSPITAL VETERINARIO DE LA UNC

<p>ANALISIS EXTERNO</p>  <p>ANALISIS INTERNO</p>	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expectativas de crecimiento población canina. 2. Canon destinado a la inversión en implementación y equipamiento de laboratorios y similares. 3. Crecimiento del PBI per cápita. 4. Existencia de diversos proveedores. 5. Existencia de TIC'S 6. Afición por las mascotas por parte de las unidades familiares. 7. Presencia de profesionales y técnicos adecuados. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación. 2. Corrupción en organismos públicos. 3. Ingreso de nuevos competidores. 4. Robos. 5. Temblores o terremotos. 6. Existencia de sustitutos. 7. Inexistencia de posicionamiento en el mercado. 8. Uso de publicidad y de tecnología de empresas rivales como armas para posicionarse del mercado. 9. Servicios adicionales ofrecidos por la competencia.
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> b. Buena relación entre el director y los colaboradores. c. Personal capacitado y motivado. d. Calidad en servicio al cliente. e. Local amplio, limpio y cómodo. f. Implementación de salas quirúrgicas especializadas. g. Precios bajos. h. Formato de Hospital Veterinario. i. Manejo adecuado de equipos médicos. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS – FO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar profesionales para así conseguir la satisfacción de los clientes. 2. Incursionar en el mundo de las TIC'S, dando a conocer los servicios que la institución brinda. 3. Realizar un estudio de mercados para conocer gustos y preferencias de los clientes del distrito de Cajamarca. 4. Aprovechar el financiamiento del canon para mantener la ventaja competitiva de la institución en el tiempo. 5. Mantener una comunicación fluida entre la institución y los proveedores. 6. Mantenimiento continuo de la infraestructura y de los equipos del Hospital Veterinario. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS - FA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fidelizar a los clientes actuales y al mismo tiempo cautivar a clientes nuevos, esto se realizara con buena atención, algunos incentivos como regalos o descuentos. 2. Aperturar el área de comercialización. 3. Mantener una fluida comunicación entre el director del Hospital Veterinario y la Facultad de Ciencias Veterinarias.

<u>DEBILIDADES:</u>	<u>ESTRATEGIAS – DO</u>	<u>ESTRATEGIAS – DA</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe manuales internos de procedimientos y funciones (confusión de funciones) 2. Inexistencia de planes a mediano y largo plazo, así como de estrategias para competir. 3. No existe una ubicación estratégica del hospital veterinario. 4. Solo se ha tomado como medio publicitario a la radio universitaria, lo que no permite abarcar un sector tan amplio que se lograría con la inversión en publicidad televisiva, radial e inclusive la publicidad vía internet. 5. Control de inventarios débil. 6. Personal no tiene noción de que es la misión, visión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar capacitaciones a los directivos en cuanto a temas administrativos. 2. Adquirir un sistema que optimicé el control de inventarios. 3. Obtener un stand en zonas claves en Cajamarca. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal en cuanto a la misión, visión y valores organizacionales.

En el TABLA anterior se aprecia la matriz FODA, donde se han generado 12 estrategias generales para la institución. Este conjunto de estrategias sirven de base para la formulación de programas y proyectos estratégicos; es decir que nos sirven de bases para tomar decisiones en cuanto a la elección de las estrategias y alternativas viables. Se recomienda el estudio de factibilidad de los siguientes proyectos:

II. MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE): Para elaborar la matriz interna- externa se dispone de los siguientes datos:

Valor ponderado de matriz EFE: 2.84 tabla N°4

Valor ponderado de la matriz EFI: 2.72 tabla N° 5

**TABLA N°02: MATRIZ INTERNA- EXTERNA
DEL HOSPITAL VETERINARIO**

		TOTALES PONDERADOS DEL EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
TOTALES PONDERADOS DE LA EFE	Alto 3.0 a 4.0	I CRECER Y CONSTRUIR	II CRECER Y CONSTRUIR	III RETENER Y MANTENER
	Media 2.0 a 2.99	IV CRECER Y CONSTRUIR	V RETENER Y MANTENER	VI COSECHAR O DESINVERTIR
	Baja 1.0 a 1.99	VII RETENER Y MANTENER	VIII COSECHAR O DESINVERTIR	IX COSECHAR O DESINVERTIR

FUENTE: Matriz EFE- EFI
ELABORACIÓN: Propia.

Al cruzar los resultados de las matrices EFE y EFI, en la Matriz Interna-Externa, tal como se muestra en tabla anterior., se puede apreciar que el Hospital Veterinario se sitúa sobre el cuadrante II. La estrategia adecuada para la institución es crecer y construir. Las estrategias que se recomiendan aplicar de acuerdo a la matriz I-E son:

- ✓ ***Estrategias intensivas:*** penetración de mercado, expansión del mercado o desarrollo del producto
- ✓ ***Estrategias integrativas:*** interacción vertical hacia atrás o hacia adelante e integración horizontal.
- ✓ ***Estrategias de diferenciación***
- ✓ ***Estrategias de liderazgo en costos***
- ✓ ***Estrategias de segmentación***

Es necesario apreciar, que el propósito de etapa de la adecuación es generar las estrategias alternativas variables y no seleccionar que estrategias son las mejores.

Teniendo en cuenta los resultados de las etapas anteriores, el equipo ha recomendado el estudio de factibilidad de los siguientes proyectos:

TABLA N° 03

PROYECTOS SEGÚN ESTRATEGIAS SUGERIDAS

PROYECTOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIA	DETALLE	TIEMPO	LUGAR
1. Apertura de un consultorio de la institución en un lugar céntrico del distrito de Cajamarca.	Desarrollo de mercado	Para que se pueda brindar el servicio de primeros auxilios, hasta llegar al Hospital Veterinario.	2 años.	Centro del distrito de Cajamarca.
PROYECTOS A CORTO PLAZO	ESTRATEGIA	DETALLE	TIEMPO	LUGAR
1. Apertura del área de Comercialización de la institución.	Diferenciación	Para que esta área se encargue de desarrollar las actividades necesarias para hacer llegar al consumidor el servicio que se ofrece.	1 año	Cajamarca
2. Instalación de un sistema operativo computarizado	Liderazgo en costos	Para optimizar el control de inventarios, seguridad y de las historias clínicas.	1 año	Cajamarca
3. Implementación de una cuenta en Facebook.	Diferenciación	Porque en esta cuenta se encontrarían enlaces a eventos relacionados con mascotas, además de consultas previas online.	1 año	Cajamarca
4. Información y capacitación técnica al personal de la institución de la correcta utilización de los equipos con los que se cuenta.	Diferenciación	Para responder rápidamente ante una emergencia y no dañar equipo valioso.	1 año	Cajamarca
5. Estudio de nuevos mercados e ingreso de nuevos servicios.	Penetración y desarrollo de mercados, de productos y segmentación	Para crecer y atender las diferentes necesidades de los clientes potenciales y actuales.	1 año	Cajamarca
6. Capacitación a la dirección de la institución	Diferenciación	Para que la dirección mejore la administración del Hospital Veterinario.	1 año	Cajamarca

Frente a las necesidades actuales de la institución, se ha decidido desarrollar a continuación los proyectos a corto plazo, donde especificaremos, los recursos, metas y costos necesarios.

TABLA N° 04

HOSPITAL VETERINARIO DE LA UNC - PROGRAMAS ESTRATÉGICOS PARA EL 2013

PROGRAMAS	PROYECTOS / ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO ANUAL (S/.)(*)	BENEFICIOS ESPERADOS	METAS
1. Imagen y participación del mercado	1. <u>Aperturar el área comercial de la institución</u> 1.1 Contratación de personal con conocimiento de marketing. 1.2 Elaboración y manejo de directorio de principales clientes y potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 persona. • 1 computadora • Equipo de oficina • Útiles de escritorio. 	S/. 10, 000.00	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las ventas. • Incremento de la cartera de clientes nuevos. • Mantener a los clientes leales. • Crecimiento en la participación del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecer 10% ventas anuales
2. Sistema eficiente de ventas y atención al cliente.	1. <u>Capacitación al personal en cuanto a atención al cliente.</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitador • Útiles de escritorio. 	S/2, 000.00	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la cartera de clientes. • Incremento de las ventas. • Mejorar la eficiencia de la institución. • Mejorar la satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del 5% de clientes leales.
	2. <u>Instalación de un sistema operativo computarizado</u> 2.1. Manejo y control de inventarios 2.2. Manejo de sistemas de precios 2.3. Control de cuentas por cobrar y por pagar 2.4. Facturación	<ul style="list-style-type: none"> • 1 computadora • 1 impresora • Papel • Útiles de escritorio 	S/.3,000.00	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor control de inventarios. • Mayor rapidez en la atención de emergencias. • Mejor control en los ingresos y egresos de la institución. • Mejorar la eficiencia de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del 10% en pérdidas de equipos y medicamentos.
	3. <u>Creación de una cuenta en Facebook de la institución</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Internet 	S/. 1,000.00	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en ventas. • Aumentar la cartera de clientes nuevos. 	
3. Investigación de Mercados y aumento de la gama de productos.	1. <u>Estudio de nuevos mercados</u> 1.1. Introducción de nuevos productos para el mercado cajamarquino.	Material de oficina 1 computadora	S/2,000.00	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los ingresos de la institución. • Ingreso de nuevos clientes. • Ampliación del segmento de mercado actual. • Ventaja competitiva sobre los rivales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr posicionamiento en el mercado.
4. Mejora de áreas clave para la institución.	1. <u>Capacitación a la Administración de la institución</u>	Material de oficina	S/2,000.00	1. Mejorar la Gestión de la Institución.	
TOTAL			S/. 20, 000.00		

(*) El monto total representaría la inversión anual óptima para lograr mejoras que ayudarían a alcanzar los objetivos de la institución.

