



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Facultad de Veterinaria  
Universidad de la República  
Uruguay

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE VETERINARIA**

**DIAGNÓSTICO PARA UN PLAN ESTRATÉGICO EN UNA CLÍNICA  
VETERINARIA DE LA CIUDAD DE MONTEVIDEO**

**POR**

Flavia RAYMOND  
Carolina FERREIRA

TESIS DE GRADO presentada como uno de  
los requisitos para obtener el título de Doctor  
en Ciencias Veterinarias

Orientación: Higiene, Inspección, Control y  
Tecnología de los alimentos de origen  
animal

Orientación: Medicina Veterinaria

MODALIDAD: Estudio de caso

**MONTEVIDEO  
URUGUAY  
2019**

## PÁGINA DE APROBACIÓN

Tesis de grado aprobada por:

Presidente de mesa:

---

Dra. Alicia Dib

Segundo miembro (tutor):

---

Dr. Gustavo Benítez

Tercer miembro (Co- tutor):

---

Dr. Javier Román

Cuarto miembro:

---

Dra. Daniela Sapriza

Fecha:

27 de Agosto de 2019

Autor:

---

Br. Flavia Raymond

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestros tutores Gustavo y Javier, por su dedicación, las enseñanzas y el acompañamiento en el camino recorrido. Gracias por su generosidad.

A Victoria y Mariana gracias por abrirnos las puertas de su veterinaria, por su disposición y su tiempo.

A la Facultad de Veterinaria por las enseñanzas académicas y por ser mucho más que una casa de estudios.

A los integrantes de la Facultad de Veterinaria; profesores, funcionarios y amigos gracias por los momentos compartidos y por las enseñanzas de vida.

A las funcionarias de la Biblioteca de Facultad de Veterinaria quienes tienen una enorme vocación de servicio.

A las funcionarias de la Biblioteca de Facultad de Ciencias Económicas, por abrirnos las puertas de su institución y colaborar en la búsqueda de material bibliográfico.

A nuestras familias, quienes nos dan la seguridad para enfrentar las adversidades y son el motor para la constante superación, crecimiento personal y espiritual.

A los amigos de la vida, aquellos que hacen que cada minuto valga la pena.

A dios.

## TABLA DE CONTENIDO

PÁGINA DE APROBACIÓN.....	2
AGRADECIMIENTOS .....	3
LISTA DE FIGURAS, TABLAS Y CUADROS .....	6
RESUMEN .....	7
SUMMARY.....	8
1. INTRODUCCIÓN .....	9
1.1 Diagnóstico en planificación estratégica.....	9
1.1.1 Formulación de objetivos.....	9
1.1.2 Análisis interno .....	10
1.1.3 Análisis externo.....	10
1.2 FODA .....	11
1.3 Gestión en las clínicas veterinarias .....	11
1.4 Antecedentes.....	11
2 OBJETIVOS .....	12
2.1 Objetivo general .....	12
2.2 Objetivos específicos .....	12
3 MATERIALES Y MÉTODOS .....	12
3.1 Elección de la clínica veterinaria.....	12
3.2 Metodología para la identificación de la misión y visión .....	13
3.3 Metodología para el diagnóstico interno de la empresa .....	13
3.4 Realización de Informes Contables .....	14
3.5 Cálculo de los indicadores .....	15
3.6 Metodología para el análisis externo .....	16
3.7 FODA y síntesis de la información.....	16
4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	17
4.1 Descripción de la clínica.....	17
4.2 Recursos Humanos.....	20
4.3 Identificación de objetivos y estrategias actuales .....	21
4.3.1 Objetivos personales.....	21
4.3.2 Objetivos de los servicios ofrecidos y hacia el cliente .....	21
4.3.3 Objetivos para con los empleados .....	21
4.3.4 Objetivos como profesionales (población objetivo, rol como veterinarias) ...	21

4.4	Identificación de la misión y visión de la clínica .....	22
4.5	Diagnóstico Interno.....	23
4.5.1	Trayectoria histórica de la clínica .....	23
4.5.2	Toma de decisiones y Sistema de registros .....	23
4.5.3	Informes Contables .....	25
4.5.4	Márgenes.....	30
4.5.5	Resultados de la encuesta a clientes .....	31
4.5.6	Resultados de la encuesta a proveedores .....	32
4.6	Análisis del entorno .....	32
4.6.1	Datos demográficos .....	32
4.6.2	Características socio culturales .....	32
4.6.3	Contexto macroeconómico .....	33
4.7	Análisis FODA .....	35
5	CONCLUSIONES .....	38
6	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
7	ANEXOS .....	43
	Anexo 1 Entrevista inicial .....	43
	Anexo 2 Entrevista semiestructurada .....	44
	Anexo 3 Encuesta a clientes .....	53
	Anexo 4 Entrevista a proveedores.....	54
	Anexo 5 Muestreo.....	55
	Anexo 6 Informes contables.....	55
	Balance inicial .....	55
	Balance final .....	56
	Estado de resultados.....	56
	Fuentes y usos de fondos .....	57

## LISTA DE FIGURAS, TABLAS Y CUADROS

<b>Figura 1:</b> Límites geográficos del centro comunal zonal N°5. ....	17
<b>Figura 2:</b> Fotos de la clínica veterinaria “Diga Guau”. ....	18
<b>Figura 3:</b> Línea de tiempo de la clínica veterinaria “Diga Guau”. ....	23
<b>Figura 4:</b> Distribución del ingreso bruto anual por rubro como porcentaje del total. .	26
<b>Figura 5:</b> Ingreso bruto anual por rubro en \$U.....	27
<b>Figura 6:</b> Ingreso bruto mensual en \$U facturado por sistema de registros. ....	28
<b>Figura 7:</b> Ingreso bruto (\$U) según día de la semana.....	28
<b>Figura 8:</b> Costos anuales por rubro en \$U. ....	29
<b>Figura 9:</b> Estimación de la frecuencia de concurrencia de los clientes a la clínica. ...	31
<b>Figura 10:</b> Clínicas veterinarias en la zona de acción de “Diga Guau”. ....	33
<b>Tabla 1:</b> Resultados de los informes contables.....	25
<b>Tabla 2:</b> Comportamiento del ingreso bruto trimestral por rubro .....	27
<b>Tabla 3:</b> Detalle de los márgenes de contribución unitaria por rubro. ....	30
<b>Tabla 4:</b> Variación interanual del IPC para el rubro a diciembre de 2016.....	34
<b>Cuadro 1:</b> Análisis FODA Veterinaria “Diga Guau”. Elaboración propia.....	35

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue contribuir al entendimiento de la planificación estratégica aplicada a clínicas veterinarias del Uruguay. Se elaboró un diagnóstico para un plan estratégico para una clínica veterinaria situada en la ciudad de Montevideo. Se identificaron objetivos Misión y Visión de la clínica. Se llevó a cabo el análisis interno mediante la reconstrucción de la historia de la clínica, la caracterización de su estructura, funcionamiento y la toma de decisiones. Se estudiaron los aspectos de gestión y se construyeron los informes contables e indicadores económico-financieros. Para el análisis externo se realizó una caracterización del entorno mediante la recorrida del mismo, la recopilación de información secundaria y el estudio de la influencia de aspectos macroeconómicos. A partir de la información obtenida se realizó el análisis FODA para el del cual se identificaron fortalezas y debilidades internas y oportunidades y amenazas externas. La toma de decisiones en la clínica es llevada a cabo de manera subjetiva por parte de las propietarias. El sistema de gestión informático no resulta eficiente y su aplicación para el uso de la información económica y financiera es muy limitada. Los principales ingresos provienen del rubro alimentos. Los principales costos corresponden a costos indirectos (sueldos, servicios, alquiler e impuestos) representando el 38% de los costos totales de la empresa, seguidos por alimentos (22%) y farmacia (16%). El rubro servicios médicos reveló altos márgenes de contribución. Se concluye que la ausencia de planificación no permite explotar todo el potencial de la empresa lo que constituye una limitante para el desarrollo de la clínica. El diseño de un plan estratégico en base a la Misión y la Visión podría contribuir a mejorar los resultados de la clínica.

## **SUMMARY**

The objective of this work was to contribute to the understanding of strategic planning applied to veterinary clinics in Uruguay. A diagnosis was developed for a strategic plan for a veterinary clinic located in the Montevideo. The objectives were identified and the Mission and Vision of the clinic were defined. An internal analysis was carried out by reconstructing the history of the clinic, the characterization of its structure, functioning and decision making. The management aspects were studied and the accounting reports and financial indicators were constructed. For the external analysis, a characterization of the environment was carried out through its route, the collection of secondary information and the study of the influence of macroeconomic aspects. Based on the information obtained, the SWOT analysis was carried out for which internal strengths and weaknesses and external opportunities and threats were defined and selected. The decision making in the clinic regarding planning was carried out in a subjective way by the owners. The computer management system was not efficient and its application for the use of financial economic information was very limited. The main income came from the food sector. The main costs correspond to indirect costs (salaries, services, rent and taxes) which represent 38% of the total costs of the company, followed by food (22%) and pharmacy (16%). The medical services item revealed high contribution margins. It was concluded that the absence of planning generates inadequate results and does not allow exploiting the full potential of the company. The absence of a work plan with defined objectives constitutes a limitation for the development of the clinic.

## 1. INTRODUCCIÓN

La administración es una ciencia que se ocupa de las organizaciones. La esencia de la administración es analizar el comportamiento de las organizaciones y crear técnicas para su conducción. Administrar, por lo tanto, es: gobernar, gestionar, regir y coordinar esfuerzos colectivos con el fin de alcanzar los objetivos preestablecidos. La administración, en el marco de un proceso continuo se sintetiza en etapas entre las que se encuentra la planeación, organización, dirección, coordinación y control (Comas y Cuneo, 2005).

La planificación (o planeación) apunta a la toma de decisiones de cara al futuro. Es una etapa esencial en el ciclo de la administración en la cual las organizaciones tratan de adaptarse al medio. Se definen las situaciones que se pretende alcanzar, los objetivos y metas, y se seleccionan los cursos de acción para lograrlo. Existen dos niveles de planificación, según su horizonte temporal y el nivel al que apunta: los planes estratégicos y los planes operativos. Los estratégicos tienen que ver con la fijación de los objetivos y metas organizacionales por parte de la cúpula de la empresa y la definición de los principales lineamientos para llevarlos a cabo. Los planes operativos son la planeación detallada, necesaria para poner en práctica la estrategia (Chiavenato, 2006).

La planificación estratégica (PE) es una de las herramientas de gestión que pretende definir objetivos en las empresas y delinear el rumbo para alcanzarlos. Para ello, debe establecer metas, tomar decisiones en cuanto a los recursos disponibles, ordenar las actividades y adaptarse a un entorno que presenta tanto oportunidades como amenazas para la organización. El carácter estratégico implica un horizonte de largo plazo, por lo tanto, la planificación marcará el camino a seguir para alcanzar los objetivos (Hampton, 1988; Stoner y col., 1996).

El diseño de un plan estratégico se inicia con la realización de un diagnóstico que permita detectar el estado de situacional actual de la empresa. Para ello, se plantean tres puntos a seguir: la formulación de objetivos, el análisis interno y el análisis externo (Chiavenato, 2006).

### 1.1 Diagnóstico en planificación estratégica

#### 1.1.1 Formulación de objetivos

Es la definición de los objetivos globales a largo plazo a través de la declaración de la *misión* y *visión*. La *misión* es una declaración global y descriptiva de la empresa que evidencia su razón de ser. La *visión* define las aspiraciones de la empresa; es una proyección de lo que la organización quiere para el futuro. Ambas definiciones son los pilares que marcarán el rumbo a seguir para la construcción de los objetivos estratégicos (Stoner y col., 1996; Thompson y col., 2012).

### **1.1.2 Análisis interno**

Analizar el ambiente interno supone evaluar los puntos fuertes y débiles de una empresa. Para lograrlo se debe obtener y procesar la información de la empresa mediante la descripción de los recursos disponibles, análisis de su estructura, funcionamiento y resultados. La importancia de este análisis radica en que la observación del interior determina la forma en que la empresa puede posicionarse (Hampton, 1988; Chiavenato, 2006; Román y Benítez, 2016).

Las aptitudes de la empresa son sus fortalezas y si estos recursos son excepcionales o únicos se consideran las capacidades centrales. Las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene (Robbins y Coulter, 2005). Además, la acción de definir los puntos fuertes y los puntos débiles permite visualizar de qué manera facilitan o dificultan el alcance de los objetivos respectivamente (Chiavenato, 2006).

El diagnóstico, especialmente en relación al resultado económico, se debe sustentar en información objetiva. Para esto, se puede recurrir a la construcción y análisis de informes contables (Balance, Estado de resultados y Fuentes y usos de fondos), márgenes y punto de equilibrio que surgen del procesamiento de datos y de la construcción de indicadores (Comas y Cuneo, 2005; Román y Benítez, 2016).

### **1.1.3 Análisis externo**

El entorno es todo aquello que pueda afectar a las empresas directa o indirectamente. Los elementos de acción directa son proveedores, consumidores, sindicatos, instituciones financieras, competencia, mercado laboral, gobierno, etc. Los elementos de acción indirecta se clasifican en sociales (demografía, forma de vida, valores sociales), económicos (nivel general de salarios, precios de bienes y servicios, productividad, empleo, ahorro, etc.), políticos y tecnológicos. No se debe tomar a la empresa como un elemento aislado del medio que la rodea, sino por el contrario, se debe tener presente la interacción que ocurre entre la empresa y el entorno (Stoner y col., 1996).

