PROYECTO DE REINGENIERÍA DE UNA MICROEMPRESA DE SERVICIOS VETERINARIOS: CASO VETERINARIA ZAMORA

Enver Ricardo Ramírez Morán[1,] Emilio Segundo Pfister Nyffenegger[2.]

[1] Ingeniero Comercial Empresarial con especialización Marketing y Comercio Exterior; Email: rramirez@bceg.fin.ec

[2] Director del Proyecto. Ingeniero Comercial, Licenciado en Ciencias Económicas, Universidad de Chile, Economista, Universidad de Guayaquil, profesor de ESPOL desde 2002. Email: epfister@hoy.net

RESUMEN.

Esta reingeniería trata de que la veterinaria Zamora ejecute un plan de acción que contemple el aprovechamiento de las diferentes oportunidades del mercado, así como que establezca una serie de directrices para bloquear estas debilidades, de tal forma que pueda luego plantear estrategias comerciales y de marketing a partir de objetivos de corto como a largo plazo y así poder mantener esa tendencia de crecimiento sostenido, pero esta vez reportando e importando réditos a la empresa, mayor participación en el mercado, mejor imagen, mas servicios y mejorando la rentabilidad del negocio que es dentro de las perspectivas del propietario del negocio sus mas grandes metas y que espera cumplirlas a partir de este proyecto.

SUMMARY

This reengineering is about an executable action plan for the Veterinary Zamora, that can take advantage of the different market's opportunities, and also the establishment of normatives and actions to reinforce the weak areas of the veterinary, in such a way that the action plan would help build sales and marketing strategies with short term and long term, and keeping the tendencies of a sustained growth. At the same time reporting profitable yields to the veterinary, greater participation of the market, better image, more services, improving the profitability of the business which is for the owner of the veterinary the main goal he expects to achieve with this project.

INTRODUCCION.

La VETERINARIA ZAMORA, que presenta una excelente reputación dentro del mercado de la ciudad, la cual se la gano a partir de una minuciosa prestación de servicios, estrictos parámetros de limpieza, imagen pulcra, atención personalizada y un seguimiento a los clientes, debe de aprovechar estas oportunidades que le ofrece el mercado para proponer nuevas y mejores formas de atender a sus clientes o bien establecer políticas de crecimiento sostenido que permita controlar las áreas fundamentales del negocio, ya que actualmente aunque las bondades del servicio que ofrece son altas, se ha podido notar aspectos altamente informales que no podrán ser soportados por la administración por mucho tiempo si la veterinaria mantiene tal como se ha venido viendo un crecimiento sostenido en sus operaciones, lo cual en vez traer beneficios por el alza de las ventas podría acarrear bajas en la calidad de los servicios, desorganización, perdidas de clientes y financieras.

Adicionalmente a esto se ha notado que los archivos físicos no mantienen un orden y no son almacenados de forma técnica así como tampoco se lleva un control de los inventarios, lo cual confirma la idea de que el trabajo es manual y poco formal.

Por otro lado se ha notado que hay fuertes oportunidades para salir adelante y crecer en este sector, ya que los puntos que deben de tomarse en cuenta para una veterinaria de éxito son bien conservados por la VETERINARIA ZAMORA, así tenemos que esta ha propuesto durante todo los años de labor la importancia de mantener principios éticos y morales en el ejercicio de la profesión, la necesidad de estar óptimamente capacitados y de recibir entrenamiento y perfeccionamiento continuo y el requerimiento de tener las instalaciones, el instrumental y el material adecuado en buen estado, lo que se considera como algunos de los puntos fuertes.

Mas así mismo se puede considerar por otro lado que los servicios de la veterinaria son limitados, ya que no ofrecen servicios veterinarios especializados como laboratorios, rayos X o peluquería, la cual si lo ofrecen otras clínicas veterinaria de la ciudad, lo que incide mucho en el nivel de ventas o el crecimiento futuro y aunque el precio sea muy competitivo no le será fácil competir en igual magnitud con la otras por no poder operar a sus máximo potencial.

Por lo que dado esto es indispensable que las veterinaria ejecute un plan de acción que contemple el aprovechamiento de las diferentes oportunidades del mercado, así como que establezca una serie de directrices para bloquear estas debilidades, de tal forma que pueda luego plantear estrategias comerciales y de marketing a partir de objetivos de corto como a largo plazo y así poder mantener esa tendencia de crecimiento sostenido, pero esta vez reportando importando réditos a la empresa, mayor participación en el mercado, mejor imagen, mas servicios y mejorando la rentabilidad del negocio que es dentro de las perspectivas del propietario del negocio sus mas grandes metas y que espera cumplirlas a partir de este proyecto.