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EXISTENCIA DEL HOSPITAL VETERINARIO

La encuesta fue realizada en el mes de enero del 2013 a un total de 760 personas que poseen mascotas y que son residentes en el área urbana del distrito de Cajamarca. Se pudo obtener información de personas que conocían y de las que desconocían la existencia del Hospital Veterinario de la UNC, como se muestra a continuación:

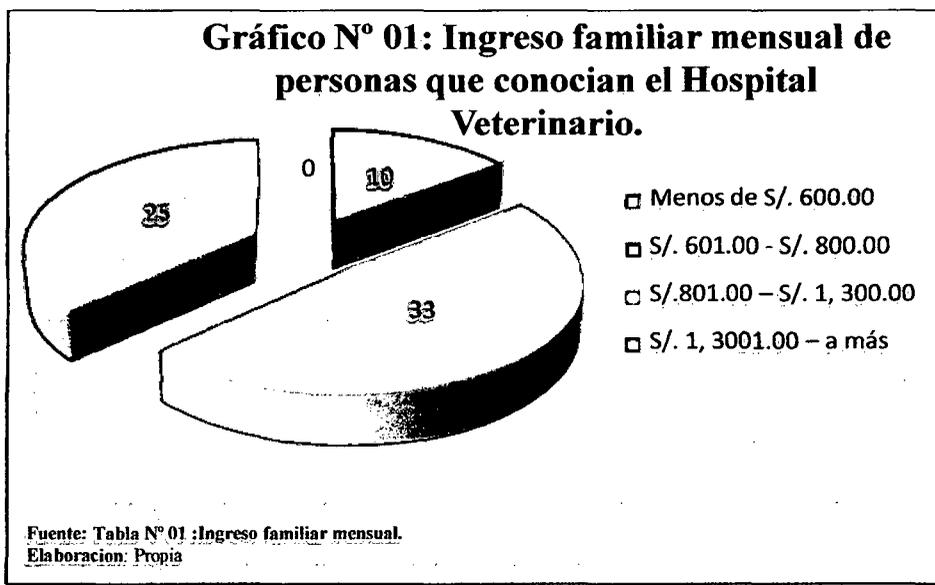
I. RESULTADOS DE PREGUNTAS REALIZADAS A PERSONAS QUE TENÍAN CONOCIMIENTO DEL HOSPITAL VETERINARIO

1. ¿Cuál es su ingreso familiar mensual?

Como se observa de las 68 personas que tenían conocimiento del Hospital Veterinario, 33 cuentan con ingresos de S/. 801.00 a S/. 1, 300.00, 25 cuentan con ingresos de S/. 1, 301.00 a más y solo 10 personas que cuentan con un ingresos de S/. 601.00 a S/. 800.00. Por esta razón se concluye que las personas que cuentan con altos ingresos monetarios mensualmente destinan parte de éstos para las necesidades y cuidado de sus mascotas.

**TABLA N° 01: INGRESO FAMILIAR MENSUAL
DE PERSONAS QUE CONOCIAN
EL HOSPITAL VETERINARIO**

Soles	Totales	%
Menos de S/. 600.00	0	0
S/. 601.00 - S/. 800.00	10	14.71
S/. 801.00 – S/. 1, 300.00	33	48.53
S/. 1, 3001.00 – a más	25	36.76
Total	68	100
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013. Elaboración: Propia		



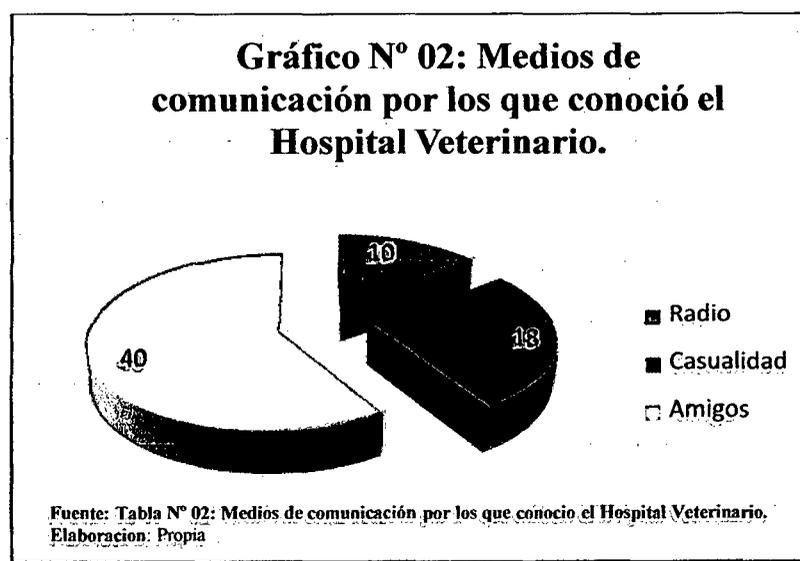
2. **¿Por qué medios de comunicación se enteró sobre el Hospital Veterinario?**

De acuerdo a la encuesta 40 personas conocieron el Hospital Veterinario a través de amistades; 18 por casualidad pues transitaban por el lugar que se encuentra el hospital y solo 10 a través de la radio de la Universidad Nacional de Cajamarca. Se concluye que actualmente la propaganda boca a boca es la manera más rápida por la que el Hospital Veterinario se está dando a conocer.

TABLA N° 02: MEDIOS DE COMUNICACIÓN POR LOS QUE CONOCIÓ EL HOSPITAL VETERINARIO

Medios de comunicación	Totales	%
Radio	10	14.71
Casualidad	18	26.47
Amigos	40	58.82
Total	68	100

Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013.
Elaboración: Propia



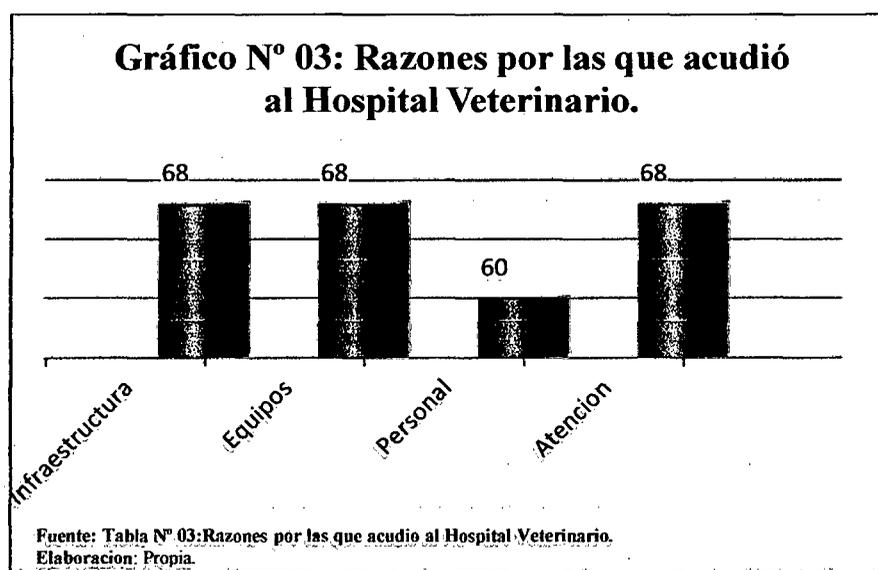
3. ¿Por qué acudió al Hospital Veterinario y no a un establecimiento veterinario?

Los 68 encuestados prefieren ir al Hospital Veterinario por la infraestructura, equipos y la atención. Se concluye que la infraestructura es importante para los clientes porque les da la libertad de poder esperar su turno para consulta o el término de una operación, los equipos de última generación les brindan la seguridad de que sus mascotas serán atendidas con lo mejor en caso de cualquier emergencia, a éstas se suma una atención rápida, amable y humanitaria por parte de personal preparado y experimentado.

TABLA N° 03: RAZONES POR LAS QUE ACUDIÓ AL HOSPITAL VETERINARIO

Razones	Totales	%
Infraestructura	68	25.76
Equipos	68	25.76
Personal	60	22.73
Atención	68	25.76
Total	264	100

Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013.
Elaboración: Propia

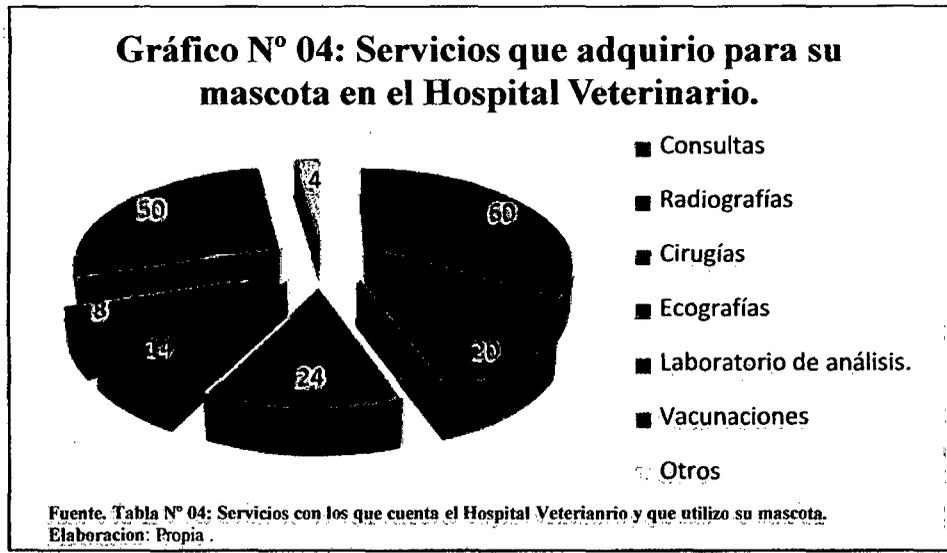


4. **¿Cuál de los servicios que ofrece este Hospital Veterinario utilizó su mascota?**

Como se puede observar de los servicios que ofrece el Hospital Veterinario los que han sido más utilizados son las consultas (60) y las vacunaciones (50), seguidos de cirugías (24) y radiografías (20). Los servicios que se han utilizado de forma esporádica son las ecografías (14), el laboratorio de análisis (08) y otros como baños para perros y corte de pelo (04). Se puede concluir que la primera impresión que se llevan los clientes se da en la consulta médica, y de aquí es donde se deriva al paciente hacia los otros servicios del hospital.

TABLA N° 04: SERVICIOS CON LOS QUE CUENTA EL HOSPITAL VETERINARIO Y QUE UTILIZO SU MASCOTA

Servicios que utilizo su mascota en el hospital veterinario	Totales	%
Consultas	60	33.33
Radiografías	20	11.11
Cirugías	24	13.33
Ecografías	14	7.78
Laboratorio de análisis.	8	4.44
Vacunaciones	50	27.78
Otros	4	2.22
Total	180	100.00
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013. Elaboración: Propia		



5. ¿Se sintió satisfecho por la atención brindada?