Al respecto de esto, Porter (2008) identificó 5 elementos clave de vínculo con el entorno: el poder de negociación con proveedores, el poder de negociación con clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores. El estudio de estos elementos es clave para mejorar la rentabilidad de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

## **1.2 FODA**

La etapa ulterior del diagnóstico es la construcción de un resumen dinámico de los elementos encontrados, que permite visualizar el ambiente interno de una situación pasada en contraste con el ambiente externo con las tendencias futuras. La herramienta por excelencia para este diagnóstico-pronóstico es el cuadro o matriz FODA. Se trata de una herramienta que relaciona la información obtenida y permite llegar a conclusiones sobre la situación de la empresa. Las conclusiones que surgen del análisis presentan las bases para el diseño de la estrategia a seguir (Hill y Westbrook, 1997; Thompson, 2012).

## **1.3 Gestión en las clínicas veterinarias**

La PE se puede aplicar a todo tipo de empresas para el diseño de estrategias efectivas que permitan cumplir con los objetivos preestablecidos. Para poner en marcha una estrategia organizacional es necesario tomar en cuenta que existe un vínculo interactivo entre planificación, organización, dirección y control (Vargas, 2008). Una clínica veterinaria es una micro o pequeña empresa organizada para un mercado específico, compuesto por los propietarios de los animales de compañía. En su mayoría son gestionadas por sus propios dueños quienes deben planificar, organizar y centrar sus esfuerzos empresariales adaptando y modificando la clínica actual a las necesidades cambiantes del mercado (Jevring, 2001; Román y Benítez, 2016). Según Mérida (2011), en España la gestión de las clínicas veterinarias es realizada con escasa o nula planificación por parte de sus propietarios, ya que en la mayoría de los casos no cuentan con los conocimientos y herramientas necesarias. Es probable que esta misma realidad sea la que acontece en las clínicas veterinarias del Uruguay.

## **1.4 Antecedentes**

Se encontraron relativamente pocos estudios realizados en América Latina y Europa vinculados con la PE en clínicas veterinarias. Vargas (2008) describe las herramientas y el proceso para desarrollar una PE en pequeñas y microempresas en Colombia. En el mismo país, Alzate (2010) propone el desarrollo e implementación de un plan estratégico para centros veterinarios. Por su parte, Contreras (2009) estudió la realización de un plan de negocios para una clínica veterinaria de Chile. Asimismo, en España, López (2012) publicó un libro basado en su proyecto "MyVet" realizado como guía para la creación y planificación de centros veterinarios.

En Uruguay no existen antecedentes conocidos sobre PE en clínicas veterinarias. Se han investigado algunos aspectos puntuales vinculados a la gestión en clínicas veterinarias. Bedek y col. (2011) estudió los ingresos en Clínicas Veterinarias de la ciudad de Montevideo desagregados por rubros. En el mismo período, Aguirre y Sanguinetti (2011) realizaron un estudio de la gestión de salud de una clínica veterinaria. Soler y col. (2014) analizaron los ingresos en clínicas veterinarias de

Montevideo según secciones censales y desagregados por rubros. Ochs y col. (2015) investigaron el vínculo clientes - clínicas veterinarias. Román y Benítez (2016) se han enfocado en el diagnóstico de su estructura y funcionamiento, organización empresarial, personal, principales ingresos e inversión en las clínicas veterinarias.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Contribuir al entendimiento de la aplicación de la planificación estratégica de las empresas clínicas veterinarias del Uruguay.

### **2.2 Objetivos específicos**

Identificar los objetivos (*misión* y *visión*) definidos por los propietarios de una clínica veterinaria de Montevideo.

Reconstruir la historia de la clínica veterinaria, caracterizar su estructura y funcionamiento y toma de decisiones.

Realizar un diagnóstico económico de la clínica veterinaria.

Realizar una evaluación del entorno de la clínica veterinaria.

Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la clínica veterinaria.

## **3 MATERIALES Y MÉTODOS**

### **3.1 Elección de la clínica veterinaria**

La elección de la Clínica Veterinaria “Diga Guau” se realizó a partir de un contacto entre las propietarias y el Área de Economía y Administración de Facultad de Veterinaria (Udelar). En éste se estableció la posibilidad de realizar un diagnóstico y seguimiento de la gestión de la empresa de forma tal que permitiera la capacitación y generación de conocimiento tanto para la clínica como para el equipo de investigación. Las propietarias aceptaron la propuesta de que su clínica sea objeto de estudio y ambas partes mostraron su disposición a brindar información y trabajar en el diagnóstico y planificación.

Se llevaron a cabo diversas instancias secuenciales que involucraron a las propietarias, empleados, equipo de investigación, clientes y proveedores, para poder identificar los objetivos de la clínica, realizar el diagnóstico interno, diagnóstico externo y la confección del FODA. El período analizado fue del 1º de enero al 31 de

diciembre de 2016. La colecta de datos se realizó entre junio de 2016 y octubre de 2018.

### **3.2 Metodología para la identificación de la misión y visión**

La *misión* y *visión* de la clínica deben ser compatibles con los objetivos personales de las propietarias. La definición de la *misión* y *visión* se puede realizar a partir de resolver algunas preguntas orientadoras, a saber: ¿cuál es nuestro producto o servicio?, ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿en qué empresa deberíamos estar?, ¿en qué empresa podemos estar? (Jevring, 2001).

El punto de partida para la identificación de *misión* y *visión* fue el diseño de una pauta de entrevista semiestructurada (anexo 1) la cual fue aplicada a cada una de las propietarias de la clínica en instancias individuales. Posteriormente, se realizó una reunión con ambas y el equipo de investigación donde se planteó la discusión de la definición de *misión* y *visión*. Para esto, se elaboraron materiales que sirvieron a las propietarias como guía y apoyo para determinar ambos conceptos. Además se planteó una secuencia de interrogantes como ejercicio a través del cual se cuestionó el porqué de la existencia de la empresa, los objetivos de la misma, la visualización de los servicios y productos de su veterinaria a futuro, la relación con la tecnología, el grupo humano, los precios, el mercado en el futuro, las obligaciones y los derechos, la imagen que desean proyectar, la competencia y el rol social.

### **3.3 Metodología para el diagnóstico interno de la empresa**

El primer método utilizado fue la reconstrucción de la historia de la clínica. Para ello se aplicó, como herramienta de trabajo, la línea de tiempo. En esta reconstrucción de la trayectoria histórica de la empresa se identificaron los sucesos más importantes desde que las propietarias comenzaron el emprendimiento en 2010 hasta junio de 2016, momento en que se realizó la reconstrucción.

Se realizó una entrevista semiestructurada (anexo 2) a las propietarias y empleados para conocer la estructura y el funcionamiento interno de la clínica y se utilizaron los registros de datos económicos y del stock con los que habitualmente trabajan. Esta etapa apuntó a una investigación más profunda de la clínica con foco en la toma de decisiones, estructura y funcionamiento de la empresa con el fin de realizar el diagnóstico inicial.

Se confeccionó una encuesta de caracterización y satisfacción a clientes (anexo 3) que se aplicó durante un período de 90 días. Se dejó a disposición a los usuarios en el mostrador de la clínica, el cuestionario que constó de dos partes con preguntas cerradas que se respondían en forma voluntaria y anónima. La primera parte incluía una caracterización del cliente respecto a sexo, edad, vínculo con la clínica (si era o no socio), frecuencia de visita y uso de los servicios en los últimos 6 meses. En la segunda parte, se proponía la evaluación de la calidad de los servicios, atención al

cliente y a los animales de compañía. Se propuso una calificación de la calidad de los productos y servicios en relación al costo.

Se realizaron entrevistas abiertas (anexo 4) a cinco proveedores, indicados por las propietarias de la clínica, que fueron contactados telefónicamente. En un total de 10 preguntas se indagó sobre la percepción de atención a clientes, imagen e higiene del local, política de precios, nivel de endeudamiento en comparación con otras clínicas, y la proyección de la empresa. Además, se cuantificó el tiempo de relacionamiento con la clínica. Los proveedores entrevistados pertenecían a las siguientes empresas: Sinervia, Merial, Propac, Tylara y Ferplast.

### **3.4 Realización de Informes Contables**

Se colectó y sistematizó información para la elaboración de: Balances inicial y final, Estado de resultados y Fuentes y usos de fondos.

Se confeccionó un *Balance* inicial correspondiente al 1º de enero de 2016 y un Balance final de 31 de diciembre de 2016. Asumiendo que la empresa se encuentra estabilizada, se realizó un inventario del stock de mercadería que fue utilizado para construir ambos balances. Este inventario fue valorizado a precio de venta a socios, por entender que es el precio más probable de venta y el que mejor representa el valor total del stock. Este stock constituyó todo al activo circulante realizable.

Con el valor del efectivo en caja y banco se calculó el activo circulante disponible. El sistema de gestión no permite identificar las deudas de terceros con la clínica, por lo que los balances no muestran activo exigible, lo que constituyó una limitante para el análisis. Para los activos fijos se determinó el valor del ecógrafo, valor del equipamiento y el valor llave. El valor llave se estableció en 7 veces el valor de las ganancias anuales. El ecógrafo se valorizó según el precio de compra y valor de libro. El equipamiento fue estimado a partir de la opinión de las propietarias

Se determinaron los pasivos exigibles a corto plazo a partir de los pagos pendientes a proveedores. En este punto se debió recurrir a utilizar los datos del mes de diciembre de 2018 ya que no se contaba con dicha información en el período en estudio. Se asumió que las deudas a proveedores son similares año a año y que la modalidad de pago se mantuvo. No se identificaron pasivos exigibles a largo plazo.

Para el balance final se consideraron los activos fijos como totalmente depreciados, a excepción del equipo de ecografías, incorporado durante el ejercicio y que, por tanto, figura solo en el balance final.

Para construir el *Estado de resultados* fue necesario realizar un muestreo (anexo 5) representativo de los ingresos por ventas asentados en el sistema de gestión y registros (software). La información existente corresponde a los ingresos brutos<sup>1</sup> por período definido (día, semana, mes, año, etc.) y no fue posible obtener la información desglosada por rubro, lo que constituyó una limitante importante para el análisis. Para obtener el dato de los ingresos brutos anuales por ventas de cada

---

<sup>1</sup> El término ingreso bruto, se utiliza como sinónimo de producto bruto o ingreso por venta.

rubro fue necesario analizar cada día y desglosar de allí el origen de los ingresos. Este procedimiento resultó impracticable para aplicar a todos los días con los recursos disponibles y por ese motivo, se optó por tomar una muestra representativa de los ingresos.

Para asegurar la representatividad de la muestra se definieron criterios de selección. Se tomó una muestra (n=48) del total de días que clínica tuvo actividad económica (N=304) en que la clínica estuvo abierta al público y generó ingresos (lunes a sábados). No se tomaron muestras de los días feriados ni en semanas de carnaval o turismo en el entendido que en tales días el comportamiento de los ingresos pudo ser atípico. La muestra fue uniforme respecto a cada trimestre para evaluar la variación de los ingresos a lo largo del año, respecto a la quincena del mes y día de la semana para evitar sub o sobreestimaciones de los ingresos. Del muestreo se obtuvo un subtotal de ingresos por cada rubro de la clínica y un subtotal de ingresos por día. A partir de la muestra se infirió el total de ingresos anuales y por cada rubro que opera en la clínica.

Para establecer los costos se utilizó información mensual, clasificándolos en: costos indirectos (alquiler, servicios varios, impuestos y sueldos de las propietarias), y costos directos según rubros: peluquería (incluye sueldos de empleadas), accesorios, alimentos, farmacia (incluye medicamentos en mostrador y por tratamientos en consultorio), servicios médicos (incluye cirugías), ecografías (las ecografías fueron separadas del rubro servicios médicos para estudiarlas de forma independiente), patentes y cuotas, a los que se agregaron los costos en no efectivo (depreciaciones).

Los datos fueron expresados anualmente y en pesos uruguayos. Los registros en dólares (inventario, equipamiento, ingresos y costos) fueron convertidos a pesos uruguayos según la cotización promedio anual de 2016 (\$U 30,162).

Para la construcción del informe de *Fuentes y usos de fondos* se recabó la información del dinero en efectivo en caja y banco, cobro de cheques por ventas con tarjeta y débitos, cobro de patentes, cobro por ventas al contado y cobro por pagos con tarjeta de todo el año 2016. Estos datos correspondieron a las fuentes de dinero. Los usos de dinero se colectaron del registro diario de pagos de la clínica (planilla Excel). El resultado que arrojó este informe fue el saldo de caja.

### **3.5 Cálculo de los indicadores**

A partir del Estado de resultados se construyeron los indicadores: beneficio neto (BN) o margen neto (MN), beneficio económico (BE), márgenes por rubro, MCU (margen de contribución unitaria), MCP (margen de contribución ponderado), MCPT (margen de contribución ponderado total), porcentaje de ventas, y se calculó el punto de equilibrio para la empresa. El BE alude a la ganancia de la empresa sin descontar los costos financieros como el alquiler del local. Por su parte el BN se refiere a la ganancia neta de la empresa. MCU brinda la información de cuánto aporta un determinado producto a solventar los costos fijos. El MCP es útil para conocer cuánto aporta un producto en el total de los ingresos. El punto de equilibrio

corresponde a la cifra de ventas que debe realizar la clínica para no obtener ni pérdidas ni ganancias. Por facilidad de cálculos se utilizaron los costos indirectos en lugar de costos fijos, asumiendo que la diferencia entre ambos es despreciable. Para calcular los indicadores se utilizaron las siguientes fórmulas (Román y Benítez, 2016):

Beneficio económico (BE)=  $Ingresos - Costos\ económicos$

Beneficio Neto (BN) o Margen Neto (MN)=  $Ingresos - Costos\ totales$

MCU=  $\frac{Ingreso\ A - costos\ directos\ A}{Ingreso\ A}$

MCP (%) =  $\frac{Ingreso\ A - Costos\ directos\ A}{Ingresos\ totales} * 100$

MCP total=  $\sum MCP$

% de ventas =  $\frac{Ingreso\ A}{Ingreso\ total} * 100$

Punto de equilibrio=  $\frac{Costos\ fijos}{MCP\ total}$

### 3.6 Metodología para el análisis externo

Se procedió a la delimitación de una zona de acción por criterio de proximidad, tomando en cuenta que, para otras clínicas de Montevideo, el 65% de los socios se encuentra en un radio de 4 cuadras de la clínica veterinaria (Aguirre y Sanguinetti, 2011). La cercanía es uno de los factores más importantes para la elección de la clínica veterinaria según los clientes (Ochs y col., 2015).