CONTENIDO

Definición de la empresa

La empresa se dedica a ofrecer servicios veterinarios de primera calidad, específicamente a los animales de compañía, pequeñas especies (perros, gatos, mascotas en general).

Entre los servicios que ofrece la veterinaria están las cirugías, consultas, desparasitaciones, vacunas, hospitalización, asesorías en reproducción y nutrición, consultas a domicilio, asistencia en partos, entre otros.

También se venden productos tales como accesorios para mascotas y una gama de alimentos balanceados de calidad superior que solo se venden en las veterinarias.

La veterinaria cuenta aparte del doctor de cabecera, con un doctor de planta y dos doctoras eventuales, de las eventuales una de ellas trabaja como directora de la más grande clínica veterinaria de la ciudad, la clínica de la Universidad Agraria.

La empresa cuenta con un prestigio ganado por la amplia trayectoria de los doctores que en ella trabajan, ya que el doctor de cabecera, el Dr. Zamora fue director de la Clínica de la Universidad Agraria del Ecuador y profesor de cirugía de la misma, así mismo profesor de cirugía de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí ESPAM.

dado esto se puede mostrar el siguiente balance:

TABLA I

VETERINARIA ZAMORA				
BALANCE GENERAL				
AL 20 DE FEBRERO DEL 2006				
ACTIVOS			PASIVOS	
ACTIVOS CIRCULANTES			PASIVOS CORTO PLAZO	
CAJA	85		PROVEEDORES	3700.34
BANCOS	220		BANCOS	1984.87
CUENTA X COBRAR	1334.44			
INVENTARIO	4155.36		TOTAL DE PASIVOS	5685.21
TOTAL	5794.8			
ACTIVOS FIJOS			PATRIMONIO	
INSTALACIONES	118.06		CAPITAL	4149.81
UTENSILIOS DE TRABAJO	1192.73		GANANCIAS/PERDIDAS ACUMULADAS	-444.04
MUEBLES Y ENSERES	2219.7		TOTAL DE PATRIMONIO	3705.77
ADECUACIONES	226.15			
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-784.51			
TOTAL	2972.13			
ACTIVOS DIFERIDOS				
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	508			
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	169.82			
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-53.77			
TOTAL	624.05			
TOTAL ACTIVOS	9390.98		TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO	9390.98

Fuente: El autor.

Nótese que el negocio tiene un capital de trabajo de tan solo 109.59, lo cual confirma el estado de iliquidez que vive la veterinaria, esto se debe a que existe un índice de endeudamiento de mas del 60% de donde el mayor rubro pertenece a los proveedores (65.08%), esto hace necesario e imprescindible que se establezcan diversas políticas de control presupuestario, así como de controles a los movimientos de efectivo de tal forma que esta pueda mantenerse fiel al pago a proveedores y a sus distintos acreedores, así como a sus diversas obligaciones internas.

Segmento meta y consideraciones sobre el mercado

Para la veterinaria sus principales tipos de clientes son:

Clientes de ambos sexos y variadas edades, de clase media baja, media, media alta y alta. De donde los clientes de clase alta son atendidos en su mayoría a domicilio por lo que se le cobra un precio diferenciado para cada tipo de cliente.

Estudio de Mercado

Para esto se decidió entrevistar a todos los clientes que irían a la veterinaria dentro del lapso de 2 semanas (días 13-24 de febrero), con lo cual se obtuvo un muestra de 207 clientes, lo que es congruente con nuestras expectativas, ya que si tenemos que la base de datos de la veterinaria es de 465 clientes activos, se tiene que se obtuvo información de el 44.529% de la población.