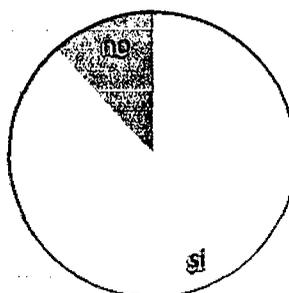
De los 68 usuarios del Hospital Veterinario solo 8 no se sintieron satisfechos con el servicio que se les dio, debido a que no fueron atendidos rápidamente y sus mascotas murieron. Se concluye que en los 8 casos de insatisfacción el factor determinante fue que el Hospital Veterinario no cuenta con el personal necesario para atender a todos los pacientes.

TABLA N° 05: SATISFACCIÓN POR EL SERVICIO PRESTADO EN EL HOSPITAL VETERINARIO

Satisfecho por la atención brindada	Totales	%
Si	60	88.24
No	8	11.76
Total	68	100.00

Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013.
Elaboración: Propia

Gráfico N° 05: Satisfacción por el servicio prestado en el Hospital Veterinario.



Fuente: Tabla N° 05: Satisfacción por el servicio prestado en el Hospital Veterinario.
Elaboración: Propia

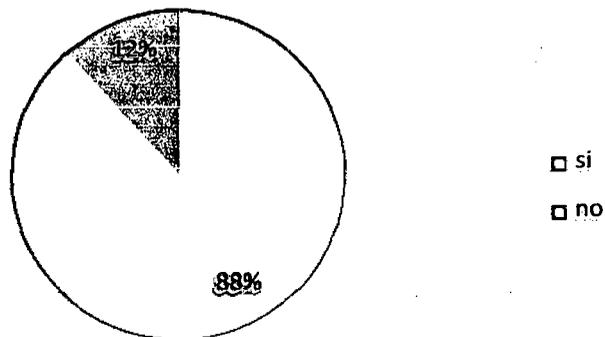
6. ¿Recomendaría o sugeriría a otras personas el uso de este hospital?

Acorde con el gráfico N° 06 solo el 88% o 60 clientes son los que recomiendan el Hospital Veterinario pues son ellos los que se encuentran satisfechos por el servicio que se les brindó a sus mascotas, no obstante existe un 12% o 8 clientes que tienen un mal concepto del Hospital Veterinario. Podemos concluir una vez más la propaganda boca a boca es la forma más rápida de publicidad del hospital y que la falta de personal es una gran debilidad.

TABLA N° 06: CLIENTES QUE RECOMENDARÍAN EL HOSPITAL VETERINARIO

¿Recomendaría o sugeriría a otras personas el uso de este hospital?	Totales	%
Si	60	88.24
No	8	11.76
Total	68	100.00
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013. Elaboración: Propia		

Gráfico N° 06: Clientes que recomendarían el Hospital Veterinario.



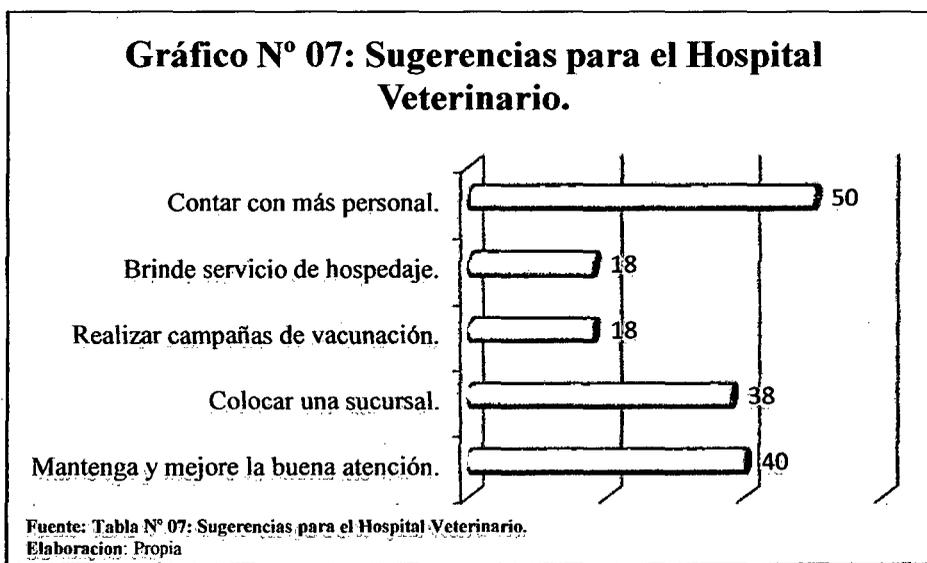
Fuente: Tabla N° 06: Clientes que recomendarían el Hospital Veterinario.
Elaboración: Propia

7. ¿Qué sugerencia daría a este Hospital Veterinario?

En cuanto a las sugerencias que realizaron tenemos que 50 de ellos esperan que el Hospital incremente su personal; 40 sugieren que la buena atención se mantenga y mejore, 38 esperan se coloque una sucursal en un lugar céntrico que les permita llegar con mayor rapidez en caso de una emergencia. Se puede concluir que tanto personal capacitado como una atención de calidad generan la aprobación de los clientes, pero al mismo tiempo sería de mucho apoyo que se cuente con un pequeño consultorio en un lugar céntrico.

TABLA N° 07: SUGERENCIAS PARA EL HOSPITAL VETERINARIO

Sugerencia para el hospital veterinario	Totales	%
Mantenga y mejore la buena atención.	40	24.38
Colocar una sucursal.	38	23.17
Realizar campañas de vacunación.	18	10.98
Brinde servicio de hospedaje.	18	10.98
Contar con más personal.	50	30.49
Total	164	100.00
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013. Elaboración: Propia		



II. RESULTADOS DE PREGUNTAS REALIZADAS A PERSONAS QUE NO TENÍAN CONOCIMIENTO DEL HOSPITAL VETERINARIO:

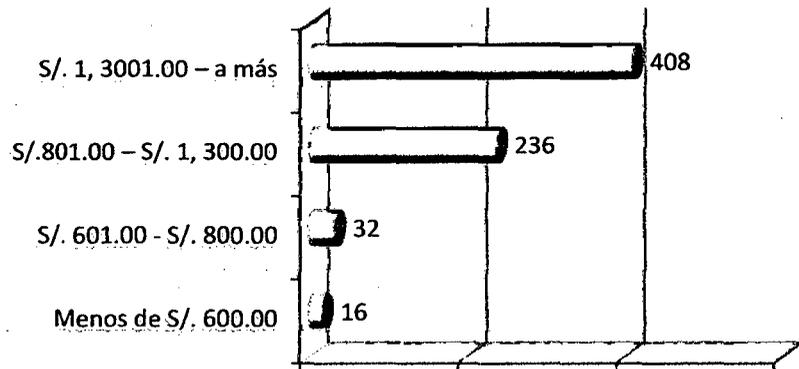
1. ¿Cuál es su ingreso familiar mensual?

Como se observa de las 692 personas que no tenían conocimiento del Hospital Veterinario, 408 cuentan con ingresos de S/. 1, 301.00 a más; 236 tienen ingresos de S/. 801.00 a S/. 1, 300. 00; 32 personas que cuentan con ingresos de S/. 601.00 a S/. 800.00 y 16 personas con ingresos inferiores a S/. 600.00, 00. Por esta razón se concluye que las personas que cuentan con altos ingresos monetarios mensualmente destinan parte de éstos para las necesidades y cuidado de sus mascotas.

**TABLA N° 08: INGRESO FAMILIAR MENSUAL
DE PERSONAS QUE NO CONOCÍAN
EL HOSPITAL VETERINARIO**

Ingreso familiar mensual	Totales	%
Menos de S/. 600,00	16	2.31
S/. 601.00 - S/. 800.00	32	4.62
S/. 801.00 – S/. 1, 300.00	236	34.10
S/. 1, 3001.00 – a más	408	58.96
Total	692	100.00
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013. Elaboración: Propia		

Gráfico N° 08: Ingreso familiar mensual de personas que no conocían el Hospital Veterinario.



Fuente: Tabla N° 08: Ingreso familiar mensual.
Elaboración: Propia

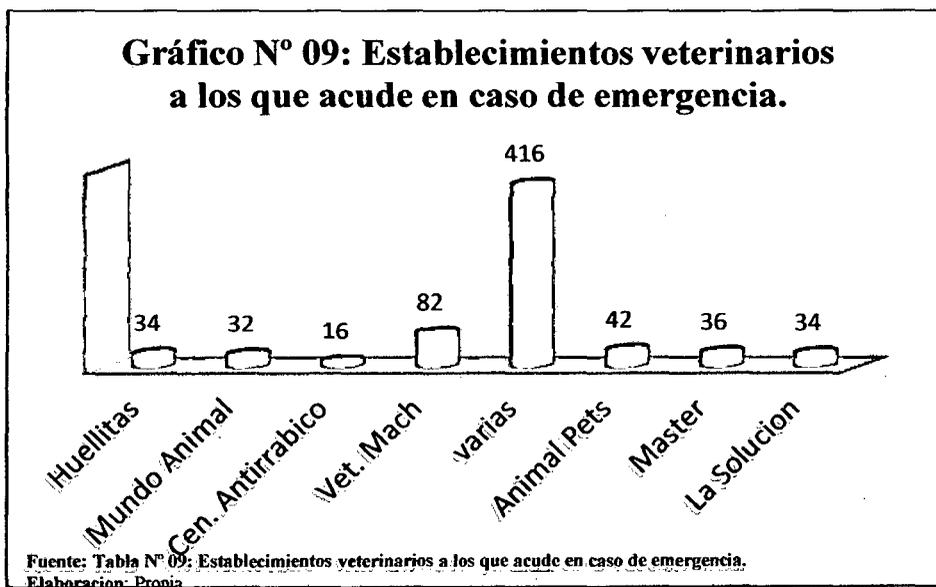
2. ¿A qué establecimiento veterinario lleva a su mascota?

Los establecimientos veterinarios optados por los encuestados son: Veterinaria Mach 82, Animal Pets 42, Máster 36, dentro de varias se encuentran los establecimientos veterinarios como Lusiel, Santa Rita así como Médicos Veterinarios que no cuentan con un establecimiento veterinario, pero brindan el servicio. Se concluye que existen servicios sustitutos que se encuentran en el mercado y que son la competencia actual del Hospital Veterinario.