Se realizó el reconocimiento del entorno mediante recorrida de la zona delimitada y lectura de paisaje a priori de la geolocalización en Google Maps® y el Sistema de Información Geográfica con el fin de detectar y evaluar algunos elementos o factores que afecten o sean afectados por la empresa. Se caracterizó el entorno a partir de la búsqueda de información secundaria como demografía, sitios de interés, características sociales y culturales y el análisis de los principales aspectos macroeconómicos de la economía uruguaya en las plataformas del Instituto Nacional de Estadística, Banco Central del Uruguay, Dirección General Impositiva y Municipio CH. Existen otros elementos del entorno que pueden ser relevantes en la interacción con la clínica pero que por razones prácticas y económicas no fueron abordados, lo que constituyó una limitante para el estudio.

### 3.7 FODA y síntesis de la información

A partir del diagnóstico interno se identificaron las fortalezas y debilidades de la clínica. Del diagnóstico externo se identificaron oportunidades y amenazas que, sin





**Figura 2:** Fotos de la clínica veterinaria “Diga Guau”.

El horario de atención es de lunes a viernes de 9:00 a 13:00 hs. y de 15:00 a 19:30 y los sábados de 9:00 a 13:00 hs. Cuenta con dos números telefónicos y un celular para urgencias, una dirección de e-mail y una página en Facebook.

Los servicios que se brindan en la clínica son consulta y cirugía general (castraciones, heridas, etc.), análisis de laboratorio básicos, atención a domicilio,

baños y esquilas y atención ambulatoria. Las consultas especializadas (dermatología, cardiología, etc.), cirugía especializada (traumatología, cirugía de tórax, etc.), urgencias, radiografías, internaciones y análisis de laboratorio especializados, son derivados a terceros. La clínica ofrece un servicio especializado de ecografías, tanto de casos de clientes de la clínica como de pacientes derivados de otras empresas.

En cuanto a medicina preventiva, sólo ofrecen el plan de manejo inmunitario del cachorro y revacunaciones anuales. Los programas de atención médica preventiva intentan tratar y prevenir enfermedades cuando el animal se encuentra saludable, además proporcionan educación a los dueños, reforzando el vínculo con el cliente e incrementando los ingresos de la clínica (Jevring, 2001). Existe cierto potencial para promover más y mejores planes por parte de la clínica.

Las especies que se atienden (en orden de frecuencia) son: canino, felino, aves, exóticos. Los períodos de mayor actividad son las estaciones de primavera y verano y las patologías más frecuentes en la clínica son piel, digestivo, locomotor, problemas geriátricos, tumores, respiratorio, urinario, genital, gastroenteritis virales, envenenamiento. Esta casuística es en base a la percepción de las veterinarias ya que no manejan información procesada ni registro de estos datos.

De acuerdo a lo previsto en el Decreto N° 586/009 sobre residuos sanitarios, se dispone que las clínicas veterinarias deben contar con un plan de gestión de residuos que comprenda el manejo interno, transporte, tratamiento y disposición final de los mismos (Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficial, 2019). La clínica no cuenta con un sistema de gestión de los residuos.

Los beneficios para socios son: consultas gratuitas y descuentos en farmacia, accesorios, alimentos, cirugías, baños, esquilas, ecografías, análisis de laboratorio básicos, atención a domicilio y urgencias. Según perciben las propietarias, mensualmente se realizan más de 30 consultas de socios y aproximadamente 5 de no socios. La cantidad de cirugías por mes varía entre 1 y 5. La cuota mutual tiene un valor de \$U 265 por mes, que cubre 3 animales pudiendo agregar animales adicionales a un valor de \$U 50 por animal extra. Además, ofrecen el servicio de cementerio (\$U 40 por mes por animal). La consulta particular para no socios es de \$U 800 en consultorio y \$U 1.000 en domicilio.

La mayor parte de las ventas, durante el año 2016, fueron realizadas al contado, aunque también se usan tarjetas de crédito y débito. El uso del débito automático para el pago de la cuota mutual es utilizado por la mayor parte de los socios y no es solo un servicio más para el cliente, sino que es una forma de mantener la constancia en el pago de cuotas evitando retrasos o incumplimientos por olvidos. Los clientes adheridos al débito son exonerados de la matrícula.

En el año 2011 hicieron su primera inversión en un equipo de ecografías e instrumental para peluquería. En enero de 2016 renovaron el ecógrafo a través de un préstamo el cual fue saldado en 3 cuotas en ese mismo año. El ecógrafo se constituyó como un servicio especial y se utiliza tanto fuera como dentro de la clínica. Se dispuso un seguro para este equipo.

En cuanto al equipamiento y servicios como computadora, internet, microscopio, ecógrafo, centrifugadora, refractómetro, esquiladora, secadora, heladera y chiler para vacunas, se utilizan a diario o frecuentemente. Por otra parte, cuentan con tanque de oxígeno y glucómetro los cuales utilizan con escasa frecuencia y un ambú el cual su utilidad ha sido nula (anexo 2).

La forma de evaluación de la conformidad del cliente es subjetiva y en base al criterio de fidelidad o retorno a la clínica. Según las propietarias: “si (los clientes) vuelven, es porque están satisfechos”. La opinión y necesidades de sus clientes no son captadas por la empresa. No cuentan con un sistema de retroalimentación y según la percepción de las propietarias y no se conocen las demandas de sus clientes.

Según el ciclo de vida de las empresas, los clientes buscan tres tipos de beneficios cuando se acercan a un servicio profesional: eficiencia, experiencia y especialización (Maister, 1993). Según éste, la clínica veterinaria “Diga Guau” puede ser clasificada como una clínica de experiencia, identificada como aquella que ofrece servicios generales y especializados a través de profesionales con experiencia en el manejo de cierto tipo de problemas basado en el trabajo colectivo (Maister, 1993).

Según Román y Benítez (2013) las clínicas veterinarias, en su mayoría, son gestionadas por sus propios dueños, un promedio de dos por clínica y contratan personal para realizar tareas varias, realizan la mayoría de los procedimientos de rutina y derivan los más especializados, la inversión es mínima con respecto al equipamiento médico y en un 80% alquilan el local. Estas características se reflejan en la clínica veterinaria “Diga Guau”, sin embargo, difiere en lo que respecta a la inversión donde la compra de un ecógrafo, que, si bien no implica una gran incorporación del punto de vista financiero y tecnológico, podría diferenciarla potencialmente del resto.

## **4.2 Recursos Humanos**

Las clínicas veterinarias, en general, requieren de personal comprometido, orientado a las necesidades del consumidor brindando un alto nivel de atención y calidad de los servicios. El rol del personal es generar confianza con la gente, interesándose y comprometiéndose a ayudar a sus animales, debiendo ser buenos comunicadores, previsores, abiertos y positivos (Jevring, 2001).

El equipo de trabajo de “Diga Guau” está conformado por las dos propietarias profesionales veterinarias y por dos empleadas, estudiantes avanzados de veterinaria, que se dedican a baños y esquilas principalmente, aunque en ocasiones realizan tareas de atención comercial, atención de pacientes, reposición de stock, recepción de mercadería y pago a proveedores. Las profesionales se dedican a tareas de atención comercial, atención de pacientes, realización de los análisis de laboratorio y las tareas de gestión. La selección del personal es a través de la recomendación ponderando la confianza como principal cualidad y apuntando a la estabilidad. Según las propietarias, todos los integrantes del equipo de trabajo están informados sobre los procedimientos que se realizan en la clínica. El servicio de

ecografías dentro de la clínica es realizado por una de las propietarias, mientras que las ecografías a domicilio son realizadas por otro empleado. Las cirugías son realizadas por una de las propietarias.

Reciben asesoramiento externo de un contador público para liquidación de sueldos e impuestos y trámites ante la Dirección General Impositiva (DGI), Banco de Previsión Social (BPS), Fondo Nacional de Salud (Fonasa), etc. Cuentan con seguro contra accidentes de trabajo y enfermedades profesionales del Banco de Seguros del Estado (BSE) para los empleados.

### **4.3 Identificación de objetivos y estrategias actuales**

#### **4.3.1 Objetivos personales**

Para las propietarias la razón de la existencia de la clínica es el sustento familiar, el poder desempeñarse en su profesión y continuar con el servicio que anteriormente otorgaba su propietaria anterior.

#### **4.3.2 Objetivos de los servicios ofrecidos y hacia el cliente**

Tienen como objetivo lograr la satisfacción del cliente y obtener un crecimiento tanto económico como académico. Les gustaría ofrecer productos de alta calidad con marcas reconocidas en el mercado y ofrecer un mejor servicio de laboratorio. Otro objetivo es ofrecer el mejor servicio de diagnóstico ecográfico utilizando los equipos de última generación disponibles en el mercado. Se visualizan a futuro reconocidas en el área técnica especializada (ecografía) y destacados en el servicio de peluquería y estética de los animales. Les gustaría que sus clientes perciban su clínica como responsable, que responda a sus inquietudes de manera rápida y eficaz para poder así solucionar los problemas de sus animales.

#### **4.3.3 Objetivos para con los empleados**

A entender de las dueñas lo que las distingue de sus competidores es el personal estable y con gran calidez en la atención al público. Su objetivo es contar con personal capacitado y comprometido brindándoles un ambiente saludable para que puedan cumplir con sus funciones de la mejor manera teniendo los beneficios legales que corresponden.

#### **4.3.4 Objetivos como profesionales (población objetivo, rol como veterinarias)**

Las propietarias de la clínica consideran que su población objetivo son los animales de compañía y su cuidado sanitario y a través de ellos, el vínculo con sus dueños

donde emerge el rol social de la prevención de enfermedades zoonóticas. Esta concepción que tienen las propietarias es discutible y limitada. En primer lugar es discutible porque los animales de compañía son pacientes y no clientes; los clientes son los propietarios de los animales y por tanto estos deberían ser la población objetivo.

Por otra parte, es limitada a la prevención de zoonosis. El deber ser del rol veterinario en el aspecto social se relaciona con la interacción y el vínculo humano-animal, vínculo que es influido por diversos factores por ejemplo individuales, evolutivos, culturales, procesos de desarrollo y aprendizaje. Los animales de compañía pasaron a ocupar un lugar diferente en los hogares, convirtiéndose en miembros de la familia y los propietarios esperan que sus animales sean tratados como tales (Jevring, 2001; Moreau y Nap, 2010; Díaz y col., 2015).

#### 4.4 Identificación de la misión y visión de la clínica

En toda la trayectoria de la clínica, hasta 2016, nunca se definió una declaración de *misión* y *visión*, Además existía poca familiarización de las propietarias con estos conceptos.

Finalmente, las propietarias llegaron a la declaración de la *misión* y *visión* de la empresa:

##### MISIÓN

“Proporcionar un servicio responsable, cálido y multidisciplinario, atendiendo la salud y el bienestar de los animales.”

##### VISIÓN

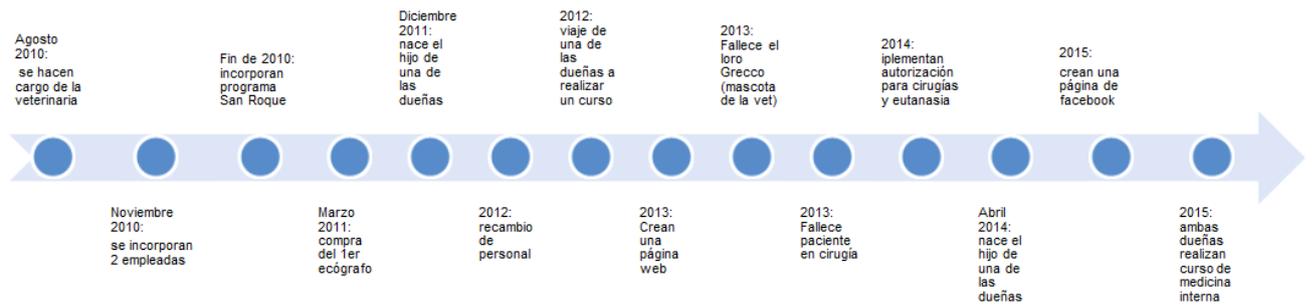
“Ser una empresa que atienda las necesidades y exigencias de nuestros clientes y sus animales, de forma responsable, honesta y ética, ofreciendo servicio personalizado y altamente capacitado”

No apareció en esta declaración lo planteado por las dueñas en relación al servicio de ecografías, donde explícitamente pretenden ser referencia. Se entiende que esto debería estar incluido en la *misión* y *visión*.

## 4.5 Diagnóstico Interno

### 4.5.1 Trayectoria histórica de la clínica

Reconstrucción de los principales hechos en la historia de la clínica en el período 2010-2016.



**Figura 3:** Línea de tiempo de la clínica veterinaria "Diga Guau".

La implementación del documento de autorización quirúrgica y eutanasia surge a partir del caso de un paciente que fue intervenido quirúrgicamente por un mastocitoma y a causa de su deceso se generó un conflicto entre la clínica y los dueños del animal.

