

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EN LOS CENTROS VETERINARIOS DE LA  
ASOCIACIÓN DE MÉDICOS VETERINARIOS Y ZOOTECNISTAS DEL CENTRO  
DEL VALLE (ASMEVEZCEVA)

KELLY JOHANNA ARIZA  
DIANA MARCELA MONSALVE GIL

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUÁ  
2017

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EN LOS CENTROS VETERINARIOS DE  
LA ASOCIACIÓN DE MÉDICOS VETERINARIOS Y ZOOTECNISTAS DEL  
CENTRO DEL VALLE (ASMEVEZCEVA)

KELLY JOHANNA ARIZA  
DIANA MARCELA MONSALVE GIL

Trabajo de Grado para optar al Título Profesional de Administración de Empresas

Director  
MBA. JAIME ALBERTO DE LA CRUZ GODOY

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUÁ  
2017

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Tuluá, Junio 2017

## DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a Dios, quien ha sido mi mayor y más importante apoyo durante toda mi vida, pues me ha sostenido y levantado en cada desanimo, permitiéndome superar cada obstáculo ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera.

A Jesús por ser el ejemplo más grande de amor en este mundo.

A mi Mamá porque siempre estuvo a mi lado brindándome su apoyo incondicional, siempre ayudándome hasta donde le era posible incluso más que eso.

A mi papá quien quería verme graduar, pero que lastimosamente ya no está conmigo...sueño cumplido.

A Pirula y Paty mis mascotas quienes con su cariño y locura me han acompañado haciendo mi vida más amena.

Gracias.

Kelly Johanna Ariza

Dedico de todo corazón esta tesis principalmente a Dios, por haberme guiado a lo largo de mi carrera, por darme fuerzas para seguir adelante y no desfallecer ante las adversidades.

Le doy gracias a mis padres Abelardo y María por su apoyo incondicional, por su amor y comprensión, porque gracias a su enseñanza soy lo que soy como persona.

A mis seis hermanos que son parte importante de mi vida, que de alguna u otra manera siempre están a mi lado apoyándome para que cumpla cada una de las metas que me he planteado cumplir.

A mis sobrinos, seres maravillosos que con sus ocurrencias y travesuras hacen que mi vida sea una locura.

Diana Marcela Monsalve Gil

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos primeramente a Dios por darnos su sabiduría amor y apoyo incondicional para alcanzar esta meta.

Queremos agradecer a nuestros padres y familiares por su apoyo, por su constante estímulo y compañía.

A nuestros compañeros de clase y profesores quienes con su paciencia y dedicación, nos brindaron sus conocimientos, guiando cada día nuestro proceso de aprendizaje.

Al profesor Julián Andrés Ortiz por colaborarnos con información importante para el presente análisis, a la Profesora Lucy Varela por su apoyo en el desarrollo del trabajo de grado.

A nuestro Director de Trabajo de grado, el Docente Jaime De la Cruz, por su gran colaboración durante este proceso, con su comprensión nos ha orientado apoyado y corregido en nuestro proceso, evidenciando un interés y una entrega que han sobrepasado nuestras expectativas.

Agradecemos a los Médicos Veterinarios que hacen parte de la Asociación de ASMEVEZCEVA, por abrirnos las puertas de sus centros veterinarios, y brindarnos su valioso conocimiento, para el logro y desarrollo de este análisis.

En especial a los miembros de la Junta Directiva de la Asociación por atendernos tan amablemente y posibilitarnos una amplia información del sector Veterinario.

Y por último, agradecemos a todas aquellas personas que con sus recomendaciones, y enseñanzas nos han motivado para seguir caminando hasta conseguir nuestros objetivos e hicieron posible que culmináramos esta etapa.

Gracias, muchas gracias.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	18
1. CAPITULO I: METODOLOGÍA .....	19
1.1 PROBLEMA .....	19
1.1.1 Descripción del problema objeto de investigación .....	19
1.1.2 Formulación Del Problema.....	28
1.2 Sistematización.....	29
2. OBJETIVOS.....	30
2.1 Objetivo General .....	30
2.2 Objetivos Específicos.....	30
3. JUSTIFICACIÓN.....	31
3.1 Justificación Metodológica .....	31
3.2 Justificación Teórica. ....	31
3.3 Justificación Social.....	32
4. MARCO DE REFERENCIA.....	33
4.1 Estado del arte.....	33
4.2 Marco teórico .....	36
4.2.1 El Diamante Competitivo.....	36
4.2.2 Las Cinco Fuerzas Competitivas. ....	38
4.2.3 Análisis de vulnerabilidad.....	40
4.2.4 Estrategia.....	43
4.2.5 Ventajas competitivas de Porter .....	50
4.2.6 Ventaja competitiva Kotler .....	50
4.3 Marco conceptual.....	52
4.4 Marco legal .....	54
4.4.1 Marco Jurídico para el Ejercicio de la Medicina Veterinaria.....	54
4.4.2 Leyes ambientales .....	58

4.4.3 Leyes Laborales.....	60
4.4.4 Leyes Municipales. ....	61
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	62
5.1 Tipo de estudio .....	62
5.2 Área de estudio.....	63
5.3 Métodos de investigación .....	63
5.3.1. Observación:.....	63
5.3.2 Deductivo: .....	63
5.3.3 Analítico: .....	64
5.4 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información.....	66
5.4.1 Fuentes primarias de información.....	66
5.4.2 Fuentes secundarias.....	66
6. CAPITULO II.....	69
CARACTERIZACIÓN.....	69
6.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR VETERINARIO.....	69
6.2 CARACTERIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE MÉDICOS VETERINARIOS Y ZOOTECNISTAS DEL CENTRO DEL VALLE, DEDICADOS A LA MEDICINA DE GRANDES Y PEQUEÑAS ESPECIES (ASMEVEZCEVA) .....	75
6.2.1 Identificación .....	75
6.2.2 Objetivos de la Asociación .....	75
6.2.3 Historia.....	77
6.2.4 Constitución de la junta directiva de ASMEVEZCEVA.....	79
6.2.5 Misión Y Visión Actual.....	79
6.2.6 Asociados de ASMEVEZCEVA.....	79
6.2.7 Lista de precios sugeridos para unificación de tarifas 2017 .....	80
6.3 Caracterización de Centros Veterinarios Y Médicos Veterinarios Zootecnistas que pertenecen a ASMEVEZCEVA. ....	83
6.3.1 Clínica Veterinaria Animal Home .....	83
6.3.2 Clínica Veterinaria Su Mascota.....	85

6.3.3 Tienda Veterinaria Kanina.....	87
6.3.4. Dr. Marín Centro veterinario.....	89
6.3.5 Comercializadora La Comarca.....	91
6.3.6 Kumanday Medicina Veterinaria Integral .....	93
6.3.7 Clínica Veterinaria y Peluquería Canina Felican.....	95
6.3.8 Centro Veterinario San Francisco .....	97
6.3.9 Centro Veterinario Zoociedad .....	99
6.3.10 Clínica Veterinaria Zoomundo.....	100
6.3.11 Almacén Hacendagro De Colombia .....	101
6.3.12 Gustavo Londoño Medico a Domicilio.....	101
6.3.13 Carlos Augusto Garibello Peralta.....	103
6.3.14 Hugo Alejandro Giraldo Suarez .....	103
6.3.15 Juan Diego Tenorio Arenas .....	104
6.3.16 Gustavo Muñoz.....	105
6.3.17 House Can Tapias .....	105
6.3.18 Jenny Alejandra Rodríguez.....	106
7. CAPITULO III.....	106
ESTUDIO DEL SECTOR VETERINARIO MEDIANTE VARIABLES DE LOS MODELOS DE COMPETITIVIDAD.....	106
7.1 DIAMANTE COMPETITIVO.....	106
7.1.1 Los Factores Productivos.....	107
7.1.2 Sectores conexos y de apoyo, redes, encadenamientos productivos y Cluster .....	123
7.1.2.1 Redes de apoyo.....	123
7.1.3 Las condiciones de la demanda.....	130
7.1.4 Estructura, Estrategia, y rivalidad de las empresas del sector.....	134
7.1.5 El papel del Gobierno .....	139
7.1.5 El Papel de la Casualidad - El Azar .....	141
7.2 LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	143
7.2.1 Rivalidad entre los competidores establecidos .....	144
7.3 ANALISIS DE VULNERABILIDAD .....	165



7.3.1 Identificación de Puntales. ....	166
7.3.2 Diagrama de Vulnerabilidad.....	171
7.3.3 Conclusión de los puntales pilares de los Centros Veterinarios.....	171
8. CAPITULO IV.....	175
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LOS CENTROS VETERINARIOS .....	175
8.1 Legalidad del sector veterinario en la ciudad de Tuluá .....	176
8.2 Trámites ante el Consejo Profesional (COMVEZCOL, 2015) .....	177
8.3 Competencia en el sector .....	177
8.4 Servicios Veterinarios .....	179
8.5 Clientes.....	180
8.6 Ventajas y aspectos positivos del sector .....	181
8.7 Problemas y aspectos negativos del sector.....	182
9. CAPITULO V.....	186
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS CENTROS VETERINARIOS DE LA ASOCIACIÓN DE MÉDICOS VETERINARIOS Y ZOOTECNISTAS DEL CENTRO DEL VALLE.....	186
9.1 Focus Group .....	186
9.1.1 Ficha Técnica.....	187
9.2 ESTRATEGIAS DE MEJORA .....	192
10. CONCLUSIONES .....	205
11. RECOMENDACIONES .....	207
BIBLIOGRAFÍA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
WEBGRAFÍA .....	211



Tabla 28. Población estimada de perros y gatos Tuluá 2014 y 2015.....	148
Tabla 29. Análisis estructural del sector veterinario de la ciudad de tuluá.....	163
Tabla 30: Matriz de Vulnerabilidad.....	170
Tabla 31. Objetivos Focus Group .....	187
Tabla 32. Nombre de moderador y observador .....	188
Tabla 33. Asistentes Grupo Focal.....	188
Tabla 34. Estrategias de mejora. ....	190
Tabla 35. Pauta de chequeo focus group .....	191

## LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Número de establecimientos del Sector Veterinario del Centro del Valle, registrados anualmente en Cámara de Comercio .....	20
Grafica 2. Número de establecimientos en cada categoría del Sector Veterinarios en el Centro del Valle 2015.....	22
Grafica 3. Activos del Sector Veterinario del Centro del Valle años 2014, 2015, 2016.....	23
Grafica 4. Número de establecimientos del Sector Veterinario en el Centro del Valle año 2015 vs año 2014 .....	24
Grafica 5. Situación actual del Sector Veterinario en el Centro del Valle.....	25
Grafica 6: Programas con reconocimiento del Ministerio de Educación tipo reconocimiento cantidad .....	118
Grafica 7: Profesionales con Registro y Matricula Profesional .....	119
Grafica 8. Matriculados anualmente .....	119
Grafica 9: Diagrama de Vulnerabilidad .....	171

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo del Diamante Competitivo de Porter .....	37
Ilustración 2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	39
Ilustración 3. Cantidad de Centros de Educación Veterinaria en Colombia.....	117
Ilustración 4. Cantidad de programas de MV, MVZ Y Z en Colombia.....	117
Ilustración 5. Nuevas tendencias o competencias en la forma y desempeño profesional .....	122
Ilustración 6. Cadena productiva de alimentos balanceados .....	127
Ilustración 7. Estructura de la cadena productiva de medicamentos .....	130
Ilustración 8. Entidades encargadas de la administración del Sector Veterinario en Colombia.....	135
Ilustración 9. Conformación del Tribunal Nacional de Ética Profesional .....	135
Ilustración 10. Diamante Competitivo del Sector del Sector Veterinario el Municipio de Tuluá.....	142
Ilustración 11. Factores determinantes en la Competitividad del Sector Veterinario en el Municipio de Tuluá .....	162

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Nombre de los establecimientos en cada categoría del Sector Veterinarios en el Centro del Valle 2015 .....	215
Anexo 2. Actas de ASMEVEZCEVA .....	217
Anexo 3. Asociados al mes de marzo del 2017 .....	218
Anexo 4. Cuestionario de entrevista a la Asociación ASMEVEZCEVA (entrevista grupal).....	219
Anexo 5. Audio de entrevista grupal .....	
Anexo 6. Listado de asistentes a la entrevista grupal .....	220
Anexo 7. Cuestionario de entrevista a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación .....	221
Anexo 8. Carta modelo de invitación al grupo focal (miembros de la junta directiva de ASMEVEZCEVA).....	223
Anexo 9. Fotografía Grupo Focal.....	225
Anexo 10. Acta Grupo Focal.....	226
Anexo 11. Listado de asistentes Grupo Focal .....	227

## GLOSARIO

**TEGUAS:** Es definido por COMVEZCOL como impostores de la calidad profesional, que se presentan como profesionales sin serlo o que argumentan no necesitar titulación o registro en virtud de su experiencia y habilidades.

**MÉDICO VETERINARIO:** Es el profesional que cuenta con los conocimientos científicos – técnicos y ético – humanísticos que le permiten colaborar en el mejoramiento de la calidad de vida de los animales y del desarrollo sustentable en el sector pecuario. Promueve y ejecuta acciones tendientes a la prevención, diagnóstico clínico, terapéutica médica y quirúrgica, cirugía estética y zootécnica y mejoramiento genético; así mismo, planifica, formula y evalúa proyectos productivos que permiten la resolución de problemas en los diferentes ámbitos de la ganadería y en general de las distintas especies animales.

**MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA:** Tiene como función al participar en el mejoramiento del bienestar del hombre, a través de la producción de alimentos de origen animal en cantidad y calidad, colaborando en el mantenimiento de la salud pública, atendiendo para ello, la producción y salud de las especies productivas (bovinos, porcinos, aves, ovinos, caprinos, conejos y abejas), especies de compañía y recreación (perros, gatos, equinos y animales de zoológico y bioterio).

**MASCOTA:** Se refiere a un animal de compañía, es un animal doméstico que no es forzado a trabajar, ni tampoco es usado para fines alimenticios y que se encuentra en custodia de algún ser humano.

**PET SHOP:** Son todos aquellos establecimientos dedicados a la compra venta de animales de compañía, cuidado estético (peluquería y baño estético) comercialización de alimento balanceado y accesorios para mascotas.

**MEDICINA VETERINARIA:** Es la ciencia que estudia las enfermedades de los animales y su relación con el hombre, los medios diagnósticos, prevención y control de las mismas, buscando una mejor productividad de tal manera que proporcione al hombre elementos necesarios para su bienestar sanitario, afectivo, social, económico y nutricional.

**ZOONOSIS:** Enfermedad de los animales que puede transmitirse a las personas. Básicamente se trata de enfermedades infecciosas (producidas por bacterias, hongos, virus) y parasitarias (producidas por parásitos internos y externos).

**ZOOTECNIA:** Es una ciencia que estudia diversos parámetros para el aprovechamiento de los animales domésticos y silvestres, pero siempre teniendo en cuenta el bienestar animal ante todo.

**ZOOTECNISTA:** El ingeniero zootecnista trabaja con los animales de granja en su dimensión productiva, es decir, como fuente de alimentación de la población. Por el contrario, el veterinario se encarga exclusivamente de la salud de los animales.

**VEPA:** Asociación Colombiana de Médicos Veterinarios. Asociación de naturaleza científica y gremial, integrada por Médicos Veterinarios y/o Médicos Veterinarios Zootecnistas.



## RESUMEN

Partiendo de la importancia de darle una orientación estratégica a los Centros Veterinarios de la Asociación ASMEVEZCEVA, se lleva a cabo el presente proyecto.

Para este análisis se recurrió a fuentes primarias, entrevistas y grupo focal, con los Médicos Veterinarios del Sector y fuentes secundarias, como la Cámara de Comercio de Tuluá, la secretaria de Salud Municipal, trabajos de grado de otros autores, páginas web y diarios electrónicos. De acuerdo con estas fuentes, se realiza el desarrollo del trabajo, el cual se encuentra dividido en cuatro capítulos:

El primer capítulo plantea el diseño metodológico, se evidencia el problema al cual responde el presente análisis, se establecen los objetivos, la justificación, el marco de referencia y se estructura la metodología a aplicar en el análisis.

El segundo capítulo, contiene la caracterización de los Centros Veterinarios, los miembros independientes y de la Asociación ASMEVEZCEVA, a su vez se caracteriza el Sector Veterinario.

El tercer capítulo corresponde al análisis del ambiente competitivo mediante los modelos de Diamante Competitivo, 5 fuerzas de Porter y Análisis de Vulnerabilidad, donde se muestran los resultados del análisis, incluyendo tablas, gráficas y análisis que facilitan la interpretación de la información.

Finalmente, como cuarto capítulo se proponen las estrategias para los Centros Veterinarios, de la Asociación, realizando el Grupo Focal para la respectiva retroalimentación con la Junta directiva de ASMEVESCEVA.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se enmarca en el desarrollo del análisis de la competitividad, que busca conocer la situación actual de los Centros Veterinarios de la ciudad de Tuluá, específicamente los que se encuentran en la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del Centro del Valle (ASMEVEZCEVA), dando a conocer el nivel de la competitividad del Sector Veterinario dentro de la ciudad, permitiendo comparar los diferentes establecimientos en pro de que se pueda dar un mayor apoyo a la hora de tomar decisiones. Este análisis evidencia la realidad en que se encuentra dicho sector, teniendo en cuenta un sinnúmero de variables y factores que obstaculizan el progreso del mismo, siendo este un punto de partida para entender los errores e iniciar medidas de corrección , o en su respectivo caso medidas de prevención.

Para el entendimiento del sector se utiliza la herramienta o modelo de competitividad; el Diamante Competitivo, las 5 fuerzas de Porter, y por ultimo un Análisis de Vulnerabilidad, se realiza el análisis y se exponen las variables o puntales más vulnerables , esta identificación se realiza con el objetivo de plantear y sugerir estrategias de mejora a los Centros Veterinarios de la Asociación, que permitan el rediseño de sus estrategias empresariales, para así competir de la manera más apropiada y eficiente.

En cuanto a los nuevos empresarios ávidos de incursionar en este sector, contarían con este análisis que permite analizar los pormenores, ventajas y desventajas de crear un nuevo negocio de este tipo, entrando al mercado con mayor información, mejor preparado para tener probabilidades de éxito.

## **1. CAPITULO I: METODOLOGÍA**

### **1.1 PROBLEMA**

#### **1.1.1 Descripción del problema objeto de investigación**

En la actualidad el mercado de las mascotas está en crecimiento, según se menciona en el informe de (Fenalco ), el cual se titula “Mascotas: crecen las oportunidades de negocio”. Estudio realizado, a través de la firma BY Óptimos en el año 2011, con el fin de cuantificar el negocio, dentro de los aspectos más relevantes para este contexto se encontró que más de la tercera parte de los hogares colombianos tiene mascota, esto hace referencia al 37% de ellos. Según este estudio la mascota favorita para los colombianos es el perro con el 69% para el agregado, seguido de aves y pájaros.

En Colombia existen alrededor de 2700 establecimientos de comercio al por menor que ofrecen un sinnúmero de productos para cuidado de mascotas. Esto es confirmado con el artículo del Periódico el País (Sarria J. L., 2015) “Las mascotas y su cuidado, un renglón económico que ha cobrado protagonismo” donde se plantea un testimonio de una pareja conformada por una odontóloga y un médico, quienes dicen invertir cerca de \$300.000 al mes en la manutención de dos perros; entre alimento, vacunas, plaquetas para las pulgas y las enfermedades eventuales.

La experiencia de esta pareja es el reflejo del rol que cumplen las mascotas en la economía local. En consecuencia, los gastos que realizan actualmente las familias de Colombia, para la manutención, servicios de salud, cuidado, belleza, entrenamiento y demás servicios de este tipo de mercado, contribuyen a un sector que va en crecimiento, apoyando a su vez la generación de empleo, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Cali, en dicha ciudad hay registradas 272 veterinarias,

una cifra importante si se compara con las 34 clínicas y hospitales, así como con 150 puestos de salud, según datos del Cali en cifras. “Cuando un negocio de mascotas se registra en la Cámara de Comercio queda codificado bajo servicios veterinarios, así no lo sea. En este sentido se estima que un establecimiento pequeño puede generar tres empleos directos y uno grande un poco más de seis”, Dice Daniel Estupiñan, dueño de la compañía Diversión Canina.

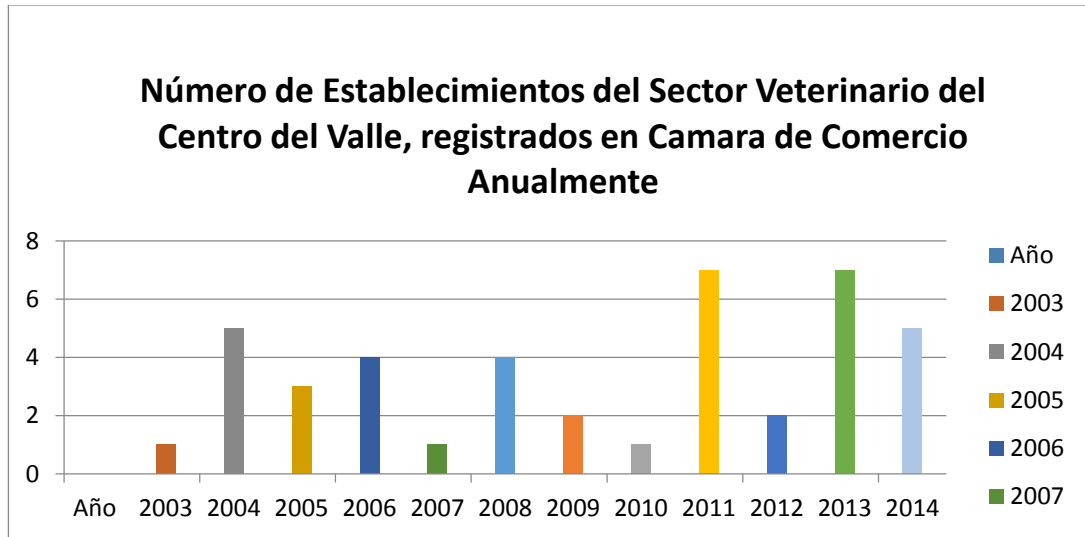
En la ciudad de Cali, Según fuentes del sector, y teniendo en cuenta una media de cuatro empleados por veterinaria, se estima que alrededor de 1100 personas están vinculadas laboralmente a este segmento en Cali.

Rafael España, director económico de Fenalco, señala que este es un mercado que se está moviendo considerablemente en el país, se ha evidenciado un gran crecimiento e interés en este sector, según el portal colombiano de productos para mascotas, “Ciudad de Mascotas” donde se registra que el 25 % de sus 60.000 visitantes son de Cali. “Están despachando un promedio de 200 pedidos cada mes a Cali por un monto cercano a \$25 millones de pesos. La capital del Valle es la tercera ciudad más importante para ellos, por eso, planean abrir allí un centro de logística para acortar tiempos de entrega.”, expresa Juan Carlos Martínez, director del portal. (Sarria J. L., 2015)

El mercado de las mascotas crece un 13% según Euromonitor Internacional, la industria para mascotas en Latinoamérica ha tenido un crecimiento sostenido y se calcula que continuará hasta 2021. (Rios, 2016).

Por lo que se refiere al Centro del Valle en los últimos 10 años se ha evidenciado que el mayor crecimiento del sector se dio en los años 2004, 2011 y 2013, según las fechas de registros en la Cámara de Comercio de Tuluá, como se observa a continuación en la gráfica 1.

**Grafica 1. Número de establecimientos del Sector Veterinario del Centro del Valle, registrados anualmente en Cámara de Comercio de Tuluá.**



Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de la información de la Cámara de Comercio de Tuluá, 2017

Para el año 2016 concretamente existen 52 establecimientos con actividades en este tipo de mercado para el Centro del Valle, según información suministrada por la Cámara de Comercio de la Ciudad de Tuluá. Dentro de estos 52 establecimientos se puede clasificar según su razón social de la siguiente manera;

- Los Centros Veterinarios.
- Las tiendas y almacenes para mascotas.
- Los establecimientos como bodegas, tiendas y distribuidores de concentrados (es importante mencionar que este último tipo de negocio, contribuye al Sector Veterinario, pero cuenta también con otro variado número de productos, aparte del de las mascotas, por ende no es de principal interés en el análisis).

A continuación se visualiza la participación de estas tres categorías del Sector Veterinario, en número de establecimientos (ver gráfico 2).

Grafica 2. Número de establecimientos en cada categoría del Sector Veterinarios en el centro del Valle 2015



Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de la información de la Cámara de Comercio de Tuluá, 2017

La relación de estos 52 establecimientos del sector veterinario se puede visualizar en el anexo 1.

Adicional a esto se evidencia un crecimiento en los activos del Sector Veterinario del Centro Del Valle en los tres últimos años, (2014, 2015, 2016)

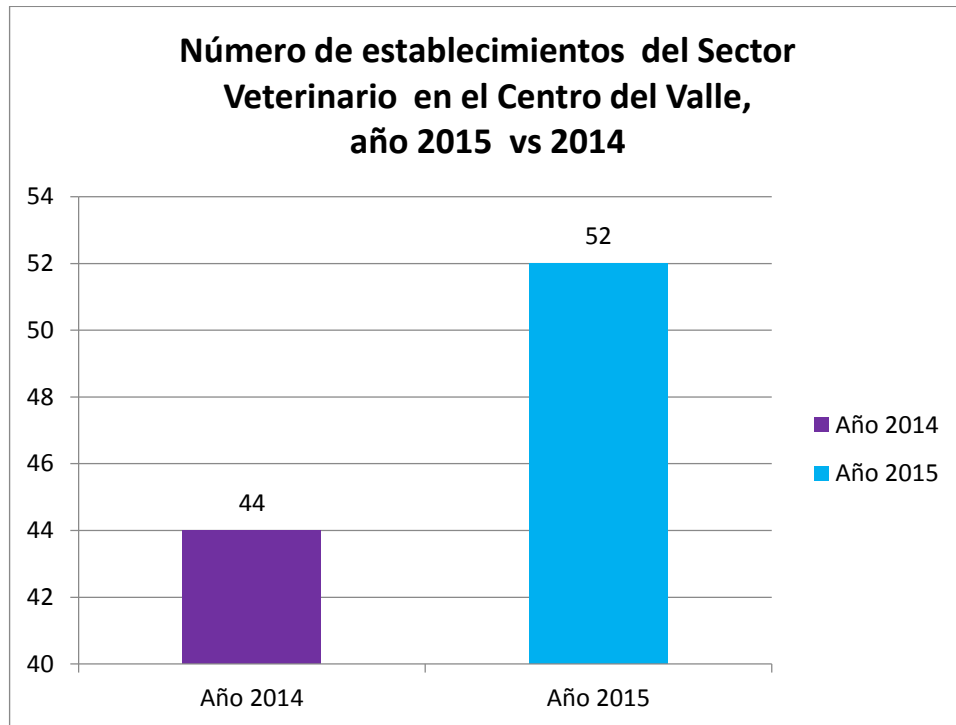
Grafica 3. Activos del Sector Veterinario del Centro del Valle años 2014, 2015, 2016.



Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de la información de la Cámara de Comercio de Tuluá, 2017

En la Ciudad de Tuluá se encuentran registrado 44 establecimientos de Sector para el año 2014, y para el año 2015 se evidencia un aumento de 7 nuevos establecimientos, como se visualiza en la siguiente gráfica.