TABLA N° 09: ESTABLECIMIENTOS VETERINARIOS A LOS QUE ACUDE EN CASO DE EMERGENCIA

Establecimientos veterinarios a los que acude	Totales	%
Huellitas.	34	4.91
Mundo Animal.	32	4.62
Centro Antirrábico.	16	2.31
Veterinaria Mach.	82	11.85
Varias.	416	60.12
Animal Pets.	42	6.07
Máster.	36	5.20
La Solución.	34	4.91
Total	692	100.00

Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013.
Elaboración: Propia



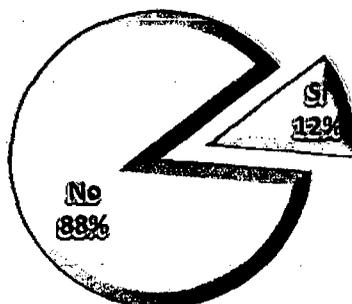
3. ¿Cuenta este establecimiento con la infraestructura y equipo apropiado para atender una emergencia?

De todos los establecimientos veterinarios a los que acuden los encuestados solo el 11,85% de ellos considera que éstos cuentan con infraestructura y equipos necesarios para atender una emergencia, por el contrario el 88,15% se encuentra insatisfecho en cuanto a estas características, pero no encontraban un lugar mejor por lo que seguían visitándolos. Se concluye que la ventaja competitiva del Hospital Veterinario (infraestructura y equipos) debe de mantenerse pues ésta da un mayor atractivo a los posibles clientes.

TABLA N° 10: ESTABLECIMIENTOS VETERINARIOS QUE CUENTAN CON INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO APROPIADO PARA ATENDER UNA EMERGENCIA

Establecimiento con la infraestructura y equipo apropiado para atender una emergencia	Totales	%
Si	82	11.85
No	610	88.15
Total	692	100,00
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013. Elaboración: Propia		

Gráfico N° 10: Establecimientos veterinarios con infraestructura y equipos para atender una emergencia.



Fuente: Tabla N° 10: Establecimientos veterinarios que cuentan con infraestructura y equipo apropiado para atender una emergencia
Elaboración: Propia

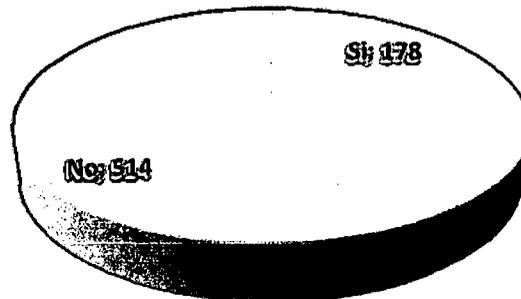
4. ¿Cuenta este establecimiento con el personal necesario para responder rápidamente ante una emergencia?

De todos los establecimientos veterinarios 178 cuentan con el personal necesario para atender una emergencia, por el contrario 514 encuestados se encuentran insatisfechos en cuanto a esta característica. Se puede concluir en que el personal debe ser el necesario para atender una emergencia y más aun si se trata de un Hospital Veterinario.

TABLA N° 11: ESTABLECIMIENTOS VETERINARIOS QUE CUENTAN CON PERSONAL PARA ATENDER UNA EMERGENCIA

Personal necesario para responder rápidamente ante una emergencia	Totales	%
Si	178	25.72
No	514	74.28
Total	692	100.00
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013. Elaboración: Propia		

Gráfico N° 11: Establecimientos veterinarios que cuentan con personal para atender una emergencia.



Fuente: Tabla N° 11: Establecimientos veterinarios que cuentan con personal para atender una emergencia.
Elaboración: Propia

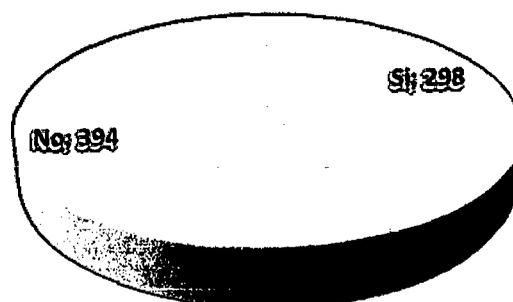
5. ¿Se sintió satisfecho con el servicio brindado por este establecimiento veterinario?

Del total de encuestados 298 se sienten satisfechos con el servicio que reciben en el establecimiento veterinario al que acuden pues sus mascotas se encuentran sanas y los tratan bien; 394 se encuentran insatisfechos por el servicio. Se concluye que más de la mitad de los encuestados no están satisfechos pues sus mascotas murieron, se recibió un trato desagradable y el costo económico fue alto, esto significa también que el Hospital Veterinario está en capacidad de atender a los 394 clientes insatisfechos.

TABLA N° 12: SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO OFRECIDO POR UN ESTABLECIMIENTO VETERINARIO

Satisfacción con el servicio brindado por este establecimiento veterinario	Totales	%
Si	298	43.06
No	394	56.94
Total	692	100.00
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013. Elaboración: Propia		

Gráfico N° 12: Satisfacción con el servicio ofrecido por un establecimiento veterinario.



Fuente: Tabla N°12: Satisfacción con el servicio ofrecido por un establecimiento veterinario.
Elaboración: Propia

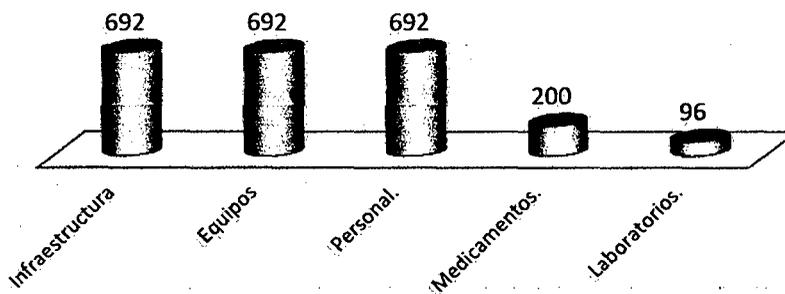
6. ¿Qué diferencia cree usted que exista entre un establecimiento veterinario y un Hospital Veterinario?

Todos los encuestados tienen la percepción de que las diferencias más notables entre un establecimiento veterinario y un Hospital Veterinario son los equipos, infraestructura y el personal con el que cuenta para responder a una emergencia. Se concluye que el formato de hospital engloba el tener una buena infraestructura, equipos de alta tecnología y el personal necesario.

TABLA N° 13: DIFERENCIAS ENTRE UN ESTABLECIMIENTO VETERINARIO Y UN HOSPITAL VETERINARIO

Diferencias entre un establecimiento veterinario y un Hospital Veterinario	Totales	%
Infraestructura	692	29.17
Equipos	692	29.17
Personal	692	29.17
Medicamentos	200	8.43
Laboratorios	96	4.05
otros	0	0.00
Total	2372	100.00
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013. Elaboración: Propia		

Gráfico N° 13: Diferencia entre un Establecimiento Veterinario y un Hospital Veterinario.



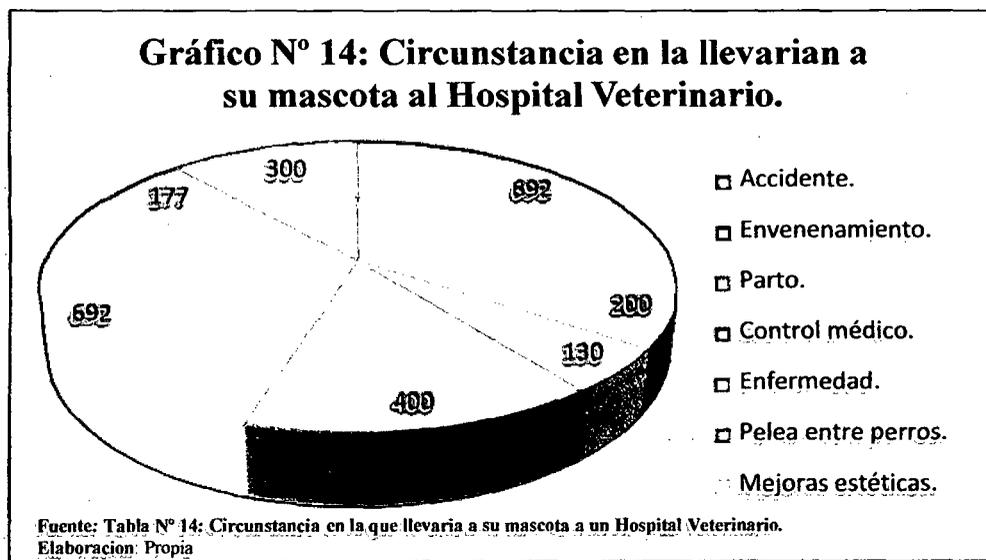
Fuente: Tabla N° 13: Diferencias entre un establecimiento veterinario y un Hospital Veterinario.
Elaboración: Propia

7. ¿Ante qué tipo de circunstancia llevaría usted a su mascota a un Hospital Veterinario?

Dentro de las circunstancias por las que se llevaría a una mascota al Hospital Veterinario 692 encuestados respondieron al producirse un accidente o por enfermedad, 400 para un control médico; 300 para mejoras estéticas como corte de cola y orejas acorde con la raza del can, 200 por envenenamiento, 177 si su mascota sufriera una agresión por parte de otro perro y finalmente 130 por parto siempre que éste se complique. En conclusión el Hospital Veterinario debe estar preparado para atender cualquier tipo de emergencia y consulta, esto implica tener los equipos e implementos quirúrgicos en óptimas condiciones.

TABLA N° 14: CIRCUNSTANCIA EN LA QUE LLEVARIA A SU MASCOTA A UN HOSPITAL VETERINARIO

Circunstancia en la que llevaría a su mascota a un hospital veterinario	Totales	%
Accidente.	692	26.71
Envenenamiento.	200	7.72
Parto.	130	5.02
Control médico.	400	15.44
Enfermedad.	692	26.71
Pelea entre perros.	177	6.83
Mejoras estéticas.	300	11.58
TOTAL	2591	100.00
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013. Elaboración: Propia		



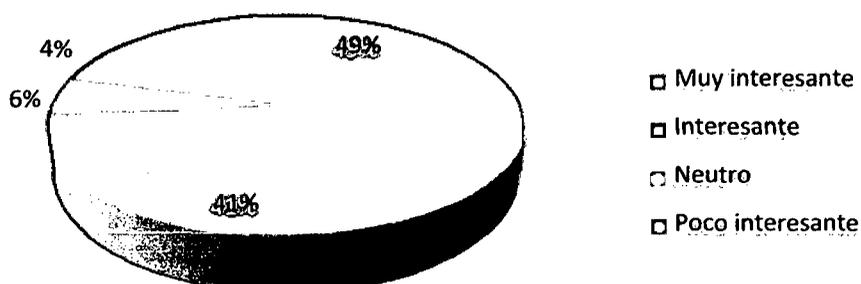
8. ¿Qué opinión le merece la presencia de un Hospital Veterinario?