### 4.5.2 Toma de decisiones y Sistema de registros

Todas las decisiones que se toman en la clínica son conversadas entre las dos propietarias no existiendo un orden jerárquico entre ambas. Las decisiones sobre los aspectos económicos de la empresa se basan en el historial de la empresa (cierre de entradas y salidas mensuales) y la consulta con otros colegas.

Para evaluar el desempeño económico de la empresa, las propietarias utilizan como criterio la comparación de los principales ingresos (alimentos, farmacia y accesorios) con los gastos fijos (alquiler, impuestos y sueldos). Para las propietarias, si estos ingresos les permiten cubrir los gastos fijos, entonces la empresa da ganancias. Sin embargo, los resultados arrojaron que sus principales ingresos son por alimentos, farmacia y cuotas, mientras que los principales costos son: reposición de stock, sueldos, alquiler, impuestos y servicios (UTE, Antel y OSE). Este criterio, subjetivo y sin la utilización de informes contables no parece ser un método preciso para la toma de decisiones.

Para definir una compra se basan en la percepción de lo que más se vende; pocas veces consultan documentación y registros de compras o ventas. Al momento de incorporar un nuevo producto se basan en la calidad y posible demanda del mismo, influyendo el proveedor en dicha decisión.

En la entrevista de diagnóstico inicial expresan que la información de socios está informatizada y la utilizan con mucha frecuencia. Al ser consultadas por el número de socios lo estiman entre 200 y 300 socios activos lo cual coincide con el registro de cuotas pagas donde indica que son 230 socios a promedio mensual. De todas formas resulta sorprendente que desconocieran el número más preciso de los clientes que tienen sus cuotas al día.

Se lleva un registro de historias clínicas donde se deja asentada toda la información del paciente y se utiliza también para ver las anteriores consultas. En lo que refiere a vencimientos de mercadería, el registro es prácticamente nulo por lo cual la acción que toman cuando tienen mercadería vencida es cambiarla si pueden.

El sistema de gestión informático utilizado presenta serias limitantes y dificultades para la toma de decisiones práctica y en tiempo real. Esto lo reconocen como una debilidad, pero hasta el momento no se ha modificado. Estos resultados se asemejan con los descriptos por Aguirre y Sanguinetti (2011), donde en el marco del estudio de la gestión de una clínica veterinaria concluyen que “a pesar de contar con un sistema de información, éste no es utilizado en forma correcta”.

### 4.5.3 Informes Contables

A continuación, se detallan los principales datos de Balance inicial y final, Estado de resultados y Fuentes y usos de fondos expresados en pesos uruguayos (Informes contables detallados en anexo 6).

**Tabla 1:** Resultados de los informes contables.

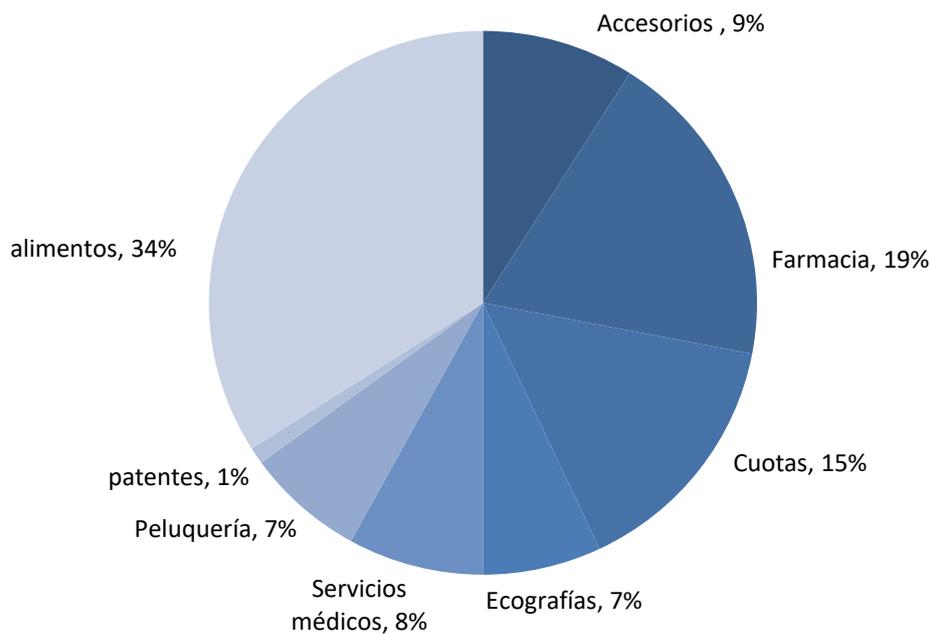
<b>Clasificación</b>	<b>Resultado en \$U</b>
Activo Total Inicial	3.881.464
Patrimonio Inicial	3.845.655
Activo Total Final	3.996.134
Patrimonio Final	3.960.325
Ingreso Bruto Total	4.783.435
Costos Totales	4.578.091
Beneficio Neto	205.344
Total de Fuentes	5.264.029
Total de usos	4.974.978
Saldo de Caja	289.051

\$U= Pesos uruguayos.

El valor de compra del ecógrafo fue de U\$S 11.000, adquirido en enero de 2016, 50% de propiedad de "Diga Guau" (U\$S 5.500). La depreciación anual para la clínica asciende a U\$S 550. Por lo tanto, se estima que el valor final del ecógrafo en diciembre de 2016 (balance final) fue de \$U 149.302.

Se calculó el beneficio económico (BE) que asciende a \$U 559.844.

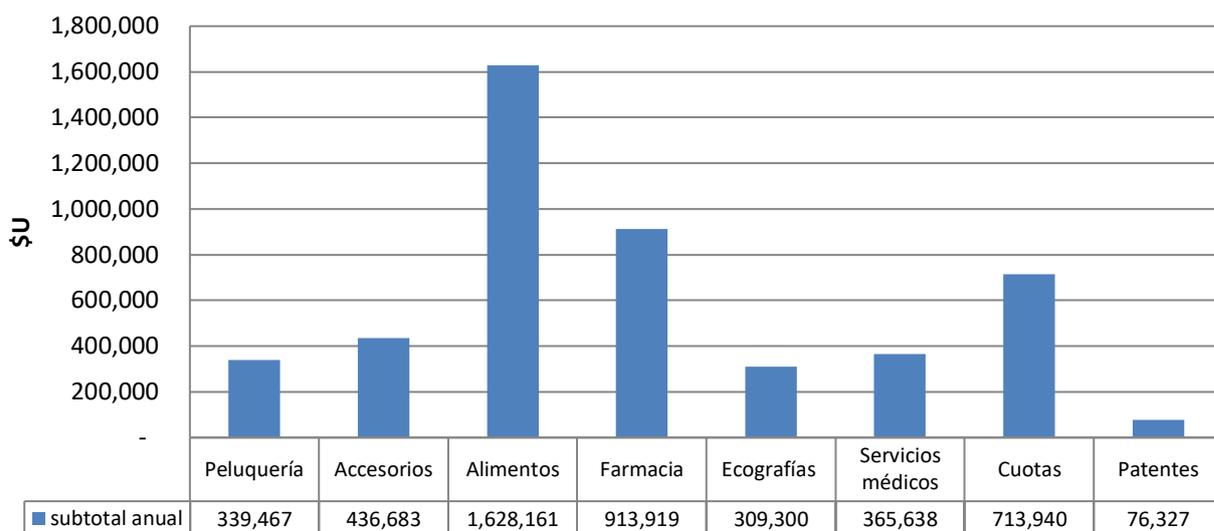
A continuación se presentan los ingresos por rubro según distribución anual en porcentaje (Figura 4), en pesos uruguayos (Figura 5), según distribución en el trimestre (Tabla 2), ingresos mensuales en pesos uruguayos (Figura 6) e ingresos brutos según día de la semana (Figura 7).



**Figura 4:** Distribución del ingreso bruto anual por rubro como porcentaje del total.

El rubro que más ingresos brutos genera para la clínica es Alimentos balanceados, que aportó el 34% de las ventas totales, seguido por artículos de Farmacia y en tercer lugar los ingresos por Cuotas mutuales. Estos resultados difieren de los presentados por Román (2017) que indican que los medicamentos (Farmacia) son el principal rubro de otra clínica veterinaria, con el 36% de las ventas, seguido consultas y tratamientos (Servicios médicos) con 19% y Alimentos (17%). Es posible que estas diferencias entre clínicas sea producto de la casuística, localización geográfica y características de la población.

Según Bedek y col. (2011) “el desarrollo de algunos rubros no médicos como alimentos balanceados y estética con frecuencia igualan o superan los ingresos médicos. Los zoterápicos y accesorios, sin tener un desarrollo como los primeros, tienen una manifiesta potencialidad de crecimiento”. Soler y col. (2013) comprueba que “la venta de productos y servicios no médicos en las clínicas veterinarias representan un porcentaje extremadamente significativo en los ingresos de las empresas del sector”. De la misma forma sucede en la clínica “Diga Guau”, donde el principal ingreso proviene de los alimentos balanceados y la estética (peluquería) se encuentra solo 1% debajo de los ingresos por servicios médicos. Asimismo se observa el desarrollo de los rubros farmacia y accesorios.



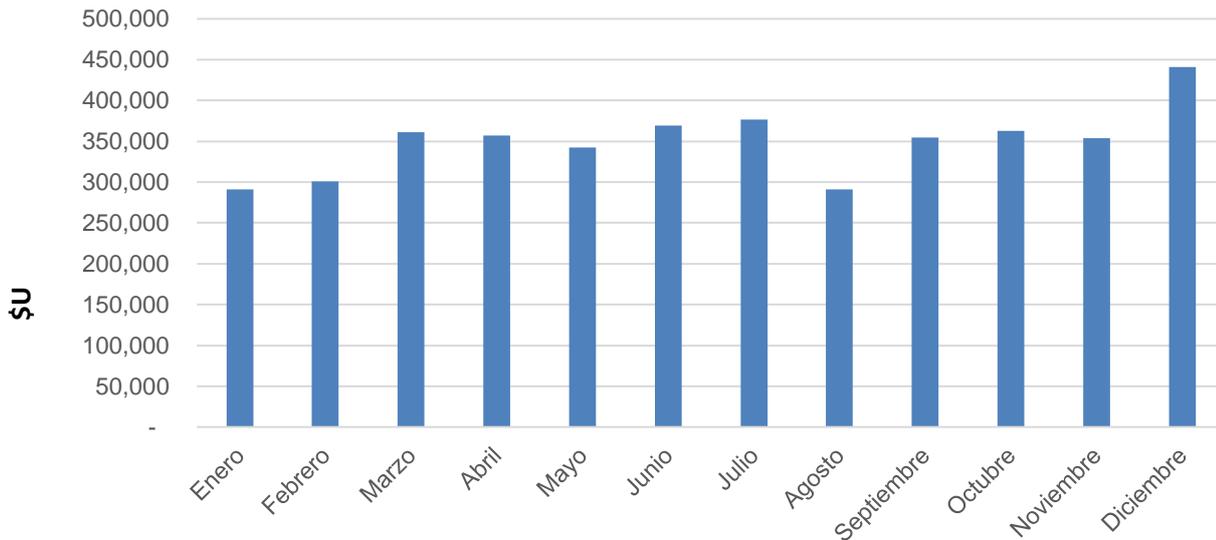
**Figura 5:** Ingreso bruto anual por rubro en \$U.

**Tabla 2:** Comportamiento del ingreso bruto trimestral por rubro.

Rubros	1er trimestre		2do trimestre		3er trimestre		4to trimestre		Total anual	
	\$U	%	\$U	%	\$U	%	\$U	%	\$U	%
Peluquería	92.150	7	61.845	5	98.863	9	86.608	8	339.466	7
Accesorios	123.956	10	103.563	9	84.879	8	124.285	11	436.683	9
Alimentos	401.495	32	504.190	41	405.587	38	316.888	27	1.628.160	35
Farmacia	304.779	24	218.120	18	158.397	15	232.623	20	913.919	19
Servicios médicos	107.062	8	77.720	6	73.791	7	107.066	9	365.639	8
Ecografías	67.600	5	69.700	6	68.400	6	103.600	9	309.300	7
Cuotas	170.695	13	180.970	15	178.625	17	183.650	16	713.940	15
Total (\$U y %)	1.267.737	27	1.216.108	26	1.068.542	23	1.154.721	25	4.707.108	100

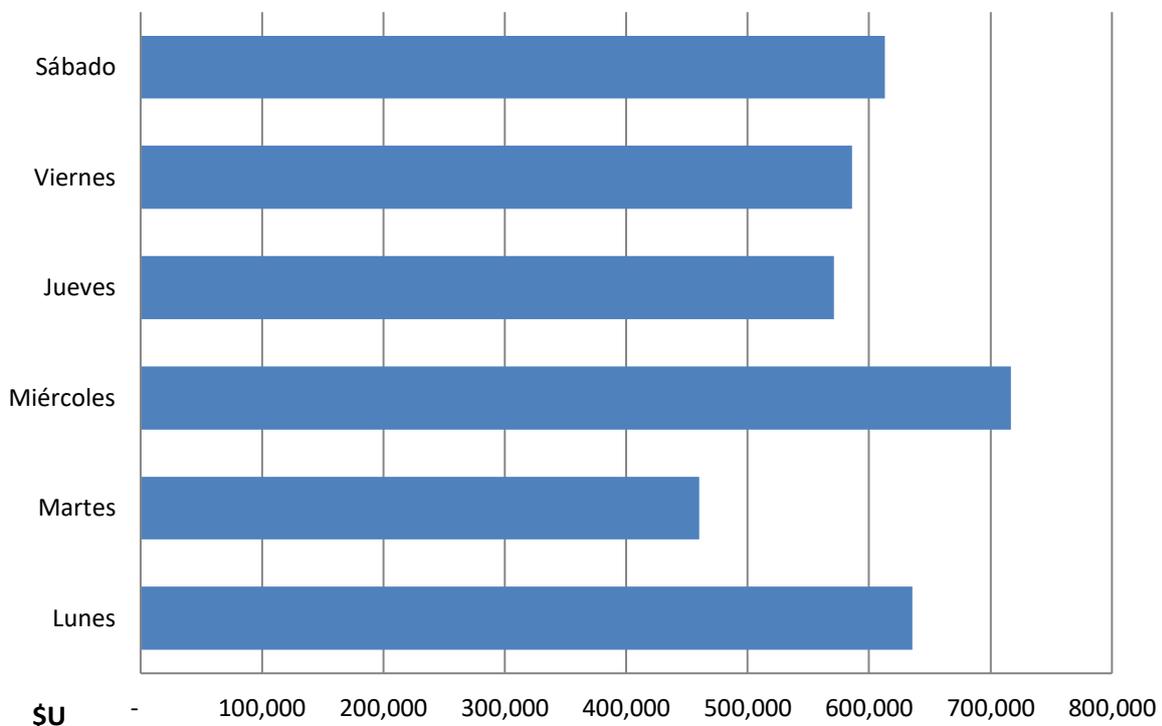
\$U= Pesos uruguayos. %= Porcentaje.