Grafica 4. Número de establecimientos del Sector Veterinario en el Centro del Valle año 2015 vs año 2014

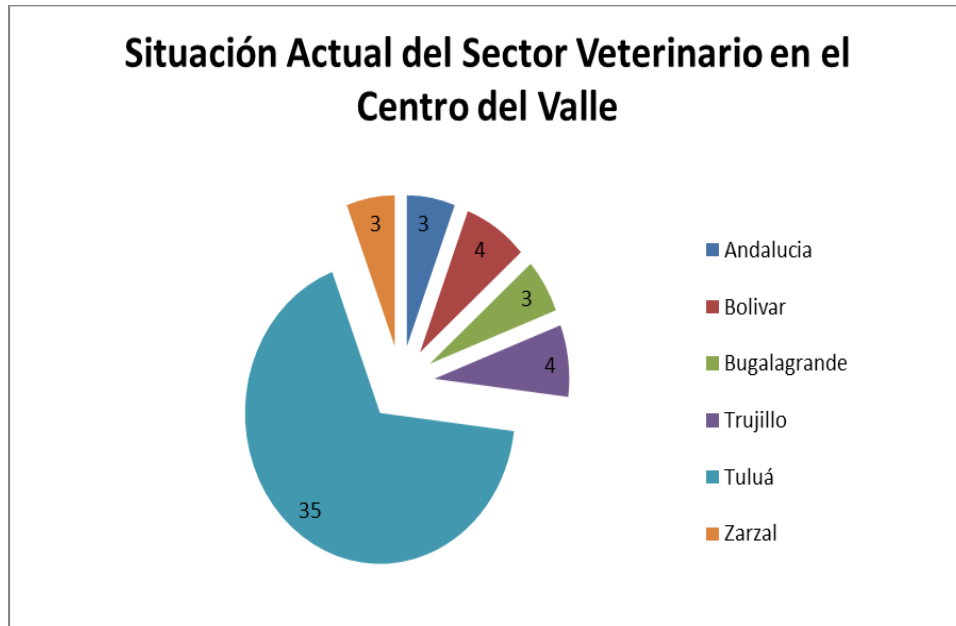


Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de la información de la Cámara de Comercio de Tuluá, 2017

Los 52 establecimientos del año 2015, del Sector Veterinario del Centro del Valle se distribuyen por regiones así;



Grafica 5. Situación actual del Sector Veterinario en el Centro del Valle



Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de la información de la Cámara de Comercio de Tuluá, 2017

El crecimiento de este sector, y la abundante competencia, hace necesario para las empresas estar en constante cambio y que busquen crear propuestas de valor, encontrar estrategias que mejoren la competitividad dentro de sus prácticas organizacionales, con el fin de enfrentarse de manera eficiente y lograr aumentar la participación que se tiene en el mercado, creando un diferenciador que permita ganarle terreno a todos los establecimientos que ejercen bajo la ilegalidad, quienes se han convertido en un problema, para los Centros Veterinarios de la ciudad de Tuluá, por ser considerados parte de la competencia desleal, debido a que no cumplen con ningún requerimiento legal, ni se acogen a la normatividad exigida por el Concejo Profesional de Medicina Veterinaria y de Zootecnia de Colombia (COMVEZCOL, 2015), estos establecimientos cuentan con personal no idóneo para ejercer la Medicina Veterinaria, vende una imagen ante los clientes de legalidad, y trata a sus mascota poniendo en peligro la salud y la vida del paciente,

siendo esto considerado maltrato animal, según la ley 1774 del 6 de Enero del 2016. Adicional a esto engañan al cliente, declarando ser Médicos Veterinarios certificados, cuando no lo son, y solo son técnicos o personas que han adquirido el conocimiento empíricamente. Esto es considerado como un delito de estafa, falsedad personal o daño en bien ajeno.

No solo el mercado de artículos va en aumento, sino también se evidencia en las facultades el crecimiento de la demanda por la Zootecnia y la Medicina Veterinaria, según (NULLVALU, 2004). Donde se manifiesta que entre los años 1929 y el 2004 se han graduado 21.938 personas como profesionales de la Zootecnia y Veterinaria en Colombia. Se estima que 16.000 están en ejercicio.

El interés de personas no capacitadas, por entrar en el mercado y comercio de las mascotas, se da gracias al crecimiento que ha mostrado esta industria a nivel nacional y local, dichas personas son llamados Teguas, (Tiempo, 1996) es un calificativo que despectivamente se le da a quienes sin ser Médicos Veterinarios recetan, ofrecen sus servicios a precios más bajos y hasta se aventuran a operar animales atendidos a sus conocimientos empíricos. Estos personajes se han convertido en un inconveniente para los Médicos Veterinarios de la ciudad y en un problema creciente para la Secretaría de Salud Pública.

Según el presidente Luis Alberto Gómez, de Vepa en el artículo (ELTIEMPO, 1996) dice; la Asociación se ha pronunciado en contra de estos falsos médicos ante la Secretaría de Salud, porque no solo son estafadores de la comunidad y desprestigiadores de la profesión sino que son un atentado contra el bienestar animal.

Según El Médico Veterinario Carlos Alberto Herrera (ELTIEMPO, 1996) dice, la gente recurre a ellos “Teguas” por ahorrarse unos pesos en la consulta y en el tratamiento, pues mientras un Médico Veterinario puede cobrar de siete a diez mil

pesos por una consulta, un Tegua lo hace por mil o dos mil pesos, sobre todo en los barrios populares que es donde mayor atención se le debe dar a los perros y gatos dada su proliferación. Finalmente las personas resultan gastando más dinero al acudir a un Tegua, debido a que realizan mal los procedimientos y terminan por enfermar más a la mascota, por ende los dueños deben recurrir a los Médicos Veterinarios que si están debidamente certificados para que repare el daño hecho por los Teguas y poder salvar la vida de dicha mascota, si es que aún es posible.

Estas personas que no cuentan con la debida certificación ni los conocimientos, para realizar procedimientos quirúrgicos que realiza un especialista, según como lo menciona el Médico Veterinario Jhon Faber Rojas en el artículo (Alerta por falsos veterinarios en Tuluá, 2012), donde se evidencia que familias de estratos uno, dos y hasta tres optan por buscar la economía para su hogar, poniendo en las manos de un desconocido las vidas de sus mascotas, recurriendo por desesperó a personas que se identifican como Veterinarios pero no lo son, arriesgando la salud y vida de los animales domésticos, y afectando el mercado de los Centros Veterinarios que si se encuentran debidamente reglamentados. Jhon Faber Rojas asegura “Este engaño y el sufrimiento se está viendo en la ciudad más frecuentemente frente a estos casos, pues se pueden presentar de tres a cuatro casos diarios”.

Los casos más frecuentes son los pacientes son envenenamiento, malas prácticas quirúrgicas siendo tratamientos de mala calidad que causan que las mascotas se encuentren en mal estado. “estas personas empiezan a realizar tratamientos basados en nada, simplemente con lo que dice la persona y muchas veces no hacen los exámenes de laboratorio que se deben realizar, y con frecuencia las vacunas no están debidamente refrigeradas causando engaños a muchas familias y sufrimientos a las mascotas además en muchos casos están cobrando igual que un especialista”, manifestó John Faber.

Por otro lado ha sido difícil dar solución a este enorme problema de informalidad en el Sector Veterinario, debido a que El Consejo Profesional de Medicina Veterinaria y de Zootecnia de Colombia (COMVEZCOL), solo puede tomar medidas hacia los profesionales de Medicina, esta entidad es la encargada de la inspección y vigilancia de las profesiones de Médico Veterinario (MV), Médico Veterinario Zootecnista (MVZ) y Zootecnista (Z). Pero para los que realizan actividades Veterinarias por fuera de este marco, no se puede actuar con sanciones o castigos ya que COMVEZCOL, solo está facultado para sancionar a los profesionales que cuenten con la matrícula profesional, a los cuales les pueden suspender la tarjeta profesional hasta por 5 años, si se les comprueba faltas de Ética Profesional. Representando esta situación una desventaja para los Médicos Veterinarios que si laboran dentro de la legalidad, frente a los teguas que no lo hacen.

Asimismo, en el gremio se presenta competencia desleal, por parte de algunos Centros Veterinarios que ofrecen servicios a bajo costo, pero realmente ese dinero que el dueño se está ahorrando se lo cobran en otros servicios, debido a que muchas veces realizan algunos procedimientos o aplican medicamentos innecesarios para cobrar más dinero al dueño de la mascota.

Esta situación trae consigo desconfianza y cierto recelo entre los Veterinarios titulados de la ciudad, frente a los Teguas, quienes están afectando negativamente al Sector Veterinario, a las familias que confían sus mascotas en estas personas no certificadas, y directamente a las mascotas poniendo en juego la salud y vida de estas.

**1.1.2 Formulación Del Problema.** Este panorama que evidencia un crecimiento en el Sector Veterinario y que los Centros Veterinarios se encuentran atacados por la competencia desleal, hace necesario un análisis de competitividad que permita conocer y entender el funcionamiento de los competidores con el fin de vislumbrar nuevas estrategias aplicables a los miembros de la Asociación ASMEVEZCEVA, o

a los empresarios que desean incursionar en el sector de manera legal. Con esta investigación se puede realizar un análisis que conlleve al planteamiento de estrategias, para responder eficientemente en el mercado actual, siendo importante que las empresas comprendan como actúa su competencia o algunos de los mejores establecimientos de la ciudad. Logrando un mayor aprovechamiento del sector ya que este ha demostrado las grandes alternativas que surgen alrededor, siendo un mercado con altas posibilidades de segmentación lo que brinda grandes ventajas a los Médicos Veterinarios existentes en la ciudad.

¿Cómo se encuentra la competitividad en los Centros Veterinarios de la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del Centro del Valle (ASMEVEZCEVA)?

## **1.2 Sistematización**

- ¿Cuáles son las características y la estructura de los miembros Asociados?
- ¿Cuál es el estado actual del Sector Veterinario según las variables de los modelos de competitividad?
- ¿Cómo se encuentra el nivel de competitividad de los Centros Veterinarios de la Asociación ASMEVEZCEVA?
- ¿Qué estrategias y acciones se pueden sugerir para la mejora de los Centros Veterinarios objeto estudio?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Analizar la competitividad en los Centros Veterinarios de la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del Centro del Valle (ASMEVEZCEVA).

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar los Centros Veterinarios de la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del Centro del Valle.
- Estudiar el Sector Veterinario mediante variables de los modelos de competitividad
- Determinar el nivel de competitividad de los Centros Veterinarios.
- Proponer estrategias para mejorar la competitividad de las Centros Veterinarios de la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del Centro del Valle.

### 3. JUSTIFICACIÓN

**3.1 Justificación Metodológica.** Este análisis tiene como propósito comprender el nivel de competitividad en el que se encuentran los Centros Veterinarios de ASMEVEZCEVA. Debido a que son un ente social ya organizado, el cual se conoce que actúan dentro de la legalidad del Sector Veterinario, por lo que se decide aplicar el análisis con el apoyo, información y colaboración de todos los miembros de esta Asociación.

Aplicando el análisis del Diamante Competitivo, Análisis de las 5 fuerzas de Porter, y Análisis de Vulnerabilidad, mediante los que se estudia la realidad de este sector, y permite identificar las posibles estrategias que mejor se acoplen a la situación de cada Centro Veterinario en el mercado y a la Asociación como equipo.

**3.2 Justificación Teórica.** En la presente investigación se aplica el modelo del Diamante Competitivo, las 5 fuerzas planteados por Michael Porter, y el Análisis de Vulnerabilidad de (Serna, 2008), Estrategias Competitivas de Michael Porter, dichos modelos y herramientas permiten conocer cuál es el estado de competitividad de los Centros Veterinarios asociados a ASMEVESCEVA.

Mediante la aplicación del Diamante Competitivo se busca entender los factores que hacen más competitivos a los Centros Veterinarios. Además, en esta teoría (Porter M. , 1991), plantea que la competitividad de un sector es el resultado de una mezcla de cuatro factores avanzados, relacionados entre sí; estructura, competidores, proveedores, factores de producción y condiciones de la demanda.

Para (Betancourt, 2014) los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales que se concretaran en la fase de diagnóstico mediante el análisis del mercado y la competencia. En este orden de

ideas la mejor manera de estudiar el entorno competitivo de una empresa y que esta obtenga una ventaja competitiva sobre las demás es mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de (Porter M. , 1991).

El Análisis de Vulnerabilidad (Serna, 2008) hace posible reconocer puntales y aspectos importantes del Sector Veterinario que permitan evidenciar mediante la aplicación de una Matriz el grado de Vulnerabilidad de cada factor. Tal análisis permite el formula miento de estrategias para mejorar aquellos puntales que se encuentre en mayor grado de vulnerabilidad. Por último el planteamiento de Estrategias competitivas, basados en los puntales mas vulnerables (Porter M. E., 2007)

Las estrategias, y sus diferentes categorías según autores como (kotler, 2012) (Porter M. E., 2007) (Navas & Guerras, 2012) (KOTLER & ARMSTRONG, 2012 ) permiten clasificar las estrategias propuestas en el actual trabajo, dando una orientación específica para el logro de las mismas, de manera sistemática que permite examinar todas las actividades realizadas por la empresa y la forma en que éstas interactúan. Para así elegir dentro del tipo de estrategias que corresponde a cada necesidad de los Centros Veterinarios, según el Análisis de Vulnerabilidad realizado.

**3.3 Justificación Social.** La importancia de esta investigación para la comunidad Tuluëña, es que permita concientizar a las personas para que elijan adecuadamente el lugar donde llevan a su mascota teniendo en cuenta la legalidad y confiabilidad del lugar y el personal Médico Veterinario.

Por otro lado la búsqueda de mejoramiento de los Centros Veterinarios, propicia beneficios a los dueños de las mascotas clientes actuales y futuros clientes, obteniendo oportunidades en precios, modos de pago, mejor servicio al cliente,



variedad de productos, calidad en los servicios ofrecidos, todo esto con el fin último de mejorar las condiciones de vida de las mascotas de la ciudad, las opciones de los clientes y el crecimiento constante de los Centros Veterinarios. Estos a su vez podrán acceder a información del Sector Veterinario, apoyando la toma de decisiones para su constante crecimiento.

Finalmente, este análisis también es importante para los autores del presente trabajo, puesto que permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad, específicamente en la facultad de administración de empresas.

#### **4. MARCO DE REFERENCIA**

##### **4.1 Estado del arte**

En los últimos años se ha despertado un ferviente interés por el cuidado y bienestar de las mascotas, contribuyendo al aumento de Centros Veterinarios en el país y en ciudades pequeñas como lo es el caso de Tuluá -Valle. Esto crea la necesidad de que se realice un análisis de competitividad, que permitan diseñar estrategias de mejoramiento para el Sector Veterinario.

Para abordar esta temática se cuenta con investigaciones y proyectos de grado centrados en analizar distintas variables con respecto a la competitividad en las empresas y estrategias de establecimientos de este tipo. De acuerdo con esta información se estructura el estado del arte con los siguientes proyectos de grado:

- **Plan de mercadeo 2013 para Naturalia Clinicentro Veterinario ubicado en el barrio Limonar de Cali. Tesis realizada en la ciudad de Cali, Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, por el autor John Freddy Bernate Parra (Parra, 2013).**

En la presente investigación se recurrió a fuentes primarias, donde se presenta el análisis de un trabajo de campo dirigido tanto a clientes actuales como potenciales de la empresa. Además información secundaria con fuentes como el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), Secretaria de Salud Pública Municipal, diarios electrónicos de alta confiabilidad y tesis de otros autores.

Este proyecto reconoce una necesidad sentida por el propietario de un Centro Veterinario de Cali, quien reconoce que la Clínica ha centrado mayor importancia en el conocimiento y la experiencia técnica del sector de atención veterinaria, pero se evidencia la necesidad de incursionar en otro tipo de estrategias como lo es la difusión de servicios, y técnicas para mejorar las condiciones de competitividad en el mercado local.

Por lo que se crea el plan de marketing, permitiendo dar un direccionamiento a la organización, mediante el análisis de las tendencias locales actuales, observando el ambiente competitivo, diagnostico que arrojaría las posibles estrategias de aplicación, para el crecimiento corporativo, y el establecimiento de objetivos, estrategias, tácticas, presupuesto y un plan de control. La metodología utilizada, es un estudio descriptivo de corte transversal dado que pretende analizar el comportamiento del mercado y la competencia en el Sector Veterinario.

Como resultados se pudo identificar grandes oportunidades para el logro del crecimiento corporativo, como el amplio mercado potencial, el dinamismo del Sector Veterinario, su proyección de crecimiento y el aumento del gasto por parte de los clientes potenciales de este mercado.

- **Factibilidad para crear la empresa “Canisalud EPS” en la ciudad de Bucaramanga, para la prestación de servicios de salud canina. Estudio realizado en la ciudad de Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, en el año 2007 por los autores María Sildana Aranda Mora y Luz marina Rodríguez Ruiz.**

En el presente proyecto se realiza un estudio de mercado para identificar las variables de la mercadotecnia y conocer el mercado de la atención canina en el área metropolitana de Bucaramanga. La metodología utilizada en este estudio de factibilidad, es una investigación exploratoria y descriptiva.

Dentro de los resultados arrojados en el actual estudio se evidencio que la empresa en pro del progreso, busco estrategias de precios ajustando algunos en los planes atractivos para los usuarios, incluso con el riesgo de mermar la utilidad pero con la opción de incrementar su portafolio de servicios y por lo tanto mejorar el volumen de clientes.

Sugiriendo además otras estrategias como una buena campaña publicitaria, creación de equipos de trabajos altamente calificados, profesionales en el área de la salud canina, para garantizar una excelente atención en la prestación del servicio, atendiendo aspectos como; capacidad para evaluar los resultados periódicamente, para tomar los correctivos necesarios y así mejorar el rendimiento.

- **Análisis de la competitividad del Sector Bancario de la ciudad de Cali. Trabajo de grado realizado en la ciudad de Cali, Universidad ICESI, Facultad de ciencias administrativas y económicas, presentado por Yurani Cerón Carbonell y Marcela Hoyos Hoyos.**

Se hace referencia a este análisis debido a que el Sector Bancario hace parte del sector de servicios, lo cual apoya variables a tener en cuenta en el análisis de la competitividad de los Centros Veterinarios.

Este trabajo profundiza en el análisis de las fortalezas, debilidades, competidores, clientes, proveedores para analizar su grado de competitividad, estrategias utilizadas y el aporte al desarrollo a la comunidad en general enfocándose en el

modelo de competitividad de (Porter M. , 1980) y de esta manera evaluar la vulnerabilidad del sector en la ciudad y priorizar los factores claves de éxito del mismo. La metodología utilizada en este análisis es de tipo estudio descriptivo, se basa en información existente sobre la competitividad del Sector Bancario para realizar un análisis del mismo y de la situación en la ciudad.

El análisis concluye que las entidades del Sector Bancario, rivalizan utilizando estrategias como compra de cartera con disminuciones de tasa para cautivar a los clientes, productos sin costos de manejo, regalos, y demás estrategias promocionales para captar nuevos clientes. Pero las condiciones de la demanda han cambiado, haciendo que hoy en día los clientes no sean fieles al servicio y valoren poco los servicios y la tecnología que les brindan las diferentes entidades. Sin embargo se puede afirmar que la variada oferta ha producido una mayor calidad en los productos y servicios, logrando mayores beneficios para los clientes.

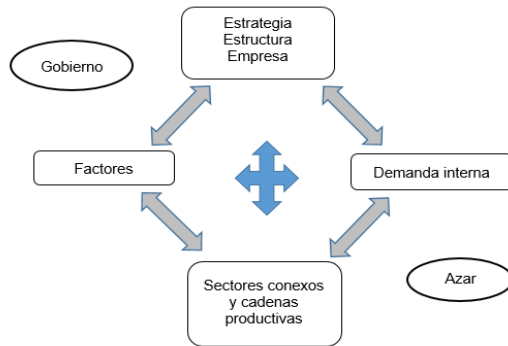
El análisis de las cinco fuerzas competitivas del sector Bancario, ayuda a definir la rentabilidad del sector a través de la incidencia en la demanda de los servicios y sus precios, la determinación de los costos de la operación y las inversiones necesarias para ser competitivos.

## **4.2 Marco teórico**

### **4.2.1 El Diamante Competitivo**

Porter sostiene que las empresas más exitosas provienen de las bases nacionales, que en sí mismas son fuertes y competitivas. Esto agudiza el instinto de triunfo y brinda un valioso apoyo grupal de industrias relacionadas e igualmente exitosas que actúan como compradores y proveedores. La clave de esta teoría es un “diamante” de factores que convierten a algunos países en más competitivos que otros. (Ilustración 1).

### Ilustración 1. Modelo del diamante competitivo de Porter



Fuente: Adaptación de Benjamín Betancourt G. a partir del modelo de M. Porter (1997)

- **Factores Productivos:** se dividen en; Naturales (Básicos) o Creados (Avanzados y Especializados). Los factores básicos comprenden los recursos Naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, infraestructura vial, energética, el personal altamente especializado tales como ingenieros titulados y científicos así como especialistas en informática y, los institutos universitarios en disciplinas complejas.
- **Encadenamientos Productivos y Cluster:** La presencia en una nación o región de sectores competitivos, que guardan conexión unos a con otros lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos. Sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios.
- **Las condiciones de la demanda:** Creación de una demanda interna existente, para consolidar el carácter competitivo del sector. Luego, la dinámica competitiva

le permitirá responder a una demanda mayor hasta llegar a los mercados extranjeros.

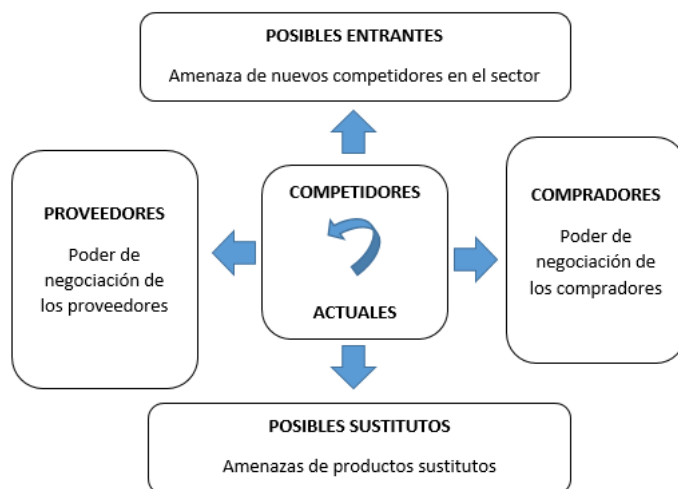
- Estrategia y Estructura de las Empresas del Sector: El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en el que se crean, organizan, y gestionan las empresas, así como la naturaleza de su rivalidad interior. La competitividad en un sector determinado es la expresión de las estrategias, las prácticas de la administración (Gestión) y los modelos organizacionales predominantes en el país o región.
- El Papel del Gobierno: El Gobierno -dice Porter- no es el quinto vértice del Diamante Competitivo. El papel del Gobierno en la ventaja competitiva, es el de influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes y verse influidos por ellos.
- El Papel de la casualidad- El azar: Los acontecimiento casuales son incidentes de tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control tanto de la empresa como del Gobierno Nacional

#### **4.2.2 Las Cinco Fuerzas Competitivas.**

Para (Betancourt, 2014) los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales que se concretaran en la fase de diagnóstico mediante el análisis del mercado y la competencia. En este orden de ideas la mejor manera de estudiar el entorno competitivo de una empresa y que esta obtenga una ventaja competitiva sobre las demás es mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de (Porter M. , 1991)

- **Rivalidad entre los competidores establecidos:** La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo, ya que una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios. Los elementos que definen el grado de rivalidad son los siguientes.
- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Frente a la amenaza de nuevos competidores, actuales desarrollan Barreras de entrada las cuales son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector, colocando en una situación de desventaja competitiva inicial. Estas barreras de entrada suelen agrupar los siguientes elementos:
- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores de un sector compiten intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque implica una disminución en la calidad de sus productos o servicios. El poder de negociación de los proveedores será más o menos elevado en función de los siguientes elementos:
- **Poder de negociación de los compradores:** Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicios y precio. Su mayor poder sobre el sector es mayor o menor en base a los siguientes elementos.
- **Competencia de los productos sustitutos:** La existencia de productos sustitutos de los sectores suponen un condicionante importante en la evolución del mismo, limitando el desarrollo de la demanda y del precio. Su influencia dependerá de los siguientes elementos:

Ilustración 2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Betancourt Benjamín, 2014. Análisis sectorial y competitividad

### 4.2.3 Análisis de vulnerabilidad

Según (Serna, 2008) en su libro Gerencia Estratégica, el análisis de vulnerabilidad, las técnicas de análisis estratégicos hacen énfasis en las variables que son oportunidades o amenazas dentro de una organización, como base de la formulación de estrategias. Tal análisis puede sesgarse en una u otra dirección dependiendo de la situación de la compañía de la posición o función de la dirección empresarial lo cual podría afectar el proceso de formulación de estrategias.

Por ello parece importante forzar a los ejecutivos a tener una visión crítica del diagnóstico. Es ponerlos a desempeñar el papel de abogados del diablo en relación con el plan o estrategias definidas. El análisis de Vulnerabilidad es el trabajo que desarrolla el nivel ejecutivo de una compañía. Proceso integrado por varias etapas, estas son:

- **Identificación de puntales.** Entendiéndose como puntal un elemento de soporte, del cual depende la empresa para sobrevivir. Por lo tanto, al realizar el análisis de vulnerabilidad lo primero que se debe identificar son los factores puntales sobre los cuales se soporta la empresa,



Tales factores pueden referirse a los recursos humanos, a la situación de la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a la situación financiera, a la estructura de capital o administrativa a la cultura corporativa, etc.

El grupo debe definir, empleando técnicas de trabajo grupal, se debe definir cuáles son los puntales y enumerarlos (una tormenta de ideas, análisis de Pareto, análisis causa efecto, en este caso en el presente análisis se opta por el grupo de enfoque y/entrevista grupal).

- **Traducir las puntales en amenazas para el negocio.** ¿Qué pudiese ocurrirle a la empresa si ocurriese tal evento? Imaginar lo peor permite superar el impacto potencial de una amenaza. Por ejemplo la pérdida del mercado puede aumentar los inventarios, lo que ocasiona altos costos para la compañía.  
Esta conversión de puntales en amenazas debe ser compartida con el grupo y después de una amplia discusión se debe tener un listado común de puntales de toda la organización
- **Evaluación de consecuencias.** Se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada. Por ejemplo, si los inventarios aumentara se incrementaría los costos financieros, se pierde el margen, la organización puede perder liquidez, lo que afectaría el resultado financiero de la compañía y sus proyecciones de crecimiento.
- **Valorizar el impacto.** Evaluadas las consecuencias de cada puntal, se debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto se debe realizar en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas. Esta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los participantes.

- **Probabilidad de ocurrencia de la amenaza.** Este paso consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1. Esto indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto. Este es un análisis muy importante en el estudio estratégico, que requiere mucho juicio y uso del conocimiento técnico, del entorno y de la empresa.
- **Capacidad de reacción.** Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, probabilidad y ocurrencia, se responde a la pregunta ¿cuál es la capacidad de reacción que tiene la empresa? Aquí se califica entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará, igualmente, el tipo de acciones que debe tomar la empresa, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.

Una vez se haya hecho el análisis de impacto, la probabilidad y capacidad de reacción, los valores correspondientes pueden ubicarse en un diagrama de vulnerabilidad.

Tabla 1. Formato para el Análisis de Vulnerabilidad.

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE LA AMENAZA (1-10)	PROBABILIDAD DE LA OCURRENCIA (0-1)	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0-1)	GRADO DE VULNERABILIDAD

Fuente: Gerencia Estratégica. Serna G., 2008

#### 4.2.4 Estrategia

##### 4.2.4.1 Gerencia estratégica

Según (Serna, 2008), para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el cómo de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.

Las estrategias resultan de responder preguntas como:

- ¿Qué debo hacer para alcanzar, para lograr la ejecución cabal del proyecto A?
- ¿Cuáles son las acciones básicas que deben realizarse para lograr la realización del proyecto estratégico?

Para cada proyecto deben definirse las estrategias y los responsables de cada estrategia. El responsable puede ser una unidad estratégica o una persona.

En el presente análisis, en las estrategias sugeridas y planteadas, no se estiman ni fechas, ni responsable, debido a que éstas solo serán aplicadas a criterio propio y a conveniencia de cada Centro Veterinario. Por lo que la posterior aplicación o ejecución en los Centros Veterinarios, dependerá del propio establecimiento, a continuación se estipula las etapas de planeación o el manual práctico que los Médicos Veterinarios pueden llevar a cabo.

##### **4.2.4.2 Etapas de Planeación estratégicas.**

###### **(Manual práctico)**

###### **Paso I: Selección estratégica**

Antes de iniciar el proceso estratégico se debe conocer la empresa para la cual se va a definir la ruta estratégica. Por ello es conveniente que se conozca los elementos generales de la empresa objeto de estudio.

- Leer cuidadosamente el entorno macroeconómico
- Analizar e identificar los elementos estructurales y coyunturales del sector y del mercado en donde actúa la empresa
- Preguntarse cuáles serían las estrategias genéricas y competitivas que permitirá responder adecuadamente a esas condiciones externas. Para ello revisar las decisiones estratégicas, genéricas o competitivas y aplicar las que considere adecuadas.
- Entendido los momentos coyunturales por los que pasa la empresa objeto de estudio, cuáles serían los paradigmas que se incorporarían en la formulación estratégica de su organización

### **Paso II: Definir el horizonte de tiempo de la planeación**

- La estabilidad o rentabilidad del entorno en el que se desempeña la organización
- La intensidad de la competencia
- La amenaza o no de productos sustitutos
- La velocidad con que la organización o sector de la empresas absorbe o incorpora cambios

### **Paso III: Establezca los principios y los valores de la organización**

Los principios y valores no forman parte de la visión ni de la misión: son su marco de referencia. Son ellos los que definen la cultura de la organización, entendida como el conjunto de valores que inspira la vida de ésta.

Formular principios y valores de la organización es darle a la entidad la cara de navegación ética.