El 49.13% y el 41.04% de los encuestados que no tenían conocimiento del funcionamiento del **Hospital Veterinario** les parece muy interesante e interesante respectivamente pues es una iniciativa de mejora para la calidad de profesionales así como para el distrito, mientras que solo el 4.34% no les parece interesante y el 5.49% no opina. Se concluye que en el distrito de Cajamarca a 624 encuestados la existencia del Hospital Veterinario es interesante pues sus mascotas podrán recibir una mejor atención.

TABLA N° 15: OPINIONES POR LA PRESENCIA DE UN HOSPITAL VETERINARIO EN LA CIUDAD DE CAJAMARCA

Opiniones por la presencia de un Hospital Veterinario	Totales	%
Muy interesante	340	49.13
Interesante	284	41.04
Neutro	38	5.49
Poco interesante	30	4.34
Total	692	100.00
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013. Elaboración: Propia		

Gráfico N° 15: Opiniones por la presencia del Hospital Veterinario en la ciudad de Cajamarca.



Fuente: Tabla N°15: Opiniones por la presencia de un Hospital Veterinario en la ciudad de Cajamarca.
Elaboración: Propia

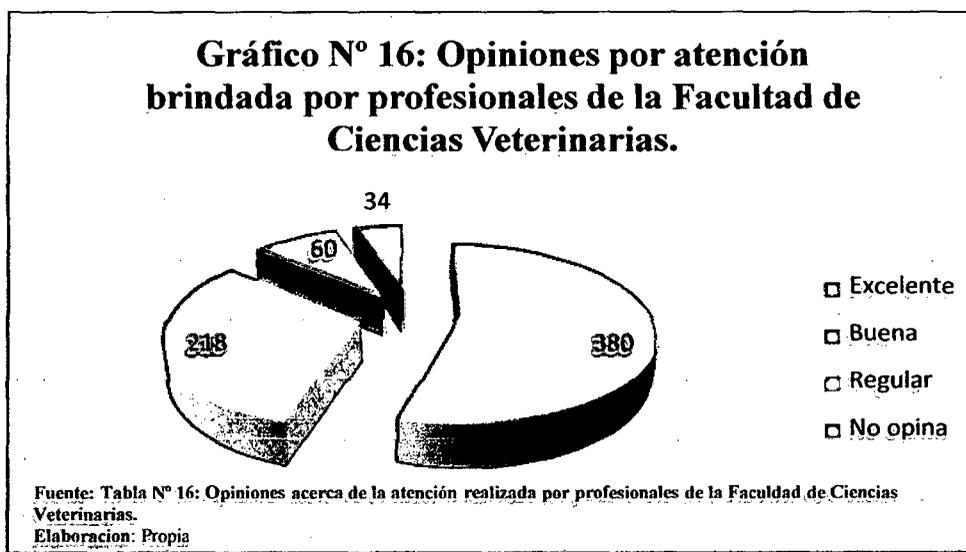
9. ¿Qué opina respecto a que la atención sea realizada por profesionales de la Facultad de Ciencias Veterinarias?

A 380 encuestados opinan que es una excelente iniciativa de la Facultad de Ciencias Veterinaria pues se estaría mejorando la calidad del servicio médico veterinario que se ofrece actualmente en el distrito de Cajamarca, siempre que se pueda mantener en el tiempo; a 60 encuestados esto les parece algo no tan bueno pues piensan que debido a los diferentes cambios de decanos o intereses personales esto quedaría truncado. Se concluye que el funcionamiento del Hospital Veterinario es un gran paso en cuanto a la imagen de mejora y crecimiento de la Facultad de Ciencias Veterinarias.

TABLA N° 16: OPINIONES ACERCA DE LA ATENCIÓN REALIZADA POR PROFESIONALES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS

La atención es realizada por profesionales de la Facultad de Ciencias Veterinarias	Totales	%
Excelente	380	54.91
Buena	218	31.50
Regular	60	8.67
No opina	34	4.92
Total	692	100.00

Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013.
Elaboración: Propia

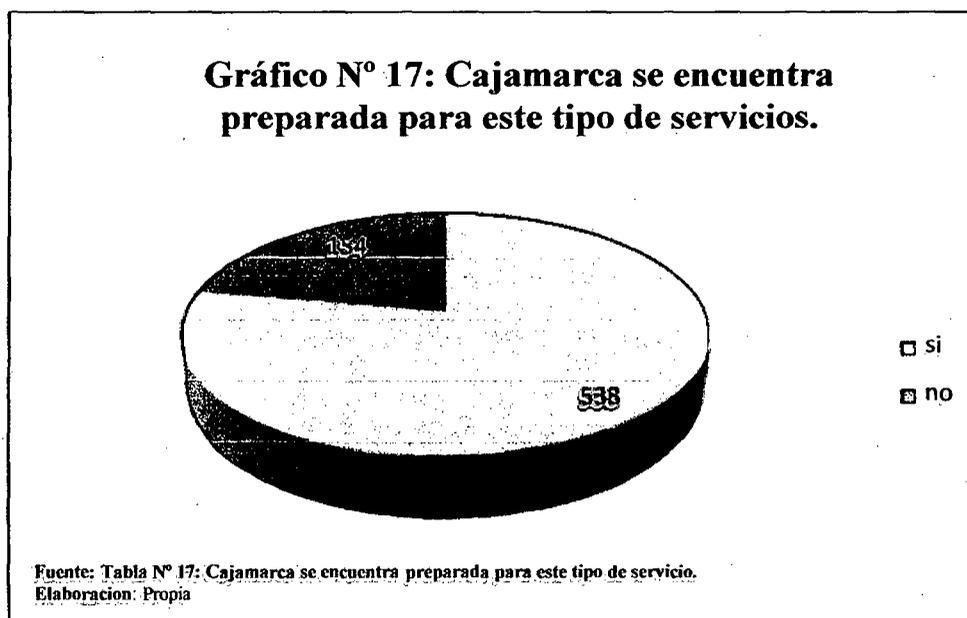


10. ¿Cree que Cajamarca está preparada para este tipo de servicio profesional?

De acuerdo con las respuestas de 538 personas, Cajamarca se encuentra preparada para éste tipo de servicio pues cada día se genera sentido de responsabilidad y amor por las mascotas; por otro lado 154 personas creen que Cajamarca no está preparada para éste tipo de servicio pues asumen que sería innecesario por ser una vanidad o por ser muy costoso. Podemos concluir que actualmente se está tomando conciencia de la responsabilidad que se debe tener con las mascotas, por ésta razón un Hospital Veterinario es indispensable.

TABLA N° 17: CAJAMARCA SE ENCUENTRA PREPARADA PARA ESTE TIPO DE SERVICIO PROFESIONAL

Cajamarca está preparada para este tipo de servicio profesional	Totales	%
Si	538	77.75
No	154	22.25
Total	692	100.00
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013. Elaboración: Propia		

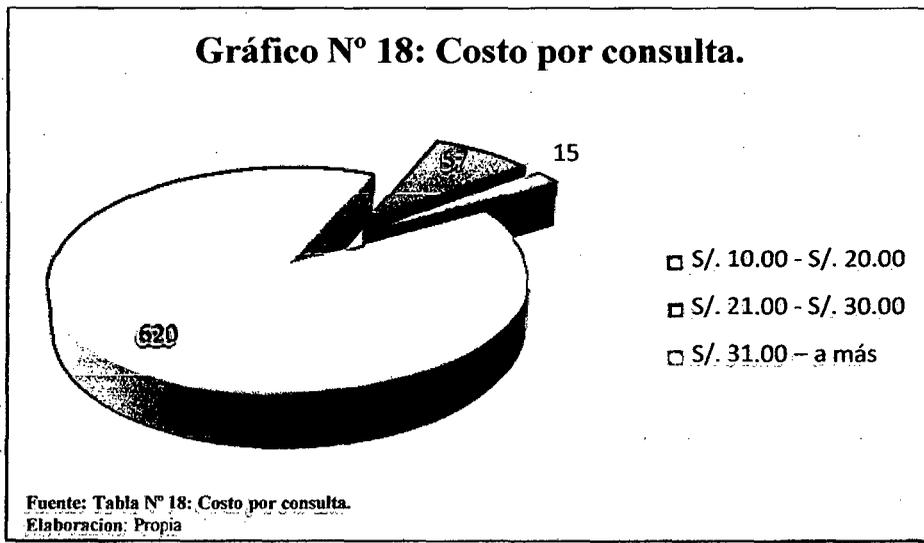


11. ¿Cuánto cree usted que debe ser el costo por consulta?

De los 692 encuestados, 620 piensan que el costo que debe tener una consulta debe estar entre los S/. 10.00 a S/.20.00; 57 piensan que el costo que debe tener una consulta debe estar entre los S/. 21.00 a S/.30.00 y 15 piensan que el costo de una consulta debe estar entre los S/. 31.00 a más. En conclusión para la mayor parte de encuestados un costo bajo por consulta es atractivo para llevar a sus mascotas a un Hospital Veterinario.

TABLA N° 18: COSTO POR CONSULTA

Costo por consulta	Totales	%
S/. 10.00 - S/. 20.00	620	89.60
S/. 21.00 - S/. 30.00	57	8.24
S/. 31.00 – a más	15	2.17
Total	692	100.00
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013. Elaboración: Propia		



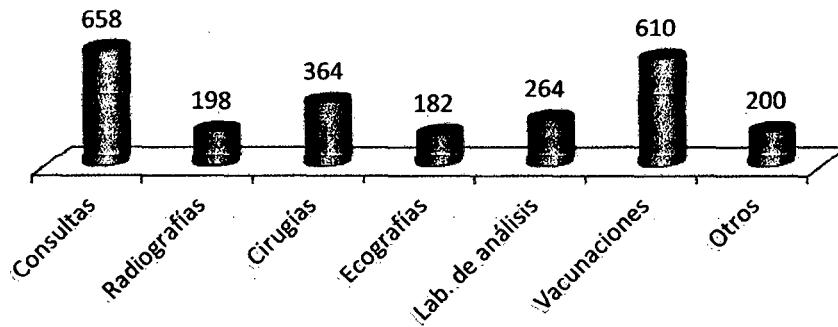
12. ¿Cuál de los siguientes servicios que ofrece este Hospital Veterinario utilizaría usted?