Según el muestreo, el 3er trimestre (julio, agosto y setiembre) es el período con menores ingresos si bien no presentan grandes variaciones a lo largo del año.



**Figura 6:** Ingreso bruto mensual en \$U facturado por sistema de registros.

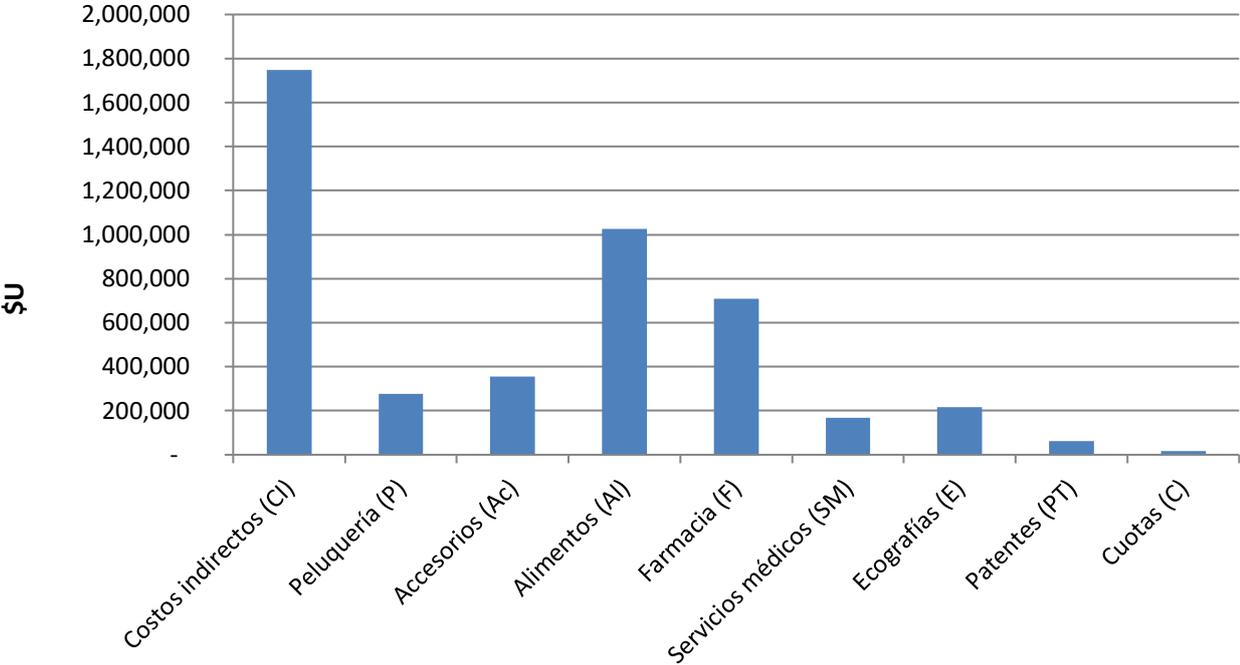
En la Figura 6 se muestran los ingresos totales mensuales obtenidos del sistema de registros (facturado). Esto incluye alguna información que no corresponde a ventas del ejercicio y que no fue considerada en el muestreo. Según los ingresos totales, el primer trimestre es el que figura con menor actividad, sin embargo se confirma que los ingresos no sufren demasiadas variaciones a lo largo del año.



**Figura 7:** Ingreso bruto (\$U) según día de la semana.

Los días martes y miércoles se diferencian por tener los mínimos y máximos de ingresos semanales respectivamente.

En la Figura 8 se observa la estructura de costos clasificados por rubro.



**Figura 8:** Costos anuales por rubro en \$U.

El principal costo corresponde a costos indirectos (sueldos, servicios, alquiler e impuestos) representando el 38% de los costos totales de la empresa. Luego se destaca el rubro alimentos 22% y farmacia 16%. Porcentajes menores corresponden a accesorios 8%, peluquería 6%, ecografías 5%, servicios médicos 4 %, patentes 1% y cuotas que representa un porcentaje ínfimo.

#### 4.5.4 Márgenes

**Tabla 3:** Detalle de los márgenes de contribución unitaria por rubro.

Rubro	Margen Bruto (\$U)	MCU	MCP (%)	% Ventas
PELUQUERÍA	63.454	0,187	1,327	7,097
ACCESORIOS	80.660	0,185	1,686	9,129
ALIMENTOS	602.139	0,370	12,588	34,037
FARMACIA	206.292	0,226	4,313	19,106
SERVICIOS MÉDICOS	197.926	0,541	4,138	7,644
ECOGRAFÍAS	92.836	0,300	1,941	6,466
CUOTAS	696.696	0,976	14,565	14,925
PATENTES	12.721	0,167	0,266	1,596

MCU= Margen de contribución unitario. MCP= Margen de contribución ponderado. %= Porcentaje.

Al analizar los márgenes se observó que los servicios médicos tienen un costo directo bajo en comparación con el resto de los rubros, lo cual significa que producir este servicio no implica un gran costo a la clínica, pero sí un importante ingreso. El principal motivo de ese bajo costo se debe a que el capital principal es el conocimiento y la formación profesional que constituyen costos *hundidos*, es decir, costos en los que ya se incurrió y que no pueden ser modificados. El margen de contribución unitario de este rubro es alto, sin embargo, el margen de contribución ponderado es bajo, y eso es debido al bajo porcentaje de ventas. Es, por lo tanto, un rubro interesante para potenciar en la clínica dado su bajo costo y alto margen de ganancias. Esto es consistente con lo encontrado en otra clínica (Román, 2017), lo que podría indicar una situación común para el sector, donde el rubro que más aporta unitariamente a la empresa, no suele encabezar las ventas. Las decisiones que se tomen en función de mejorar las ventas de servicios redundarán en un mayor margen y mayores ingresos netos.

El rubro cuotas tiene casi exclusivamente ingresos y es el de menor costo. Las cuotas, seguidas por la venta de alimentos, contribuyen de manera significativa a cubrir los costos indirectos. El costo por el pago al cobrador es ínfimo en relación a los ingresos y por ello, se observa un alto MCU. Dado el importante nivel de ventas, el rubro cuenta con un elevado MCP. Considerando el vínculo de las cuotas con otros rubros (descuentos), el análisis no debería desagregarse y debería realizarse en conjunto.

Las ecografías son un servicio con costo relativamente bajo para la clínica y margen de contribución unitario significativo. Sin embargo, no se destaca su contribución a cubrir los costos indirectos debido al bajo porcentaje de ventas.

Los márgenes de contribución de la clínica veterinaria “Diga Guau” son positivos, esto implica que se pueden absorber los costos indirectos.

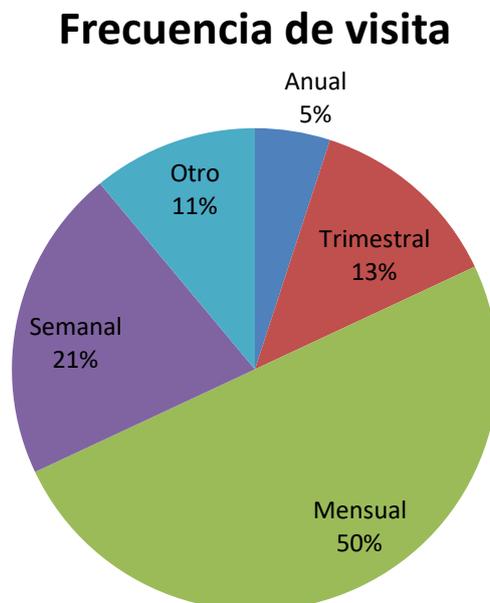
El cálculo del margen de contribución ponderado total fue de \$U 0,408.

El total de ventas necesario para que la clínica no obtenga pérdidas ni ganancias fue estimado en \$U 4.280.420. La empresa supera este punto de equilibrio, lo que corrobora la existencia de ganancias. Los datos que detallan la construcción de los márgenes se encuentra en el anexo 7.

#### 4.5.5 Resultados de la encuesta a clientes

De un total de 38 encuestados, la cantidad de socios fue 75 % (n= 27), el resto (n=9) no eran socios de la clínica. La relación de encuestados mujer / hombre fue igualitaria y la edad media fue 46 años, con un mínimo de 27 y máximo 79 años. Se categorizó la frecuencia de visitas a la clínica resultando que el 50% de los clientes encuestados concurre en forma mensual. El servicio más utilizado fue la consulta médica seguida de ecografías, baños y esquilas y en último lugar, el servicio de urgencias. La evaluación de calidad/costo en servicios y productos fue entre buena y excelente. El 94,7% de los encuestados percibieron el trato como muy amable. El 89,5% evaluó muy satisfactorio al servicio médico. Se destaca el servicio de peluquería; el 90% de los clientes que utilizaron el servicio de baño y esquila en los últimos 6 meses, lo evaluaron como muy satisfactorio.

La satisfacción del cliente se relaciona con las emociones, la percepción y la opinión personal. Evaluarla es un indicador de la calidad de la clínica por parte del cliente (Moreau y Nap 2010). La Figura 9 indica la frecuencia de visita de los clientes a la clínica.



**Figura 9:** Estimación de la frecuencia de concurrencia de los clientes a la clínica.

Más del 70% de los clientes concurren a la clínica mensual o semanalmente.

#### **4.5.6 Resultados de la encuesta a proveedores**

Los proveedores entrevistados abastecen desde hace varios años a la clínica. Uno de los aspectos que destacaron fue el cumplimiento por parte de las propietarias con sus obligaciones de pago. Manifestaron que además de ser receptivas a la incorporación de nuevos productos, siempre cuentan con mercadería y mantienen un buen nivel de stock. En lo que refiere a la atención, la califican como excelente y destacan la higiene y prolijidad del local. Esta devolución se ajusta a los objetivos de las dueñas que buscan brindar calidad en los servicios y productos y ser percibidas como una clínica responsable. En cuanto a la política de precios, opinaron que manejan la misma relación que las demás clínicas de la zona.

Uno de los objetivos de las dueñas consistía en brindar una atención cálida a sus pacientes, y podemos afirmar que esto se cumple ya que se desprende de la encuesta realizada a clientes y proveedores.

### **4.6 Análisis del entorno**

#### **4.6.1 Datos demográficos**

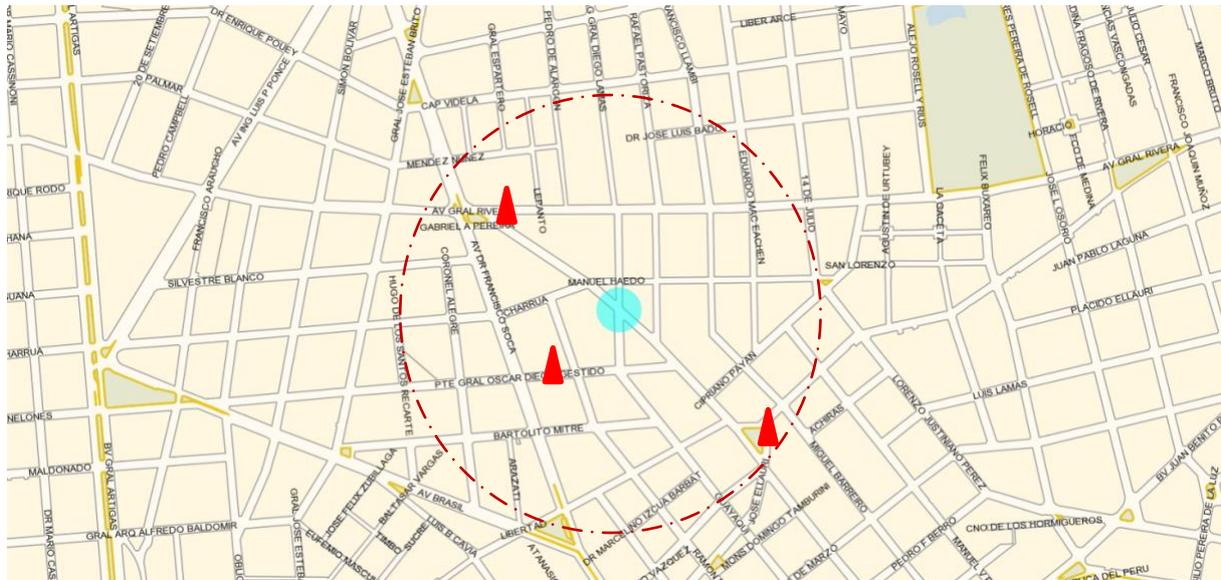
De acuerdo al censo de población y vivienda 2011 del Instituto Nacional de Estadística, el Centro Comunal Zonal N°5 tiene 121.851 habitantes, predominantemente adultos y 54.194 hogares particulares. La población total del barrio Pocitos es de 67.992 habitantes, siendo la zona de Montevideo con mayor población (Instituto Nacional de Estadística, 2016).