Para ello, defina:

- 1. Principios de la organización
- 2. Valores de la organización
- 3. Establezca el código de comportamiento de la organización
- 4. Difundalos
- 5. Incorporelos como práctica en el día tras día con disciplina , consistencia y persistencia

#### **Paso IV: Defina la visión de su organización dentro del horizonte de tiempo definido**

Donde espero que mi empresa llegue en

Se aconseja utilizar frases como

- Nos vemos en \_\_\_\_\_ tecnología
- Nos vemos en \_\_\_\_\_ productos
- Nos vemos en \_\_\_\_\_ mercados
- Nos vemos en \_\_\_\_\_ talento humano
- Nos vemos en \_\_\_\_\_ rentabilidad

#### **4.2.4.3 Estrategias funcionales**

(Navas & Guerras, 2012), afirman que las estrategias funcionales se tratan, básicamente, de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, de cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Los componentes claves son el segundo y el

cuarto (las capacidades distintivas y la sinergia), este último correspondiendo al efecto sinérgico que se deriva de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñen dentro de cada área funcional. La estrategia funcional debe contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, dando sustento a la estrategia corporativa. Se la puede considerar como la bisagra entre la estrategia corporativa o global y los planes de empresa.

- **Estrategia de recursos humanos.**

El factor humano siempre ha sido esencial en la empresa aunque se ha considerado y estudiado de diferentes formas. Puede ser un factor productivo más, cuya recompensa y comportamiento viene condicionado por su nivel de remuneración o puede estudiarse como el principal componente de la empresa. La estrategia funcional abarca las funciones de selección, valoración, compensación, formación, etc., para movilizar todos los recursos humanos en torno a los objetivos de la empresa y las estrategias que han de permitir lograrlos.

- **Estrategias servicio al cliente**

(KOTLER & ARMSTRONG, 2012 ) Afirman que, toda empresa debería tener como uno de sus principales fines la satisfacción de sus clientes o consumidores como política a seguir y que suele cosechar el traer otros clientes o consumidores fieles que reconocen la marca y la consumen, como producto o servicio. Sin embargo constantemente todas las empresas se esfuerzan cada día por proporcionar a su mercado objetivo algo diferente que reconozcan y los hagan diferenciarse de la competencia.

Hacer sentir al cliente o consumidor como una persona especial, que vive experiencias únicas al consumir tal producto o servicio, puede hacernos lograr el que seamos percibidos como una empresa realmente preocupada por las necesidades de nuestro mercado y público, y ésta es una estrategia en la cual

pueden intervenir un sin número de factores, aunque es una estrategia que se deriva del conocimiento profundo de nuestro mercado y del conocimiento de las necesidades de nuestros clientes y de cómo saber satisfacerlas, no solo básicamente, a nivel primario, sino preocupándonos por darles algo más, diferente a la competencia.

#### **4.2.4.4 Estrategias de diversificación**

(Navas & Guerras, 2012) Afirman que, la diversificación se referencia a introducir nuevas actividades empresariales con las que impulsar el crecimiento de la corporación, ya sea mediante la comercialización de nuevos bienes, realizando un nuevo enfoque a los existentes o atrayendo a públicos a los que no se dirigía hasta ese momento.

En este sentido, según la actividad que se vaya a realizar, se puede hablar de:

- **Estrategia de diversificación relacionada:** cuando el proyecto que se va a llevar a cabo está relacionado con el que ya desarrollaba la compañía. Un ejemplo sería cuando un fabricante de teléfonos móviles se expande al mercado de las tabletas, empleando para ello la tecnología y maquinaria de la que dispone, o una productora de lácteos adquiere una vaquería para gestionar directamente el tratamiento de la materia prima. La clave de este tipo de estrategia de diversificación reside en saber aprovechar los recursos y capacidades existentes, de modo que los resultados combinados por las dos actividades sean superiores a los costes de ambas. Por ejemplo, si la empresa de lácteos tiene que dedicar a la compra y gestión de la vaquería un presupuesto mayor al que destinaba a pagar al proveedor que le abastecía con anterioridad, la estrategia de diversificación será un fracaso.

- **Estrategia de diversificación no relacionada:** se produce cuando la compañía se embarca en una actividad que no guarda ninguna vinculación con la que desarrollaba hasta ese momento. Este tipo de operaciones presentan un mayor riesgo, dado el desconocimiento y la falta de recursos propios para explotar el nuevo campo. Estaríamos ante el caso de Ferrari, por ejemplo, que no solo se limita al mundo del motor, sino que también ha puesto en marcha líneas de productos de vestir y accesorios de todo tipo.

#### 4.2.4.5 Estrategias de Marketing.

(Kotler, 2012), establece 7 estrategias que considera ganadoras los nuevos escenarios y a la vista de que los mercados son cada vez más competitivos.

- **Estrategia de bajos costes:** No se trata sólo de reducir algunos costos, sino de aplicar la reducción de costos en casi todas las áreas de la empresa, pero eso sí, sin deteriorar la expectativa que el propio cliente tiene, ni la esencia del negocio en sí.
- **Crear una experiencia única para el consumidor:** Esta estrategia consiste en centrarse en conseguir que el cliente viva una experiencia excepcional, única, diferente y eso hará que esté dispuesto incluso a pagar más dinero por un producto o servicio similar al que pueda encontrar en la competencia.
- **Reinventar nuestro modelo de negocio:** Kotler, afirma que muchas empresas se empeñan en mejorar los productos o servicios, añadiéndole características, funcionalidades, sabores o texturas y sin embargo no alcanzan los objetivos pretendidos. Hay veces que todo esto no sirve y que antes de seguir por el mismo camino es recomendable hacer un alto y plantearse cuál es el verdadero modelo de negocio que



acometemos y tratar de reinventarse, no enfocándose en hacerlo mejor sino en hacerlo diferente.

- **Ofrecer calidad máxima en el producto:** Penetrar en la mente del consumidor y dejar una huella de marca, es el objetivo de cualquier departamento de marketing, aunque ese destino tiene diferentes caminos, y uno de ellos es asociar nuestra marca a la imagen de calidad, de tal forma que con sólo pensarla, el cliente no necesite que le aportemos más información al respecto.
- **Centrarse en nichos de mercado:** Otra forma de garantizar el éxito es centrarse en nichos de mercado. Se trata de ofrecer un producto que agrade y sea el elegido por todas las edades, por ambos sexos, por todos los estratos sociales, etc.
- **Ser innovador:** En algunas empresas ésta es una máxima que les persigue en cualquier planteamiento porque la han asumido como una de sus ventajas competitivas.

Si el cliente percibe que la marca está en continuo lanzamiento de productos que suponen un paso adelante, lo asocia, y la refuerza contra la competencia. y esto no supone que se habla sólo de productos de tecnología, sino que es aplicable a cualquier sector y a cualquier tipo de empresa.

- **Ser el mejor en diseño:** Esta estrategia se basa en algo tan simple como que hay un tipo de personas que no sólo les gusta y prefieren, sino que necesitan, estar cerca y vivir con aparatos y elementos que estén bien diseñados. Es una realidad y hay que aprovecharla, pues existe un mercado para los productos con diseño.

**4.2.4.6 Estrategia corporativa.** (Navas & Guerras, 2012), afirman que se debe considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados.

**4.2.4.6 Estrategia de negocios.** Se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a cada unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, cómo competir mejor en tal o cual negocio. (Navas & Guerras, 2012)

#### **4.2.5 Ventajas competitivas de Porter**

(Porter M. , 1980), en su análisis de la cadena de valor descompone una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, con el fin de poder entender la variación de los costes y las fuentes de diferenciación existente o potencial. Es una manera sistemática de examinar todas las actividades realizadas por la empresa y la forma en que éstas interactúan. Una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue realizar esas actividades estratégicamente importantes mejor o más económicamente que sus competidores. Cada una de las actividades puede ser fuente de ventaja competitiva, por sí sola o en combinación con otras actividades, de ahí también la importancia de los eslabones entre actividades.

#### **4.2.6 Ventaja competitiva Kotler**

Por otro lado, (Kotler, 1992) señala, que es necesario desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Es así como

establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación de mercado: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista

- **Estrategias de Líder.** En la mayoría de los sectores industriales existe una empresa reconocida como líder, la cual tiene la mayor cuota de mercado .La empresa líder, es aquella que ocupa la posición dominante dentro de un mercado, y es reconocida como tal por sus competidores. Es el polo de referencia, que los competidores tratan de desafiar, atacar, imitar o evitar. Es el que detenta la mayor participación de mercado. Dirige a las demás empresas en cambios de precios, introducciones de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad de comunicación. Los retadores, seguidores y especialistas viven desafiando sus fortalezas o aprovechando sus debilidades. Las estrategias del líder se aplican en forma paralela.
- **Estrategias del retador.** por su parte, son estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder. Esta estrategia es utilizada por las empresas que ocupan un segundo o tercer lugar en participación en el mercado. Para conseguir esto puede realizar estrategias agresivas, pero primero debe conocer los recursos y capacidades de que dispone en relación con la empresa líder para elegir la estrategia más adecuada.
- **Estrategia del seguidor.** Kotler (1992) señala que, en vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado, alineado su actitud a la del líder reconocido del mercado. Es una estrategia que se desarrolla, a través de un comportamiento de adaptación al líder, por un competidor con una baja cuota de mercado. Es aquella estrategia que busca y se concentra en los segmentos en los que tiene una posición mayor a través de una mayor especialización con la que conseguir una mayor rentabilidad reduciendo la diversificación.

- **En la estrategia del especialista.** Kotler hace mención a que en la mayoría de las industrias existen empresas que se especializan en determinados nichos de mercado en lugar de atender a todos el mercado. Incluso se enfocan a segmentos amplios, buscando segmentos dentro de los segmentos, llamados nichos. Este fenómeno, la mayoría de veces, se da en pequeñas empresas con escasez de recursos, aunque las unidades de negocio de grandes empresas han seguido también esta estrategia

### 4.3 Marco conceptual

**Análisis de Competidores:** es una exhaustiva investigación sobre los competidores, donde se recopila la información que sea relevante o necesaria acerca de los competidores, ya sean directos o indirectos. Se puede recurrir al modelo de las 5 fuerzas plateado por (Porter M. , 1995), el cual es una herramienta de gestión, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de 5 fuerzas en ella.

**Calidad:** según Joseph M. Juran la define como "idoneidad o aptitud para el uso" y viene determinada por aquellas características del producto que el usuario puede reconocer como beneficiosas.

**Competitividad:** está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. (Porter M. , 1980).

**Determinantes de la Competitividad Empresarial:** (Garay, 1998), afirma que bajo la perspectiva de los determinantes de la competitividad, se define como la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que le permita ampliar, de manera duradera, una posición significativa en el mercado. Se identifican tres grandes grupos de factores; los empresariales, los estructurales y los sistémicos.

**Estrategia:** para (Chandler, 2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas meta.

**Factores Empresariales:** se refieren a aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión y que puede controlar y modificar a través de su conducta. En este grupo pueden clasificarse los siguientes; gestión, innovación, producción, y recurso humano.

**ICA:** el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, es una entidad Pública del Orden Nacional con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

**Innovación:** para (Drucker P. , 1997), la innovación es la función específica del emprendimiento, ya sea en una compañía existente, en una institución de servicio público o en una nueva empresa iniciada por un solo individuo en el medio familiar. Es el medio por el cual el empresario crea nuevos recursos generadores de riqueza o incrementa los recursos existentes con un potencial mejorado para producir riqueza.

**Planificación Estratégica:** es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro y esta entrelazada con el proceso completo de la dirección de modo inseparable. (Mintzberg, 1975).

**Ventaja Competitiva:** (Porter M. , 1980) denomina ventaja competitiva, al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que

los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes.

**Bienestar Animal.** Según el artículo Bienestar animal y su impacto económico, “El bienestar animal se entiende como el factor más importante para que los animales alcancen el mejor estado de salud posible y es esencial para que manifiesten en forma racional un máximo beneficio económico. (Gil , Marini , & Pais, 2005 )

#### **4.4 Marco legal**

##### **4.4.1 Marco Jurídico para el Ejercicio de la Medicina Veterinaria**

###### **4.4.1.1 Ley 073 de 1985.**

“Por la cual se dictan normas para el ejercicio de las profesiones de Medicina Veterinaria, Medicina Veterinaria y Zootecnia y Zootecnia”. (COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Decreto 1122 de 1988. (Junio 10). Por el cual se reglamenta la Ley 73 de 1985, sobre el ejercicio de las profesiones de “Medicina Veterinaria”, “Medicina Veterinaria y Zootecnia” y “Zootecnia”. Diario oficial. Bogotá, D.C., 1988. no. 38375. p. 1-3.)

En dicha ley se establece que para poder ejercer en el territorio de la República las profesiones de la Medicina Veterinaria, la Medicina Veterinaria y Zootecnia y la Zootecnia, es necesario cumplir uno de los siguientes requisitos:

- Que los profesionales hayan obtenido u obtengan el respectivo título otorgado por algunas de las entidades docentes oficialmente reconocidas por el Gobierno Nacional que funcionen, hayan funcionado o funcionaren en el futuro en el país.

- Que los profesionales hayan obtenido y obtengan su título en un establecimiento docente en países que tengan celebrado o celebren con Colombia tratados o convenios sobre validez de título académico siempre que los documentos pertinentes estén refrendados por autoridades competentes colombianas representativas en el país de origen del título correspondiente.
- Que los profesionales hayan obtenido u obtengan su título en un establecimiento docente de países que no tengan tratados o convenios de intercambio de títulos con Colombia, presenten ante el Ministerio de Educación los certificados en que consten las materias cursadas y aprobadas y el respectivo título, debidamente autenticadas por un funcionario diplomático autorizado para el efecto por el Gobierno de Colombia.

#### **4.4.1.2 Ley 5 del 1972 de** septiembre 20

Reglamentada por el Decreto Nacional 497 de 1973, Por la cual se provee a la fundación y funcionamiento de Juntas Defensoras de animales.

Esta Ley establece que al crearse Juntas Defensoras de Animales en cada uno de los Municipios del país, debe ser dirigida por un Comité integrado así:

- El Alcalde o delegado, el Párroco o su delgado, el Personero Municipal o su delegado; un representante del Secretario de Agricultura y Ganadería del respectivo Departamento y un delegado elegido por las directivas de los Centros Educativos locales. Es de aclarar, que en los Municipios donde funciones asociaciones, o sociedades defensoras de animales, o entidades cívicas similares, elegirán entre todas, dos miembros adicionales a la respectiva junta que ésta Ley establece.
- Corresponde a las Juntas Protectoras de Animales promover campañas educativas y culturales, tendientes a despertar el espíritu de amor hacia los

animales útiles al hombre, y a evitar actos de crueldad, los maltratamientos o el abandono injustificado de tales animales.

- Mediante resoluciones motivadas, dictadas por el alcalde municipal en ejercicio de sus funciones a solicitud de la junta, podrán ser impuestas multas de cinco (5.000) a cien (100.000) pesos, convertibles en arresto si no fueren cubiertas dentro del término de diez (10) días, a los que resultaren responsables de los actos de crueldad, de los maltratamientos o del abandono de los animales cuya protección se provee por medio de la presente ley.
- Los auxilios, donaciones y demás ingresos que perciban las juntas, incluidas las multas que impusiesen y recaudaren, serán manejados por un comité de tesorería elegido por la junta en pleno, integrado por tres (3) personas, debiendo las cuentas respectivas ser presentadas para su aprobación mensualmente al comité.

#### **4.4.1.3 Ley 1774 de Enero de 2016, de maltrato animal.**

Esta ley es la cual penaliza el maltrato animal en Colombia, modifica el Estatuto Nacional de Protección de los Animales (ENPA) y así como el Código Civil Colombiano de 1887.

En esta ley se decreta que los animales como seres sintientes no son cosas, recibirán especial protección contra el sufrimiento y el dolor, en especial, el causado directa o indirectamente por los humanos, por lo cual en la presente ley se tipifican como punibles algunas conductas relacionadas con el maltrato a los animales, y se establece un procedimiento sancionatorio de carácter policivo y judicial.

#### **4.4.1.4 Ley 576 de 2000.**



Por la cual se expide el Código de Ética para el ejercicio profesional de la Medicina Veterinaria, Medicina Veterinaria y Zootecnia y Zootecnia. (COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 576. (15, febrero, 2000).

La medicina veterinaria, la medicina veterinaria y zootecnia y la zootecnia, tienen como fin promover una mejor calidad de vida para el hombre, mediante la conservación de la salud animal, el incremento de las fuentes de alimento de origen animal, la protección de la salud pública, la protección del medio ambiente, la biodiversidad y el desarrollo de la industria pecuaria del país.

Para ejercer en Colombia la profesión de médico veterinario, médico veterinario zootecnista y de zootecnista, se requiere:

- Haber obtenido el correspondiente título expedido por una institución legalmente reconocida;
- Haber obtenido el correspondiente registro profesional y la matrícula que lo habilite para el ejercicio en el país, y
- Cumplir los demás requisitos señalados por las disposiciones legales sobre la materia.

#### **4.4.1.5 Decreto 1279 de 1994:**

Por el cual se reestructura el Ministerio de Agricultura y se dictan otras disposiciones". Se decreta que el sector agropecuario y pesquero de Colombia está constituido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y por sus organismos adscritos y vinculados.

#### **4.4.1.6 Resolución 1478 de 2006**

Por la cual se expiden normas para el control, seguimiento y vigilancia de la importación, exportación, procesamiento, síntesis, fabricación, distribución, dispensación, compra, venta, destrucción y uso de sustancias sometidas a fiscalización, medicamentos o cualquier otro producto que las contengan y sobre aquellas que son monopolio del Estado.

#### **4.4.2 Leyes ambientales**

##### **4.4.2.1 Decreto 351 de 2014**

Por el cual se reglamenta la gestión integral de los residuos generados en la atención en salud y otras actividades. El presente decreto tiene por objeto reglamentar ambiental y sanitariamente la gestión integral de los residuos generados en la atención en salud y otras actividades.

Las disposiciones establecidas mediante el presente decreto aplican a las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que generen, identifiquen, separen, empaquen, recolecten, transporten, almacenen, aprovechen, traten o dispongan finalmente los residuos generados en desarrollo de las actividades relacionadas.

##### **4.4.2.2 Ley 9 de 1979**

Por la cual se dictan Medidas Sanitarias. EL CONGRESO DE COLOMBIA, decreta  
DE LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Para la protección del Medio Ambiente la presente Ley establece:

- Las normas generales que servirán de base a las disposiciones y reglamentaciones necesarias para preservar, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias en lo que se relaciona a la salud humana;

- Los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del Ambiente.

Para los efectos de aplicación de esta Ley se entenderán por condiciones sanitarias del Ambiente las necesarias para asegurar el bienestar y la salud humana.

#### **4.4.2.2 Ley 388 de 1997**

La presente Ley tiene por objetivos:

- Armonizar y actualizar las disposiciones contenidas en la Ley 9 de 1989 con las nuevas normas establecidas en la Constitución Política, la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, la Ley Orgánica de Áreas Metropolitanas y la Ley por la que se crea el Sistema Nacional Ambiental.
- El establecimiento de los mecanismos que permitan al municipio, en ejercicio de su autonomía, promover el ordenamiento de su territorio, el uso equitativo y racional del suelo, la preservación y defensa del patrimonio ecológico y cultural localizado en su ámbito territorial y la prevención de desastres en asentamientos de alto riesgo, así como la ejecución de acciones urbanísticas eficientes.
- Garantizar que la utilización del suelo por parte de sus propietarios se ajuste a la función social de la propiedad y permita hacer efectivos los derechos constitucionales a la vivienda y a los servicios públicos domiciliarios, y velar por la creación y la defensa del espacio público, así como por la protección del medio ambiente y la prevención de desastres.

#### **4.4.2.4 Decreto 879 de 1998**

Por el cual se reglamentan las disposiciones referentes al ordenamiento del territorio municipal y distrital y a los planes de ordenamiento territorial.

De conformidad con los artículos 5 y 6 de la Ley 388 de 1997, el ordenamiento del territorio municipal o distrital comprende un conjunto de acciones político-administrativas y de planeación física concertadas y coherentes, emprendidas por los municipios o distritos y áreas metropolitanas para disponer de instrumentos eficaces de orientación del desarrollo del territorio bajo su jurisdicción y de regulación de la utilización, ocupación y transformación de su espacio físico. El ordenamiento territorial debe ser acorde con las estrategias de desarrollo económico del municipio y distrito y armónico con el mismo ambiente y sus tradiciones históricas y culturales.

El ordenamiento del territorio tiene por objeto dar a la planeación económica y social su dimensión territorial, racionalizar la intervención sobre el territorio y propiciar su desarrollo y aprovechamiento sostenible.

#### **4.4.2.5 Ley 140 DE 1994**

Ley por la cual se reglamenta la Publicidad Exterior Visual en el Territorio Nacional.

La presente Ley tiene por objeto mejorar la calidad de vida de los habitantes del país, mediante la descontaminación visual y del paisaje, la protección del espacio público y de la integridad del medio ambiente, la seguridad vial y la simplificación de la actuación administrativa en relación con la Publicidad Exterior Visual.

#### **4.4.3 Leyes Laborales**

**4.4.3.1 Código sustantivo del trabajo.** La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad y regula las relaciones de derecho

individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

#### **4.4.3.1 Decreto 410 de 1971**

Por el cual se expide el Código de Comercio, EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, en ejercicio de las facultades extraordinarias que le confiere el numeral 15 del artículo 20 de la Ley 16 de 1968, y cumplido el requisito allí establecido.

La presente ley decreta, que los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas y en las cuestiones comerciales que no pudieren regularse conforme a la regla anterior, se aplicarán las disposiciones de la legislación civil.

#### **4.4.4 Leyes Municipales.**

##### **4.4.4.1 Acuerdo No 17 diciembre de 2015**

“Por el cual se adopta el Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Tuluá”  
El Concejo Municipal de Tuluá, en uso de sus atribuciones constitucionales y legales, en especial las conferidas por el artículo 313 de la Constitución Nacional y el artículo 25 de la ley 388 de 1997.

Adoptar el Plan de Ordenamiento Territorial para el Municipio de Tuluá como instrumento básico para el desarrollo de un ordenamiento físico territorial que promueva el desarrollo económico y social y el bienestar y oportunidades de sus habitantes.

##### **4.4.4.2 Decreto número 162 de 2004**

Determina que el Gobierno Nacional reglamentará, entre otros, el régimen de vigilancia sanitaria y control de calidad de los productos de qué trata el objeto del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA, dentro de los cuales se encuentran los medicamentos.

El Decreto 549 del 29 de marzo de 2001 estableció el procedimiento para la obtención del Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para los laboratorios fabricantes de medicamentos que se produzcan en el país o se importen; Que en virtud de los principios de economía, celeridad y eficacia, se considera procedente ampliar el reconocimiento de las certificaciones expedidas por autoridades sanitarias de otros países distintos de los ya establecidos en el artículo 3° del Decreto 549 de 2001 y por organismos de salud internacionales.

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1 Tipo de estudio**

Para la realización de este estudio se lleva a cabo una investigación de tipo descriptiva, según (Sabino, El proceso de investigación, 1986) La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

Este método permite basarse en la información existente sobre la realidad del Sector Veterinario en la actualidad, siendo la competitividad del sector la generalidad de dicho método, abriendo un camino a seguir para llegar a variables específicas que derivan un nuevo conocimiento, permitiendo el escenario adecuado para realizar un análisis de la situación competitiva de cada uno de los Centros

Veterinarios de la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del Centro del Valle

## 5.2 Área de estudio

- Departamento: Valle del Cauca
- Municipio: Tuluá
- Establecimientos: Centros Veterinarios de la Asociación De Médicos Veterinarios y Zootecnista del Centro del Valle
- Universo y muestra: 22 Asociados entre los que se encuentran, representantes de cada Centro Veterinario legalmente constituido y Médicos Veterinarios que laboran de manera independiente en modalidades de asesores y servicios a domicilio.

## 5.3 Métodos de investigación

Dentro de los métodos de investigación apropiados para el presente análisis están:

**5.3.1. Observación:** mediante la observación directa, identificar cuáles son las características de los Centros Veterinarios de ASMEVEZCEVA, en aspectos tales como, estado de la infraestructura, distribución física de productos para las mascotas, publicidad e imagen utilizada en el establecimiento.

**5.3.2 Deductivo:** este método planteado desde la perspectiva de (Mendez, 2001), donde las situaciones generales, como es el conocimiento del estado actual del Sector Veterinario de la ciudad de Tuluá, las cuales permiten conocer las condiciones y la realidad que viven en general los centros veterinarios, esto permite llegar a la especificidad e identificar la situación particular, que en este caso serían el comportamiento de las variables de cada Centro Veterinario logrando entender

el comportamiento, para llegar a conclusiones específicas y generar estrategias de mejora.

**5.3.3 Analítico:** con este método se logra identificar la realidad y los diferentes comportamientos que ha tenido este sector en la ciudad de Tuluá, por lo que se puede proceder a presentar de manera general toda esta información, descomponiendo en sus partes para poder observar sus causas, la naturaleza y los efectos de la individualidad de cada uno de estos Centros Veterinarios.

La metodología utilizada en el presente análisis se realiza de la siguiente manera:

- **Investigación del terreno:** mediante la consulta y entrevista realizada al en la Secretaria de Salud de la ciudad de Tuluá, se identifica que dentro del Sector Veterinario existen establecimientos que ejercen dentro de la legalidad y otros que no, por lo que se decide realizar el análisis únicamente con los Centros Veterinarios que estén cumpliendo con estos estándares y normatividad legal. También se evidencio la existencia de una asociación de Médicos Veterinarios en la ciudad, la cual cuenta con la participación de 22 Médicos Veterinarios, por lo que se hace pertinente y se decide aplicar el presente análisis a dicha Asociación.
- **Revisión bibliográfica:** realizando consultas sobre la información referente a este escenario competitivo, analizando aspectos como el marco legal. Indagando sobre los posibles modelos de competitividad para ser aplicados propiamente a este sector, incluso se realizó una exhaustiva búsqueda de estudios realizados para entender el comportamiento del Sector Veterinario.
- **Entrevista grupal:** esta se realizó el 21 de Marzo del 2017, a las 7:00 Pm con la Junta Directiva de ASMEVEZCEVA, la cual la conforman Médicos Veterinarios Zootecnistas con una gran experiencia, y un gran conocimiento del sector. Esta



entrevista tenía como fin adentrarse un poco más en la realidad diaria que viven los médicos veterinarios de la ciudad de Tuluá.

#### **Caracterización del sector:**

- Caracterización del Sector Veterinario, realidad actual.
- Caracterización de ASMEVEZCEVA.
- Caracterización de cada Centro Veterinario y los Médico Veterinario que trabajan de manera independiente, todos estos miembros actuales de la Asociación

#### **Modelos y Herramientas de Análisis:**

- Análisis del nivel de competitividad del Sector Veterinario de Tuluá mediante variables y aspectos importantes.
  - Análisis del Diamante Competitivo de Porter.
  - Aplicación de las 5 fuerzas de Porter al Sector Veterinario.
  - Análisis de Vulnerabilidad de Variables específicos del Sector Veterinarios.
- 
- **Grupo de enfoque:** Para llevar a cabo el cuarto objetivo de la presente investigación, el cual es proponer y sugerir estrategias para mejorar la competitividad de las Centros Veterinarios de la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del Centro del Valle. Se opta por aplicar la herramienta del Grupo de Enfoque donde se realice una retroalimentación de las estrategias sugeridas, con el fin de confirmarlas o descartarlas.
  - Planteamiento en el documento de estrategias sugeridas a partir del análisis realizado, y aprobadas por la Junta Directiva de ASMEVEZCEVA, para las mejoras a los Centros Veterinarios y a la Asociación como Tal.

## **5.4 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información**

### **5.4.1 Fuentes primarias de información**

Para el desarrollo de la investigación se tomaran como fuentes primarias, la observación y la entrevista, con el fin de identificar cuál es la situación actual de la competitividad de los Centros Veterinarios de la ciudad.

**5.4.1.1 Observación:** Se realizó una visita a cada Centro Veterinario con el fin de observar los aspectos físicos del establecimiento, la decoración, la publicidad, los productos, artículos, distribución física.

**5.4.1.2 Entrevista:** Entrevista grupal, para ampliar la información del Sector Veterinario e individual para cada centro veterinario, con el fin de conocer y entender el funcionamiento de cada uno de ellos.