Dentro de los servicios que ofrece el **Hospital Veterinario** se utilizarían más las consultas (658) y vacunaciones (610) seguidos de cirugías (364), análisis de laboratorio (264), radiografías (198), ecografías (182); entre otros. Se concluye que para atender de forma adecuada las consultas, cirugías el hospital debe contar con personal capacitado, además de manejar de forma precisa el control de sus medicamentos e implementos.

TABLA N° 19: SERVICIOS QUE UTILIZARÍA DE ESTE HOSPITAL VETERINARIO

Servicios que utilizaría de este Hospital Veterinario	Totales	%
Consultas.	658	26.58
Radiografías.	198	8.00
Cirugías.	364	14.70
Ecografías.	182	7.35
Laboratorio de análisis.	264	10.66
Vacunaciones.	610	24.64
Otros.	200	8.08
Total	2476	100.00
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013. Elaboración: Propia		

Gráfico N° 19: Servicios que utilizaría de este Hospital Veterinario.



Fuente: Tabla N° 19: Servicios que utilizaría de este Hospital Veterinario.
Elaboración: Propia

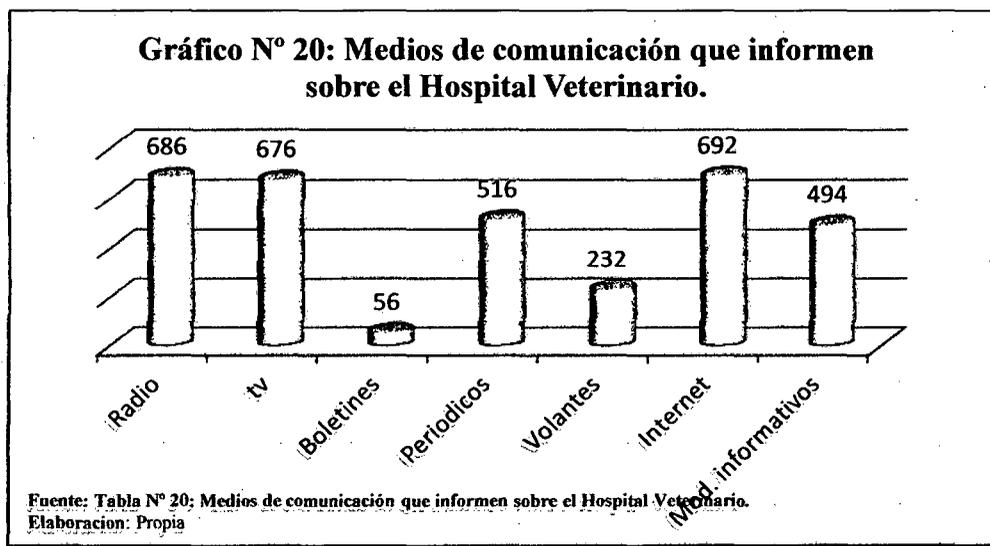
13. ¿Por qué medios de comunicación le gustaría que se le informe sobre el Hospital Veterinario?

Dentro de los medios de comunicación con mayor preferencia para recibir información referente al Hospital Veterinario se encuentran el internet con 692 aprobaciones, la radio con 386, la televisión con 676, periódicos con 516 y los módulos informativos con 494. Se puede concluir que actualmente el adecuado uso de redes sociales, páginas web, entre otros dan un mayor realce al desarrollo de una institución, pues permite que ésta se haga conocida a nivel local, regional, nacional hasta internacional; claro ésto sin dejar de lado a los medios de comunicación convencionales.

TABLA N° 20: MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE INFORMEN SOBRE EL HOSPITAL VETERINARIO

Medios de comunicación que informen sobre el Hospital Veterinario	Totales	%
Radio.	686	20.47
Tv	676	20.17
Boletines.	56	1.67
Periódicos.	516	15.39
Volantes.	232	6.92
Internet.	692	20.64
Módulos informativos.	494	14.74
Total	3352	100.00

Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013.
Elaboración: Propia

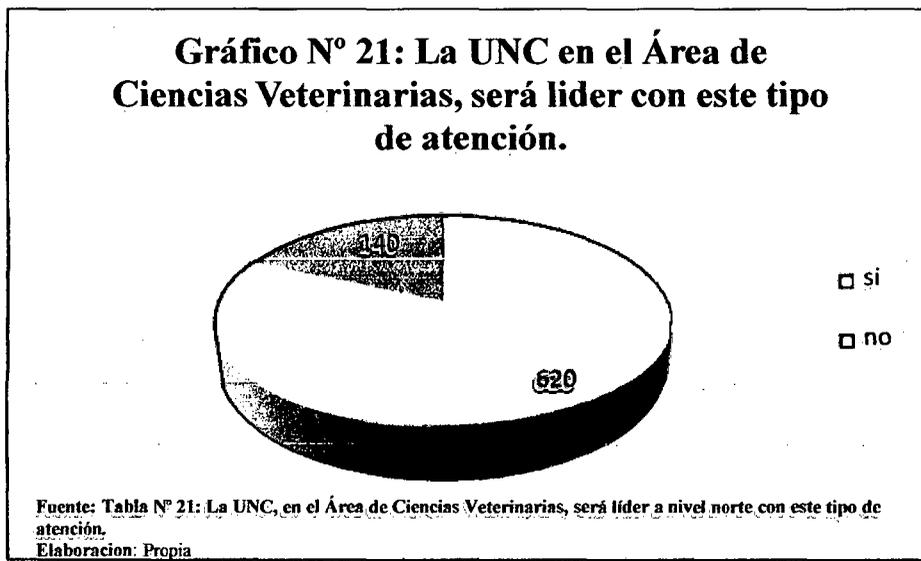


14. ¿Cree que la Universidad Nacional de Cajamarca, en el Área de Ciencias Veterinarias, será líder a nivel norte con este tipo de atención?

De acuerdo con las respuestas de 310 personas éstas están de acuerdo en que la Universidad Nacional de Cajamarca se convertiría en líder a nivel del norte pues cada día mejoraría la calidad de los profesionales en Medicina Veterinaria; por otro lado 70 personas creen que Universidad Nacional de Cajamarca no se convertiría en líder a nivel del norte pues generalmente las buenas iniciativas son truncadas con cada cambio de autoridades. Concluimos que el funcionamiento del Hospital Veterinario es la mejor representación de mejora y calidad de la Facultad de Ciencias Veterinarias y por ende hace que la UNC se encuentre un paso delante de las demás Universidades del país.

TABLA N° 21: LA UNC, EN EL AREA DE CIENCIAS VETERINARIAS, SERÁ LÍDER A NIVEL NORTE CON ESTE TIPO DE ATENCIÓN

La UNC, en el Área de Ciencias Veterinarias, será líder a nivel norte con este tipo de atención	Totales	%
Si	620	81.58
No	140	18.42
Total	760	100.00
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, encro 2013. Elaboración: Propia		



III. RESULTADOS DE PREGUNTAS REALIZADAS A AMBOS GRUPOS ENCUESTADOS:

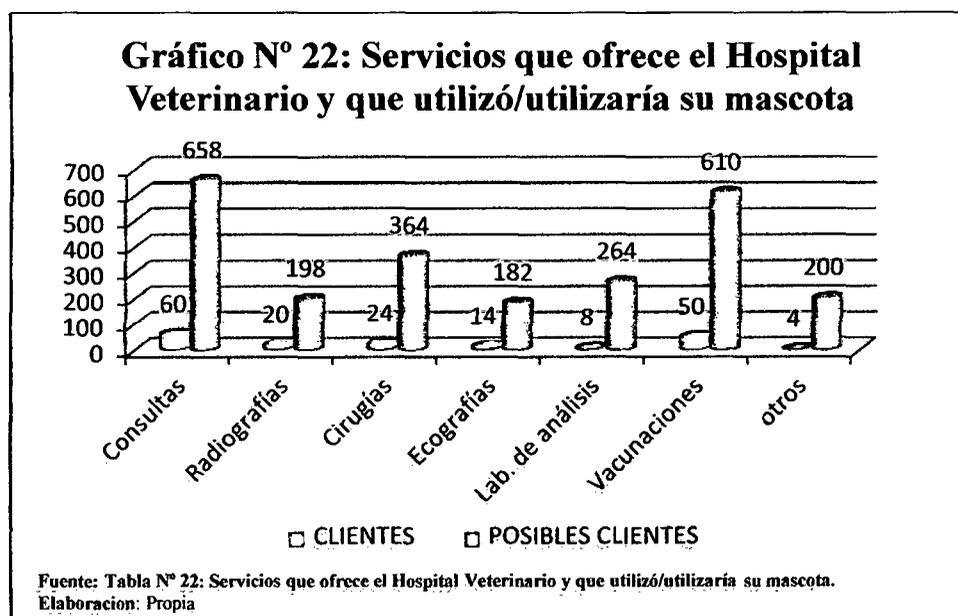
1. ¿Cuál de los siguientes servicios que ofrece este Hospital Veterinario utilizó/utilizaría usted?

Podemos apreciar que para ambos grupos los servicios con un mayor requerimiento son consultas, seguido de vacunaciones y cirugías. Se concluye que el Hospital Veterinario debería tener un mayor número de colaboradores para brindar una atención adecuada y rápida, sin descuidar el control de inventario que debe seguir de forma minuciosa.

TABLA N° 22: SERVICIOS QUE OFRECE EL HOSPITAL VETERINARIO Y QUE UTILIZÓ/UTILIZARÍA SU MASCOTA.

Servicios que ofrece este Hospital Veterinario que utilizó/utilizaría su mascota	Clientes	Posibles clientes
Consultas	60	658
Radiografías	20	198
Cirugías	24	364
Ecografías	14	182
Laboratorio de análisis	8	264
Vacunaciones	50	610
Otros	4	200
Total	180	2476

Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013.
Elaboración: Propia



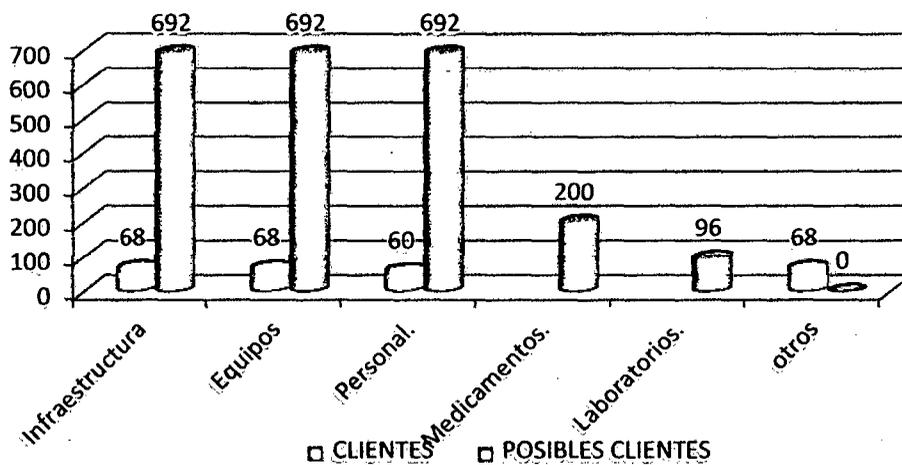
2. ¿Qué diferencia cree usted que exista entre un establecimiento veterinario y un Hospital Veterinario?