Considerando el análisis que se realizo, tenemos que será necesario establecer una serie de conclusiones sobre el estudio, de tal forma que esta sirva para plantear las estrategias y procedimientos que se deberían implantar en la veterinaria para mejorar la rentabilidad del mismo y lograr un crecimiento sostenido. Dado esto tenemos que:

- El 83% de los clientes son antiguos y el 13% de los clientes son nuevos.
- El 40% de los clientes realizan visitas al consultorio de forma mensual, el 4% semanal, el 12% quincenal, el 16% trimestral, el 4% semestral, el 4% anual y el 20% ocasionalmente.
- Los clientes se encuentran satisfechos con los servicios que ofrece la veterinaria.
- Los servicios mas utilizados son los servicios de consulta, la compra de medicina y los tratamientos contra las pulgas y garrapatas.
- Los precios según los clientes son considerados como buenos y muy buenos.
- Los clientes consideran que la calidad de los productos que se ofrecen son muy buenos.
- Los clientes consideran que la limpieza y pulcritud del local debe mejorarse.
- Los tiempos de espera deben mejorase en el local ya que a los clientes no les gusta el tiempo que esperan para ser atendidos en el local.
- La eficiencia que se muestra en el local es muy buena según los clientes.
- El conocimiento de los veterinarios que atienden en el locales muy bueno según los clientes.
- Según los clientes, estos indica que la imagen que presenta la veterinaria debería mejorarse.
- El trato que se le ofrece al cliente dentro de la veterinaria, hace que este se sienta satisfecho.
- La capacidad para solucionar reclamos es aceptable según los clientes.

- Los clientes consideran que la seguridad del local es muy buena.
- Los clientes consideran que el seguimiento y las llamadas de control medico deberían ser mejoradas un poco mas o ser mas frecuentes.
- El 100% de los clientes recomendarían esta veterinaria con sus amigos y conocidos.
- El 31% de los encuestados indican que fueron a la veterinaria por recomendación, el 27% indica que la prefiere por su buena atención y el 22% por sus buenos precios entre los motivos mas importantes.
- Los clientes si consideran a la ubicación del local cómoda, ya que el 90% de los encuestado lo considero de esta forma.
- Los clientes desearían que la veterinaria ofreciera libros, revistas e informativos para la lectura, de tal forma que estos pudieran informarse más sobre sus mascotas. También desearían servicio de rayos x para diversas necesidades que son necesarias.

Análisis foda de la empresa

Fortalezas

- La Veterinaria Zamora cuenta con una amplia cartera de clientes fieles y el crecimiento de la cantidad de clientes nuevos se mantiene en constante aumento.
- Un 40% de los clientes regulares de la Veterinaria hace uso de sus servicios de manera mensual.
- La veterinaria Zamora maneja altos niveles de satisfacción en relación a sus productos y servicios.
- El personal que labora en la Veterinaria tiene altos niveles de conocimiento de su labor.
- La Veterinaria ofrece venta de medicinas lo cual tiene una alta acogida por parte de los clientes.

Oportunidades

- Un 100% de los encuestados recomendarían la Veterinaria Zamora con sus amigos.
- A largo plazo va a beneficiarnos la regeneración urbana de la calle Chimborazo.
- Posible alianza estratégica con Clínica de la Universidad Agraria, ya que no posee farmacia veterinaria y Veterinaria Zamora si.

- Un 70% de la parroquia posee mascota en su casa, pero no todos los llevan al veterinario, lo que bien se podría aprovechar si se hace una promoción para estos clientes potenciales.
- Asociación con fundaciones de trato ético a animales para programas de castración masiva, donde no se gana dinero pero sí reconocimiento.

Debilidades

- Delincuencia en el sector, lo cual se ve reflejado en que los clientes piensan que la seguridad es buena solamente.
- La publicidad no es efectiva.
- La imagen de la Veterinaria fue calificada solamente de buena.
- Poco seguimiento y llamadas al cliente.
- No existe el servicio de Rayos X, ni libros, revistas e información variada de sus mascotas, que son servicios que los clientes les gustaría que haya.

Amenazas

- Apertura de nuevos consultorios Veterinarios en la cuadra.
- Programa de vacunación gratuita por parte del Instituto de Higiene.

Así tenemos que dado esto, estas conclusiones serán utilizadas para diseñar los respectivos planes estratégicos y aspectos operativos que necesite la veterinaria para desarrollarse.

Estrategias

Contratación urgente de una CPA que se encargue de la codificación de cuentas de los distintos rubros que maneja la veterinaria y del registro de los ingresos y egresos que se efectúan.

Los doctores que trabajan en la veterinaria se deben dedicar solo y exclusivamente a atender a los pacientes, llevar las fichas medicas, y dar explicación técnica sobre uso de las medicinas cuando el cliente lo requiera, mas deben de informar y reportar los gastos de insumos y productos que efectúan en su labor, así como los diversos gastos que incurren

La CPA se encargará de llevar la caja, hacer el cobro por la venta de productos y servicios.

Los martes y jueves serán los días para hacer pagos de facturas y recepción de pedidos. Y será tarea exclusiva de la contadora.