### **5.4.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes de información secundarias son, libros de competitividad y sus modelos de aplicación, trabajos de grado realizados en la Universidad del Valle y demás Universidades de Colombia, informes de internet, artículos revistas, todos estos basados en el Sector Veterinario y en como estudiar la competitividad. A continuación se plantea las fuentes en la siguiente tabla;

Tabla 2. Fuentes primarias y técnicas de recolección

FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN					
OBJETIVO	FUENTE A APLICAR	TECNICA A APLICAR	PROPÓSITO	ACTORES	COMPONENTE TEORICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Caracterizar los Centros Veterinarios de la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del Centro del Valle.</li> </ul>	Primaria	Observacion directa e indirecta	Observar e identificar a cada centro veterinario con el fin de entender los aspectos físicos del establecimiento, la decoración, la publicidad, los productos, artículos, distribución física.	Centros Veterinarios	N/A
		Entrevista Grupal	Ampliar la información del sector veterinario		
		Entrevista individual	Conocer y entender el funcionamiento de cada Centro Veterinario		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar variables de los modelos de competitividad en el Sector Veterinario</li> </ul>	Secundaria	Textos Trabajos de grado Informes de internet articulos de revista libros de competitividad	Establecer variables de los modelos de competitividad, para analizar el ambiente del Sector	N/A	Adaptacion de Benjamin Betancourt G. A partir del Modelo de M.Porter(1991),Diamante Competitivo
					M.Porter(1991), 5 Fuerzas Competitivas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el nivel de competitividad de los Centros Veterinarios.</li> </ul>	Primaria	Entrevista Grupal	Conocer la información actual del sector veterinario	Centros Veterinarios	M.Porter(1991), 5 Fuerzas Competitivas
	Secundaria	Libros sobre modelos de estudios de Competitividad Tesis	Comprender la situación actual del ambiente competitivo	N/A	Adaptacion de Benjamin Betancourt G. A partir del Modelo de M.Porter(1991),Diamante Competitivo
					M.Porter(1991), 5 Fuerzas Competitivas
Serna(2008) Analisis de Vulnerabilidad					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer estrategias para mejorar la competitividad de las Centros Veterinarios de la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del Centro del Valle.</li> </ul>	Secundaria	Textos Trabajos de grado Informes de internet articulos de revista libros de competitividad	Sugerir Estrategias de mejora para los Centros Veterinarios, a partir de los resultados del analisis	Centros Veterinarios	Serna(2008) Analisis de Vulnerabilidad
					Porter(1980) Estrategias Competitivas
					Serna (2008) Gerencia Estrategica KOTLER,P. (1992). Dirección de Marketing. KOTLER PHILIP, Y, ARMSTRONG GARY. (2012). Marketing NAVAS JOSE, Y, GUERRAS ANGUEL. (2012). La dirección estratégica de la empresa

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, 2017

Tabla 3. Ficha técnica

**FICHA TECNICA**

<b>Diseño muestral</b>	Muestreo no probalístico (no aleatorio)
<b>Población Objetivo</b>	Centros veterinarios de ASMEVEZCEVA
<b>Técnica</b>	Entrevista, con representantes de los centros veterinarios, miembros de ASMEVEZCEVA
<b>Tamaño de la muestra</b>	22 Asociados, entre Centros Veterinarios y Médicos Veterinarios Zootecnistas como independientes
<b>Fecha de realización del estudio</b>	Desde Febrero 14 hasta 15 de Abril
<b>Financiación</b>	Recursos propios
<b>Margen de error</b>	5%

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, 2017.

## **6. CAPITULO II.**

### **CARACTERIZACIÓN**

#### **6.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR VETERINARIO**

El presente análisis de la competitividad de los Centros Veterinarios, se realiza en la ciudad de Tuluá, contando con información estadística basada en el último censo realizado en el año 2005 por el DANE, dentro de la información suministrada en datos demográficos de población de los departamentos y municipios para el año 2014 la proyección para el municipio de Tuluá fue de 209.086 habitantes. (Anuario estadístico, 2014).

El Sector Veterinario ha tenido altibajos por acontecimientos positivos y negativos, este ha sido considerado un sector pujante en la economía agraria, según el artículo (Redacción ELTIEMPO, 2005) donde se manifiesta que durante el año 2004 , las ventas de la Industria Veterinaria en Colombia ascendieron a 234.203 millones de pesos 5.839 millones de pesos más que en el año 2003, lo cual representa un incremento del 2,6 por ciento, reportó la Asociación Nacional de Laboratorios de Productos Veterinarios (Aprovet).

Según el gremio empresarial, que aglutina a 27 laboratorios, si se analiza el resultado teniendo como patrón el dólar, el crecimiento fue del 12,2 por ciento como consecuencia de la revaluación del peso colombiano frente a la moneda estadounidense. "Tal resultado no es diferente al logrado por la industria veterinaria en los últimos años, cuyos resultados son un efecto derivado del comportamiento de las principales actividades pecuarias en Colombia", explicó Hernán Cifuentes S Guerra, vocero de este gremio. (Aprovét).

Uno de los factores a tener en cuenta y por el cual se proyecta este crecimiento, es que: "en el país el número de mascotas ha aumentado de forma considerable, al punto que ocupa un lugar principal en las familias, por lo cual sus dueños buscan siempre ofrecerle las mejores alternativas en materia de alimentación y el cuidado de su salud.

A pesar del significativo progreso y crecimiento en esta Industria Veterinaria se evidencia que hay problemas en este sector. Este se ve afectado por diferentes variables que dan lugar a la ilegalidad, afectando no solo la economía de los laboratorios por la presencia de contrabando y adulteramiento de los medicamentos, sino también a los Centros Veterinarios quienes no son ajenos a la ilegalidad con personas dedicadas a realizar procedimientos médicos sin la respectiva certificación de COMVEZCOL como profesionales de la Medicina Veterinaria, estas personas obran sin ética poniendo en peligro las condiciones de salud de las mascotas, lo cual es considerado hoy en día como maltrato animal incidiendo a su vez en un daño emocional y económico para los clientes, quienes adquieren este tipo de medicamentos o servicios no aptos para sus mascota, ya sea por desconocimiento de la legalidad de estos servicios o por factores de precio y no de calidad.

En primera instancia y conforme a la entrevista realizada al Médico Veterinario de la secretaria de Salud de Tuluá (Muñoz, 2017) quien manifiesta su percepción y experiencia en cuanto al Sector Veterinario propiamente de Tuluá, plantea lo siguiente: En general los Centros Veterinarios de la ciudad de Tuluá cuentan con servicios médicos de calidad, pero descuidan otros aspectos como lo son estrategias de mercadeo, de servicio al cliente, sistemas de crédito para los clientes, embellecimiento del establecimiento y demás herramientas con las que podrían ampliar su lista de clientes, debido a que si se enfoca solamente en el servicio médico, este comportamiento puede ocasionar que se obstaculice la visión de organizarse y contar con planes de acción, una estructura que implique estrategias para el crecimiento, por lo que este panorama dificulta el comienzo de alguna iniciativa hacia el cambio.

La Secretaria de Salud de Tuluá, conforme al censo realizado en el año 2016, suministra información (Muñoz, 2017) de los consultorios, clínicas, peluquerías y tiendas veterinarias que existen actualmente en la ciudad, a continuación se relaciona cada uno de estos;

Tabla 4: Censo de consultorios clínicas-consultorios-peluquerías y tiendas veterinarias Secretaria de Salud Municipal-Tuluá 2016

<p style="text-align: center;"><b>CENSO DE CONSULTORIOS CLINICAS-CONSULTORIOS-PELUQUERIAS Y TIENDAS VETERINARIAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>SECRETARIA DE SALUD MUNICIPAL-Tuluá 2016</b></p>
---

No	NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL ESTABLECIMIENTO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO			
		CLINICA	CONSULTORIO	PELUQUERIA	DROGUERIA
1	Consultorio Veterinario		X		X
2	Consultorio Veterinario mundo animal Pets Tuluá		X		X
4	Tienda Veterinaria Canina		X	X	X
5	Súper Mascotas Tuluá		X	X	X
6	Servicanes		X	X	X
7	Almacén el Vaquero		X	X	X
8	Cat Gog Hom		X	X	X
9	Zoociedad centro veterinario		X	X	X
10	Kumanday Medicina Veterinaria Integral		X		X
11	Felican		X	X	X
12	Snoopy			X	
13	Animal Home	X		X	
14	Tasita de T DM			X	
15	La Comarca		X	X	X
16	Punto Canino JJ			X	
17	Peluquería Kanina			X	
18	Amigo canino			X	

FUENTE: Secretaria de Salud, 2017

Tabla 5. Consultorios clínicas-consultorios-peluquerías y tiendas veterinarias registradas en Camara De Comercio 2016.

Nº	Nombre	Actividad
1	BOUTIQUE CENTRO ANIMAL HOME	Actividades veterinarias
2	CENTRO VETERINARIO SERVICANES	Actividades veterinarias
3	TIENDA VETERINARIA KANINA	Actividades veterinarias
4	ANIMAL HEALTH S.M.V	Clínicas veterinarias



5	CENTRO VETERINARIO SAN FRANCISCO ASM TULUA	Actividades veterinarias
6	ZOOCIEDAD CENTRO VETERINARIO	Actividades veterinarias
7	CLINICA VETERINARIA SU MASCOTA	Clínicas veterinarias
8	EL CORRAL VETERINARIO DE TRUJILLO	Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales,
9	CLINICA VETERINARIA FELICAN	Comercio al por menor en droguerías veterinarias
10	AGRO VETERINARIA LA CASA DEL CAMPO	Comercio al por menor en droguerías veterinarias
11	AGROVETERINARIA LOS PAISAS MYD	Comercio al por menor de animales domésticos y alimentos C
12	DR. MARIN L.C CENTRO VETERINARIO	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
13	AGROVETERINARIA LLANO GRANDE	Comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico
14	AGROVETERINARIA LA 25	Comercio al por menor de animales domésticos y alimentos C
15	AGROVETERINARIA LA 28	Comercio al por menor de animales domésticos y alimentos concentrados
16	AGROVETERINARIA ZONA GRANDE	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
17	BODEGA AGROVETERINARIO BEGODU"	Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con
18	T.Q. MASCOTAS	Confección de prendas de vestir.
19	TIENDA DE MASCOTAS N.J	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
20	MULTIAGRO MASCOTAS	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
21	MASCOTA FELIZ NUEVO PRINCIPE	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
22	KEVIN Y SU MASCOTA	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
23	EL VAQUERO LA TIENDA DE SU MASCOTA S.A.S.	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
24	TIENDA AGROMASCOTAS H.A	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
25	MUNDO MASCOTAS LA 33	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
26	SOLO PARA MASCOTAS Y ALGO MAS	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
27	ANIMALANDIA TIENDA MASCOTAS	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
28	LA TIENDA DE LAS MASCOTAS	Código de actividad económica no homologada
29	DANDY CANES	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
30	AGROVETERINARIA LA PLAZUELA	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
31	NUTRIBRUNO	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
32	T.Q. MASCOTAS	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel.
33	KEVIN Y SU MASCOTA	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
34	EL PUNTO KANINO J.J.	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
35	LA TIENDA DE LAS MASCOTAS	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
36	COMERCIALIZADORA LA COMARCA	Comercio al por menor de otros artículos domésticos
37	KUMANDAY MEDICINA VETERINARIA INTEGRAL	Actividades veterinarias

Fuente: cámara de comercio de Tuluá (2017)

Como se evidencia en la tabla 5, los establecimientos que están registrados en Cámara de Comercio de Tuluá a la fecha de febrero 14 del 2017, dedicados a este tipo de servicios y actividades son 37 de los cuales, 10 se dedican exclusivamente actividades veterinarias, clínica veterinaria o comercio de productos farmacéuticos veterinarios. (Tabla 6)

Tabla 6. Establecimientos registrados en Cámara de Comercio dedicados exclusivamente actividades veterinarias, clínica veterinaria o comercio de productos farmacéuticos veterinarios.

<b>Nº</b>	<b>Nombre</b>	<b>Actividad</b>
1	BOUTIQUE CENTRO ANIMAL HOME	Actividades veterinarias
2	CENTRO VETERINARIO SERVICANES	Actividades veterinarias
3	TIENDA VETERINARIA KANINA	Actividades veterinarias
4	ANIMAL HEALTH S.M.V	Clínicas veterinarias
5	CENTRO VETERINARIO SAN FRANCISCO TULUA	Actividades veterinarias
6	ZOOCIEDAD CENTRO VETERINARIO	Actividades veterinarias
7	CLINICA VETERINARIA SU MASCOTA	Clínicas veterinarias
8	CLINICA VETERINARIA FELICAN	Comercio al por menor en droguerías veterinarias
9	AGRO VETERINARIA LA CASA DEL CAMPO	Comercio al por menor en droguerías veterinarias
10	KUMANDAY MEDICINA VETERINARIA INTEGRAL	Actividades veterinarias

Fuente: Cámara de Comercio, 2017

En la actualidad existe una Asociación de Veterinarios en la ciudad de Tuluá, la cual está constituida solo por miembros profesionales en Medicina Veterinaria y tratan siempre de trabajar dentro de la legalidad que requiere este sector.

Conforme a esto, el presente análisis de la competitividad, se realizara y tiene como objeto de estudio los Centros Veterinarios que pertenezcan a la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del centro del valle (ASMEVEZCEVA).

## **6.2 CARACTERIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE MÉDICOS VETERINARIOS Y ZOOTECNISTAS DEL CENTRO DEL VALLE, DEDICADOS A LA MEDICINA DE GRANDES Y PEQUEÑAS ESPECIES (ASMEVEZCEVA)**

### **6.2.1 Identificación**

La Asociación de Médicos Veterinarios y/o Zootecnistas del Centro del Valle del Cauca – **ASMEVEZCEVA** –es una organización privada sin ánimo de lucro, no Gubernamental y de naturaleza Gremial, que acoge los principios jurídicos y gremiales consagrados en la constitución y las leyes.

La Asociación está integrada por profesionales Médicos Veterinarios, Médicos Veterinarios Zootecnistas y Zootecnistas, egresados de las facultades con programas académicos de la Medicina Veterinaria, la Medicina Veterinaria y Zootecnista y la Zootecnia, legalmente reconocidos y aprobados en el territorio nacional.

La presente Asociación cuenta con 22 Asociados al 30 de marzo del 2017 entre los que se encuentra profesionales de tres categorías; Médicos Veterinarios (MV), Médicos Veterinarios Zootecnistas (MVZ) y Zootecnista (Z) dicha Asociación cuenta con una junta directiva constituida el 11 De Noviembre del 2016, en la Ciudad de Tuluá, CALLE 12B # 25<sup>a</sup>-50, BARRIO LA GRACIELA. HORA: 07:00 pm (Ver acta de Constitución, anexo 3).

### **6.2.2 Objetivos de la Asociación**

- Agrupar los profesionales egresados en las carreras de Medicina Veterinaria, Medicina Veterinaria y Zootecnia y Zootecnia, en una agremiación que propenda por los intereses de los asociados y el desarrollo de sus profesiones.

- Impulsar y fomentar en la Región, el estudio e intercambio científico de la Medicina Veterinaria en la especialidad de los pequeños y grandes animales, estimulando la práctica profesional en condiciones óptimas en lo referente a principios éticos, conocimientos actualizados y transferencia, desarrollo o aplicación de diversas tecnologías de punta aplicables a la especialidad en todos los campos.
- Velar por la aplicación rigurosa de las disposiciones legales vigentes, sobre la protección a la profesión, por el cumplimiento del código de ética y porque se cumplan las debidas sanciones a los infractores.
- Desarrollar y ejecutar proyectos de ley sobre la defensa profesional, estrechar los vínculos con fraternidad y trabajar para que los asociados se conozcan y colaboren mutuamente.
- Constituirse en órgano asesor y consultor ante autoridades públicas o privadas, en lo referente a políticas de salud, investigación, educación y servicios relacionados con la especialidad. Además colaborar en la evaluación de las condiciones de infraestructura necesarias para el adecuado y seguro ejercicio de la especialidad.
- Aunque la asociación es sin ánimo de lucro, por intermedio de su representante legal, podrá realizar todo tipo de contratación con empresas públicas o privadas Nacionales o Internacionales que incluyen realización de congresos, seminarios, talleres, simposios, festivales, campañas de vacunación, campañas de esterilización, eventos feriales y otras relacionadas que se consideren beneficiosas para la Asociación. Los dineros obtenidos se invertirán en todo tipo de gastos operativos que requiera la asociación ASMEVEZCEVA, tanto a nivel Local como regional.

- Podrá desarrollar actividades sociales, económicas que propendan la integración y mejoramiento de sus afiliados, los cuales se deben ajustar al cumplimiento de las normas legales y estatutarias.

### **6.2.3 Historia**

Hace 33 años se realizó el primer intento de creación de una asociación de Médicos Veterinarios en la ciudad de Tuluá esta se intentó con la colaboración de un grupo de 4 Médicos Veterinarios entre estos estaba; Luis Fernando Berrido Médico veterinario zootecnista quien en ese entonces era el director del ICA, contando también con un la presencia del Médico Veterinario Zootecnista Enrique Murgueitio quien trabajaba desde ese tiempo y actualmente en el Centro Internacional de Agricultura Sostenible, el Dr. Fernando Uribe Médico veterinario Zootecnista, era el Veterinario de la hacienda “El Medio” ubicado en el municipio de Zarzal y por último el Médico Veterinario Zootecnista Jaime Tafur quien actualmente es el presidente de la Junta directiva de la Asociación, estas cuatro personas tuvieron la voluntad de constituirse como entidad privada sin ánimo de lucro. Con el fin de agrupar profesionales Médicos Veterinarios, Médicos Veterinarios Zootecnistas y Zootecnistas, egresados de las facultades con programas académicos de la Medicina Veterinaria, la Medicina Veterinaria y Zootecnista y la Zootecnia, legalmente reconocidos que demuestren todo su profesionalismo, idoneidad, ética y amor por esta profesión. Pero en ese tiempo no se concretó la constitución de esta asociación, a pesar de que se realizó una asamblea informativa en el auditorio del ICA se citaron las personas para firmar estatutos pero no se dio, después de esto pasaron los años y en el año 2002 el Dr. Luis Fernando Berrido, nuevamente intento crear la Asociación, pero en vez de esta se logró crear un Colegio de Médicos Veterinarios, el cual tampoco siguió en funcionamiento.

Posteriormente a los dos años en el 2004 el Dr. Jaime Tafur intenta nuevamente con otro grupo de médicos Veterinarios entre ellos el Dr. Juan Carlos Gonzales, Dr. Efraín, Gustavo Muñoz y demás. En consecuencia la constitución de la Asociación actual se ha logrado a partir de toda esta trayectoria y esfuerzo de 33 años, en el año 2015 se retoman las reuniones para consolidarla, esta vez contando con la presencia del Dr. Gustavo Londoño Médico Veterinario Zootecnista, el Dr. Arturo Salgado Médico Veterinario Zootecnista, Dr. Marín Médico Veterinario Zootecnista.

En el año 2016 el día del Veterinario se celebró en la Clínica Veterinaria Su Mascota, donde se propuso y se habló sobre la posibilidad de agremiarse, apoyados también por la capacitación de la Dr. María Isabel Muñoz quien es funcionaria del SENA y dicto los seminarios para poder ser Asociación, esta capacitación la realizaron un numero de 23 personas quienes culminaron y lograron los respectivos certificados del SENA.

El 17 de Noviembre se realizó otra reunión en la casa del Dr. Gustavo Muñoz y con la presencia de 14 Médicos Veterinarios se inició la Asociación, en esta se propuso una cuota de afiliación de 70.000\$ y una cuota mensual de 20.000\$, en el transcurso de los días mientras se dio la revisión de estatutos, se formó una junta directiva provisional en donde se nombró al Dr Jaime Tafur como presidente de dicha junta, quien llevo los estatutos a la Cámara de Comercio de Tuluá, por parte de esta entidad se solicitaron modificaciones que se fueron realizando en el camino por acuerdo de la junta se estipulo que la fecha de creación de la asociación seria el 7 de febrero que fue cuando se constituyó y se realizaron los trámites legales para la inscripción en la Cámara de Comercio, el Rut actualmente en trámite, y por último se realizara después de semana Santa a mediados del mes de Abril 2017 se realizara la solicitud de la personería Jurídica.

La ASOCIACIÓN DE MÉDICOS VETERINARIOS Y ZOOTECNISTAS DEL CENTRO DEL VALLE, DEDICADOS A LA MEDICINA DE GRANDES Y

PEQUEÑAS ESPECIES (ASMEVEZCEVA) Queda con fecha de registro en el documento el día 27 marzo del 2017

#### **6.2.4 Constitución de la junta directiva de ASMEVEZCEVA**

**Representante legal – JAIME TAFURT RIOS**

##### **Junta Directiva**

- PRESIDENTE – JAIME TAFURT
- VICEPRESIDENTE - ADRIANA MALLERLY RODRÍGUEZ
- SECRETARIO - GUSTAVO ADOLFO LONDOÑO
- FISCAL- ARTURO ENRIQUE SALGADO
- TESORERO - FRANCISCO JAVIER GIRALDO

Está constituida desde el 11 de Noviembre del 2016 y registrada en cámara de comercio desde el 27 de marzo del 2017

#### **6.2.5 Misión Y Visión Actual**

**Misión:** Promover entre sus asociados el mejoramiento de su práctica profesional, a través de la protección gremial y vigilancia del ejercicio de la salud animal, y todo lo concerniente a la salud pública, siempre con el respeto por la vida de los animales y velando por la salud humana.

**Visión:** Somos una entidad que orientara las actividades profesionales de la medicina veterinaria y la zootecnia, convirtiéndose en el máximo estamento a nivel regional, en donde se diseñaran las directrices del quehacer profesional, siempre buscando el bienestar y respeto animal, pero pensando también en el mejoramiento de la salud humana y la calidad de vida de la población.

#### **6.2.6 Asociados de ASMEVEZCEVA**

Tabla 7. Asociados de ASMEVEZCEVA

<b>ASOCIACION DE MEDICOS VETERINARIOS Y/O ZOOTECNISTAS DEL CENTRO DEL VALLE "ASMEVEZCEVA"</b>
<b>ASAMBLEA DE CONSTITUCION -FEBERO 7 DEL 2017</b>

N°	NOMBRE ASOCIADO	CENTRO VETERINARIO	MATRICULA PROFESIONAL
1	Jaime Tafur Ríos	Su Mascota	3422
2	Francisco Giraldo López	Animal Home	5156
3	Alejandra Escobar Rivera	Animal Home	12357
4	Juan Diego Tenorio Arenas	Nutriavicola	32615
5	Gustavo Adolfo Londoño	Domicilio	17151
6	Luis Carlos Marín	Dr Marín	2358
7	Arturo Salgado	Centro Veterinario San Francisco	16503
8	Adriana Mallerly Rodríguez	Kumanday	27450
9	Yohan Darío Vallejo	La Comarca	31537
10	Carlos Augusto Garibello Peralta	Grandes Animales	9155
11	Andrés Felipe Silva G	Almacén Hacendagro	30228
12	Jose Albeiro Ladino	Zoomundo	5648
13	Gustavo Muñoz Ramirez	Secretaria de Salud	5124
14	Nino Andrés Bravo	Kanina	15089
15	Jenny Alejandra Rodríguez	Pet Market	28347
16	Jhon Anderson Ruiz Lopeda	Zoociedad	14564
17	Jeiny Janina Orjuela Carrasco	Su Mascota	26892
18	Félix Alberto García Uribe	Felican	2445
19	Luis Alejandro González Montilla	House Can	28657
20	Juliana Escobar Aladino	Centro Veterinario San Francisco	13540
21	Hugo Alejandro Giraldo Suarez	Visitador	10593
22	Jhon Faber Rojas Vargas	Centro Veterinario San Francisco	7671

Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de información suministrada por ASMEVEZCEVA, 2017

### 6.2.7 Lista de precios sugeridos para unificación de tarifas 2017

Tabla 8. Lista de precios sugeridos para unificación de tarifas en procedimientos en caninos

PROCEDIMIENTOS EN CANINOS	
PROCEDIMIENTO	VALOR
CONSULTA DIURNA	\$ 25.000 a 30.000
CONSULTA NOCTURNA	\$ 40.000



SEDACIÓN RAZA PEQUEÑA	\$ 15.000
SEDACION RAZA MEDIANA	\$ 25.000
SEDACION RAZA GRANDE	\$ 35.000
SUTURA DE HERIDAS	35.000en adelante
CIRUGIA TERCER PARPADO RAZA PEQUEÑA	\$ 90.000
CIRUGIA TERCER PARPADO RAZA MEDIANA	\$ 110.000
CIRUGIA TERCER PARPADO RAZA GRANDE	\$ 140.000
ENUCLEACION RAZA PEQUEÑA	\$ 130.000
ENUCLEACION RAZA MEDIANA	\$ 150.000
ENUCLEACION RAZA GRANDE	\$ 200.000
OTOHEMATOMA RAZA PEQUEÑA	\$90.000 a 100.000
OTOHEMATOMA RAZA MEDIANA	\$ 120.000
OTOHEMATOMA RAZA GRANDE	\$150.000 a 170.000
MASTECTOMIA UNILATERAL RAZA PEQUEÑA	\$ 150.000
MASTECTOMIA UNILATERAL RAZA MEDIANA	\$ 180.000
MASTECTOMIA UNILATERAL RAZA GRANDE	\$ 250.000
LAPAROTOMIA EXPLORATORIA RAZA PEQUEÑA	\$180.000 a 200.000
LAPAROTOMIA EXPLORATORIA RAZA MEDIANA	\$220.000a250.000
LAPAROTOMIA EXPLORATORIA RAZA GRANDE	\$300.000 a 340.000
ESPLENECTOMIA RAZA PEQUEÑA	\$ 180.000
ESPLENECTOMIA RAZA MEDIANA	\$ 250.000
ESPLENECTOMIA RAZA GRANDE	\$ 400.000
CISTOTOMIA RAZA PEQUEÑA	\$170.000 a 190.000
CISTOTOMIA RAZA MEDIANA	\$200.000 a 230.000
CISTOTOMIA RAZA GRANDE	\$250.000 a 280.000

Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de información suministrada por ASMEVEZCEVA, 2017 (Continúa siguiente página)

**Tabla 8. Continuación**

PROCEDIMIENTOS EN CANINOS	
PROCEDIMIENTO	VALOR
CISTOTOMIA RAZA PEQUEÑA	\$170.000 a 190.000
CISTOTOMIA RAZA MEDIANA	\$200.000 a 230.000
CISTOTOMIA RAZA GRANDE	\$250.000 a 280.000
QUIMIOTERAPIA RAZA PEQUEÑA	\$ 200.000
QUIMIOTERAPIA RAZA MEDIANA	\$ 250.000
QUIMIOTERAPIA RAZA GRANDE	\$280.000 a 300.000
HIDRATACION RAZA PEQUEÑA	\$ 25.000

HIDRATACION RAZA MEDIANA	\$ 30.000
HIDRATACION RAZA GRANDE	\$ 40.000
EUTANASIA RAZA PEQUEÑA	\$ 60.000
EUTANASIA RAZA MEDIANA	\$ 85.000
EUTANASIA RAZA GRANDE	\$ 130.000
OVARIOHISTERECTOMIA RAZA PEQUEÑA	\$ 160.000
OVARIOHISTERECTOMIA RAZA MEDIANA	\$ 180.000
OVARIOHISTERECTOMIA RAZA GRANDE	\$ 280.000
CESÁREA RAZA PEQUEÑA	\$ 220.000
CESÁREA RAZA MEDIANA	\$ 300.000
CESÁREA RAZA GRANDE	\$ 370.000
CASTRACIÓN PERRO RAZA PEQUEÑA	\$ 70.000
CASTRACIÓN PERRO RAZA MEDIANA	\$ 100.000
CASTRACIÓN PERRO RAZA GRANDE	\$ 140.000
HIPERPLASIA ENDOMETRIAL (PIOMETRA) RAZA PEQUEÑA	\$ 210.000
HIPERPLASIA ENDOMETRIAL (PIOMETRA) RAZA MEDIANA	\$ 280.000
HIPERPLASIA ENDOMETRIAL (PIOMETRA) RAZA GRANDE	\$ 320.000
VACUNA QUÍNTUPLE	\$ 28000 a 30000
VACUNA HEXADOG	\$ 40.000
VACUNA RABIA	\$ 18.000
VACUNA QUINTUPLE PUPY	\$ 27.000
EUTANASIA RAZA PEQUEÑA	\$ 60.000
EUTANASIA RAZA MEDIANA	\$ 90.000
EUTANASIA RAZA GRANDE	\$130.000 a 150.000
TRANSFUSIÓN TOTAL EN CANINOS ( CON HG Y EXTENDIDO DONANTE)	\$ 220.000

Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de información suministrada por ASMEVEZCEVA, 2017

Tabla 9. Lista de precios sugeridos para unificación de tarifas en procedimientos para Felinos

<b>PROCEDIMIENTO EN FELINOS</b>	
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>VALOR</b>
CONSULTA DIURNA	\$ 25.000
CONSULTA NOCTURNA Y FERIADOS	\$ 40.000
OVARIOHISTERECTOMIA	\$ 100.000

CASTRACION	\$ 50.000
ENUCLEACION	\$ 130.000
EUTANACIA	\$ 40.000
MASTECTOMIA UNILATERAL	\$ 150.000
LAPAROTOMIA EXPLORATORIA	\$ 150.000
ESPLENECTOMIA	180.000 - 200.000
OVH POR HIPERPLASIA ENDOMETRIAL QUISTICA (PIOMETRIA)	\$ 150.000
VACUNA TRIPLE VIRAL FELINA	\$ 27.000
VACUNA DE RABIA	\$ 18.000
VACUNA TRIPLE VIRAL MAS RABIA	\$ 37.000
VACUNA LEUCEMIA FELINA	\$ 31.000
TEST SIDA- LEUCEMIA	\$ 40.000
<b>NOTA: ESTAS TARIFAS NO INCLUYEN EXAMENES PREQUIRURGICOS</b>	

Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de información suministrada por ASMEVEZCEVA, 2017

La Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del Centro del Valle, con el fin de unificar valores de los procedimientos médicos que se realizan en felinos y caninos establecieron unas tarifas mínimas (tabla 8 y 9) para que en los diferentes centros veterinarios tengan en cuenta al momento de cobrar a los clientes. Es de libre albedrío si se quiere cobrar un valor superior a establecido por ASMEVEZCEVA.