Como podemos observar tanto en la tabla como en el gráfico, ambos grupos en su totalidad concuerdan en que un Hospital Veterinario se diferencia de un establecimiento por infraestructura, equipos y personal. Se concluye que la **infraestructura** engloba un local amplio con habitaciones destinadas a usos específicos como sala de espera, sala de cirugías, consultorios; **equipos** se entiende por el material que se utiliza para cada caso como ecógrafo, materiales de cirugía, entre otros y **personal** capacitado para atender emergencias de forma rápida.

TABLA N° 23: DIFERENCIA ENTRE UN ESTABLECIMIENTO VETERINARIO Y UN HOSPITAL VETERINARIO

Diferencia entre un Establecimiento Veterinario y un Hospital Veterinario	Clientes	Posibles clientes
Infraestructura	68	692
Equipos	68	692
Personal.	60	692
Medicamentos.	0	200
Laboratorios.	0	96
Atención.	68	0
Total	264	2372
Fuente: Encuesta realizada en el distrito de Cajamarca, enero 2013. Elaboración: Propia		

Gráfico N° 23: Diferencias entre un Hospital Veterinario y establecimiento veterinario.



Fuente: Table N° 23: Diferencias entre un establecimiento veterinario y un Hospital Veterinario.
Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

1. Un plan estratégico permitirá al Hospital Veterinario pensar a largo plazo, le ayudara a tener en claro hacia donde se dirige y con qué recursos cuenta para alcanzar sus objetivos/metras.
2. La elaboración de un plan estratégico es el primer paso para ser competitivo, pues nos muestra cómo se desarrolla esta institución en su entorno interno y externo.
3. El realizar el análisis del entorno externo (Matriz EFE) y del entorno interno (Matriz EFI) permite aprovechar las oportunidades, mantener las fortalezas, mermar las debilidades y minimizar las amenazas.
4. Es importante definir objetivos estratégicos porque en base a éstos se desarrollan las diligencias necesarias que nos permitan alcanzarlos.
5. El crecimiento empresarial se puede conseguir siempre y cuando se tenga objetivos claros así como una combinación de estrategias adecuadas para guiar a la institución.

RECOMENDACIONES

1. Implementación del plan estratégico: “EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO GUÍA PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD DEL HOSPITAL VETERINARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA”
2. Revisar el cumplimiento del plan estratégico de manera trimestral, para verificar si éste cubre las necesidades del Hospital Veterinario.
3. El Hospital Veterinario debe de aprovechar la creciente afición por las mascotas, el incremento de estas, el canon destinado a implementación de laboratorios, la buena relación entre el director y sus colaboradores, local amplio e implementado para mantener su ventaja competitiva de **diferenciación**, y así mermar las amenazas y debilidades que tiene.
4. Las acciones que el Hospital Veterinario debe utilizar son la ejecución de programas como imagen y participación del mercado, sistema eficiente de ventas y atención al cliente, investigación de mercados y la mejora en las áreas clave de la institución.
5. Se debe iniciar utilizando la estrategia de diferenciación para: abrir el área de comercialización, utilización de TIC'S, uso optimo de equipos del hospital, penetración

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A. BIBLIOGRAFÍA:

1. BECERRA MARSANO, Ana María; GARCIA VEGA, Emilio; **“Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas”**; primera edición; editorial Universidad del Pacífico; Lima-Perú; 2008.
2. CHIAVENATO, IDALBERTO; **“Introducción a la teoría general de la administración”**; séptima edición; editorial McGraw-Hill Interamericana; México; 2007.
3. GARCIA PALAO, Vincent Gómez, PALAO CASTAÑEDA, Jorge Antonio; **“Análisis de su Sector”**; primera edición; editorial Septiembre S.A.C; Lima – Perú; 2010.
4. GARCIA PALAO, Vincent Gómez, PALAO CASTAÑEDA, Jorge Antonio; **“El Plan de Marketing conquistando nuevos clientes y mercados”**; primera edición; editorial Septiembre S.A.C; Lima – Perú; 2010.
5. GARCIA PALAO, Vincent Gómez; PALAO CASTAÑEDA, Jorge Antonio; **“Planificación Estratégica como prever y construir su propio futuro”**; primera edición; editorial Septiembre; Lima Perú; 2010.
6. GARRIDO BUJ, Santiago; **“Dirección Estratégica”**; segunda edición; editorial McGraw-Hill/ interamericana de España, S.A.U, España; 2006.
7. HILL, Charles W; JONES, GarethR; **“Administración Estratégica, un enfoque integrado”**; sexta edición; editorial Mc Graw Hill; México; 2006.
8. PORTER, Michael; **“La Ventaja Competitiva de las Naciones”**; Buenos Aires; Argentina; Editorial Vergara, 1991; p.210
9. WEINBERGER VILLARÁN, Karen; **“Estrategia”**; primera edición; Editorial NathanAssociatesInc; Lima- Perú; 2009.

B. MATERIAL DE ESTUDIO.

1. CARDENAS CABELLOS, Sixto Marino; MATERIAL DE ESTUDIO DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA “**Visión general de la gerencia estratégica**”; Cajamarca-Perú 2012.
2. CRUZADO VILLAR, Gilberth Andrés; monografía; “**Plan estratégico de posicionamiento para el concesionario autorizado Honda Center – Malaver Salazar Asociados SAC en el mercado de ventas de motos y autos del distrito de Cajamarca**”; Cajamarca-Perú 2010.

C. LINKOGRAFÍA

1. <http://censos.inei.gob.pe/proyecciones2013/>
2. <http://www.bcrp.gob.pe/>
3. <http://www.andina.com.pe/español/noticia-pbi-peru-aumento-65-tercer-trimestre-2012-437122.aspx>.
4. <http://www.exportando-peru.com/noticias-detalle>
5. <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf> 17 - 04- 2013.
6. <http://maps.google.com.pe/maps>
7. <http://www.ucv.ve/estructura/facultades/facultad-de-ciencias-veterinarias/servicios/hospital-de-pequenos-animales.htm>
8. http://www.unlp.edu.ar/articulo/2013/10/26/hospital_escuela_veterinarias_inauguracion_oct_2013
9. http://www.vetmasi.es/plataforma-tecnologica-espanola-de-sanidad-animal/noticias/vet+i-y-la-asociacion-de-hospitales-veterinarios-universitarios-de-espana-se-reunen-para-fortalecer-su-colaboracion_3043_14_2967_0_1_in.html
10. http://www.unlp.edu.ar/articulo/2013/10/26/hospital_escuela_veterinarias_inauguracion_oct_2013

ANEXOS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO DEL PROYECTO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p align="center">“EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO COMO GUIA PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD DEL HOSPITAL VETERINARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA”.</p>	<p>¿Por qué la falta de un plan que sirva de guía, dificulta las actividades del Hospital Veterinario de la UNC y que mejora traerá la propuesta de elaboración de un plan estratégico?</p>	<p>Elaborar y proponer la implementación de un plan estratégico 2013 - 2017 que cubra las necesidades del “Hospital Veterinario de la UNC y que le permita lograr la competitividad”.</p>	<p>a. Realizar un análisis del entorno interno y externo en donde opera la institución.</p> <p>b. Formular objetivos y estrategias adecuadas para lograr un crecimiento institucional.</p> <p>c. Establecer acciones específicas a realizar que nos lleven a alcanzar los objetivos estratégicos</p>	<p align="center">“El plan estratégico servirá de guía para lograr competitividad en el Hospital Veterinario de la UNC”</p>	<p>1. Variable dependiente:</p> <p>Competitividad del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca.</p> <p>2. Variable independiente:</p> <p>El plan estratégico del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca.</p>	<p>a. Porcentaje de cumplimiento de objetivos/metas.</p> <p>a. Misión. b. Visión. c. Análisis del entorno interno de la institución. d. Análisis del entorno externo de la institución</p>

ANEXO N° 02 – ENCUESTA APLICADA

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA – FACULTAD CECA – ESCUELA
ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**

**HOSPITAL VETERINARIO DE LA UNC – DISTRITO DE CAJAMARCA -
DICIEMBRE DEL 2012**

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por objetivo recabar información del grado de conocimiento que los pobladores del distrito de Cajamarca tienen acerca del Hospital Veterinario de la Universidad Nacional de Cajamarca y de los servicios que este ofrece, para lo cual se necesita su colaboración.

¿Tiene usted mascotas?

Si

No

¿Lleva usted a su mascota a algún centro veterinario?

Si

No

I. GENERALIDADES

3. ¿A QUE ESTABLECIMIENTO VETERINARIO LLEVA A SU MASCOTA?

.....

4. ¿CUÁL ES SU INGRESO FAMILIAR MENSUAL?

Menos de S/. 600.00

S/. 600.00 - S/. 800.00

S/.801.00 – S/. 1, 000.00

S/. 1, 001.00 – a más

5. ¿CUENTA ESTE ESTABLECIMIENTO CON LA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO APROPIADO PARA ATENDER UNA EMERGENCIA?

Si

No

6. ¿CUENTA ESTE ESTABLECIMIENTO CON EL PERSONAL NECESARIO PARA RESPONDER RÁPIDAMENTE ANTE UNA EMERGENCIA?

Si

No

7. SI EN ALGUNA OPORTUNIDAD SU MASCOTA SUFRIO UN ACCIDENTE ¿SE SIENTIO SATISFECHO CON EL SERVICIO BRINDADO POR ESTE ESTABLECIMIENTO VETERINARIO?

Si

No

¿Por qué?.....

8. ¿QUÉ DIFERENCIA CREE USTED QUE EXISTA ENTRE UN ESTABLECIMIENTO VETERINARIO Y UN HOSPITAL VETERINARIO?

Infraestructura.

Equipos.

Personal.

Medicamentos.

Laboratorios.

Otros:.....