#### **4.6.2 Características socio culturales**

El municipio CH se caracteriza por ser una zona urbanizada donde predominan las residencias y no hay asentamientos. Su población se caracteriza por ser culturalmente homogénea donde un alto porcentaje de residentes tienen sus necesidades básicas satisfechas y acceso al mercado. La gran concentración de comercios y servicios varios como centros de salud, institutos de educación, el Parque Batlle, estadio, velódromo, pista de atletismo, instituto de educación física, canchas de baby fútbol y la costa del municipio, impacta en un importante número de personas que concurren a la zona a diario sin residir en ella. Se presume que la zona tendrá cada vez mayor concentración de servicios (Municipio CH, 2017).

Se destacan algunos servicios y comercios en la zona de acción delimitada; al menos 8 instituciones privadas de educación primaria y secundaria, iglesias, clubes

deportivos, bancos y embajadas, entre otros. Asimismo, existen al menos otras 3 clínicas veterinarias (Google maps, 2017).



**Figura 10:** Clínicas veterinarias en la zona de acción de “Diga Guau”.

Referencias: Zona de influencia de la clínica veterinaria “Diga Guau” (círculo rojo). Otras clínicas de la zona (triángulos rojos) Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema de Información Geográfica (2017) y Google maps (2017).

#### 4.6.3 Contexto macroeconómico

La economía uruguaya, en 2016, registró un crecimiento del 1,5% respecto a 2015. La actividad económica comenzó a recuperarse a partir del segundo trimestre del año y se observó un mayor dinamismo especialmente en el cuarto trimestre. Por su parte, en términos nominales, el Producto Bruto Interno ascendió a 1.581.115 millones de \$U en 2016 (Banco Central del Uruguay, 2017). Esta situación pudo haber tenido un impacto positivo en la empresa aunque para confirmarlo debería contarse con información histórica de los ingresos por ventas.

La inflación, entendida como el aumento general y sostenido de los precios de una economía en un período determinado, se traduce a nivel de la empresa, en que se incrementan los precios de los productos y servicios que se ofrecen. Con la inflación también se afecta el costo de vida y la confianza general en el sistema político y económico de un país (Robbins y Coulter, 2005), por lo que de este doble efecto debe ser considerado para evaluar el impacto en la clínica. La inflación anual se ubicó en el 8,1%. (Instituto Nacional de Estadística, 2017). La inflación específica del rubro (Tabla 4) denota una situación estable para la empresa.

En la tabla 4 se observa la variación interanual a diciembre de 2016 para ítems vinculados con el sector.

**Tabla 4:** Variación interanual del IPC para el rubro a diciembre de 2016.

	<b>Variación</b>
animales domésticos y productos conexos	6,9%,
alimentos para perros	7,4%
productos veterinarios	4,4%
servicios de veterinaria y de otro tipo para animales domésticos	12,1%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017).

Se destaca que la inflación específica de los servicios veterinarios (12,1%) fue superior a la inflación general (8,1%). Esto significa que los precios generales de la economía subieron pero los servicios veterinarios subieron más aún, lo que favorece al sector.

La fijación de precios de los servicios de la clínica se realiza de forma subjetiva y/o tomando en cuenta el precio sugerido por el proveedor en el caso de los productos. Estas decisiones deberían reconsiderarse constantemente en función de la variación del IPC general y por rubro. En este año hubo una mejora real en los ingresos percibidos por servicios veterinarios para el sector que, dada la política de precios, no fue aprovechada por la clínica.

Las ganancias o utilidades de las empresas están afectadas por la cotización del dólar. Cualquier devaluación de la moneda nacional afecta de manera significativa el monto de las ganancias de una empresa. La fuerza de una moneda extranjera también incide en las decisiones de los gerentes (Robbins y Coulter, 2005). El valor del dólar USA en 2016, tuvo fluctuaciones que alcanzaron un mínimo de \$U 28,059 y un máximo de \$U 32,579, con un promedio anual de \$U 30,162 por cada dólar. En relación al año anterior la variación del tipo de cambio aumentó el 10,1 % (Dirección General Impositiva, 2017). Este incremento del tipo de cambio nominal repercutió directamente en el aumento de los costos en insumos que tuvo la clínica y en consecuencia, en una reducción de su ganancia, dado que no se evidenciaron incrementos en los precios de venta que acompañaran estas subas.

## 4.7 Análisis FODA

En el cuadro 1 se muestran los principales aspectos internos y externos que surgen del análisis de la empresa y su entorno en el marco del diagnóstico de situación. Debido a las limitantes metodológicas, no se pudieron recabar todos los datos del entorno para evaluarlo completamente.

**Cuadro 1:** Análisis FODA Veterinaria “Diga Guau”. Elaboración propia.

Análisis interno	Análisis externo
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Ubicación geográfica            Trayectoria en el barrio            Infraestructura del local            Servicio de ecografía            Servicio de peluquería            Personal estable            Atención amable y cálida            Profesionales actualizados            Resultado económico</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Atención a domicilio y urgencias            Envíos a domicilio y venta online            Población con buen poder adquisitivo            Variedad de comercios e instituciones            Considerable población de animales            Contexto macroeconómico e inflación del rubro</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Ausencia de objetivos prefijados            Sistema de gestión informático ineficiente            Ausencia de formación empresarial            Toma de decisiones no objetiva            Ausencia de planes sanitarios de prevención            Ausencia de protocolos clínicos            Inadecuada gestión de residuos            Local alquilado            Escasa publicidad</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Vacío legal en algunas áreas            Competencia            Incremento del dólar            Inflación general</p>

### Fortalezas:

Dentro de las fortalezas de la clínica se destaca la ubicación geográfica (barrio, calles, estacionamiento) y la trayectoria en el barrio, el equipo e infraestructura, el servicio de ecografía propio en el local y a domicilio, servicio de peluquería calificado, la estabilidad del personal y el trato personalizado y amable que tienen hacia el cliente y los animales, lo cual no es sólo uno de sus objetivos sino también forma parte de la *misión* y *visión* de la clínica, su razón de ser y sus expectativas a futuro. La formación permanente y la experiencia profesional de las propietarias, así como el vínculo con la Facultad de Veterinaria son fortalezas de la clínica y que apuntan a una mejora constante del servicio ofrecido. El resultado económico de la empresa fue positivo; no arrojó pérdidas en el período de estudio y se obtuvieron ganancias.

**Debilidades:**

Como principales debilidades se destacan que las propietarias no tenían definidos objetivos de corto ni de largo plazo. El rumbo de la empresa es marcado por los acontecimientos que se presentan y no es fijado por las profesionales a cargo. El sistema de gestión informático con que cuentan no es adecuado a las necesidades de la empresa por lo que se presentan dificultades en su manejo. Si bien reconocen esta debilidad desde hace tiempo, no han podido revertir esta situación. Además, la formación empresarial y en tecnologías de comunicación de las propietarias es escasa. La toma de decisiones, sobre todo en lo referido a la planificación, se realiza en base a impresiones y apreciaciones subjetivas por parte de las propietarias, prácticamente sin analizar información objetiva. No desarrollan ni ejecutan planes sanitarios de prevención (por ejemplo: geriátricas, odontológicos, cachorros, comportamiento, obesidad), lo que afecta al bajo nivel de venta de servicios profesionales. No utilizan protocolos clínicos lo cual puede generar inconsistencias o falta de unificación en los criterios utilizados para los procedimientos que se realizan en la clínica. La ausencia de un plan para la gestión de los residuos sanitarios genera una inadecuada disposición final además de posibles sanciones por parte de la autoridad de contralor. El local es alquilado lo cual genera una dependencia y es un importante costo fijo. El único medio para publicitarse que utilizan es una página no promocionada en Facebook.

**Oportunidades:**

La clínica ofrece el servicio de atención a domicilio y urgencias, potencializar éste servicio podría contribuir a la captación de nuevos clientes. De la misma forma, la inclusión de servicios especializados o programas de prevención previo estudio de mercado, podría ser un canal de entrada para captar nuevos socios y cubrir la posible demanda insatisfecha de la zona. Incorporar un servicio de reparto a domicilio y la venta de productos vía web son parte de una tendencia en el mercado que se podría aprovechar.

La gran cantidad de locales comerciales y sociales en el barrio y en la zona hacen de la misma un lugar propicio para la captación de nuevos clientes ya sean residentes o no de la zona. El promocionar el servicio de ecografías dado que es una zona de gran afluencia de personas puede dar a conocer el servicio de ecografías a no clientes pero que usen específicamente este servicio.

Es una zona altamente poblada (zona de muchos edificios) y con una importante población de animales de compañía lo cual genera una oportunidad para la atracción de nuevos clientes. La venta de productos y servicios se podría potenciar ya que el poder adquisitivo de la zona no constituye una limitante en este aspecto. Zona muy poblada de instituciones educativas (algunas con las cuales mantienen contacto a nivel personal) en donde podrían brindar charlas o talleres y así promocionarse en el barrio. Según el ciclo de vida de las empresas se encuentran en la etapa de experiencia pudiendo pasar a ser una clínica de especialización si así lo desearan. En el marco del contexto macroeconómico, la inflación, el IPC para el rubro, el crecimiento de la economía y el aumento del PBI pudieron tener un impacto positivo en la empresa.

**Amenazas:**

Vacío legal en algunas áreas. No existe hasta el momento la exigencia por parte de las autoridades del título habilitante de la profesión para ejercer ni para establecer una clínica veterinaria.

La posibilidad de un aumento de competencia, podría llevar a una menor captación de clientes nuevos y/o la pérdida de clientes actuales.

El incremento de la inflación y del valor del dólar USA repercute en el aumento de los costos en insumos de la clínica lo que se traduce como en una reducción de su ganancia si no se realizan los incrementos en los precios de venta.

Del FODA se desprende que las principales fortalezas se centran en la calidad los servicios, mientras que la mayores debilidades se enfocan en la gestión global de la empresa o la gestión de algún rubro.

## 5 CONCLUSIONES

La toma de decisiones en la clínica, sobre todo en lo referido a la planificación, se realiza sin información y en base a impresiones y apreciaciones subjetivas por parte de las propietarias. La nula formación empresarial de las propietarias dificulta aún más esta tarea. El sistema de gestión informático que utilizan no es eficiente generando vacíos en cuanto al uso de la información contenida en el sistema, siendo el mismo poco práctico para el uso cotidiano y sumado a ello la escasa formación de las propietarias en materia informática. El uso del software de la clínica es aplicado casi exclusivamente para llevar las historias clínicas y el registro de socios. Sin embargo, la información económica y financiera es muy limitada. Este aspecto de gestión debería revisarse.

Anteriormente no se habían planteado la definición de *misión* y *visión* y no estaban relacionadas con estos conceptos, así como tampoco cuentan con un plan de trabajo con objetivos definidos. Uno de los objetivos de las dueñas consistía en brindar una atención cálida a sus pacientes, y podemos afirmar que esto se cumple ya que se desprende de la encuesta realizada a clientes y proveedores. Sus objetivos en lo referente a recursos humanos se cumplen, esto se ve reflejado en la estabilidad del personal y en la atención cálida y cercana para con los clientes manifestada en la encuesta a clientes. Se destacan en el servicio de peluquería lo cual se alinea con sus objetivos. Con respecto al servicio de ecografías, servicio en el cual pretenden ser referencia, no fue mencionado en la declaración de *misión* y *visión*, siendo fundamental esta inclusión para plasmar los objetivos a alcanzar.

El servicio de ecografía es un factor diferenciador de otras clínicas, además es un servicio que podría explotarse más a través de la publicidad para aumentar el porcentaje de ventas. No se publicitan en el barrio, lo cual sería recomendable considerando que se ubican en una zona con una importante población de personas y animales de compañía, así como de comercios e instituciones. No cuentan con planes de atención médica preventiva salvo el plan de vacunación anual, lo cual sería recomendable instaurar. Según la clasificación del ciclo vital, la clínica se encuentra en la etapa de "experiencia". Dado que dicho ciclo es dinámico se debería revisar hacia dónde se dirigen.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el análisis de márgenes de contribución, se puede afirmar que mejorando las ventas de servicios médicos se obtendrá una mayor productividad en este rubro. La clínica tiene buenos resultados; no arrojó pérdidas en el período de estudio y se obtuvieron ganancias. Un adecuado proceso de planificación permitirá potenciar sus ingresos alineados con sus objetivos y mejorar los márgenes de ganancia por rubro.

Finalmente, la ausencia de un proceso formal, establecido y continuo de planificación afecta negativamente a la empresa, no porque obtengan resultados negativos sino porque no permite explotar todo el potencial de la clínica y sus recursos humanos. El diagnóstico realizado debería ser un insumo para desencadenar un proceso de PE para la clínica. Será la base para definir objetivos y líneas estratégicas, marcar metas y trazar planes operativos que permitan a las

propietarias, aproximarse al cumplimiento de sus objetivos personales y profesionales y, sobre todo, cumplir con su rol como profesionales ante la población (clientes) y sus animales de compañía.