### **6.3 Caracterización de Centros Veterinarios Y Médicos Veterinarios Zootecnistas que pertenecen a ASMEVEZCEVA.**

Para la caracterización de cada Centro Veterinario y/o asociado de ASMEVEZCEVA se recolecta Información a través del cuestionario, Ver (ANEXO 1) **A continuación los resultados del cuestionario aplicado a cada Asociado.**

#### **6.3.1 Clínica Veterinaria Animal Home**

Funciona desde el 1 agosto 2013, su infraestructura fue diseñada y construida exclusivamente para servicios de salud integral veterinarios, cada área de la Clínica está adecuada a normativas establecidas por Secretaría de Salud, cuenta con

servicios diferenciadores como; fisioterapia, recuperación de pacientes que han sido sometidos a cirugías de ortopedia, recuperación de cirugía, spa, servicio de hotel y laboratorio clínico. Los servicios más solicitados son las consultas, peluquería y laboratorio clínico. La Clínica cuenta con dos servicios plus, Ozonoterapia el cual sirve para matar hongos, bacterias, fortalece el pelo y mejora el olor de la mascota. Servicio de hotel en el cual la mascota es cuidada las 24 horas del día, atienden un máximo de 6 o 7 perros cuya personalidad sea muy tranquila, siempre están cuidados por el personal Auxiliar en Veterinaria, este tipo de servicio es adquirido especialmente por aquellas personas que viajan por periodos largos y no tiene quien cuide sus mascotas.

En cuanto al capital humano, se tiene como Médico Veterinario Zootecnista Alejandra María Escobar Rivera y Francisco Giraldo López, ambos miembros de ASMEVECEZVA. Animal Home cuenta con un laboratorio clínico completo, sus equipos tecnológicos son de última generación, tienen equipos como; espectrofotómetro, ecógrafo, electro bisturí, equipo para química sanguínea entre otros. Para atraer nuevos clientes, se maneja diferentes tipos de promociones cada mes, dadas a conocer por medio de redes sociales como Instagram y Facebook. Para fidelizar a los clientes actuales realizan promociones especiales las cuales las dan a conocer mediante tele mercadeo o enviando un mensaje al correo electrónico explicando cual es la promoción por ser un cliente habitual de la clínica.

Tabla 10. Caracterización Clínica Veterinaria Animal Home

CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO VETERINARIO	
<b>Razón Social</b>	ANIMAL HOME
<b>Tiempo de funcionamiento</b>	4 años
<b>Sucursales</b>	NO
<b>Dirección</b>	Cra 38a N° 24-46
<b>tipo de establecimiento</b>	Clínica Veterinaria
	Ecografía
	Hospitalización
	Peluquería Canina
	Medicina Biológica Veterinaria

<b>Servicios</b>	Transporte
	Nebulizaciones
	Consultas
	Vacunación
	Cirugía
	Hotel canino
	Microchip
	Farmacia
	Spa
	Odontología Veterinaria
	Laboratorio clínico
	Ozonoterapia
	Oncología clínica
	Nefrourología
	Dermatología Veterinaria
Mascota a bordo	
<b>N° de personal</b>	2 Médicos Veterinarios Zootecnistas
	1 Peluquera
	3 Auxiliares Veterinarios
<b>Profesional en MV/MVZ/</b>	Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad de Caldas- Alejandra María Escobar Rivera
<b>N° promedio de servicios día/mes</b>	Un promedio de 30 a 35 mascotas diarias atendidas en los diferentes servicios.
<b>Domicilio</b>	Si
<b>Publicidad</b>	<a href="http://www.animalhometulua.com/">http://www.animalhometulua.com/</a>

Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de información suministrada por Animal Home, 2017, a través del cuestionario a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación, Ver (ANEXO 7).

### 6.3.2 Clínica Veterinaria Su Mascota

Clínica Veterinaria su Mascota, es una organización de carácter privado que vela por ofrecer bienestar a los pacientes y a sus propietarios, a través de la prestación de servicios Médicos Veterinarios y complementarios de óptima calidad, contribuyendo a la capacitación, innovación y desarrollo profesional del sector en Colombia. Cuenta con un grupo de trabajo que comparte valores y principios éticos de respeto, responsabilidad y compromiso. Sus servicios son ofrecidos en el Barrio Sajonia en 1993, Esta Clínica es creada con el ánimo de satisfacer las necesidades

de atención Médico-Clínica y Quirúrgica para pequeñas especies de la región centro valle caucana.

Clínica Su Mascota se diferencia en ser el primer establecimiento Veterinario en el centro del Valle, en estar certificados en manuales y protocolos de BIOSEGURIDAD Y PGIR y actualmente está tramitando la certificación de Calidad.

En este momento está planeando prestar el servicio de odontología canina y felina, en alianza con la Universidad de las Américas facultad de Odontología. En Cuanto al talento humano de esta clínica se encuentran el Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad de Caldas Jaime Tafurt Ríos actual Presidente de ASMEVECEZVA, y la Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad San Martin (Bogotá)- y Jeiny Janina Orjuela Carrasco MVZ quien también es miembro activo de la Asociación.

Tabla 11. Caracterización Clínica Veterinaria Su Mascota

<b>CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO VETERINARIO</b>	
<b>Razón Social</b>	SU MASCOTA
<b>Tiempo de funcionamiento</b>	23 años
<b>Sucursales</b>	NO
<b>Dirección</b>	Cra 27 # 34-58 B/ Salesiano
<b>tipo de establecimiento</b>	Clínica Veterinaria
<b>Servicios</b>	Guardería
	Hospitalización
	Adiestramiento

	Laboratorio clínico
	Vacunación
	Droguería
	Salón canino
	Identificación por Microchip
	Consulta
	Ecografías
<b>N° de personal</b>	2 Médicos Veterinarios Zootecnistas 2 Auxiliares en Veterinaria
<b>Profesional en MV/MVZ/</b>	Médico Veterinario y Zootecnista de la Universidad de caldas Jaime Tafurt Ríos Médico Veterinario y Zootecnista de la Universidad San Martín (Bogotá)- Jeiny Janina Orjuela Carrasco
<b>N° promedio de servicios día/mes</b>	10 consultas diarias
<b>Domicilio</b>	Si
<b>Publicidad</b>	Facebook

Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de información suministrada por Su mascota, 2017, a través del cuestionario a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación, Ver (ANEXO 7).

### 6.3.3 Tienda Veterinaria Kanina

Kanina Tienda Veterinaria, es un almacén que está en el mercado hace 19 años, y cuenta con la venta de una amplia gama de accesorios para las mascotas, venta de toda clase de cachorros, formación y adiestramiento canino, concentrados, venta de medicamentos y artículos para mascotas.

En cuanto al consultorio, cuenta con el Médico Veterinario Nino Andrés Bravo de la Universidad Antonio Nariño quien pertenece a ASMEVEZCEVA, el cual labora hace 6 meses en este establecimiento. Considera que en los tres años que ha laborado

en la Ciudad de Tuluá, el flujo de pacientes es constante, no tiene mucha variabilidad de un lugar a otro.

Con respecto al factor diferenciador frente a los demás Centros Veterinarios se tiene que el almacén cuenta con adiestramiento y tiene un plus adicional que es la venta de helados para las mascotas, con leche deslactosada o glucosa, en cuanto a servicios Médicos Veterinarios, se procura atender a las mascotas por orden de llegada o en su defecto según la urgencia y estado de salud del paciente, haciendo especial énfasis en obtener un resultado preciso dando al cliente la seguridad de un excelente servicio.

Tabla 12. Caracterización Tienda Veterinaria Kanina

<b>CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO VETERINARIO</b>	
<b>Razón Social</b>	<b>KANINA</b>
<b>Tiempo de funcionamiento</b>	19 años
<b>Sucursales</b>	1, Cartago
<b>Dirección</b>	Cra 26 N°. 33-50 B/Salesianos-Tuluá
<b>Tipo de establecimiento</b>	Tienda Veterinaria
<b>Servicios</b>	Escuela de Adiestramiento
	Peluquería
	Boutique
	Consultas
	Guardería campestre



	cirugía y Hospitalización vacunas y desparasitación Drogas e implementos para su mascota corte de uñas limpieza de oídos y dientes Drenaje de anales baño anti pulgas y garrapaticida afilado de cuchillas para peluqueros Spa Canino-Piscina Terapéutica Venta de Helados caninos
<b>N° de Personal</b>	En almacén 7 personas (2 Dueños, chofer, Administrador, secretaria, 2 peluqueras) en el consultorio veterinario 2 ( MV y Auxiliar Técnica)
<b>Profesional en MV /MVZ /Z</b>	Médico veterinario Nino Andrés bravo Universidad Antonio Nariño
<b>N° promedio de servicios al día /mes</b>	Relativo
<b>Domicilio</b>	Si
<b>Publicidad</b>	página web: <a href="http://kanina.com.co/">http://kanina.com.co/</a> Facebook

Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de información suministrada por Kanina, 2017, a través del cuestionario a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación, Ver (ANEXO 7).

#### 6.3.4. Dr. Marín Centro veterinario

Dr. Marín es un Centro Veterinario que Ofrece servicios para mejorar el bienestar de la mascota, es atendido y administrado por el Médico Veterinario Zootecnista Luis Carlos Marín quien a su vez juega el papel de Vocero en la Junta Directiva de ASMEVEZCEVA.

Es un negocio de tipo Familiar, cuenta con las dos hijas del Dr Marín, quienes, ejercen diferentes cargos como Auxiliar Administrativa y la Auxiliar de Veterinaria.

Divide los servicios entre generales y complementarios, donde los generales son; los que se aplica y realizan en el centro Veterinario y los complementarios son los que se realiza con acuerdos o remite con los colegas del gremio. Al igual que el servicio de peluquería para mascotas de pelo largo.

Es un establecimiento que está en funcionamiento desde hace tres años, pero la experiencia del Dr Marín es muy amplia, debido a que es uno de los Médicos Veterinarios de la Ciudad con más Antigüedad.

Cabe resaltar también que cuentan con una infraestructura física muy agradable, a la vista y percepción del cliente, lo que lo convierte en un Centro Veterinario llamativo, por la utilización de estrategias de imagen en el establecimiento.

El Dr. Marín Actualmente no cuenta con servicio de 24 Horas de atención en el Centro Veterinario, pero esta entre sus planes, la implementación de este servicio.

Tabla 13. Caracterización Dr. Marín Centro Veterinario

<b>CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO VETERINARIO</b>	
<b>Razón Social</b>	<b>DR MARIN</b>
<b>Tiempo de funcionamiento</b>	3 años
<b>Sucursales</b>	No
<b>Dirección</b>	Cra 25 N°. 30-47 B/ Tuluá
<b>Tipo de establecimiento</b>	Centro Veterinario
<b>Servicios y productos</b>	<b>SERVICIOS GENERALES</b>
	Consultas Medico Veterinaria
	Vacunación
	Inseminación artificial (caninos)

	Esterilización
	Peluquería
	Boutique belleza canina
	Alimentos medicados
	Alimentos concentrados
	Desparasitación
	Medicamentos e implementos para su mascota
	cirugía y Hospitalización
	<b>SERVICIOS COMPLEMENTARIOS</b>
	Laboratorio Clínico
	R.X
	Ecografías
<b>N° de Personal</b>	Es un negocio familiar, cuentan con el Médico Veterinario
	1 Auxiliar Administrativa
	1 Auxiliar en Veterinaria (Estudiante actual de la Autónoma de Antioquia)
<b>Profesional en MV /MVZ /Z</b>	Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad de Caldas- Luis Carlos Marín
<b>No promedio de servicios al día /mes</b>	entre 5 a 6 pacientes en el día en servicios médicos
	de 20 a 25 servicio de Peluquería en el mes
<b>Domicilio</b>	Solo para servicios de Peluquería
<b>Publicidad</b>	Facebook

Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de información suministrada por Dr. Marín, 2017, a través del cuestionario a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación, Ver (ANEXO 7).

### 6.3.5 Comercializadora La Comarca

La comercializadora Comarca, existe en la ciudad hace 7 años como Almacén, dedicada a la venta de artículos para mascotas, alimentos concentrados, medicamentos, juguetería, accesorios y demás productos para mascotas, no obstante los servicios Médicos Veterinarios se ofrecen 3 años después de la apertura del establecimiento como almacén de venta de artículos, y solo desde hace 4 años está en funcionamiento este tipo de servicios Veterinarios en el Almacén.

Actualmente y desde hace un año los Servicios Veterinarios son prestados por el Médico Veterinario Zootecnista Yohan Darío Vallejo de la Universidad de Caldas. Actual Vocero de la Junta Directiva de ASMEVEZCEVA.

En este Establecimiento se prefiere proceder con un análisis integral a la mascota de tal forma que no repara en tiempos dedicados al servicio, siempre y cuando sus resultados sean de calidad y no de rapidez

El médico Veterinario de dicho establecimiento manifiesta tener una comunicación especial con el cliente para que este último, pueda consultarle en cualquier momento, inquietudes que tenga con respecto a el procedimiento medico aplicado a su mascota. Observaciones y demás necesidades del cliente con relación al servicio prestado.

La Comarca, actualmente se encuentra reestructurándose, mejorando la infraestructura, adquirió un Equipo Tecnológico Ecógrafo en pro de mejorar continuamente y poder ampliar la oferta de servicios, del mismo modo se busca crecer en conocimientos mediante especializaciones y postgrados.

Tabla 14. Caracterización de la Comercializadora La Comarca

<b>CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO VETERINARIO</b>	
<b>Razón Social</b>	<b>LA COMARCA</b>
<b>Tiempo de funcionamiento</b>	7 años
<b>Sucursales</b>	No
<b>Dirección</b>	Cra 23 No. 29-41 / Tuluá
<b>Tipo de establecimiento</b>	Centro Veterinario
<b>Servicios y productos</b>	cirugías básicas
	Consultas Medico Veterinaria
	Vacunación
	cirugía y Hospitalización
	Esterilización
	Peluquería

	Boutique belleza canina
	Accesorios
	Alimentos concentrados en todas las marcas
	Juguetería
	Medicamentos e implementos para su mascota
<b>N° de Personal</b>	1 Médico Veterinario Zootecnista
	1 Administrador del Almacén
	2 Auxiliares del Almacén
	1 Practicante auxiliar en veterinaria del Cenal
<b>Profesional en MV /MVZ /Z</b>	Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad de Caldas- Yohan Darío Vallejo
<b>No promedio de servicios al día /mes</b>	promedio de 52 y 92 Atenciones Médicas veterinarias en el mes
<b>Domicilio</b>	Productos del almacén
<b>Publicidad</b>	Facebook

Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de información suministrada por La Comarca, 2017, a través del cuestionario a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación, Ver (ANEXO 7).

### 6.3.6 Kumanday Medicina Veterinaria Integral

La Clínica Veterinaria Kumanday, Fue fundada en Junio de 2016, actualmente es uno de los establecimientos más nuevos en la Ciudad de Tuluá, cuenta con un personal capacitado para el manejo, atención y rehabilitación de mascotas.

Tiene equipos de alta tecnología en el área de Medicina Veterinaria, presta acompañamiento y monitoreo permanente de pacientes, tiene alianzas con Médicos especialistas para el manejo de pacientes según sea el caso, prestan servicio de laboratorio para sus colegas, siendo el servicio más representativo de la Clínica, y manejan tarifas especiales para ellos, el personal constantemente

recibe capacitaciones para estar siempre informado de nuevas maneras de prestar un servicio de mejor calidad.

Kumanday cuenta con un laboratorio propio, lo cual representa una ventaja significativa frente a sus competidores, ya que le permite prestar un servicio de mejor calidad al momento de que un paciente requiera exámenes de laboratorio, debido a que los resultados se obtienen casi que de inmediato

Como servicios diferenciadores también cuenta con un servicio llamado “línea vital”, donde la clínica tiene en el celular una lista de clientes anteriormente registrados, y en caso de una emergencia en horario nocturno estas se pueden comunicar con la clínica y serán atendidas de inmediato.

Adicional a esto Kumanday refleja un especial interés por incursionar en técnicas de fidelización de clientes, como el escuchar la necesidad del cliente, aparte de atender las necesidades del paciente.

Tabla 15. Caracterización de Kumanday Medicina Veterinaria Integral

CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO VETERINARIO	
<b>Razón Social</b>	KUMANDAY
<b>Tiempo de funcionamiento</b>	1 año
<b>Sucursales</b>	No
<b>Dirección</b>	Cll. 25 N° 33 <sup>a</sup> -14 B/ Alvernia
<b>tipo de establecimiento</b>	Clínica Veterinaria
	Medicina Preventiva y Curativa
	Hospitalización
	Laboratorio Clínico
	Odontología

<b>Servicios</b>	Pet Shop
	Farmacia veterinaria
	Urgencias
	Cirugía
	Consulta
	Galletas y Pasteles para mascotas
<b>N° de personal</b>	1 Médico Veterinario Médico Veterinario Zootechnista
	1 Administrador
	1 Auxiliar
	1 Mensajero
<b>Profesional en MV/MVZ/</b>	Médico Veterinario y Zootechnista Universidad de los Llanos- Adriana Mallerly Rodríguez
<b>No promedio de servicios día/mes</b>	3 consultas diarias
<b>Domicilio</b>	Si
<b>Publicidad</b>	Facebook

Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de información suministrada por Kumanday, 2017, a través del cuestionario a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación, Ver (ANEXO 7).

### 6.3.7 Clínica Veterinaria y Peluquería Canina Felican

La Clínica Veterinaria FELICAN está en funcionamiento hace aproximadamente 25 años, es una de las más antiguas de la Ciudad de Tuluá, se especializa en la atención de felinos y caninos, por eso el nombre de FELICAN.

Esta Clínica se caracteriza por ser una empresa tradicionalista, donde muchos de sus procesos son realizados de manera manual, como es el caso de llevar el registro de las historias clínicas de todos los pacientes atendidos.

Dentro de los factores diferenciadores de este Centro Veterinario esta; la calidad del servicio y los años de experiencia que lleva en funcionamiento en este tipo de sector, además es de los pocos que cuenta con un ecógrafo, y servicio de traumatología. También es importante mencionar que el Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad de Caldas- Félix Alberto García Universidad de Caldas, es miembro activo de VEPA COLOMBIA.

Los medios publicitarios para dar a conocer el centro Veterinarios son la radio, el periódico, volantes, tarjetas de presentación y patrocinando algunos eventos en el cual ponen publicidad del Centro Veterinario.

Para que los clientes se sientan en confianza y seguros de que les están prestando un servicio idóneo, tiene a la vista todos los diplomas, certificado de las capacitaciones a las que ha asistido a lo largo de su vida profesional, además cuenta con un buzón de sugerencia el cual le permite estar informado de que aspecto debe mejorar según las percepción de sus clientes.

**Tabla 16. Caracterización de la Clínica Veterinaria Felican**

CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO VETERINARIO	
<b>Razón Social</b>	<b>FELICAN</b>
<b>Tiempo de funcionamiento</b>	25 AÑOS
<b>Sucursales</b>	NO
<b>Dirección</b>	Cra 27 N° 36-19
<b>tipo de establecimiento</b>	Clínica Veterinaria
	Ecografía
	Hospitalización
	Peluquería Canina



<b>Servicios</b>	Traumatología
	Quimioterapias
	Consultas
	Vacunas
	Cirugía
	Transfusión de sangre
<b>Nº de personal</b>	1 Médico Veterinario Zootecnista
	1 Peluquero
	1 Mensajero
<b>Profesional en MV/MVZ/</b>	Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad de Caldas- Félix Alberto García Universidad de Caldas
<b>No promedio de servicios día/mes</b>	10 consultas diarias 7 Peluquería
<b>Domicilio</b>	No
<b>Publicidad</b>	No

Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de información suministrada por Felican, 2017, a través del cuestionario a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación, Ver (ANEXO 7).

### 6.3.8 Centro Veterinario San Francisco

El Centro Veterinario San Francisco, está en funcionamiento desde Mayo del 2013, y se caracteriza por prestar un servicio de calidad, enfatizan en recomendar los tratamientos apropiados según las necesidades del paciente.

En el caso de exámenes como citologías, hemogramas, coprológicos, parciales de orina los realizan en alianza con los colegas en este caso con la Clínica Veterinaria KUMANDAY y las radiografías las realizan en alianza con SERVICANES.

En el área de recurso humano cuentan con tres Médico Veterinarios Zootecnista, Jhon Faber Rojas Vargas, Juliana Escobar Aladino y Arturo Salgado, todos ellos se encuentran como miembros activos de ASMEVEZCEVA. Cuenta también dentro de su personal con la colaboración de un mensajero y un peluquero.

Para fidelizar al cliente utilizan estrategias de descuentos en algunos tratamientos, desparasitaciones, sumado al buen servicio, experiencia y conocimiento a la hora de abordar las diferentes patologías.

Adicional a esto, es el único Centro Veterinario de la Asociación que actualmente maneja datafono, con el fin de facilitar el proceso de pago a determinados tipos de clientes que prefieren este sistema.

Tabla 17. Caracterización del Centro Veterinario San Francisco

CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO VETERINARIO	
<b>Razón Social</b>	CENTRO VETERINARIO SAN FRANCISCO
<b>Tiempo de funcionamiento</b>	4 años
<b>Sucursales</b>	NO
<b>Dirección</b>	Calle 27 N° 34 – 50
<b>tipo de establecimiento</b>	Centro Veterinario
	Exámenes
	Desparasitación

<b>Servicios</b>	Cirugía
	Peluquería
	Guardería felina
	Quimioterapias
	Consultas
	Vacunación
	Atención de emergencias
<b>N° de personal</b>	3 Médico Veterinario Zootecnista
	1 Peluquera
	1 Mensajero
<b>Profesional en MV/MVZ/</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médico Veterinario Zootecnista Arturo Salgado</li> <li>- Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad de Caldas- Juliana Escobar Aladino</li> <li>- Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad del Tolima -Jhon Faber Rojas Vargas</li> </ul>
<b>N promedio de servicios día/mes</b>	10 consultas diarias 8 Peluquería
<b>Domicilio</b>	Si
<b>Publicidad</b>	Facebook

Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de información suministrada por el Centro Veterinario San Francisco, 2017, a través del cuestionario a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación, Ver (ANEXO 7).

### 6.3.9 Centro Veterinario Zoociedad

Creado en el año 2009. Atienden un promedio de 8 mascotas en servicios de peluquerías y 6 en consulta, el factor diferenciador es el buen trato que dan tanto a las mascotas, como a sus dueños, además de que tienen instalaciones apropiadas para atender a sus pacientes, en cuanto al talento humano cuentan con dos Médico Veterinarios Zootecnistas de la Universidad de Caldas, Sergio Agudelo y John Ruiz Lopeda, siendo el segundo miembro de ASMEVEZCEVA.

Tabla 18. Caracterización del Centro Veterinario Zoociedad

CARACTERIZACIÓN DEL CENTRO VETERINARIO	
<b>Razón Social</b>	<b>ZOOCIEDAD</b>
<b>Tiempo de funcionamiento</b>	8 AÑOS
<b>Sucursales</b>	NO
<b>Dirección</b>	Carrera 22 N° 35-05
<b>tipo de establecimiento</b>	Centro Veterinaria y Estético
<b>Servicios</b>	Vacunación
	Hospitalización
	Cirugía
	Corte de pelo
	Baño de higiene
	Baño Medicado
	Baño control pulgas y garrapatas
	Secado de pelo
	Limpieza de oídos
	Aplique de colonias
	Venta de Accesorios
<b>N° de personal</b>	2 Médico Veterinario Zootecnista, 1 peluquero, 1 Auxiliar
<b>Profesional en MV/MVZ/</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad de Caldas- John Ruiz Lopeda</li> <li>- Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad de Caldas - Sergio Agudelo</li> </ul>
<b>N° promedio de servicios día/mes</b>	6 consultas diarias 9 Peluquería
<b>Domicilio</b>	si
<b>Publicidad</b>	Facebook

Fuente: Creación propia de los investigadores a partir de información suministrada por Zoociedad, 2017, a través del cuestionario a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación, Ver (ANEXO 7).

### 6.3.10 Clínica Veterinaria Zoomundo

Ubicada en la Cra 33 No 30 -13 barrio Victoria, Números telefónicos 232 3221 – 3006193146. Este establecimiento presta servicios veterinarios y peluquería canina a cargo de uno de los asociados de ASMEVEZCEVA, Médico Veterinario Zootecnista Albeiro Ladino de la universidad de Caldas. Con número de Matrícula profesional 05648.

### **6.3.11 Almacén Hacendagro De Colombia**

Este almacén, ubicado en la dirección: Cr 23 No 9 – 69 Centro, dedicado al comercio de nutrientes para el campo y concentrados en Tuluá cuenta con línea de veterinaria, línea agrícola, línea maquinaria. Existe en el mercado Tuluéño hace 6 años con esta razón social, ya que anteriormente estaba pero bajo otro nombre. Cuenta con dos sucursales en la Ciudad de Rozo y Santander de Quilichao.

Tiene una nómina aproximada de 16 a 18 empleados, y dentro del personal de este almacén se cuenta con El Médico Veterinario Zootecnista, Andrés Felipe Silva de la Universidad de Caldas, quien ofrece servicios de asesoría comercial profesional y eventualmente aplica vacunas, cuando llegan clientes solicitando algún servicio médico específico el Dr. Andrés los remite a los veterinarios del Gremio. En cuanto a equipo cuenta con lo básico que es un termómetro y un fonendo, realiza servicios a Domicilio de productos, envíos hasta la plazuela para despachar en las chivas a los diferentes pueblos y corregimientos.

En cuanto a precios se tiene en cuenta si es un cliente que necesita al por mayor o para almacenes, cuenta con proveedores como distribuidores de soya, laboratorios como pharvet, virbac, MSD, novartis, Bayer, mk, agroz, provet, zoo,ourofino, entre otros. Información recolectada a través del cuestionario a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación, Ver (ANEXO 7).

### **6.3.12 Gustavo Londoño Medico a Domicilio**

Gustavo Adolfo Londoño Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad de Caldas, ejerce desde el año 2005, a la fecha de la entrevista, no cuenta con un Centro Veterinario propio, pero está en el proceso de crear uno, los servicios que ofrece por el momento es consulta a domicilio, atiende un promedio de 2 ó 3 pacientes por día.

Muchas personas solicitan el servicio a domicilio porque algunas mascotas son demasiado grandes, porque que son bravos, por ende difíciles de transportar.

El Proceso de atención que el realiza es el siguiente:

- El cliente solicita sus servicios vía telefónica
- Visita al lugar donde requieren sus servicios (Andalucía, san pedro, Bugalagrande, Tuluá)
- Hace una revisión completa del paciente ( temperatura, frecuencia respiratoria y cardiaca, evaluación de los síntomas)
- Interroga al dueño de la mascota
- Realiza muestra de sangre (hemograma), en caso de problemas de piel, tomas raspados de piel
- Envía las muestra a un laboratorio
- Después de recibir los resultado procede a dar un diagnostico
- En caso de requerir cirugía el paciente es trasladado al consultorio de COGANCEVALLE o lo remite al Centro Veterinario de un colega
- Realiza las visitas diarias hasta el paciente lo requiera.

Los medios publicitarios que maneja son las tarjetas de presentación y voz a voz, como estrategia también tiene alianzas con algunos almacenes de productos y alimentos para mascotas, los cuales recomiendan a sus clientes sus servicios como Médico Veterinario a domicilio, por cada paciente remitido por estos almacenes el da un porcentaje de participación. Como estrategia para fidelizar a sus clientes, da facilidades de pago, sus clientes puede ir pagando en abonos el valor del servicio.

Información recolectada a través del cuestionario a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación, Ver (ANEXO 7).

### **6.3.13 Carlos Augusto Garibello Peralta**

Carlos Augusto Garibello Peralta Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad del Tolima, su campo de acción se fundamenta en la avicultura de engorde, ganadería de carne y caña de azúcar, cuenta con 17 años de experiencia en el área de Avicultura y 4 años en caña de Azúcar, los servicios que presta externamente a la empresa en la que labora son diagnóstico de preñez por palpación e inseminación artificial.