9. ¿ANTE QUE TIPO DE CIRCUNSTANCIA LLEVARIA USTED A SU MASCOTA A UN HOSPITAL VETERINARIO?

Accidente.

Envenenamiento.

Parto.

Control médico.

Enfermedad.

Pelea entre perros.

Mejoras estéticas.

Otros:.....

.....

II. CONOCIMIENTO DEL HOSPITAL VETERINARIO

1. ¿CONOCE USTED LA EXISTENCIA DEL HOSPITAL VETERINARIO?

Si

No

- Si la respuesta es NO pasar a la pregunta N° 08

2. ¿POR QUÉ MEDIOS DE COMUNICACIÓN SE ENTERO SOBRE EL HOSPITAL VETERINARIO DE LA UNC?

.....

3. ¿POR QUÉ ACUDIO AL HOSPITAL VETERINARIO Y NO A UN ESTABLECIMIENTO VETERINARIO?

Infraestructura

Equipos

Personal

Atención

Otros:.....

4. ¿CUÁL DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE ESTE HOSPITAL VETERINARIO UTILIZO SU MASCOTA?

Consultas

Radiografías

Cirugías

Ecografías

Laboratorio de análisis

Vacunaciones

Otros:.....

5. ¿SE SINTIÓ SATISFECHO POR LA ATENCIÓN BRINDADA?

Si

No

¿Por

qué?:.....

6. ¿RECOMENDARÍA O SUGERIRÍA A OTRAS PERSONAS EL USO DE ESTE HOSPITAL?

Si

No

¿Por

qué?:.....

7. ¿QUÉ SUGERENCIA DARÍA A ESTE HOSPITAL VETERINARIO?

.....
.....

8. ¿QUÉ OPINIÓN LE MERECE LA PRESENCIA DE UN HOSPITAL VETERINARIO?

Muy interesante

Interesante

Neutro

Poco interesante

9. LA ATENCIÓN ES REALIZADA POR PROFESIONALES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS VETERINARIAS, ¿QUÉ OPINA?

Excelente

Buena

Regular

No opina

10. ¿CREE QUE CAJAMARCA ESTÁ PREPARADA PARA ESTE TIPO DE SERVICIO PROFESIONAL?

Si

No

¿Por

qué?:.....

11. ¿CUÁNTO CREE USTED QUE DEBE SER EL COSTO POR CONSULTA?

S/. 10.00 - S/. 20.00

S/. 21.00 - S/. 30.00

S/. 31.00 – a más

12. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS QUE OFRECE ESTE HOSPITAL VETERINARIO UTILIZARÍA USTED?

- Consultas
- Radiografías
- Cirugías
- Ecografías
- Laboratorio de análisis
- Vacunaciones

Otros:.....
.....

13. ¿CREE QUE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, EN EL AREA DE CIENCIAS VETERINARIAS, SERÁ LÍDER A NIVEL NORTE CON ESTE TIPO DE ATENCIÓN?

Si No

¿Por
qué?:.....
.....

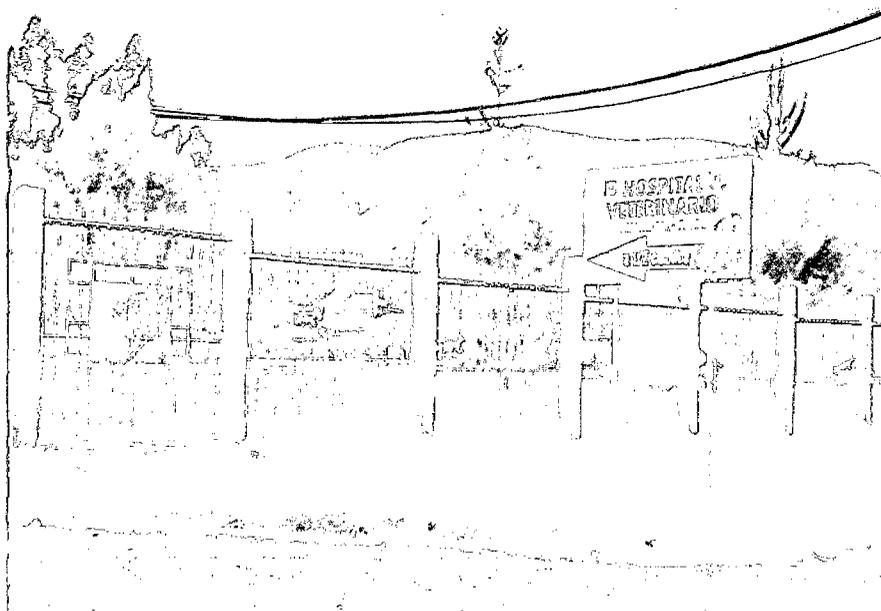
14. ¿POR QUÉ MEDIOS DE COMUNICACIÓN LE GUSTARIA QUE SE LE INFORME SOBRE EL HOSPITAL VETERINARIO DE LA UNC?

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Radio | <input type="checkbox"/> | Televisión | <input type="checkbox"/> |
| Boletines | <input type="checkbox"/> | Periódico | <input type="checkbox"/> |
| Volantes | <input type="checkbox"/> | Internet | |
| Módulos informativos | | | |

Otros:.....
.....

MUCHAS GRACIAS

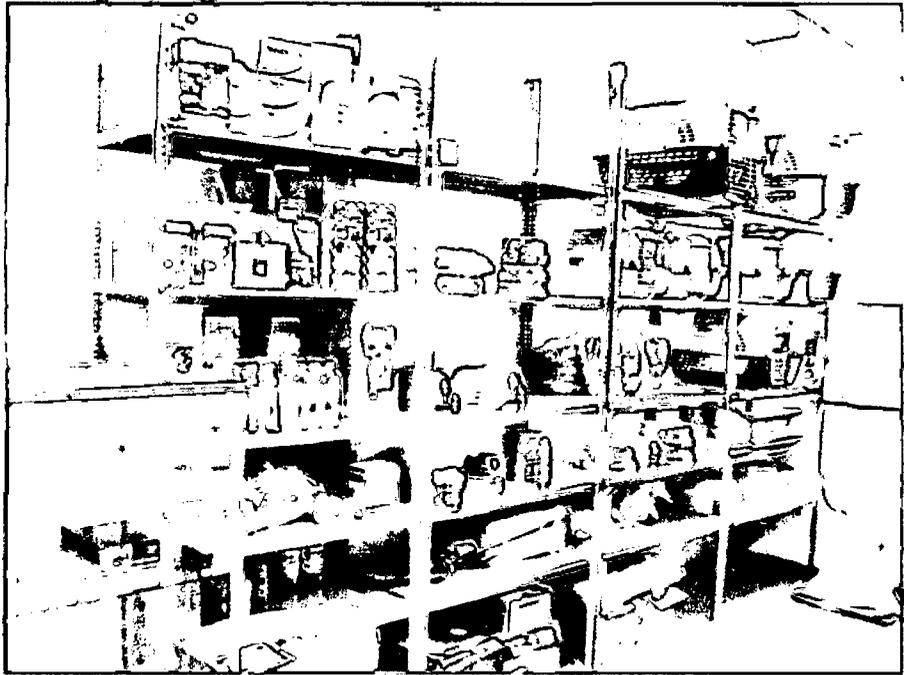
ANEXO 03. FOTOS HOSPITAL VETERINARIO



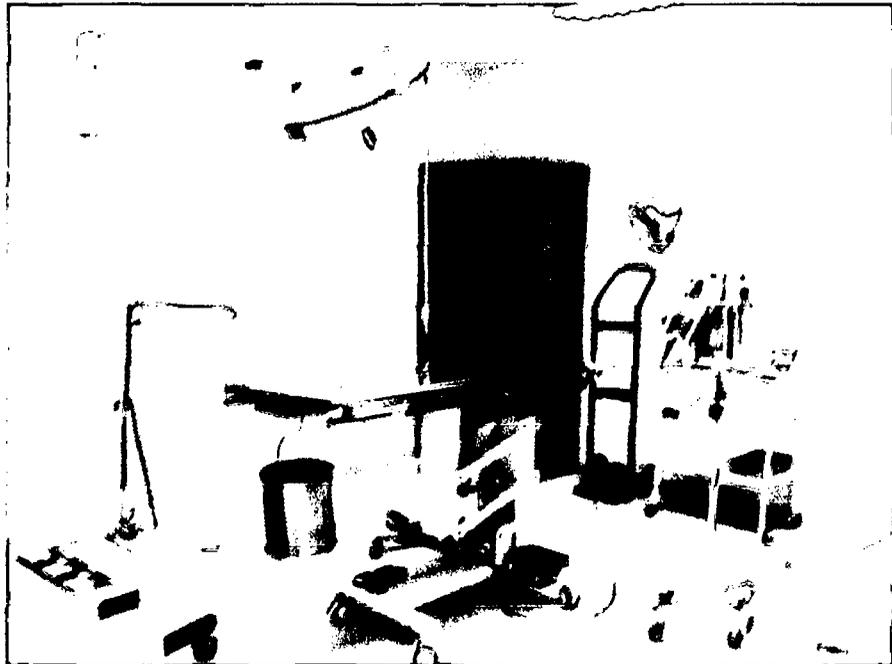


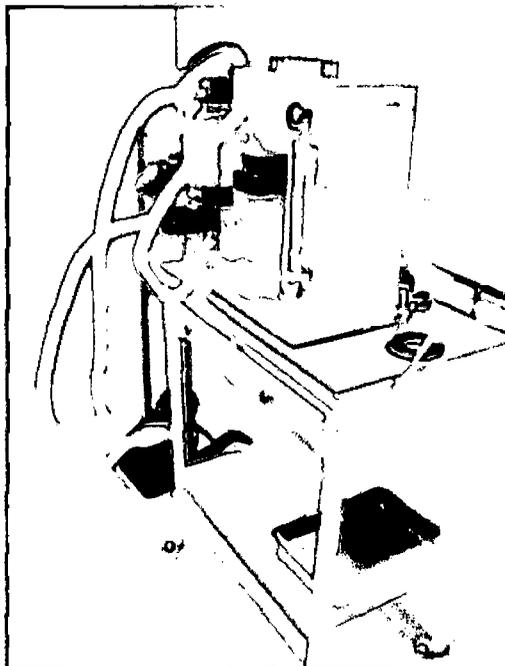






SALA DE CIRUGIA 1





LABORATORIO DE PARASITOLOGIA



SALA DE ECOGRAFÍA



BOX PARA INTERNOS