## 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Aguirre, V., Sanguinetti, L. (2011) Estudio de la gestión de salud de una clínica veterinaria. Montevideo, Facultad de Veterinaria, 50 p.
- 2 Alzate, C. (2010) Propuesta de un modelo de desarrollo e implementación de un plan estratégico enfocado en calidad para centros médicos veterinarios. Medellín, Facultad de Medicina, 31 p.
- 3 Banco Central del Uruguay. Disponible en: <https://www.bcu.gub.uy> Fecha de consulta: 02 de Junio de 2017.
- 4 Bedek S, Ochs H, Rodríguez G, De Benedetti R, Gil A. (2011) Ingresos en clínicas veterinarias de la ciudad de Montevideo; desagregados por rubros. Redvet 12 (4): 1-18.
- 5 Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. México, McGraw-Hill, 562 p.
- 6 Comas, M.J., Cuneo, G.M. (2005) Las Organizaciones y su Administración. 3ª ed. Montevideo, Ed. Entrepreneur XXI, 103 p.
- 7 Contreras, A. (2009) Plan de negocios para una clínica veterinaria. Chile, Tesis Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 71 p.
- 8 Diaz MV, Olarte, MA, Camacho, JM (2015) Antrozooloología: Definiciones, áreas de desarrollo y aplicaciones prácticas para profesionales de la salud. European Scientific Journal 2: 185-210.
- 9 Dirección General Impositiva. Disponible en: <https://www.dgi.gub.uy> Fecha de consulta: 01 de Junio de 2017.
- 10 Google Maps. Disponible en: <https://www.google.com/maps> Fecha de consulta 13 de Mayo de 2017.
- 11 Hampton, D.R. (1988) Administración Contemporánea. Naucalpan de Juárez, Ed. McGraw-Hill, 580 p.
- 12 Hill, T., Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. Long Range Planning, 30(1): 46–52. doi:10.1016/s0024-6301(96)00095-7

- 13 Instituto Nacional de Estadística. Índice de Precios del Consumo. Disponible en: <http://www.ine.gub.uy/ipc-indice-de-precios-al-consumo> Fecha de consulta: 02 de Junio de 2017.
- 14 Jevring, C. (2001) Gestión de la Clínica Veterinaria. Buenos Aires, Ed. Inter-Médica, 182 p.
- 15 López, F. (2012) Creación y planificación de centros veterinarios. Santiago de Compostela, Academia Española, 168 p.
- 16 Maister, D.H. (1993) Managing the professional service firm. New York, Ed. Free Press, 376 p.
- 17 Mérida, I.I. (2011) Gestión de Centros Clínicos Veterinarios: marketing, recursos humanos, mejora de procesos, estudios financieros. Zaragoza, Ed. Servet, 211 p.
- 18 Moreau, P., Nap, R.C. (2010) Fundamentos de la Práctica Veterinaria: una introducción a la ciencia de la gestión. Reino Unido, Ed. Henston, 160 p.
- 19 Municipio CH. Disponible en: <http://municipioch.montevideo.gub.uy> Fecha de consulta: 25 de Mayo de 2017.
- 20 Ochs, H., Abreu, C., Soler, S., Strauch, F., Rodríguez, P., Soto, C., Gil, A. (2015) Vínculo clientes - clínicas veterinarias. Investigación realizada en Montevideo-Uruguay. Hospitales Veterinarios 7 (1): 31-40.
- 21 Porter M.E., (2008) How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review 86 (1): 58-77.
- 22 Robbins, S.P., Coulter, M. (2005) Administración. 8ª ed. Naucalpan de Juárez, Ed. Pearson, 640 p.
- 23 Román, J. (2017) Mejorar los ingresos en la clínica fortaleciendo el vínculo humano – animal. Congreso de la Sociedad Uruguaya de Veterinarios Especialistas en Pequeños Animales (SUVEPA) – Federación Iberoamericana de Asociaciones Veterinarias de Animales de Compañía (FIAVAC). Montevideo.
- 24 Román, J., Benítez, G. (2016) Gestión de Clínicas Veterinarias. Montevideo, Facultad de Veterinaria, 116 p.
- 25 Román J, Benítez G (2013) Organización empresarial y manejo de información en clínicas veterinarias de Montevideo. 1er congreso internacional de veterinaria. Montevideo, Uruguay, 92p.

- 26 Sistema de Información Geográfica. Disponible en: <http://sig.montevideo.gub.uy/mapas/mapa-principal>. Fecha de consulta: 13 de Mayo de 2017.
- 27 Soler, S., Ochs, H., Strauch, F., Abreu, C., Rodríguez, P., Soto, C., Gil, A. (2013) Ingresos en Clínicas Veterinarias en las secciones censales 8, 19, 23 y 24 de la ciudad de Montevideo desagregados por rubros. Redvet 14 (10): 1-12.
- 28 Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert JR D.R. (1996) Administración. 6ª ed. Naucalpan de Juárez, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 688 p.
- 29 Thompson, A.A., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Strickland III, A.J. (2012) Administración estratégica: teoría y casos. 18ª ed. México D.F., Ed. McGraw-Hill, sp.
- 30 Uruguay (2010) Reglamento sobre residuos sanitarios. Decreto N° 586/009 de 5 de Enero de 2010. Montevideo, IMPO. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/586-2009> Fecha de consulta: 11 de Julio de 2019.
- 31 Vargas Vallecilla, R. (2008) Herramientas para la planeación estratégica en microempresas. Panorama 4 II: 13-17. DOI:<http://dx.doi.org/10.15765/pnrm.v2i4>.

## 7 ANEXOS

### Anexo 1 Entrevista inicial

#### Entrevista inicial Veterinaria “Diga Guau”

1. ¿Cómo llegó a estar al frente de la clínica veterinaria?
2. ¿Cuánto tiempo por semana le dedica a alguna tarea vinculada con la clínica? (<10hs, 10-20, 20-40, >40hs)
3. ¿En los próximos 5 años como piensa que estará la clínica? (igual, mejor, peor)
4. ¿Qué cosas miran para determinar si les está yendo bien o mal? (variables más importantes)
5. ¿Cuáles creen que son los principales ingresos? ¿en qué se basan?
6. ¿Cuáles son los principales gastos? ¿en qué se basan?
7. El principal ingreso, ¿qué gastos puede cubrir?
8. ¿En qué época del año les va mejor? ¿en qué se basan?
9. ¿Al momento de realizar una compra (por ejemplo: a un laboratorio) ¿en qué se basan?
10. ¿Consultan documentación y registros de compras o de ventas?
11. ¿Cómo deciden la incorporación de un nuevo producto?
12. ¿Se cuenta con algún tipo de registro de historia clínica? (SI/NO)  
¿Qué uso le dan?
13. ¿Realizan algún tipo de promoción o publicidad? (SI/NO)  
¿Es general de la clínica o de algún rubro en particular?
14. Si es de algún rubro en particular: ¿por qué promocionaron ese y no otro?
15. ¿Han realizado o piensan realizar alguna inversión? (SI/NO)  
¿En qué se fijan para hacerla?
16. ¿Han tomado algún crédito? (SI/NO)  
¿En qué se fijan?
17. ¿Conocen las necesidades de sus clientes? (SI/NO)
18. ¿Se lo preguntan? (SI/NO)
19. ¿Cómo atraen nuevos clientes?
20. ¿En qué se basan para evaluar la conformidad de los clientes?
21. ¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles? ¿Le resultan de utilidad?
22. ¿Tienen algún plan que ofrezcan a sus clientes? (planes preventivos o terapéuticos especiales) ¿cuáles?
23. ¿En qué se basaron para definir su implementación?
24. A su entender ¿cuáles son las fortalezas que tiene la clínica?
25. ¿Y las debilidades?

## Anexo 2 Entrevista semiestructurada

### FORMUARIO VETERINARIA "DIGA GUAU"

Hoja de Control

Fecha de Realización: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de Finalización: \_\_\_\_\_

Personas presentes \_\_\_\_\_

Forma de contacto (los mismos que disponen los clientes)

Teléfono/s: \_\_\_\_\_

Celular/es: \_\_\_\_\_ Urgencias \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

Facebook: \_\_\_\_\_

Otro: \_\_\_\_\_

a) Croquis de la Clínica:

Especificar mts. De: área de consulta (c), depósito (d), Quirófano (q), Sanitario (s), peluquería (p), Comercial (com), laboratorio (l), otros especificar.

b) Características de la empresa

1) ¿Cuántos propietarios tiene la clínica?

Comentarios:

2) ¿Qué tipo de figura legal tiene?

1	Unipersonal	
2	SRL	
3	Sociedad de Hecho	
4	Sociedad Anónima	
5	Ninguna	

Otra (especifique) \_\_\_\_\_

3) ¿Hace cuántos años tienen esta clínica?

4) Siempre estuvo ubicada en este lugar

5) ¿Ya existía la clínica o comenzaron de cero?

6) ¿El local es propio o alquilado?

7) ¿La empresa tiene sucursales?

8) ¿La empresa recibe algún tipo de asesoramiento externo, contador, escribano, etc.?

NO

Si

¿Cuál?

¿Está inscrita en DGI, BPS?

¿Cuentan con seguro contra accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (BSE) para los empleados?

¿Quién se encarga de esta tarea (gestión de trámites archivo de comprobantes)?

9) ¿Cómo observa el futuro de su clínica?

1	Se mantendrá igual	
2	Comenzará a crecer y ampliarse	
3	Empezará a decrecer o estancarse	
4	Otro (especifique)	

10) ¿Cuántas personas trabajan en esta clínica? Incluyendo personal profesional y no profesional.

Nº	(1) Nombre	(2) Edad	(3) Estudios	(4) Año de recibido/ Año que cursa	(5) Horas semanales (Aproximadas)	(6) Reside en la zona de influencia de la veterinaria SI/NO	(7) Actividades que desarrolla.

Debe incluirse el encuestado. (1): Sólo a título descriptivo. (3) V: Veterinario; EV: Estudiante Veterinaria; C: Contador; ES: Especialista, P: Primaria, S: Secundaria; T: Terciaria, SD: Sin Datos. (4) Solo para veterinarios y estudiantes. (5) Tiempo aproximado en horas que trabaja para la clínica. (7) Atención comercial; Atención comercial y pacientes; Baños y esquilas, Limpieza, Cirugías, Otros especificar.

¿Cómo seleccionan al personal?

¿Qué capacidades y/o destrezas se ponderan?

¿Existe mucha rotación de personal?

En caso afirmativo; ¿se conoce el motivo de la misma?

¿Existe un orden jerárquico dentro de la clínica?

¿El personal tiene preestablecida su función o todos hacen todo?

¿El personal está informado sobre los procedimientos que se realizan en la clínica?

En cuanto a las licencias/ ausencias; ¿quedan todos los puestos cubiertos?

¿Los empleados reciben capacitación y/o actualización a través de la clínica o por sus propios medios?

11) Sobre la siguiente serie de enunciados podría indicar si está: 1. Totalmente de acuerdo, 2. Parcialmente de acuerdo, 3. Ni acuerdo ni en desacuerdo, 4. Parcialmente en desacuerdo, 5. Totalmente en desacuerdo.

		1	2	3	4	5
1	El mercado de animales de compañía está creciendo.					
2	La gente gasta más en las mascotas.					
3	El número de clínicas es excesivo para la población de mascotas.					
4	Debería existir un colegio veterinario que regulara la instalación de Clínicas Veterinarias.					

5	Los alimentos balanceados deberían venderse únicamente en Clínicas Veterinarias.					
6	Falta coordinación y apoyo entre colegas.					
7	El gremio veterinario no atiende las necesidades de las clínicas veterinarias.					
8	Deberían existir apoyos económicos y financieros específicos para las clínicas.					
9	Falta información sobre el funcionamiento de las Clínicas en Uruguay.					
10	Las protectoras de animales compiten en forma desleal con las Clínicas Veterinarias.					

c) Características de los servicios

12) ¿Cuál es el horario de atención?

	Días	Horario

13) ¿Qué servicios se brindan en la clínica?

		No se realiza	Propio	Derivado	Observaciones
1	Consulta General				
2	Consulta Especializada				
3	Cirugía General				
4	Cirugía Especializada				
5	Urgencias				
6	RX				
7	Ecografías				
8	Análisis Básicos				
9	Análisis Especializados				
10	Atención a domicilio				
11	Baños y Esquilas				
12	Internaciones				
13	Cementerio				

2: Se refiere a especialistas como dermatología, cardiología, etc.; 3: Se entiende por cirugía general: castraciones, heridas y otras cirugías menores; 4: Traumatología, Tórax, y otras de mayor complejidad. 8: Coproparasitarios, Orina. 13: Otros.

14) ¿Tienen sistema mutual?

Si  
No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Los socios qué beneficios tienen?

		Si	No
1	Consulta gratis		
2	Descuentos en farmacia		
3	Descuento en accesorios		
4	Descuento en alimentos		
5	Descuento en cirugías		
6	Baños y esquilas		
7	Urgencia		
8	Imagenología y laboratorio		

Observaciones:

15) ¿Qué cantidad de socios tiene en esta clínica aproximadamente?

1	Menos de 100	
---	--------------	--

3	Entre 101 y 200	
4	Entre 201 y 300	
5	Más de 301	

16) ¿Cuál es el valor de la cuota?

\$\_\_\_\_\_

Observaciones:

17) ¿Cuál es el valor de la consulta particular en el consultorio?

\$\_\_\_\_\_ en la clínica y \$\_\_\_\_\_ en domicilio.

18) ¿Qué especies se atienden en la clínica?

	(1) Especies	(2) Si/No	(3) Frecuencia
1	Canino		
2	Felino		
7	Aves		
8	Exóticos		

(3) Ordenar numéricamente 1, 2, 3, etc. la frecuencia de atención de las distintas especies.

19) ¿Aproximadamente, qué cantidad de consultas se realizan en el mes?

1	1 a 5	
2	5 a 10	
3	10 a 20	
4	20 a 30	
5	Más de 30	
6		

Observaciones:

20) ¿Aproximadamente, qué cantidad de cirugías se realizan en el mes?

1	Menos de 1	
2	1 a 5	
3	5 a 10	
4	10 a 20	
5	20 a 30	
6	Más de 30	

21) ¿Existen en el año períodos de mayor actividad?