Actualmente presta sus servicios como MVZ en la hacienda el Verdún, la cual tiene aproximadamente 300 empleados, dicha empresa presta servicios en reproducción bovina, ecografías, protocolos de inseminación artificial, atención de partos distócicos y diagnóstico por palpación rectal. Para los servicios de reproducción bovina poseen equipos como termos de nitrógeno líquido para conservar semen y embriones congelados, para transferencia, microscopio y ecógrafo.

Información recolectada a través del cuestionario a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación, Ver (ANEXO 7).

### **6.3.14 Hugo Alejandro Giraldo Suarez**

Hugo Alejandro Giraldo Suarez como Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad del Tolima, cuenta con 13 años de experiencia en Medicina Veterinaria, desde hace 3 años se encuentra laborando en Distrivet Manizales S.A, su cargo en dicha empresa es prestar asesoría comercial profesional referente a productos veterinarios y agrícolas, su principal función dentro de ASMEVEZCEVA es hacer visitas periódicas a cada uno de los Centros Veterinarios de la Asociación con el fin de ofrecer el portafolio de productos de Distrivet S.A, empresa que se dedicada a la

distribución de productos agro-veterinarios y afines y a la asesoría técnico-comercial a través de sus representantes formados profesionalmente en el área veterinaria y agrícola.

La empresa cuenta con una aplicación móvil para que todos sus clientes puedan encontrar cerca de 3800 productos codificados y posteriormente realizar un pedido el cual será entregado en un plazo de 24 horas, otra de las estrategias que utilizan para fidelizar al cliente es brindar capacitaciones y seminarios a todos sus clientes. Sus principales competidores COGANCEVALLES, RED VETE Y LA HACIENDA.

Información recolectada a través del cuestionario a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación, Ver (ANEXO 7).

#### **6.3.15 Juan Diego Tenorio Arenas**

Juan Diego Tenorio Arenas, Médico Veterinario Zootecnista de la Universidad del Tolima, ejerce desde octubre del año 2016, su campo de acción es la avicultura y asesorías productores ganaderos. Actualmente trabaja en la empresa Nutriavícola S.A. En la cual se desempeña como MVZ de planta a cargo del área de cría de pollitas de un día de nacidas hasta su proceso de inicio de postura.

Nutriavícola SA es una compañía con más de 35 años de experiencia, su principal preocupación es llevar a las familias un producto nutritivo de sabor superior y de alta calidad. Producen huevos para todo el mercado colombiano, cuidan de manera especial el bienestar de sus aves, obteniendo un huevo "HUEVOS ORO" de alto valor nutritivo, sabor superior y frescura garantizada. Cubren 65 municipios a través de 5 distritos de ventas: Cali, Tuluá, Bogotá, Medellín, Ibagué. Tienen 103 vendedores y 6 canales de distribución: Grandes cadenas, autoservicios independientes, canal Institucional, Mayoristas y Tiendas.



### **6.3.16 Gustavo Muñoz**

El Médico Veterinario Gustavo Muñoz, miembro activo de ASMEVEZCEVA, actualmente es funcionario de la Secretaria de Salud, encargado de gestionar por medio de los técnicos correspondientes, las visitas a los Centros Veterinarios para controlar el manejo de registros sanitarios, manejos de residuos hospitalarios, se verifica la Tarjeta Profesional y es el encargado del Centro Zoonosis, esta entidad, está a cargo y es obligación de la Secretaria de Salud de tratar y atender los animales con síntomas y enfermedades que se puedan propagar, que puedan afectar a la población Tuluëña, con problemas de salubridad.

La Secretaria de Salud, también realiza capacitación anualmente sobre temáticas como el manejo de residuos hospitalarios y eventualmente se les distribuye vacunas de manera gratuita a los Médicos Veterinarios.

Información recolectada a través del cuestionario a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación, Ver (ANEXO 2).

### **6.3.17 House Can Tapias**

Establecimiento atendido por el Médico Veterinario, Luis Alejandro González Montilla, miembro de ASMEVEZCEVA, cuenta con guardería Canina, instalaciones apropiadas para la debida atención de caninos y gatos, ofrecen servicio de baño medicado, peluquería, adiestramiento, venta de accesorios artículos para mascotas y alimentos concentrados, se encuentran ubicados en la Cra 30 No 7 -11 Tuluá, números Telefónicos 319 639 8577 – 317 8695554.

Información recolectada a través del cuestionario a los Centros Veterinarios miembros de la Asociación, Ver (ANEXO 7).

### **6.3.18 Jenny Alejandra Rodríguez**

Medica Veterinaria Zootecnista, de la Universidad de Amazonia, con número de matrícula profesional 28347, quien laboraba en los últimos meses anterior al presente análisis, en el consultorio Veterinario **PETMARKET**, ubicado en la calle 30 No 22 – 16 LC 1. Números telefónicos. 224 48 80 – 330 5722936.

## **7. CAPITULO III.**

### **ESTUDIO DEL SECTOR VETERINARIO MEDIANTE VARIABLES DE LOS MODELOS DE COMPETITIVIDAD**

#### **7.1 DIAMANTE COMPETITIVO**

Mediante la aplicación del Modelo del diamante de la Competitividad de Michael Porter, se analiza y entiende cuál es la dinámica del Sector Veterinario de la ciudad de Tuluá a través de la relación que existe entre los cuatro atributos del diamante de la industria (sector) dichos factores son; factores Productivos, Industrias Relacionadas Y De Apoyo, las Condiciones de Demanda y, Estrategia, Estructura y rivalidad de las Empresas.

### **7.1.1 Los Factores Productivos**

Se analizan las condiciones de los factores a tener en cuenta en el análisis de la competitividad de los Centros Veterinarios de la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del Centro del Valle (ASMEVEZCEVA).

#### **7.1.1.2 Básicos**

**Recursos naturales.** En cuanto a este aspecto el territorio Colombiano posee gran variedad de recursos naturales debido a su diversidad topográfica la cual permiten una variadísima producción agrícola de productos como; el cacao, caña, arroz, maíz, sorgo, yuca y aceite crudo de palma, ajonjolí, según la ANDI son parte de la materias primas para la elaboración de alimentos balanceados para animales. Convirtiéndose en materia prima, el cual es transformado, en forma equilibrada, en alimentos concentrados para pollos, equinos, cerdos, gatos, perros y peces.

Por otro lado, la industria farmacéutica, emplea en la elaboración de medicamentos para uso humano y veterinarios materiales orgánicos extraídos de plantas y animales.

**Clima.** El clima colombiano se caracteriza por poseer un clima tropical que mantiene una temperatura uniforme la mayor parte del año. Además, el sistema montañoso de Los Andes le confiere al país una variedad topográfica que abarca desde selvas húmedas y llanuras tropicales, hasta páramos y nieves perpetuas.

Por lo tanto, las variaciones climáticas no obedecen a estaciones sino a la altitud, y la temperatura desciende aproximadamente 6° C por cada 1.000 metros que se ascienda. A nivel del mar, la temperatura se acerca a los 30° C. Aunque en Colombia no hay estaciones y el clima de cada región se mantiene relativamente estable

durante todo el año, se presentan ligeras variaciones según sea época de (temporada seca) o de (temporada de lluvias). (colombia.com, 2015)

Tuluá se caracteriza por tener un clima tropical, la temperatura promedio es de 26 a 28 °C. La mayoría de los meses del año están marcados por lluvias significativas. (Anuario estadístico, 2014)

Sin embargo Como centro agrícola del Valle del Cauca, el municipio de Tuluá cuenta con una variedad de climas, desde los 10 oC en la zona cordillerana en donde existe una gran reserva natural como lo es el Páramo de Las Hermosas, hasta los 27 oC y 28 oC en la zona plana. (CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ, 2016).

En este orden de ideas el cambio climático puede afectar al Sector Veterinario, puesto que los cambios de clima, según la especialista Patricia Icaza, el clima cambiante de una ciudad influye en la salud de las mascotas, lo cual representa “un peligro, sobre todo en el sistema respiratorio (de perros)”, y explica que puede causarle distemper canino (moquillo).

Sobre la ganadería, el cambio climático puede influir en la reproducción, el metabolismo y la sanidad animal, debido a respuestas diferenciales al clima. El aumento de temperatura influye en muchos aspectos, que van desde alteraciones en las horas activas de pastoreo o una mayor incidencia de procesos infecciosos en los que el clima influye en los ciclos vitales de los vectores (Ecologistas en Accion, 2007). Por tanto, dichas situaciones también afectan al Sector Veterinario de la ciudad de Tuluá, puesto que aumentara la demanda de los Servicios Veterinarios para mejorar la salud de las macotas.

Los cambios climáticos también pueden afectar a la los Centros Veterinarios de la ciudad, especialmente si es temporada de invierno, de acuerdo con la opinión de algunos MVZ entrevistados cuando se presentan días lluviosos disminuye la frecuencia de clientes.

**Situación geográfica.** Con una extensión total de 910.55 kilómetros cuadrados, el municipio de Tuluá limita por el oriente con el municipio de Sevilla y el departamento del Tolima; por el occidente con el río Cauca y el municipio de Riofrío. Por el norte con los municipios de Andalucía y Bugalagrande y por el sur con los municipios de Buga y San Pedro. Su influencia socioeconómica se extiende sobre un número representativo de municipios vecinos, siendo considerada como una ciudad Región, a la que acude una población flotante que asciende a los 500 mil habitantes, provenientes principalmente de los municipios de Andalucía, Bolívar, Bugalagrande, Riofrío, Roldanillo, San Pedro, Sevilla, Trujillo y Zarzal entre otras, quienes ven en esta ciudad un ejemplo de desarrollo y dinamismo comercial.

Tuluá se convierte así en epicentro regional, comercial, industrial y prestador de servicios de excelente calidad; su estructura vial y de transporte le permite influir sobre una amplia zona en su entorno. (CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ, 2016).

Teniendo en cuenta que Tuluá es un municipio localizado en la subregión Centro de Valle del cauca, un ámbito estratégico para el desarrollo regional, y hace parte del conjunto de municipios que se relacionan a través un corredor vial nacional que conecta en país al Océano Pacífico.

Compartida por Tuluá y Guadalajara de Buga, la subregión se interconecta con Buenaventura hacia el sur y con el Eje cafetero hacia el norte. Esto lo dota de una condición especial de oportunidad en el circuito de competitividad y logística nacional. Además propicia la conformación de un nodo de complementariedad funcional, en el que se destaca su condición de puerto seco cuya vocación industrial, comercial junto con su riqueza productiva agroindustrial, ambiental, patrimonial y cultural hacen de esta una subregión un centro de atracción económico y para la actividad residencial. ( Consejo Municipal de Tuluá, 2015)

En este orden ideas, la ubicación geográfica en la que se encuentra la Ciudad de Tuluá representa una gran oportunidad para los Centros Veterinarios tanto para lo que ya están constituidos como para los que piensan incursionar en este sector, dado a su ubicación concéntrica permite que habitantes de otras ciudades u otros Municipios aumentado la demanda de servicios para las mascotas.

**Suelo.** El actual Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Tuluá clasifica el suelo de la siguiente manera:

- Suelo urbano. De conformidad con el artículo de la ley 388 de 1997, este suelo está constituido por las áreas del territorio municipal destinadas a usos urbanos que cuentan con infraestructura vial, redes primarias de energía, acueducto y alcantarillado, posibilitándose su urbanización y edificación, según sea el caso.
- Suelo de expiación urbana. Está constituido por la porción del territorio municipal que se habilitara para el uso urbano durante la vigencia del presente Acuerdo, según lo determinen los programas de ejecución. El suelo de expansión solo podrá incorporarse al perímetro urbano mediante planes parciales, en los tiempos y fases que determine la Administración Municipal.
- Suelo rural. Está constituido por los terrenos destinados a usos agrícolas, forestales, y actividades análogas, no aptas para el uso urbano.

Tabla 19. Clasificación del suelo Tuluá

Clasificación del suelo municipal				
Clase	Urbano	Expansión urbana	Rural	Total
Área (Ha)	1.242,96	547,12	88.479,02	90.669,10
%	1,81	0,6	97,58	100

Fuente: Consejo Municipal de Tuluá, 2015

Teniendo en cuenta esta clasificación, El Plan de Ordenamiento Territorial (POT), plantea como la ciudad pueda hacer uso de su suelo y dónde están las áreas protegidas, en qué condiciones se puede ubicar vivienda, actividades productivas, culturales y de esparcimiento. Dicho factor influye en la ubicación de algunos de los Centros Veterinarios, especialmente a aquellos que están en proceso de creación.

**Agua.** Dentro de su hidrografía, el municipio de Tuluá lo bañan los ríos Tuluá, Bugalagrande, Cauca, Los Osos, Morales, San Marcos y Sabaletas. Según cifras del DANE, Departamento Nacional de Estadística, Tuluá cuenta con una población aproximada de 204.138 habitantes.

Teniendo en cuenta el Plan de Desarrollo Municipal para el periodo 2016 – 2019, en la región, la población con acceso al agua potable y a un saneamiento adecuado representa el 93% y el 86%, respectivamente. La población rural muestra las tasas de cobertura más bajas ya que solo el 65% de las viviendas tienen acceso a agua potable y el 54% a saneamiento adecuado. El uso del agua potable ha bajado principalmente a causa de los incrementos tarifarios y de la disminución de los subsidios a ciertos usuarios de bajos recursos. En la zona urbana del Municipio se cuenta con una buena calidad del agua, lo que la hace potable; no así en la zona rural donde el agua no es de buena calidad, y en algunos casos, la presión del sistema de abastecimiento es inadecuado lo que aumenta el riesgo de contaminación bacteriana. ( Consejo Municipal de Tuluá, 2015)

Tabla 20. Servicios Públicos domiciliarios por empresa

Nombre Empresa	Tipo de Servicio	Cantidad de suscripciones	
		Zona urbana	Zona rural
CENTROAGUAS S.AE.S.P	Acueducto	47.280	2.273
	Alcantarillado	47.175	1.967
TULUASEO	Aseo	50.662	

Compañía de Electricidad de Tuluá S.A.E.S.P	Energía	50.953
Gases de Occidente	Gas natural	41.033

Fuente: Consejo Municipal de Tuluá, 2015

El Municipio de Tuluá, para cumplir con la normatividad y mejorar tanto la cobertura como la calidad en la prestación de los servicios de agua y saneamiento, en su Plan de Desarrollo define un programa: COBERTURA AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO, cuyo propósito o finalidad es Implementar acciones que permitan la construcción, reparación, mejoramiento y funcionamiento de los sistemas de acueducto y alcantarillado garantizando la disponibilidad de agua y vertimiento en zona urbana y rural del Municipio, mantener la cobertura del 100% en la zona urbana y aumentar la cobertura en 2% en los centros poblados de la zona rural en agua potable. Conjuntamente con la formulación e implementación del Plan Maestro de agua potable y alcantarillado urbano y rural, se garantizará la cobertura a los distintos actores sectoriales cuyos impactos redunden en el mejoramiento de las condiciones de habitabilidad, inclusión social, seguridad alimentaria y salud pública. Todo esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad de vida de la población del Municipio y cumplir con los Objetivos del Milenio de y Desarrollo Sostenible. ( Consejo Municipal de Tuluá, 2015)

Teniendo en cuenta que en la ciudad de Tuluá tiene una empresa de acueducto la cual se encarga de abastecer a toda la ciudad de agua potable. Contar con un buen servicio de acueducto es vital para los Centros Veterinarios, ya que para realizar algunos procedimientos veterinarios se requiere una adecuada dotación de agua, además de que es necesaria para poder lavar los instrumentos quirúrgicos y mantener en total pulcritud las instalaciones del mismo.

#### 7.1.1.3 Mano de obra no especializada y semiespecializada



**Recurso humano.** A nivel general la Educación en Tuluá cuenta con una sede de la universidad del valle, un instituto de educación superior, 25 establecimientos de enseñanza media, 60 escuelas primarias urbanas y 87 rurales de carácter estatal, la educación básica y media son gratuitas. Además dispone de una buena oferta de instituciones privadas de educación media, técnica y superior, gracias a estos factores se ha transformado en centro de investigaciones y de desarrollo de tecnología y conocimiento. Según información del censo 2005, de la población mayor de 3 años el 3.9% es analfabeta, el 67,8% recibe educación preescolar, el 90.2% tiene primaria completa, el 70,5 secundaria completa, el 15,25% son técnicos profesionales, el 9,8% son profesionales, son tecnólogos el 6,35%, el 3,56% son especialistas, tienen maestría el 1.1% de la población y doctorado el 0.93%. (tuluavalledelcauca.blogspot)

No obstante en la Ciudad no se oferta carreras de Medicina Veterinaria, por lo que los Médicos Veterinarios presentes en la Ciudad, son egresados de Universidades de otros departamentos de Colombia, Para el Sector de Medicina Veterinaria se requiere un nivel profesional de educación, en áreas afines, a medicina veterinaria, la medicina veterinaria y zootecnia y la zootecnia, los cuales son profesiones basadas en una formación científica, técnica y humanística que tienen como fin promover una mejor calidad de vida para el hombre, mediante la conservación de la salud animal, el incremento de las fuentes de alimento de origen animal, la protección de la salud pública, la protección del medio ambiente, la biodiversidad y el desarrollo de la industria pecuaria del país ( LEY 576 DE 2000).

Con respecto a las opiniones obtenidas en el grupo de enfoque realizado a los miembros de **ASMEVEZCEVA** , se considera que el recurso humano que labore en el Sector Veterinario debe contar con unos principios éticos y morales en el ejercicio de su profesión, teniendo siempre como objetivo desarrollar una labor de alta eficiencia, demostrando su competencia, capacidad y experiencia, los cuales deben

reconocer los límites de su capacidad, limitaciones de sus conocimientos, prestando solo los servicios para los que están respectivamente capacitados.

#### 7.1.1.4 Avanzados

**Infraestructura.** Teniendo en cuenta el Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Tuluá del 2015, en cual se dirige a realizar las acciones integrales que permitan especializar, caracterizar y adecuar el territorio para el desarrollo de las actividades esenciales y vitales del municipio. La especialización consiste en el proceso de ordenamiento urbano, tanto en el espacio público, como en los usos del suelo, que permitan dotarlas de las mejores condiciones para ofrecer a la región y al municipio óptimo servicios. ( Consejo Municipal de Tuluá, 2015)

Tuluá será un Municipio–Región, comercial, Industrial y prestador de servicios de excelente calidad, generando una dinámica balanceada de los sectores agropecuarios y eco turístico en beneficio de la calidad de vida de la población Tuluëña.

A partir de esta visión se pretende:

- Posicionar al Municipio de Tuluá como Centro Regional, que a su vez potencie sus ventajas comparativas de localización en el Centro del Valle y sobre el eje nacional Bogotá-Buenaventura.
- Consolidar y potenciar la vocación de ciudad comercial y prestadora de servicios a la región, mediante políticas encaminadas a fortalecer la actividad comercial, buscar el desarrollo de las mejores condiciones para el ejercicio de dichas actividades y estimular la creación de nuevos negocios y nuevas inversiones.

- Aprovechar la localización del municipio para atraer industria limpia, generando una plataforma territorial que fomente una industria más fuerte que como contra-prestación genere nuevos empleos dentro del territorio
- Promover y fomentar el desarrollo de las áreas agrícolas y pecuarias del municipio, en especial en la zona de ladera, para elevar el nivel de vida de la población campesina y articulando la producción con los procesos de comercialización y transformación.
- Aprovechar los atractivos naturales del municipio con el fin de desarrollar la industria eco turístico, que constituya un nuevo renglón económico tanto para la población urbana como para la rural.

Es tipo de cambios estructurales que tendrá la ciudad genera un impacto en el sector veterinario dado que muchas de estas estrategias mejorar la productividad comercial aumentado la demanda de los servicios para el cuidado de las mascotas.

Según opinión de los Médicos Veterinarios, de ASMEVEZCEZA algunas de estas estrategias, afectan negativamente, como es el caso de las licencias del uso del suelo, algunos Centros Veterinarios no pueden tener el establecimiento en ciertas zonas en las anteriormente si estaba permitido.

**Comunicaciones.** La ciudad de Tuluá cuenta con diferentes programas que apoyan e incursionan en el manejo de las tecnologías de comunicación como lo es el caso específico de la iniciativa Apps.co, que ha hecho una inversión por más de 5.600 millones de pesos para fortalecer el emprendimiento en el Valle del Cauca. (MINTIC, 2015)

Estos aspectos tecnológicos en comunicación permiten que los diferentes Centros Veterinarios tengan contacto directo con sus clientes y colegas, por medio de las de

páginas web, redes sociales, llamadas telefónicas, grupos de whatsapp entre otros. Adicional a esto la ciudad cuenta con redes telefónicas, posibilidad de ingreso a internet las 24 horas, por lo que este aspecto es totalmente apropiado para el debido intercambio de información en los Centros Veterinarios.

**El personal especializado.** La formación que se puede dar en el país y con la que cuenta el sector a nivel Colombia , según el informe publicado por el Concejo Profesional de Medicina Veterinaria y de Zootecnia de Colombia (COMVEZCOL, 2015), son los estudiantes de dichas disciplinas, en Colombia existen un total de 62 programas distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 21. Cantidad de Facultades con programa de: Medicina veterinaria, Zootecnia medicina veterinaria y zootecnia en Colombia.

<b>PROGRAMA</b>	<b>NUMERO DE PROGRAMAS</b>
Medicina veterinaria	18
Med. Veterinaria y Zootecnia	20
Zootecnia	24
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>

Fuente: COMVEZCOL, 2015

36 Facultades con programa de: Medicina veterinaria, Zootecnia medicina veterinaria y zootecnia en Colombia.

***Institutos y centros de investigación.***

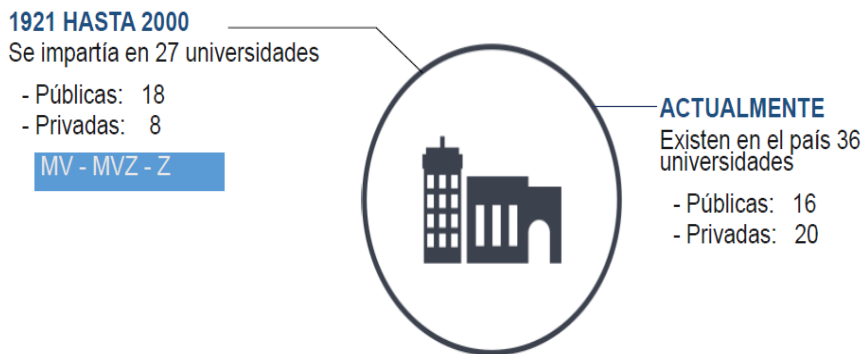
Tabla 22. Oferta académica cuenta con pregrados postgrados y tecnologías

<b>PREGRADOS</b>	U de Nariño : INGENIERIA EN PRODUCCION ACUICOLA
	U de Antioquia : INGENIERIA ACUICOLA

	U. Córdoba: Profesional en Acuicultura
	•U del Magdalena: INGENIERO. Pesquero
<b>POSTGRADOS</b>	U de LOS LLANOS: Esp, Ms, Doctorado
	•U del Cauca: Maestría en recursos Hidrobiológicos
	•U del Magdalena: Maestría
	•U Nacional (Sta Marta) : Maestría
	•U del Cauca: Maestría en recursos Hidrobiológicos
<b>TECNOLOGIAS</b>	•U. Del Pacífico, U. Sur colombiana, Sena

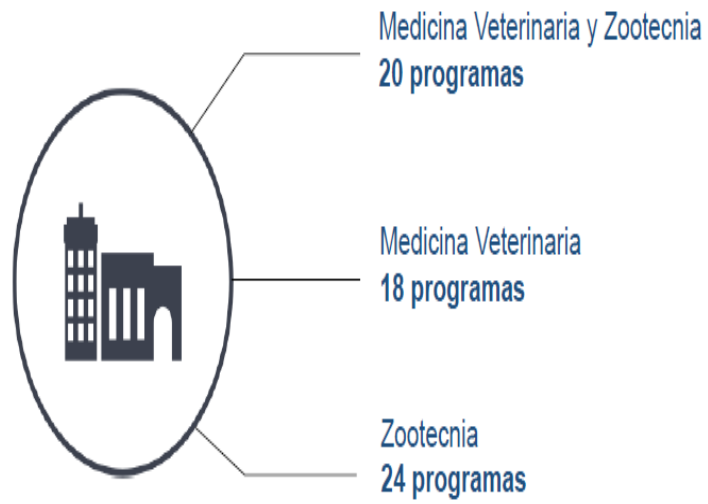
Fuente: COMVEZCOL, 2015

Ilustración 3. Cantidad de Centros de Educación Veterinaria en Colombia



Fuente: COMVEZCOL, 2015

Ilustración 4. Cantidad de programas de MV., MVZ y Z en Colombia



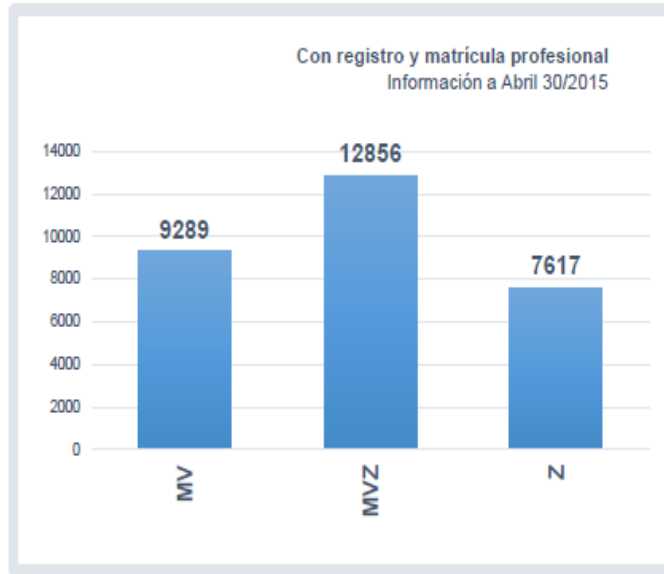
Fuente: COMVEZCOL, 2015

**Grafica 6: Programas con reconocimiento del Ministerio de Educación tipo reconocimiento cantidad**



Fuente: COMVEZCOL, 2015

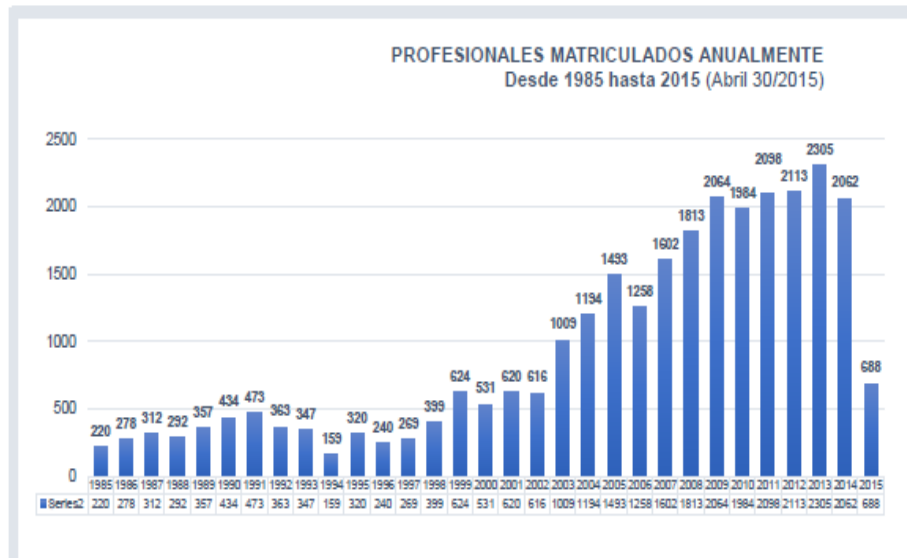
Grafica 7: Profesionales con registro y Matricula Profesional



Total: **29.762**  
profesionales

Fuente: COMVEZCOL, 2015

Grafica 8. Matriculados Anualmente



Fuente: COMVEZCOL, 2015

**Innovación y Tecnología:** En algunos países, como Estados Unidos, hay lineamientos específicos para la investigación en ciencias veterinarias que responden a su amplio contexto de aplicación (Science., 2005). Sin embargo, en Colombia no se ha abordado la temática desde lo disciplinario; sino sectorial, por lo que se han categorizado como ciencias agrarias. El sistema de gestión se organiza por cadenas productivas; considerándose como prioridades de investigación e innovación pecuaria: inocuidad alimentaria; conservación, caracterización y utilización de recursos zoogenéticos para la alimentación; aplicación de biotecnologías en mejoramiento y valor agregado de los sistemas pecuarios e, innovaciones que soporten la modernización de las distintas cadenas ( Departamento Nacional de Planeación, 2008)

Dicha situación, posiblemente subestima el potencial investigativo de la veterinaria y la zootecnia en los ámbitos que no están relacionados con los sistemas de producción pecuaria; lo que puede evidenciarse al revisar la Plataforma Scienti de Colciencias, en la que se encuentran registrados solamente 78 grupos de estas profesiones, lo que representa 30.1% de los grupos de ciencias agrarias y 1.8% del total de los grupos inscritos en Colombia.