Se entregara los reportes y los balances contables de una manera clara y precisa para así asegurar el pago de comisiones a quien sea necesario y las utilidades a los socios (mensual)
Se limitara el uso de papelitos para la contabilización del desglose de lo usado en las consultas, mas par a esto se mandara a imprimir facturas, notas de ventas, ordenes de egreso, vales de caja, ordenes de compra y otra documentación necesaria para llevar una contabilidad. A partir de esto se llevara en Order Book usando las cuentas definidas en el plan de cuentas. Tarea que será realizada por la contadora. A partir de esto se podrá llevar una contabilidad ordenada y formal
Comprar una computadora, de tal forma que a partir de esta se puedan llevar los controles de las transacciones de la veterinaria, se preparen documentos y presentar reportes de los diferentes movimientos. A partir de esta computadora, se podrá también revisar los reportes que emitirá la contadora y además almacenar datos para luego poder remitirlos a la contadora.
Mandar a capacitar al SECAP a los veterinarios y personal de la veterinaria en técnicas de ventas.
Re-ubicación de los kennels (jaula) a un lugar que no ocupe tanto espacio.
Compra de archivadores para cada una de los diferentes rubros que se llevan para tener un archivo de estos.
Se ubicara un estante con libros de mascotas y revistas en general, así como periódicos para hacer mas placentera la espera.
Se ubicaran de una mejor manera las sillas del local, de tal manera que ni un cliente espere de pie.
Se ubicara un corcho en la pared con anuncios de mascotas que busquen pareja y venta de cachorros de los mismos clientes.
Se dará una nueva mano de pintura para las paredes del consultorio, el cual será de un color pastel y se enmarcara cuadros con imágenes de diferentes mascotas, los cuales son donados por los proveedores mas grandes.
Se ubicara una mampara de vidrio para la entrada lo cual dará mayor seguridad y se podrá invertir en aire acondicionado para el consultorio.
Todos los médicos de la veterinaria usaran uniforme con idenficadores de nombre y logo de la veterinaria.

Todas las recetas, certificados y papelería de oficina llevara el logo de la empresa.

La inversión total del proyecto es de $ 33,027.80.

El financiamiento para poner en marcha nuestro proyecto se hará un préstamo al Banco del Pichincha por un valor de $ 11,775 al 14% por un periodo de 3 años.

El otro fondo para financiar al capital, el patrimonio, se debe a la inversión entre 2 socios por un monto de $ 22,505. Dado esto se tiene que el porcentaje de distribución de las utilidades será de 50%-50% entre los 2 accionistas.

En el siguiente cuadro se resume lo anterior.

Tabla II

PRESUPUESTO DE INVERSION	
ACTIVO CORRIENTE	
CAPITAL DE TRABAJO*	1222,8
ACTIVOS FIJOS	
COMPUTADORAS	650
MUEBLES Y ENSERES	1555
ADECUACIONES	200
UTENSILIOS DE TRABAJO	400
EQUIPO MEDICO	29000
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	31805
TOTAL DE INVERSION	33027,8

Elaboración: El autor.

<u>CONCLUSIONES.</u>

- El proyecto es viable pues se obtuvo una tasa interna de retorno de 50.66 % calculado para un periodo de 5 años y un valor actual neto de $20,454.61.
- La fruta con la que se va a elaborar el vinagre no es estacional es decir siempre se va a conseguir; además lo que se busca es el aprovechamiento del banano dándole un valor agregado para la elaboración de productos derivados de esta fruta.
- Durante el primer año se llegará a usar el 100% de la capacidad instalada ya que su producción al finalizar el año será de 8000 botellas de las cuales el 95% será destinado para la venta y un 5% por políticas de la empresa se empleará para promocionar el producto.
-

<u>REFERENCIAS.</u>

Proyecto de Grado.

1. E. Ramírez, “Proyecto de reingeniería de una microempresa de servicios veterinarios: caso Veterinaria Zamora” (Proyecto, Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2006).

Libro.

2. J. Salvarredy, Gestión Económica y Financiera de Proyectos, (Primera. Edición, Buenos Aires- Argentina ,2005).

Libro.

3. N. Sapag Chain y R. Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos (Cuarta Edición, Bogotá – Colombia, Mc Graw – Hill 2000), pp 223-265

Volúmenes de una colección.

4. Curso Práctico de Mercadotecnia, Volumen 2 y 8 (Segunda Edición, México, McGraw-Hill Grupo Editorial Norma, 1998).