1	No, es igual durante todo el año	
2	Sí, es mayor en primavera verano	
3	Sí, es mayor en otoño invierno	
4	Otro	

22) ¿Qué tipo de patologías son las más frecuentes en la clínica?

1	Piel	
2	Digestivo	
3	Gastroenteritis virales	
4	Respiratorio	
5	Urinario	
6	Genital	
7	Locomotor	
8	Tumores	
9	Problemas geriátricos	

Ordenar según orden de frecuencia. (1, 2,3, etc.)

Observaciones:

¿Se ofrece servicio de emergencia propio o terciarizado?

¿Cómo se administra el costo y/o ganancia?

En caso de derivar pacientes a especialistas fuera de la clínica, ¿se obtiene algún beneficio por esto?

¿Cómo promocionan la clínica?

Cuándo llega un nuevo socio, ¿le preguntan cómo llegó a la clínica?

¿Cómo se gestionan los residuos?

d) Sistemas de registros

23) ¿Qué tipo de información se lleva en la clínica y de qué forma se utiliza?

	Tipo de registro	Si	No	Informatizado (Si/No)	Grado de consulta (a)		
					Poco	A veces	Mucho
1	Económico						
2	Socios						
3	Casuística						
4	Stock						
5							
6							

(a) Se refiere a la frecuencia de uso para la toma de decisiones.

24) ¿Utiliza algún programa para la administración de la clínica?

Si

1. ¿Cuál?

2. ¿Está conforme con la utilidad del programa?

No

25) Cuando toma decisiones sobre los aspectos económicos de la empresa que información toma en cuenta (Puede marcar una o varias)

1	Revistas especializadas en el tema	
2	Internet	
3	Histórico de la empresa	
4	Consulta con otros colegas	
5	Ninguna	

26) Cuando toma decisiones sobre casuística en la empresa que información toma en cuenta (Puede marcar una o varias)

1	Revistas especializadas en el tema	
2	Internet	
3	Bibliografía especializada	
4	Consulta con otros colegas	
5	Experiencia personal	

Observaciones:

27) ¿Con qué equipos cuenta en la clínica?

		Si/No	Grado de uso		
			Casi nunca	Poco	Mucho
1	Computadora				
2	Banda ancha				
3	Tanque oxígeno				
4	Anestesia Inhalatoria				
5	Ambú				
6	Horno esterilizador				
7	Microscopio				
8	Electrocardiógrafo				
9	Rx				
10	Ecógrafo				
11	Centrifuga				
12	Refractómetro				
13	Glucómetro				
14	Esquiladora				
15	Secadora				
16	Heladera				
17	Chiler x las vacunas				

Marcar únicamente aquellos equipos que estén en estado de uso activo.

28) ¿Cuáles son los principales INGRESOS BRUTOS en la clínica según los siguientes rubros?

	Rubros	Orden
1	Consulta y Tratamiento	
2	Cirugías	
3	Mutualismo	
4	Alimentos Balanceados	
5	Medicamentos (se incluyen vacunas)	
6	Baños y Esquilas	

Ordenarlo en 1: principal ingreso, 2: segundo ingreso, etc.

29) ¿Cuáles son los principales COSTOS en la clínica según los siguientes rubros?

	Rubros	Orden
1	Reposición de stock	
2	Personal	
3	Impuestos	
4	Servicios (UTE, OSE, ANTEL)	
5	Alquiler	

¿Se lleva un registro de deudores?

¿Se realizan balances? ¿Cada cuánto tiempo?  
 ¿Se realiza el cierre de ejercicio? De qué manera?  
 ¿Cuál es la modalidad de las compras (pago contado/cheque)?  
 ¿Y de las ventas? (contado/crédito)  
 ¿Se lleva registro de los vencimientos de la mercadería?  
 ¿Qué se hace con la mercadería vencida?  
 ¿Se recibe mercadería a consignación?  
 A su entender; ¿cuáles son las fortalezas que tiene su empresa/clínica veterinaria?  
 Y las debilidades?

- 30) ¿Le interesaría recibir información económica y técnica sobre el funcionamiento de Clínicas Veterinarias en el Uruguay?  
 31) ¿Estaría dispuesto a brindar información sobre la casuística de su clínica en forma anónima?  
 32) ¿Estaría dispuesto a brindar información económica de su clínica en forma anónima?  
 33) ¿Cuál sería el mecanismo más apropiado para intercambiar información?

1	Internet Página Web	
2	Correo electrónico	
3	En papel, planillas	
4	Otro	

- 34) ¿Ha participado en los últimos 3 años en congresos o jornadas en el área de animales de compañía?  
 35) ¿Ha realizado algún curso de especialización en los últimos 3 años?

Observaciones:

36) ¿Mantiene vínculos con Instituciones u Organizaciones de la zona? Para la empresa o para cada una de las dueñas?

	Institución	Tipo de vínculo

37) ¿Mantiene vínculos con la Facultad de Veterinaria (Docencia, Investigación, envío de muestras, asistencia a jornadas, etc.) ? igual

	Tipo de vínculo

38) ¿Es socio de la Sociedad de Medicina Veterinaria?

SMVU	
SUVEPA	
Otra filial:	

39) ¿Mantiene vínculos con la Sociedad de Medicina Veterinaria?

(Participación en: Congresos, Reuniones de Directiva, Comisiones, etc.)

40) ¿A su criterio, cuáles son los principales problemas sanitarios de la zona que puedan afectar la salud humana?

41) ¿A su criterio, existen problemas sociales en la zona? Y de ser así, ¿cuáles son los principales problemas?

42) ¿Quiere realizar algún comentario adicional?

### Anexo 3 Encuesta a clientes



#### Encuesta a clientes de clínica veterinaria "Diga Guau"

- ¿Es socio/a de la clínica?

SI  NO

- Sexo M  F  Edad:

- ¿Con qué frecuencia visita la clínica?

Semanalmente  Mensualmente  Trimestralmente  Anualmente

Otros

- ¿Utilizó alguno de estos servicios en los últimos 6 meses?

Atención   
 médica   
 Urgencias

Ecografías  
Baños  
esquilas

y


- Los servicios utilizados, ¿cómo los evalúa? (de muy satisfactorio a muy insatisfactorio)



**Atención  
médica  
Urgencias  
Ecografías  
Baños y  
esquilas**

- El trato que recibe, le parece:

Muy amable  Amable  Poco amable  Nada amable

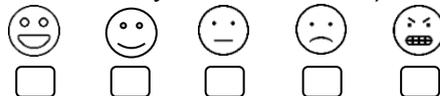
- La atención hacia los animales, le parece:

Muy amable  Amable  Poco amable  Nada amable

- Califique la calidad de los productos y servicios en comparación con el costo

Excelente  Buena  Indiferente  Mala  Muy mala

- En términos generales, ¿cómo calificaría la experiencia en la clínica? (de muy satisfactoria a muy insatisfactoria)



- Por favor, déjenos saber qué es lo que se podría mejorar en la clínica:

## Anexo 4 Entrevista a proveedores

### Entrevista a proveedores Veterinaria “Diga Guau”

#### Identificación

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

#### Preguntas

1. ¿Hace cuánto tiempo se relaciona con esta veterinaria?
2. ¿Tiene buena relación con las propietarias de la clínica?
3. ¿Cómo evalúa la atención a clientes y animales?

4. ¿Cómo evalúa la política de precios de la clínica? (en relación con otras clínicas)
5. ¿Cómo evalúa la política de compras y manejo de stock?
6. ¿Qué imagen le transmite la clínica? (lugar, exposición, vestimenta, higiene, etc.)
7. En relación a otras clínicas ¿hay algo en lo que esta veterinaria se destaca? (aspectos positivos o negativos)
8. En relación a la innovación y prueba de nuevos productos, ¿cómo percibe la receptividad por parte de las propietarias?
9. ¿El nivel de endeudamiento en comparación con otras clínicas? (Igual, mayor, menor)
10. ¿Cómo ve la proyección de esta clínica?

### Anexo 5 Muestreo

	1er trimestre		2do trimestre		3er trimestre		4to trimestre	
	1er quincena	2a quincena						
<b>Lunes</b>	04-ene	18-ene	04-abr	20-jun	01-ago	22-ago	03-oct	17-oct
<b>Martes</b>	02-feb	16-feb	03-may	19-abr	13-set	20-set	01-nov	22-nov
<b>Miércoles</b>	02-mar	30-mar	01-jun	18-may	13-jul	20-jul	07-dic	21-dic
<b>Jueves</b>	14-ene	28-ene	14-abr	30-jun	11-ago	29-set	13-oct	27-oct
<b>Viernes</b>	05-feb	26-feb	13-may	29-abr	09-set	19-ago	11-nov	18-nov
<b>Sábado</b>	12-mar	19-mar	11-jun	28-may	09-jul	30-jul	03-dic	17-dic

### Anexo 6 Informes contables

#### Balance inicial

Activos (\$U)	Pasivos (\$U)
<b>Circulante</b>	<b>Exigible</b>
<i>Disponible:</i>	<i>Corto plazo:</i>
Caja 48.981	Proveedores 35.809
Banco 274.702	
<i>Exigible: 0</i>	
<i>Realizable:</i>	
Inventario 1.906.971	

<b>Fijo</b> Valor llave 1.500.000 Valor equipamiento 150.810	<b>No exigible</b> Patrimonio 3.845.655
<b>Activo Total 3.881.464</b>	<b>Pasivo Total 3.881.464</b>

### Balance final

<b>Activos (\$U)</b>	<b>Pasivos (\$U)</b>
<b>Circulante</b>	<b>Exigible</b>
<i><b>Disponible:</b></i> Caja 76.265 Banco 212.786	<i><b>Corto plazo:</b></i> Proveedores 35.809
<i><b>Exigible:</b></i>	
<i><b>Realizable:</b></i> Inventario 1.906.971	
<b>Fijo</b> Ecógrafo 149.302 Valor llave 1.500.000 Valor equipamiento 150.810	<b>No exigible</b> Patrimonio 3.960.325
<b>Activo Total 3.996.134</b>	<b>Pasivo Total 3.996.134</b>

### Estado de resultados

<b>Producto Bruto (\$U)</b>	<b>Costos Totales (\$U)</b>
Peluquería 339.467	Costos indirectos 1.747.380
Accesorios 436.683	Peluquería 276.013
Alimentos 1.628.161	Accesorios 356.023
Farmacia 913.919	Alimentos 1.026.022
Servicios médicos 365.638	Farmacia 707.627
Ecografías 309.300	Servicios médicos 167.712
Cuotas 713.940	Ecografías 216.464
Patentes 76.327	Patentes 63.606
	Cuotas 17.244
<b>Total anual (\$U) 4.783.435</b>	<b>Total anual (\$U) 4.578.091</b>

### Fuentes y usos de fondos

<b>Fuentes de dinero</b>		<b>Usos de dinero</b>	
<b>TOTAL FUENTES del AÑO (\$U)</b>	<b>5.264.029</b>	<b>TOTAL USOS del AÑO (\$U)</b>	<b>4.974.978</b>
<b>Concepto</b>	<b>Monto (\$U)</b>	<b>Concepto</b>	<b>Monto (\$U)</b>
Caja inicial	48.981	ALQUILER	354.500
Dinero en banco (Pesos)	51.654	ANTEL DG	19.960
Dinero en banco (Caja Dólares expresado en \$U)	223.048	ANTEL CECI	6.149
Cobrado por PC-pagos con tarjeta	3.312.859	BPS	141.428
Cobro cheques (MAYORISTA)	1.551.160	BSE (ECÓGRAFO)	14.209
Patentes	76.327	COBRADOR	8.293
		CONTADORA	26.400
		DGI	225.728
		FACIL PAGO	38.802
		FONASSA	34.639
		GEOCOM	5.220
		IMM	22.257
		JARDIN MASCOTAS	8.951
		OCA	22.402
		OSE	17.412
		SUELDO XIME	141.544
		SUELDO CECI	134.469
		URGENCIA	10.200
		UTE	42.362
		COM. ZONOSIS	63.606
		ACCESORIOS	64.445

ANIMAL PLANET	38.806
ACCESORIOS	13.538
BIFARMA	21.487
CORPORACION	102.545
CORPORACION	4.235
DENTOCAN	14.765
DISPERT	2.365
FABIANA	13.868
FARMA MED	4.603
FATRO	2.766
FROST (SUPRA)	143.841
HOLLIDAY	2.545
HUESOS	10.625
INSUMOS	19.050
KONIG	51.328
LAB SUR	4.324
LA HACIENDA	932
LAOR	420.207
LAS PLACES	3.246
MERIAL	149.437
MILTON	3.640
NESTLE	122.325
OSASIX	122.640
PHARMA	6.863
PLACAS IDENTIF	8.428
SADENIR	180.306
SINERVIA	126.956
SERVIVET	78.137
TILARA	105.551
TREVET	11.275
UNIMEDICAL	40.384
UNIVERSAL	6.177
VETCROSS/VIRBAC	8.275
ZOOFARMA	74.977
ELANCO	15.253
USA PET	88.655
PET CARE	2.636
NATURAL CAN	9.012
EUKANUBA	1.813
SAGRÍN	5.331
VIRBAC	4.429
TRADEINVET	1.130

	CECILIA M.	65.048
	ECOGRAFIAS	199.875
	EXTRAS	38.487
	CIRUJANO/A	17.750
	LABORATORIO	51.235
	SUPER	9.520
	SUPLENCIAS	17.560
	IMPRESA	3.345
	PAGOS ECÓGRAFO	165.891
	SUELDOS DUEÑAS	707.000
	RETIROS DUEÑAS	247.585
	<b>Saldo de Caja</b>	<b>289.051</b>