En el Sistema Nacional de Indexación y Homologación de Revistas Especializadas de Colombia están registradas 23 revistas en la Categoría A1, de las cuales dos están destinadas a la divulgación de la investigación en la medicina veterinaria y la zootecnia. Ambas están indexadas en Thompson Reuters Science Citation Index Expanded: la Revista de MVZ Córdoba, editada por la Universidad de Córdoba, y la Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias, editada por la Universidad de Antioquia. Éstas indudablemente son una fuente importante para entender el estado de la investigación de las ciencias veterinarias y zootécnicas colombianas e identificar necesidades hacía el futuro. (Nassar-Montoya, 2012)

El campo de la Medicina Veterinaria ha madurado considerablemente y ha estado expuesto a muchos de los mismos avances tecnológicos utilizados en el campo de



la medicina humana. Los Veterinarios son ahora capaces de diagnosticar y tratar una creciente lista de enfermedades que afectan a una gran variedad de especies animales, lo que permite a los dueños de mascotas poder disfrutar muchos años más con sus compañeros queridos. (Fagnani)

En el caso específico de los Centros Veterinarios que pertenecen a **ASMEVEZCEVA** cuentan con equipos tecnológicos para sus respectivos procedimientos médicos tales como ecógrafos, equipo de rayos X, succionador, equipo de anestesia, monitores, contador hematológico y equipos para química clínica, lo que permite cumplir efectivamente con los servicios prestados. Es importante resaltar que todos los Centros Veterinarios pertenecientes a la Asociación cuentan con una alianza para prestarse este tipo de equipos médicos cuando alguno lo requiera o en caso de inexistencia de algún equipo en la Ciudad se remite a Cali.

#### 7.1.1.5 Generalizados

**Red de carreteras.** A la ciudad se tiene acceso por las carreteras Panamericana y Panorama, las cuales conectan este sector con las principales ciudades de Colombia y cuenta con muchas de sus vías secundarias y terciarias en buen estado, que comunican con los municipios de la región. Además de éstas se cuenta también con la Autopista a Buenaventura que lleva al puerto de Buenaventura, el más importante de la costa Pacífica. La región está conectada a la red del ferrocarril del Pacífico que atraviesa todo el valle geográfico del río Cauca y la costa Pacífica.

Teniendo en cuenta que los diferentes especialistas en Medicina Veterinaria, en muchas ocasiones tendrán que trasladarse fuera de la ciudad para prestar sus servicios o para recibir capacitaciones, o cuando se requiere traer un Médico

Veterinarios de otra ciudad, contar con buenas redes de carreteras genera una ventaja para trasladarse.

**Red eléctrica.** La energía eléctrica ocupa lugar primordial entre los factores necesarios para un funcionamiento óptimo en el desarrollo de las actividades humanas en una sociedad moderna. El suministro constante y confiable de energía resulta entonces de gran importancia en el sector, donde las deficiencias en la calidad de la potencia, origina grandes pérdidas económicas. De otra parte, en centros de Medicina Veterinaria, una eventual suspensión del servicio eléctrico produciría además de las pérdidas económicas, la posibilidad de pérdidas de vidas animales.

**Servicios públicos.** Con una cobertura de servicios públicos alta en el departamento después de la ciudad capital Tuluá provee de todos los servicios públicos. El servicio de energía eléctrica cubre entre el 98 a 100% de la población, el acueducto y alcantarillado entre 97 y 99%, y el servicio de gas natural cubre entre el 49 y el 53% de la población. ( Consejo Municipal de Tuluá, 2015)

Contar con acceso a los servicios públicos, genera un impacto positivo en el sector veterinario, puesto que para muchos de los procedimientos veterinarios se requiere contar con el suministro de red eléctrica, agua potable e internet.

7.1.1.6 Especializados. Conforme al informe de (COMVEZCOL, 2015) actualmente existen nuevas tendencias de personal con formación muy específica, con conocimientos particulares en campos específicos como se ilustra en la siguiente ilustración

Ilustración 5. Nuevas Tendencias o Competencias en la forma y desempeño profesional

### **Nuevas tendencias o competencias en la formación y desempeño profesional**

- ✓ Ética ,Bioética y Eco ética
- ✓ Medio ambiente, recursos naturales y biodiversidad
- ✓ Salud Publica ,Seguridad Alimentaria e Inocuidad
- ✓ Desarrollo rural (la nueva ruralidad)
- ✓ Bienestar Animal (especies de compañía, de producción, desastres y sacrificio)
- ✓ Administración y Gestión
- ✓ Emprendimiento Empresarismo
- ✓ Normatividad: sanitaria, productiva, exportación y TLC
- ✓ Buenas Practicas: BPG, BPA y BPP
- ✓ Trazabilidad
- ✓ Biotecnología

Fuente: COMVEZCOL, 2015

#### 7.1.2 Sectores conexos y de apoyo, redes, encadenamientos productivos y Cluster

Dentro del sector Veterinario, existen diferentes actores que intervienen en los procesos de esta industria, con el fin de apoyar el ejercicio profesional mediante programas de capacitación y encargas de actuar como organismo y hacer consultivo en materia de desarrollo pecuario, saneamiento y protección del medio ambiente.

##### 7.1.2.1 Redes de apoyo

- **El Ministerio de Salud y Protección Social**, dentro del marco de sus competencias, es la entidad encargada de formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la política pública en materia de salud, salud pública, y promoción social en salud. Además se encarga de dirigir, orientar, adoptar y evaluar la ejecución, planes, programas y proyectos del Gobierno Nacional en materia de salud, salud pública, riesgos profesionales, y de control de los riesgos

provenientes de enfermedades comunes, ambientales, sanitarias y psicosociales, que afecten a las personas, grupos, familias o comunidades.

- **El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural**, es la entidad encargada de la formulación, coordinación y adopción de las políticas, que promuevan el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios forestales, pesqueros y de desarrollo rural, con criterios de descentralización, concertación y participación, que contribuyan a mejorar el nivel y la calidad de vida de la población colombiana.
- **Instituto Colombiano Agropecuario, ICA**, es una entidad Pública del Orden Nacional con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Se encarga de diseñar y ejecutar estrategias para, prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia.
- **Consejo Profesional de Medicina Veterinaria y Zootecnia de Colombia, (COMVEZCOL)**, es una entidad que cumple la función pública de inspección y vigilancia de estas profesiones, hace parte de la rama ejecutiva del poder público. Está conformada por el Ministro de Salud, el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural o sus respectivos representantes, un representante de las asociaciones de Médicos Veterinarios (AMEVEC), Médicos Veterinarios Zootecnistas (ACOVEZ) y de Zootecnistas (ANZOO), y tres representantes de las Facultades de estos programas, que están agremiados en la Asociación de Facultades de Medicina Veterinaria y Zootecnia (ASFAMEVEZ).

#### 7.1.2.2 Redes empresariales y Asociaciones

- **La Asociación de Médicos Veterinarios de Colombia, AMEVEC**, es una entidad de carácter privado y sin ánimo de lucro. Tiene como objetivo propiciar la integración de los médicos veterinarios para procurar su óptimo desempeño profesional, basado en su mejoramiento cultural, académico, social y ético, en el marco de las características y necesidades sociales y económicas del país.
- **La Asociación Colombiana de Médicos Veterinarios y Zootecnistas (ACOVEZ)** es una institución de derecho privado, sin ánimo de lucro, la cual actúa como la organización profesional de Médicos Veterinarios y Zootecnistas de todo el país. Agrupa personas naturales y jurídicas en la calidad de miembros honorarios y número. Su máxima autoridad es la Asamblea de Socios. Está regida por una junta Directiva compuesta por once miembros, cuenta con un Director Ejecutivo nombrado por la Junta Directiva y personal de apoyo para la ejecución de sus labores.
- **Asociación colombiana de médicos veterinarios, VEPA**, Asociación de naturaleza científica y gremial integrada por Médicos Veterinarios y/o Médicos Veterinarios Zootecnistas, asociados en el ejercicio legal de la profesión.
- **La Asociación Nacional de Zootecnistas, ANALZOO**, es un grupo multidisciplinario, que trabaja de manera conjunta en el fortalecimiento de la profesión del Zootecnista dentro del territorio Nacional, estimulando el desarrollo, técnico, científico, humanístico y político de sus asociados. Además Representan a los profesionales Zootecnistas del país, estimulando el desarrollo, técnico, científico, humanístico y político de la profesión, con alto sentido de solidaridad y equidad, mediante acciones que impulsen el bienestar socio económico de sus asociados.

- **Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del centro del Valle, ASMEVEZCEVA**, es una entidad encargada de orientar las actividades profesionales de la medicina veterinaria y zootecnia, donde promueven entre sus asociados el mejoramiento de su práctica profesional, a través de la protección gremial y vigilancia del ejercicio de la salud animal, y todo lo concerniente a la salud pública.

#### 7.1.2.3 Cadena productiva

**Cadena productiva alimentos balanceados.** De acuerdo con La Procuraduría General de la Nación, los productores de alimentos balanceados son los principales demandantes de materias agrícolas como sorgo, maíz amarillo duro, torta de soya o frijol de soya; convirtiendo al sector en un importante eslabón de la cadena de valor, al transformar, en forma equilibrada, estos granos en alimentos concentrados para pollos, equinos, cerdos, gatos, perros y peces.

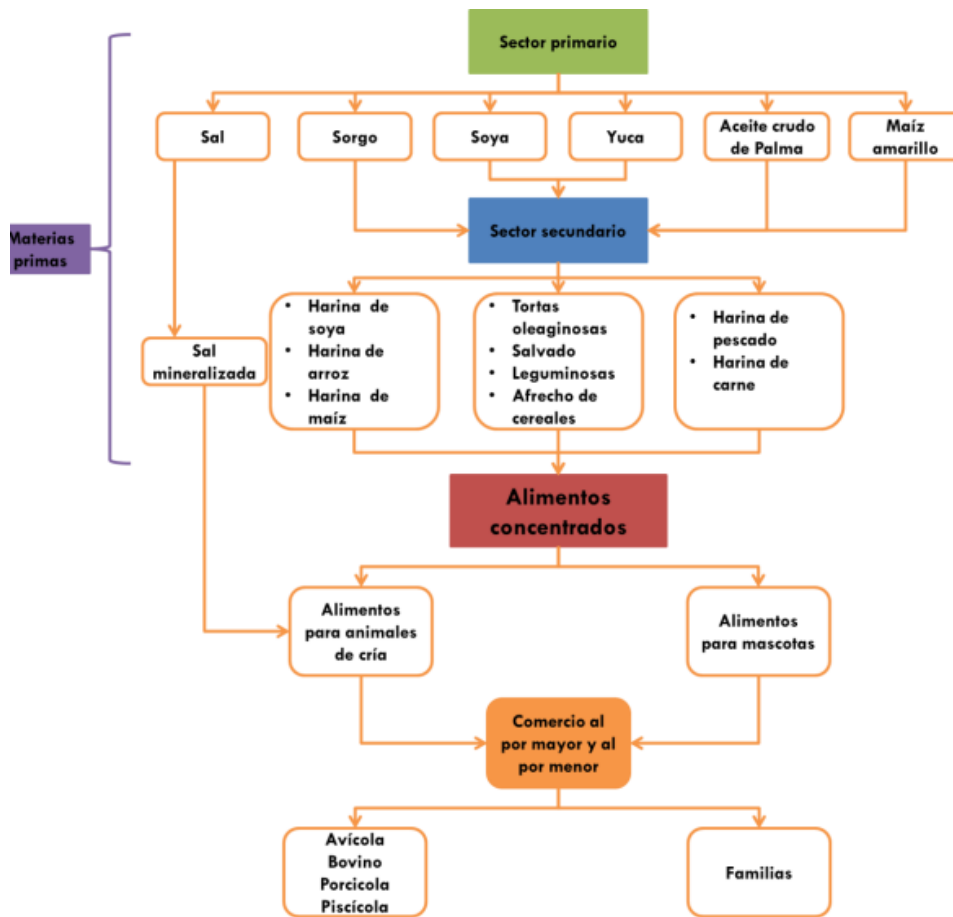
En este sentido (Aktiva Servicios Financieros, 2013) afirma que la Industria de alimentos balanceado está constituida primordialmente por tres eslabones; materias primas, transformación y comercio al por mayor y al por menor. (Ver Ilustración 6)

El primer eslabón comienza con el suministro de materias primas provenientes del sector primario (Maíz, Sorgo, Soya, Yuca, arroz) que representan el 89% del material utilizado en la elaboración de balanceados y el suministro de materias primas del sector secundario (Harinas de arroz, torta de oleaginosas, melaza, harinas de origen animal, subproductos de industriales y mezclas básicas) que representa el 11% de las materias primas, las cuales son seleccionadas y transportadas hasta la planta de balanceados.

El segundo eslabón son las plantas de balanceados, donde básicamente se muelen y mezclan las materias primas en las proporciones adecuadas para cubrir las necesidades nutricionales de las diferentes especies animales.

El alimento resultante es transportado hasta las diferentes granjas, galpones y sitios de consumo considerado este el tercer eslabón, donde es suministrado a los animales para ser transformado en músculo y huevos y luego estos se transforman en proteína animal ya sea para consumo directo.

Ilustración 6. Cadena productiva de alimentos balanceados



Fuente: Observatorio Agrocadenas Colombia, 2012

**Cadena productiva medicamentos Veterinarios.** En un estudio realizado por (colaboracion.dnp.gov.co) afirma que la cadena productiva de fármacos y medicamentos en Colombia ofrece gran cantidad de productos finales dada la infinidad de enfermedades, malestares y deficiencias del ser humano o de animales que la medicina busca atender. Para elaborar tales productos se utilizan técnicas y procesos de producción de mayor complejidad tecnológica que la de muchos otros sectores manufactureros y de otras industrias químicas.

La gran mayoría de materias primas empleadas en la elaboración de medicamentos fueron materiales orgánicos extraídos de plantas y animales. Hoy la industria farmacéutica ha reemplazado buena parte de los productos naturales por



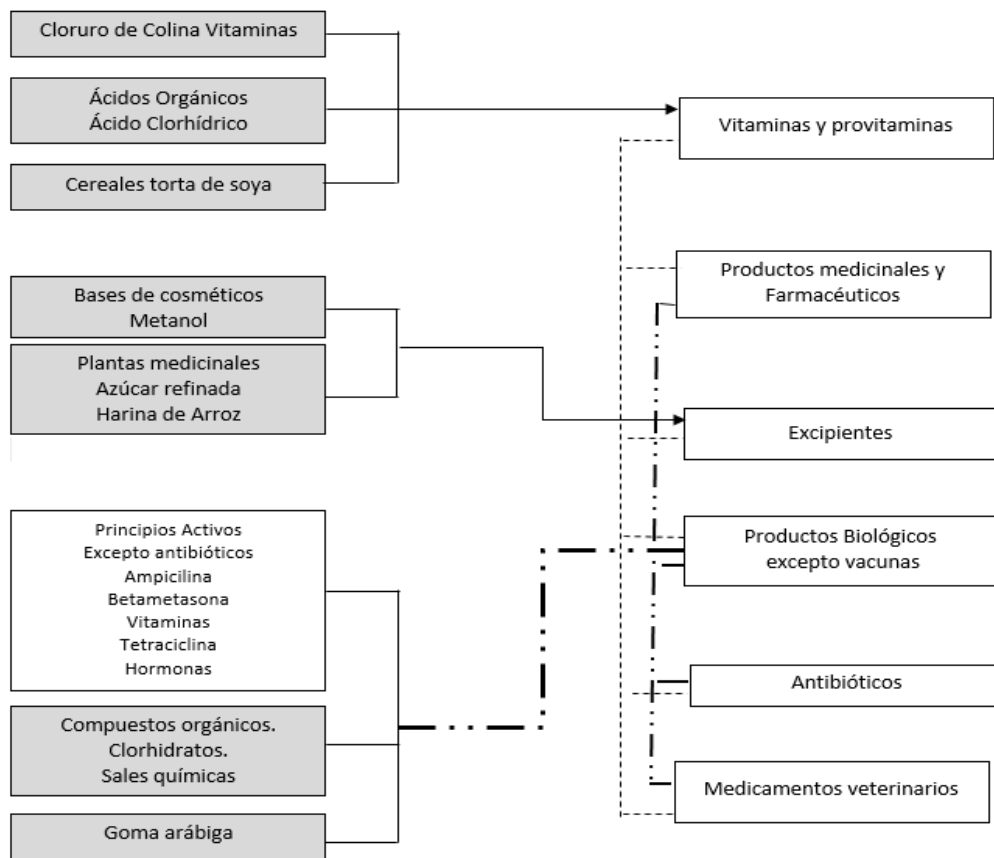
sustancias sintéticas y/o semisintéticas que conservan las propiedades del producto natural o le otorgan otras propiedades útiles para los pacientes.

Entre el proceso de manufactura desarrollado se destaca:

- Formulación de medicamentos sólidos. Para la obtención de tabletas, grageas y pastillas se realiza la mezcla de las materias primas según fórmula química del medicamento. En esta etapa se mezcla la molécula activa o ingrediente activo con sustancias inertes. Este proceso puede llevarse a cabo en estado húmedo o seco. En el primer caso, la mezcla tendrá posteriormente que pasar por el proceso de secado en hornos u equipos especializados, para posteriormente pasar al de granulación, en el cual se llevan a un determinado tamaño las partículas de la mezcla y luego mediante el uso de máquinas tabletadoras se efectúa el proceso de compresión y se hace un primer control de calidad de la uniformidad del medicamento obtenido (peso y dureza).
- Formulación de medicamentos líquidos. Para la elaboración de jarabes, suspensiones y gotas, en este caso el componente activo es disuelto en una sustancia líquida, por lo general agua, que previamente ha recibido un tratamiento especial de purificación y esterilización.
- Envasado y empaque. Debido a la delicadeza de los productos farmacéuticos y de los medicamentos, el empaque de los mismos también debe asegurar unas condiciones particulares de acuerdo a cada producto.
- Control de calidad. Los medicamentos sólidos y líquidos deben pasar por diversas pruebas de calidad en su consistencia, composición química, dureza, viscosidad, etc., que guarde correspondencia con la formulación aprobada y registrada por los laboratorios. Los medicamentos rechazados deben incinerarse o triturarse por completo.

La cadena productiva de farmacéuticos y medicamentos, los productos se agrupan en eslabones de acuerdo al proceso productivo de las materias primas hasta el producto final. Cada eslabón o familia de productos presenta información que describe los aspectos económicos más relevantes, comerciales y de protección que determinan la estructura de la cadena de valor.

**Ilustración 7. Estructura de la Cadena Productiva de Medicamentos**



Fuente: Departamento Nacional de Planeación, 2004

### 7.1.3 Las condiciones de la demanda

De acuerdo con datos publicados por Fenalco los cuales indican que el año 2013 la industria que rodea el cuidado de mascotas creció a un ritmo de 13 por ciento

anual, animado por una tendencia conocida como el 'síndrome del nido vacío' el cual está relacionado a las parejas jóvenes que no tienen hijos y llenan la necesidad de dar afecto y protección con un perro, un gato u otro animal doméstico. (Portafolio , 2013).

Esta situación ha generado un crecimiento exponencial de este mercado de las mascotas, el cual constantemente esta presentado nuevos e innovadores servicios para mejorar el bienestar de los animales domésticos, tales como servicios funerarios, ropa de marca, guarderías, atención médica, adiestramiento, hoteles, celebración de fiestas de Cumpleaños, salones de belleza y spa, afiliación a EPS, entre otros .

Partiendo de un artículo publicado en la revista Dinero basados en una encuesta realizada por Fenalco en el país existen alrededor de 2.700 establecimientos de comercio dedicados a la venta de productos para mascotas. Además el mercadeo de productos relacionados con perros y gatos ha crecido 44% en Latinoamérica durante los últimos cinco años, y se proyecta que crezca por lo menos 15% en los próximos años, facturando de más de mil millones de pesos al año. (Dinero, 2016).

Confirmando lo anterior, en un estudio realizado por la (Procuraduría General de la Nación , 2016), el Director Nacional de Ventas de la Línea Mascotas de Vecol, Gerardo Otero, afirmo que las mascotas desde su compra, su alimentación, atención médica, diversión, medicinas, cuidados en general hasta sus exequias valen anualmente miles de millones de pesos, es decir podríamos hablar de billones de pesos en el conjunto de servicios productos.

De acuerdo con un estudio realizado por (4 patas.com, 2016) en conjunto con la Clínica Veterinaria Ringo & Mirringo, este puede ser el gasto de manutención mensual en promedio de un perro en la ciudad de Bogotá:

Tabla 23. Cuánto cuesta mantener a un perro

MANUTENCIÓN DE UN PERRO		
CONCEPTO		PRECIO
Desparasitación	perros pequeños	\$10.000
	perros grandes	\$11.500
Vacunación anual	Vacunas iniciales	\$170.000
	Vacunas anuales	\$50.000
Medicina preventiva	Cachorro una visita anuales	\$40.000
	adulto dos visita anuales	\$80.000
Baño mensual	Perro pequeño pelo corto	\$28.000
	Perro pequeño pelo largo	\$33.000
	perro mediano pelo corto	\$33.000
	perro mediano pelo largo	\$38.000
	perro grande pelo corto	\$40.000
	perro grande pelo largo	\$45.000
Anti pulgas mensual	Perro hasta de 5 kilos	\$29.600
	Perro de 10 a 25 kilos	\$33.300
	perro de 25 a 40 kilos	\$37.300
Anti garrapatas mensual	perro de 4 kilos	\$26.200
	Perro de 4 a 10 kilos	\$28.000
	Perro de 10 a 25 kilos	\$36.900
	Perro de 25 a 40 kilos	\$39.600
Comida	Marca Hills cachorros	\$61.600
	Marca Hills adultos	\$55.500
	Marca Pro Plan cachorros	\$86.600
	Marca Pro Plan adultos	\$79.600

Fuente: 4patas.com,2016

- **Manutención de un gato.** (4 patas.com, 2016)

✓ **Alimentación**

El costo de la comida se desprende en buena parte de la marca del concentrado que se elija; hay unas más especializadas que otras, así como algunas de mayor calidad. Normalmente, un gato necesita tres kilos de alimento al mes (\$50.000 en promedio). Además, hay una amplia oferta de enlatados; muchos dueños suelen reservarlos para premiar a sus gatos. Una lata puede llegar a costar entre \$3.000 y \$10.000.

#### ✓ **Cuidados médicos**

Lo ideal es llevarlos a control una vez al año. El costo de la consulta veterinaria suele estar entre los 30.000 y los 60.000 pesos, según el lugar que se escoja. En lo que respecta a las vacunas (contra la Panleucopenia, el Calcivirus y la Rinotraquetis, la rabia y la leucemia felina), cada una cuesta entre \$14.000 y \$25.000.

#### ✓ **Higiene y belleza**

La arena, por su parte, cuesta alrededor de \$40.000 (16 kilos; cuatro kilogramos por semana) y debe ser reemplazada cada seis o siete días; cualquier variación en este sentido dependerá del tipo que se use (aglomerantes, cristales de sílice, entre otras). También será necesaria una pala para recoger los excrementos (unos \$5.000). Por último, es aconsejable comprar un cepillo para desenredarles el pelo (\$18.000 en promedio).

#### ✓ **Juguetes y accesorios**

Muchos dueños coinciden en afirmar que sus gatos no son muy amigos de los juguetes, así que antes de hacer una gran inversión, ve probando qué le gusta puntualmente a tu mascota. En el mercado se encuentra una gran variedad de productos, tales como: ratones y pelotas (\$10.000 en promedio), rascadores (30.000 aproximadamente), túneles (alrededor de \$30.000) y gimnasios (desde \$80.000). En cuanto a los accesorios, se consiguen collares entre \$10.000 y \$30.000; placas de identificación desde \$10.000 y cobijas desde \$20.000.

### ✓ **Guarderías y viajes**

Si es necesario dejar gato al cuidado de alguien más, se puede encontrar guarderías que se ocupan de ello por \$15.000 al día; también hay hoteles de lujo que además de alojamiento ofrecen servicios extras (como spa) por \$30.000 la noche. En caso de que se vaya a viajar y si es posible llevar a la mascota, se tendrá que pagar alrededor de \$40.000 por un trayecto nacional en avión (en cabina). Además es necesario un guacal (unos \$80.000) o un maletín (\$35.000 en promedio) para transportarla.

### ✓ **Un gasto extra.**

Se puede asegurar al gato por una cuota mensual de \$12.000, en promedio; o una anual de \$140.000, aproximadamente. Las pólizas suelen cubrir aspectos como: traslado de la mascota a un centro de atención, hotel o guardería; consulta médica veterinaria por emergencia o vacunación médica veterinaria a domicilio, entre otros.

Por otro lado las ventas de la industria crecieron en toneladas en 2014 frente los despachos de 2013. Esas ventas pasaron de 240.000 280.000 toneladas anuales, incluyendo alimentos secos húmedos. Según El Galpón las ventas de concentrado pueden valer más 840.000 millones de pesos al año lo bueno del asunto es que hay una tenencia creciente de mayor producción. (Procuraduría General de la Nación , 2016)

Por otro lado, la Superintendencia de Industria y Comercio señala que la industria del sector ofrece en el país más de 5.000 productos y servicios de toda índole para el bienestar de las mascotas.

## **7.1.4 Estructura, Estrategia, y rivalidad de las empresas del sector**

- **Estructura**

El Estado Colombiano, con la asesoría y apoyo de sus entidades adscritas y vinculadas, y en concertación con las entidades territoriales, formula políticas, lineamientos y directrices del sector Veterinario, que atienden las necesidades actuales y futuras del país. La totalidad de las entidades que se encuentran vinculadas al sector se pueden observar en la ilustración 8. La entidad encargada de inspeccionar y vigilar ejercicio de la Medicina Veterinaria y Zootecnia en Colombia es el Tribunal de Ética Profesional. (Ilustración 9)

Ilustración 8. Entidades encargadas de la Administración del sector Veterinario en Colombia



Fuente: COMVEZCOL, 2015

Ilustración 9: Conformación del Tribunal Nacional de Ética Profesional



Fuente: COMVEZCOL, 2015

## Clasificación de los establecimientos veterinarios

De acuerdo a las actividades o funciones que realicen los establecimientos veterinarios se clasificarán de la siguiente manera:

- Farmacias veterinarias. Se entiende por farmacia veterinaria al Establecimiento Veterinario dedicado a la comercialización y dispensación de productos de uso veterinario bajo la presentación o no de receta médica veterinaria, elaborados en el país o importados.
- Hospitales o Centros Veterinarios. Se entiende por Hospital Veterinario a los Establecimientos destinados a prestar servicios que tiendan a prevenir, tratar y curar las enfermedades animales y realizar cirugías menores y mayores (estéticas, reproductivas), mediante la atención por especialidades médicas (consultas, internaciones, cirugías, curaciones y tratamientos) de los animales domésticos en general. Los Hospitales serán atendidos por profesionales



Médicos Veterinarios o Médicos Veterinarios Zootecnistas certificados por COMVEZCOL, además debe contar con personal administrativo y de apoyo.

- Clínicas Veterinarias. Se entiende por Clínica Veterinaria a los establecimientos destinados a prestar servicios que tiendan a prevenir, tratar y curar las enfermedades animales mediante la atención por especialidades médicas de animales domésticos en general, a través de controles, cirugías menores y mayores (estéticas y reproductivas).

Las Clínicas serán dirigidas y atendidas por profesionales Médicos Veterinarios o Médicos Veterinarios Zootecnistas certificados por COMVEZCOL, además debe contar con personal administrativo y de apoyo.

- Consultorios Veterinarios. Se entiende por Consultorio Veterinario al Establecimiento Veterinario dedicado a la atención clínica general, tratamientos curativos y preventivos de animales domésticos y de producción, realizando además cirugías menores o estéticas y cirugías de emergencia justificadas, debiendo para el caso el establecimiento contar con el equipo y personal capacitado debidamente acreditado. Los Consultorios Veterinarios serán dirigidos y atendidos técnicamente por un Médico Veterinario o Médicos Veterinarios zootecnistas.

- Casa Comercializadora para Mascotas (pet shop): Bajo esta denominación están comprendidos todos aquellos establecimientos dedicados a la compra - venta de animales de compañía, cuidado estético (peluquería y baño estético) comercialización de alimento balanceado y accesorios para mascotas.

✓ **Estrategia**

Los Centros veterinarios que pertenecen a ASMEVEZCEVA utilizan una serie de estrategias para ser más reconocidas en la ciudad y aumentar su competitividad. Entre ellas, se encuentran las estrategias de marketing y publicidad como son: *Redes sociales*. La Comarca, Centro Veterinario San Francisco, Clínica Veterinaria Animal Home, Clínica Veterinaria Su Mascota, Veterinaria Kanina, clínica Veterinaria Kumanday, Dr Marin, hacen uso de un Fan Page en Facebook o en Instagram, con el fin de dar a conocer a sus clientes que productos y servicios ofrece cada una de ellas. Se reconoce a Animal Home, como la empresa que con mayor frecuencia actualiza la información para tener un mayor contacto con sus clientes.

- *Páginas amarillas*. Todos Centros Veterinarios de ASMEVEZCEVA hacen uso de este tipo de directorio electrónico para que los posibles clientes encuentren con mayor facilidad su lugar de ubicación.
- *Página WEB*. Clínica Veterinaria Animal Home y Tienda Veterinaria Kanina son las únicas que hacen uso de este medio.
- *Emisoras de radio*. Se evidencia que la Clínica Veterinaria Felican, es uno de los centros veterinarios que más invierte en cuñas radiales.
- *Periódicos*. Se destaca a la Clínica veterinaria Felican, como una de las que más invierte en este tipo de publicidad.
- *Volantes*. Los Centros Veterinarios de ASMEVECEVA hacen uso del volanteo para atraer nuevos clientes.

La estrategia más utilizada por los Centros Veterinarios, están enfocadas hacia la diferenciación en la calidad de los servicios que presta cada una de ellos

asegurando a sus clientes que están realizando el procedimiento más idóneo para el bienestar de las mascotas.

## **Rivalidad**

El ambiente competitivo al que se enfrentan los Centros Veterinarios de la ciudad Tuluá, se caracteriza por tener un ambiente sano entre los Centros Veterinarios que pertenecen **ASMEVEZCEVA**, en donde siempre están buscando mantener una buena relación entre colegas promoviendo el mejoramiento de su práctica profesional. Sin embargo, se evidencia que existe una fuerte competencia desleal por parte de Teguas, tienen consultorios improvisados sin ningún tipo de reglamentación y hasta realizan procesos quirúrgicos atendidos a sus conocimientos empíricos poniendo en riesgo la vida de los animales. Esta práctica ilegal de la profesión Veterinaria impacta negativamente la competitividad del sector.

### **7.1.5 El papel del Gobierno**

Los servicios de Salud Pública Veterinaria son de responsabilidad primordial del Estado Colombiano, ya que los logros en SPV dependerán del financiamiento y del uso eficiente de recursos del sector público, pero también de la capacidad de interactuar con el sector privado en la provisión de los servicios. Pero la acción de control del estado sobre el producto final depende del producto final, así que, los logros en términos de SPV dependen en gran medida del mejoramiento de los sistemas productivos pecuarios y estos de la demanda de servicios veterinarios.

La intervención del Estado en primera instancia estará en el fortalecimiento de la institucionalidad al nivel local y al nivel central.

A nivel local el estado debe procurar el posicionamiento conjunto y el reconocimiento mutuo de todos los actores y promover el desarrollo ganadero desde

una óptica interinstitucional que se traduzca en aumento de productividad, hacia la seguridad alimentaria, el acceso de alimentos de calidad, la salud pública y la protección del ambiente.

El Estado como formulador de políticas como lo dicta nuestra estructura actual, se estará enfrentando a mercados imperfectos y por lo tanto tendrá que ejercer funciones policivas de control en la cadena, pero que con la limitación de recursos sería imposible de cubrir. No obstante, si se aplica un sistema aleatorio de control, con empoderamiento de la sociedad civil y sanciones fuertes, la industria y los productores tenderían al autocontrol más rápidamente que lo esperado. (Ricardo Romero & Villamil J, 202)

El Plan Nacional de Desarrollo 2014–2018 “Todos por un nuevo país” para consolidar sus tres pilares, Paz, Equidad y Educación, a la cual se le asignan en el Plan de Inversiones más de 49 billones de pesos. Entre muchas otras, este Plan incluye cuatro acciones en las cuales hay margen de intervención e incidencia por parte de las autoridades territoriales:

- ✓ la actualización de los catastros municipales
- ✓ la creación de un subsidio integral para el acceso a tierra y desarrollo productivo al cual los entes territoriales podrán presentar solicitudes en representación de los posibles beneficiarios
- ✓ la promoción y financiación de acciones por parte del Ministerio de Agricultura para la formalización de tierras de naturaleza privada
- ✓ modificación del funcionamiento de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Directa Rural, para armonizarlas con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

Con el proyecto de asistencia técnica agropecuaria y especies menores se lograron atender en promedio 8.000 animales en el año, de los cuales la mayoría han sido

desparasitados y vitaminizados. Se realizaron cirugías tales como herniorrafias en cerdos, castraciones de equinos, porcinos y bovinos, cursos de inseminación artificial en bovinos, incluyendo dotación de termos y material genético para el programa de inseminación artificial.

#### **7.1.5 El Papel de la Casualidad - El Azar**

Los acontecimientos causados por acontecimientos aislados que pueden afectar a este tipo de empresas en la presencia de emergencia sanitarias por zoonosis, el cual se trata de desastres de origen sanitario que difícilmente se presentan solamente en humanos.

Dichas emergencias se ven asociadas a la intensificación de la producción agrícola y pecuaria y al cambio climático, las cuales requieren una revisión sistémica conducida por grupos multidisciplinarios que analicen cualitativamente la evidencia científica disponible para que los riesgos sean mitigados mediante acciones de control epidemiológico entre los animales productivos, entre los animales de compañía, entre la fauna silvestre y entre los humanos.

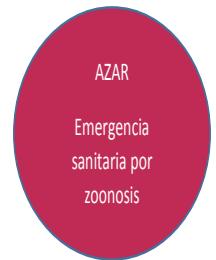
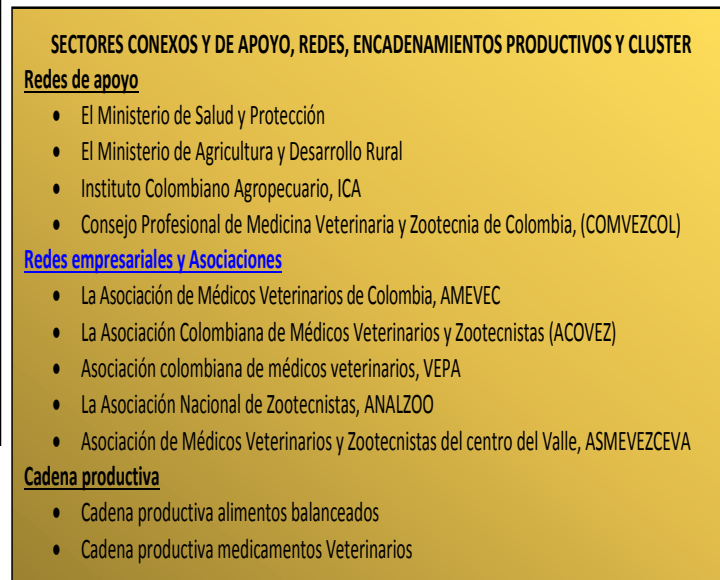
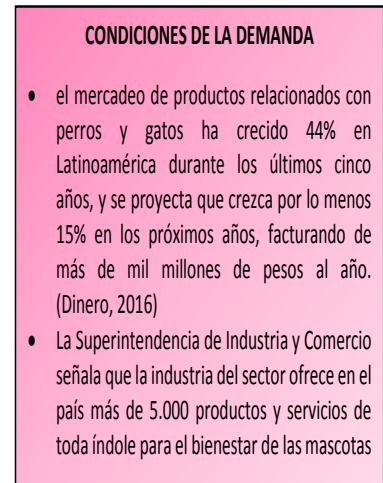
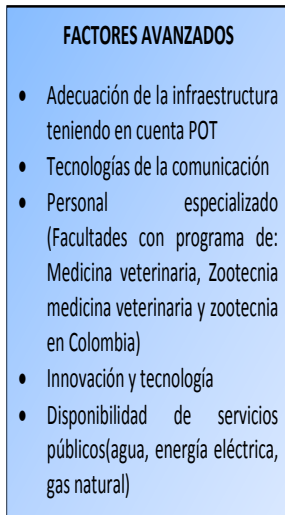
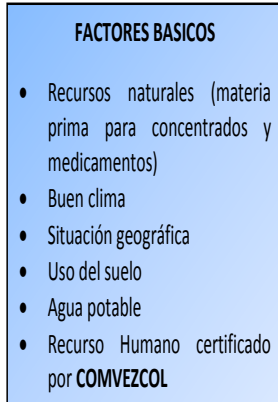
(Ramos, 2012) Afirma que los agentes causales de las enfermedades de riesgo sanitario pueden ser bacterias, virus, hongos, priones, parásitos, que comúnmente afectan a una sola especie. Sin embargo, cuando los agentes infecciosos son capaces de afectar a más de una especie, se diseminan más fácilmente, y además pueden afectar a los primates superiores; es decir, a los humanos, que han incrementado su contacto con las poblaciones animales, que para producir los alimentos los bienes que exige el crecimiento demográfico se alojan en explotaciones ganaderas con gran número de animales que conviven de manera estrecha entre sí y con los cuidadores que representan a una población de trabajadores con elevado riesgo profesional de ser contagiados si se trata de una zoonosis; es decir, de enfermedades transmisibles entre los animales y el hombre.

Lo anterior constituye el caldo de cultivo para la presentación de problemas sanitarios que pueden convertirse en epidemias y pandemias. La globalización, con los medios de comunicación, las migraciones, los viajes, el comercio internacional de animales, de alimentos y de bienes diversos, favorece la diseminación de enfermedades transmisibles entre los animales y entre los animales y las personas.

Cuando los problemas sanitarios alcanzan niveles amplios, por la capacidad de enfermar, por la virulencia de los microorganismos, por su nivel elevado de transmisibilidad, por la diseminación rápida y masiva, pueden provocarse desastres con repercusiones sanitarias, productivas, económicas, e incluso pueden afectar la estabilidad de poblados, municipios, estados, naciones o a todo el planeta, que es cuando se refiere el fenómeno como pandemia. (Ramos, 2012)

En este tipo de casos es necesario que los veterinarios se involucren, solamente de ésta manera pueden ayudar a identificar y desarrollar evaluaciones lógicas, designar sistemas de intervenciones y estrategias efectivas de prevención.

Ilustración 10. Diamante Competitivo del sector del Sector Veterinario el municipio de Tuluá.



Fuente: Elaboración propia de las investigadores, a partir del modelo de Porter presentado en el Libro Análisis Sectorial y Competitivo (Betancourt, 2014)

## 7.2 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El estudio de las 5 fuerzas de Porter permite tener una visión general de la industria analizando 5 factores principales. A continuación se describe cada uno de estos en el contexto de los Centros Veterinarios objeto de estudio.

### 7.2.1 Rivalidad entre los competidores establecidos

En el Sector Veterinario se ha evidenciado una intensa rivalidad entre la competencia, esta se visualiza con mayor fuerza, entre los Centros Veterinarios constituidos de manera ilegal, aquellos establecimientos o personas que ejercen procedimientos médicos veterinarios sin contar con la matrícula profesional que los acredite como profesionales en capacidad de proceder medicamente con los animales. Por otro lado también están los competidores legalmente constituidos y con acreditación de COMVEZCOL, pero con acciones que afectan a los demás colegas del gremio, con aspectos como la asignación de precios y promociones, fuera de proporción con respecto a la totalidad del gremio.

**Número de competidores.** En la actualidad existen 36 establecimientos dedicados al comercio de artículos para mascotas y servicios médicos veterinarios. A continuación se relacionan en la siguiente tabla.

Tabla 24. Establecimientos de productos y servicios, para mascotas.

N°	NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL ESTABLECIMIENTO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO				
		Clínica	Consultorio	Peluquería	Almacén	Droguería
1	AGRO VETERINARIA LA CASA DEL CAMPO				x	X



2	AGROVETERINARIA LA 25				x	X
3	AGROVETERINARIA LA 28				x	X
4	AGROVETERINARIA LA PLAZUELA				x	X
5	AGROVETERINARIA LLANO GRANDE				x	X
6	AGROVETERINARIA LOS PAISAS MYD				x	x
7	ALMACEN AGROVETERINARIA LA FINCA LA 23				x	X
8	AMIGO CANINO			X		
9	ANIMAL HEALTH S.M.V	x	X	X	x	X
10	ANIMAL'S BOUTIQUE M.A				x	
11	ANIMALANDIA TIENDA PARA MASCOTAS				x	
12	BODEGA AGROVETERINARIO "BEGODU"				x	
13	BOUTIQUE CENTRO ANIMAL HOME	x	X	X	x	X
14	CAT GOG HOM CAT		X	X		X
15	CENTRO VETERINARIO SAN FRANCISCO ASM TULUA		X	X		X
16	CENTRO VETERINARIO SERVICANES		X	X		X
17	CLINICA VETERINARIA FELICAN	x	X	X		X
18	CLINICA VETERINARIA KANCAT	x	X	X	x	X
19	KUMANDAY MEDICINA VETERINARIA INTEGRAL		X		X	X
20	CLINICA VETERINARIA SU MASCOTA	x	X	X	X	X
21	COMERCIALIZADORA LA COMARCA		X	X	X	X
22	CONSULTORIO VETERINA MUNDO ANIMAL PETS TULUÁ		X			X
23	DANDY CANES		X		X	
24	DR. MARIN L.C CENTRO VETERINARIO		X	X	X	X
25	EL CORRAL VETERINARIO DE TRUJILLO		X			X
26	EL PUNTO KANINO J.J.			X		
27	EL VAQUERO LA TIENDA DE SU MASCOTA S.A.S.		X	X	X	X
29	KEVIN Y SU MASCOTA				X	
30	LA COSECHA DE MI CAMPO DHS				X	X
31	LA TIENDA DE LAS MASCOTAS				X	
32	MASCOTA FELIZ NUEVO PRINCIPE				X	
33	MI MASCOTA CAT - DOG		X		X	
34	MULTIAGRO MASCOTAS				X	
35	MUNDO MASCOTAS LA 33				X	
36	NUTRIBRUNO.				X	
37	SNOOPY			X		
38	SOLO PARA MASCOTAS Y ALGO MAS			X	X	
39	SUPER MASCOTAS TULUÁ			X	X	
40	T.Q. MASCOTAS		X	X	X	
41	PELUQUERIA CANINA			X		
42	TASITA DE T DM			X		
43	TIENDA DE MASCOTAS MATEO A.J				X	
44	TIENDA DE MASCOTAS N.J				X	
45	TIENDA VETERINARIA KANINA		X	X		X
46	ZOOCIEDAD CENTRO VETERINARIO		X	X	X	X
47	ZOOMUNDO		X			X

Fuente: Elaboración propia de investigadoras, a partir de datos suministrados por Cámara de Comercio y Secretaría de Salud de la ciudad de Tuluá, 2017

Esta información es recolectada mediante los archivos suministrados por la cámara de Comercio de Tuluá, la Secretaria de Salud de Tuluá, y los que están propiamente asociados en ASMEVEZCEVA.

No obstante, en la ciudad puede haber otros establecimientos propios del mercado de las mascotas, pero estarían por fuera de los registros de estas dos entidades municipales, puede darse por diferentes variables, como que estén en proceso de registrarse o que simplemente actúen desde la ilegalidad.

**Diversidad de competidores.** En este sector existe una multiplicidad de competidores los que se agrupan en: Centros Veterinarios, Clínicas, Tiendas de mascotas y Cadenas veterinarias, lo cual hace que cada una de estas categorías tengan objetivos distintos sobre su actividad. Pero a su vez conforman el mercado para mascotas con artículos productos y un surtido portafolio de servicios tanto médicos como de belleza. (Ver Tabla 5 y Anexo 1)

**Crecimiento del sector.** La Industria Veterinaria en Colombia es un sector altamente competido, donde concurren más de 200 empresas productoras y/o comercializadoras (sin incluir los productores por contrato), con niveles de facturación cercanos a los 296 mil millones de pesos al año. Constantemente ingresan nuevos competidores al mercado, ocasionando que se compita con precios ( Ministerio de Agricultura y Desarrollo, 2012)

Este caso se evidencia en los servicios Médicos Veterinarios, en la ciudad de Tuluá, quienes se ven en situaciones de competencia desleal por la asignación de precios de cada Centro Veterinario, algunos cobran muy por debajo del precio de la mayoría de médicos del gremio (ver tabla 8), lo que afecta enormemente la percepción del cliente frente a la diferencia de precios, causando en algunos la decisión de cambiar de Médico Veterinario. Otros en cambio prefieren seguir con el mismo, por aspectos de Calidad del servicio y cierta complicidad, confianza que se ha creado en la relación.

En cuanto a la Industria Farmacéutica Veterinaria. Se conoce como un sector muy dinámico, donde sus participantes cuentan con importantes inversiones de capital, tecnología y recurso humano. Su objetivo principal es ofrecer servicios y en algunos casos productos de calidad dirigidos a el cuidado y bienestar de los animales, contribuyendo al fortalecimiento del sector pecuario del país.

Por otro lado, se evidencia en la actualidad un creciente interés de las personas en este sector, por el gran auge que ha tenido el cuidado y bienestar para las mascotas.

En la ciudad de Tuluá para el año 2014 se realizó un censo con el fin de cuantificar la población estimada de perros y gatos a su vez el número de vacunados.

Tabla 25. Cobertura municipal (Tuluá) de vacunación antirrábica de perros y gatos 2014

COBERTURA MUNICIPAL DE VACUNACIÓN ANTIRRÁBICA DE PERROS Y GATOS 2014							
DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	POBLACIÓN ESTIMADA		COBERTURA VACUNAL ACOMULADA			
		CENSO DE PERROS	CENSO DE GATOS	Total población perros y gatos	PERROS VACUNADOS A 2014	GATOS VACUNADOS A 2014	TOTAL VACUNADOS
Valle	TULUÁ	31.806	7.234	39.040	20.095	6.037	26.132

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social (2014)

Tabla 26. Cobertura municipal de vacunación antirrábica de perros y gatos 2015

COBERTURA MUNICIPAL DE VACUNACIÓN ANTIRRÁBICA DE PERROS Y GATOS 2015
--

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	POBLACIÓN ESTIMADA		COBERTURA VACUNAL ACOMULADA			
		CENSO DE PERROS	CENSO DE GATOS	Total población perros y gatos	PERROS VACUNADOS A 2014	GATOS VACUNADOS A 2014	TOTAL VACUNADOS
Valle	TULUÁ	35.324	6.387	41.711	0	0	0

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social, 2015

Con respecto al siguiente año 2015 se evidencia un aumento de 3.518 perros y una disminución 847 de la población de gatos.

Tabla 27. Población estimada de Perros y Gatos Tuluá 2014 y 2015

TULUÁ	POBLACIÓN ESTIMADA		
	CENSO DE PERROS	CENSO DE GATOS	Total población perros y gatos
2014	31.806	7.234	39.040
2015	35.324	6.387	41.711
Diferencia	3.518	(847)	2.671

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social, 2015

Se evidencia un aumento de mascotas censadas del año 2015 con respecto al 2014, presentándose un aumento de 3.518 perros en el 2015, por otro lado el censo de gatos muestra que la población de estos disminuyó en un número de 847 gatos, para un total de aumento de la población de perros y gatos de 2.671 en el año 2015.

En consecuencia al aumento de mascotas entre perros y gatos, también aumenta la necesidad de servicios médicos, de medicamentos, de artículos para mascotas, alimentos concentrados, servicios de cuidado y belleza, entre otros, lo que contribuye a un evidente crecimiento del sector.

**Costo de almacenaje.** Los Centros Veterinarios no poseen cantidades significativas de materias primas o insumos por lo que su almacenaje y conservación no genera grandes costos, la compra y almacenamiento de materias primas de estos establecimientos se considera de fácil manejo puesto que la duración de los alimentos es prolongada, al igual que el caso de los medicamentos, tanto así que el almacenamiento de éstos últimos se puede realizar en un refrigerador común.

**Incrementos de capacidad.** En cuanto a los aumentos de capacidad, los Centros Veterinarios no incurren en este tipo de variable debido a que lo que se ofrece son servicios, por ende no se acumulan en el tiempo, y en relación a los productos como alimentos y medicamentos, estarían en el mercado hasta la disponibilidad de la fecha de vencimiento, estos productos a su vez son comprados a los diferentes distribuidores de modo que no se maneja un gran estante en el almacén o Centro Veterinario, sin embargo se ha evidenciado a través del análisis y las diferentes entrevistas a los Centros Veterinarios, que estos realizan promociones con los productos que están próximos a vencer. En aras de no incurrir en pérdidas.

**Capacidad de diferenciación del producto.** En este aspecto la diferenciación del servicio no varía en los Centros Veterinarios, debido a que se supone que realizan prácticas estándar con respecto a los conocimientos en Medicina Veterinaria o Medicina Veterinaria Zootecnista, no obstante en cada uno de ellos se presta un portafolio diferente de servicios, ya sea por la disponibilidad de equipos tecnológicos, o especializaciones de cada Médico Veterinario, y en cuanto a la venta de artículos, también se encuentra que algunos, no refuerzan estas líneas, pero a la hora de ser elegido por un cliente, la mayoría de estos suele basar la motivación de compra y estar influenciados por los factores de precio y Calidad del servicio, esto induce a una intensa competencia de precios entre los establecimientos existentes en la ciudad.

A pesar de esto, un gran porcentaje de clientes se inclina más por la credibilidad que tiene frente a su Médico Veterinario de preferencia, entregando su total confianza en la experiencia del Médico, manteniendo una relación fidelizada. Escenario totalmente distinto con respecto a otros clientes que si solo buscan economía en el servicio y en los productos.

**Importancia para la empresa.** El éxito en el sector es importante para los Centros Veterinarios, pero no es un generador de rivalidad, porque no es visto en función de aspectos de supervivencia, sino de calidad y prestigio que buscan en cuanto al servicio.

**Rentabilidad del sector.** Este sector atrae nuevos competidores debido a que se ha registrado un constante crecimiento en el mercado de mascotas y un mayor interés de los hogares colombianos por las especies menores por lo que hace que este mercado sea un sector rentable.

En relación a las opiniones en general en las entrevistas realizadas, los Médicos Veterinarios encuentran la mayor rentabilidad en los servicios médicos, más que en los productos, esto debido a que los medicamentos, concentrados y artículos para mascotas, poseen un margen de utilidad mucho más pequeño con respecto a los procedimientos médicos.

La intensidad de la rivalidad en este sector es elevada por los numerosos competidores tanto legales como en condición de ilegales, pero esto se contrapesa con las condiciones de la ciudad de Tuluá, la cual recibe población de diferentes regiones aledañas como Andalucía, Bolívar, Bugalagrande, Rio frio, Roldanillo, San Pedro, Sevilla, Trujillo y Zarzal entre otras siendo punto de comercio para todos estos corregimientos y localidades, lo cual garantiza una buena demanda, para los servicios veterinarios de la ciudad y el variado portafolio de productos para mascotas.

### **(Barreras de salida).**

Por otro lado, en esta industria podemos distinguir también que los costos de salida son bajos, por factores mencionados a continuación;

**Especialización de los activos.** En esta industria se puede distinguir también que los costos de salida son relativamente bajos, puesto que el instrumental y equipos tecnológicos utilizados, pueden ser revendidos, pero a menor costo, esto por razones de desvalorización por el uso. Los posibles clientes son; otras empresas de la competencia o a Centros Médicos de humanos, como es el caso del material quirúrgico, el ecógrafo y el equipo radiológico, de igual manera sucede con el inmueble, ya que este puede ser reutilizado para cualquier otra actividad comercial o si es el caso según la distribución del lugar, utilizarse como vivienda.

**Costos de salida.** Los costos de operación de un Centro Veterinario corresponden principalmente al arriendo del local, casa, si es que este no es un establecimiento propio, al pago de la nómina de los empleados, con su respectiva liquidación, indemnizaciones o en lo que incurra al cancelar los contratos, por el cierre del establecimiento, además se pierde parte de la inversión inicial debido a la depreciación de los equipos e inmuebles.

- **Interrelación estratégica**

Si se desinvierte algún establecimiento de estos, no tiene un mayor impacto, con relación al Total (demás empresas del sector) no ocasionaría efectos de pérdida de sinergia con las actividades de otros sectores, debido a que existe un gran número de competidores. En el caso específico del laboratorio que solo lo tienen algunos Centros Veterinarios, ocasionaría un cambio, al tener que remitir a otro en caso del cierre de alguno de los que ya está establecido como proveedor de este servicio.

A pesar de esto se evidencia en el gremio, facilidad para remitir un servicio a otros Centros Veterinarios, y en caso de no encontrar esa interrelación en la ciudad, se apoyan con los servicios y algunos colegas de la ciudad de Cali.

- **Barreras emocionales**

Las barreras emocionales que se presentan en general en este sector, se ven reflejadas en la pasión de los Médicos Veterinarios hacia su arte, el amor y respeto que indiscutiblemente tienen hacia los animales, han dedicado muchos años de su vida, a estas actividades por lo que crean un fuerte lazo emocional con su oficio, lo que hace que el pensar en el cierre y cese de actividades sea una barrera emocional de salida alta.

- **Restricciones sociales y de gobierno**

En caso del cese de actividades de estos centros veterinarios, no ocasionaría preocupación al gobierno o a las autoridades locales en el nivel de actividad de la zona, debido al constante crecimiento de este mercado y a que existen suficientes centros veterinarios en la ciudad para así atender las necesidades del cliente Tulueño.

## **10.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

De acuerdo al crecimiento constante que ha tenido el mercado de las mascotas, ha despertado el interés de las personas por incursionar en este tipo de industria, incluso atentado contra la ética profesional de las Carreras como; MV, MVZ y Z.

Esta situación amenaza a los Centros Veterinarios que se encuentran legalmente constituidos o que están en el proceso de cumplir con toda la normatividad, no obstante se encuentran barreras de entrada relativamente altas en cuanto a la



estructura física, ubicación geográfica, permisos para usos de suelo y normatividad para ejercer legalmente dentro de la ciudad.

Lo anterior se traduce en que existe un gran número de requisitos legales para entrar en este sector, pero esto no ha sido obstáculo para que muchas personas con un nivel educativo de técnicos, auxiliares, practicantes o personas con conocimiento empírico, ejerzan actividades y creen negocios que deberían ser operados únicamente por profesionales de la Medicina Veterinaria, por lo que se concluye que las barreras de entrada para el sector de Centros Veterinarios son relativamente bajas, puesto que un Centro Veterinario se compone fundamentalmente de un local de atención, material quirúrgico y un capital de trabajo. Esto también es relativo al tipo de establecimiento que se desea fundar.

#### **Factores que influyen:**

**Economías de Escala:** En cuanto a las economías de escala se puede decir que en estos Centros Veterinarios no existe una mayor posibilidad de explotar un aumento de demanda del servicio, puede que exista una curva de aprendizaje en cada Médico Veterinario pero esto no causaría un efecto de economía de escala. De hecho la mayoría si no es la Totalidad de los Médicos Veterinarios de la Asociación, están de acuerdo en que este tipo de procedimientos en masas, cantidades, no es apropiado ni conveniente, debido a que los pacientes necesitan de un cuidado y dedicación especial, que no está determinado por tiempos si no por precisión de los análisis, por perfección de los procedimientos realizados en el animal.

De hecho se ha evidenciado en los clientes que entre menos tiempo permanezca la mascota en el respectivo procedimiento médico, mayor es la percepción de que no se le está prestando un servicio de calidad, comprobando que existe un equilibrio de tiempo de atención con la percepción de calidad.

Si bien, un Médico Veterinario puede agilizar en el servicio y reducir en el tiempo de consulta, este proceso tiene unos tiempos necesarios para informarse de manera correcta de la historia clínica del animal de la condición en la que esta, y a su vez poder aplicar los procedimientos correspondientes, asegurando un análisis minucioso que permita el diagnóstico y tratamiento apropiado, lo cual es una base de relación de confianza entre el Centro Veterinario y el paciente. Por tal razón los Médicos Veterinarios no podrían aplicar este factor de economía de escala. Y como ya se ha manifestado en opinión de los expertos no están de acuerdo con estimar en tiempos dedicados a sus pacientes.

**Diferenciación del producto:** En cuanto a este factor se evidencia que los clientes se encuentran divididos en dos grandes grupos que son clientes influenciados por el precio; para estos el factor más importante para la adquisición de un servicio es el precio, dejando a un lado aspectos como prestigio del Centro Veterinario y lealtad, en consecuencia la diferenciación del producto no es un factor que se considere relevante para los nuevos competidores puesto que no tendrían que invertir en grandes gastos de publicidad para romper con dicha identificación sino hacer énfasis en competir con precios, pero por otro lado están los clientes que buscan el bienestar de su mascota con un servicio de excelente calidad, son este tipo de clientes, los que impulsan a que los Médicos Veterinarios, dediquen esfuerzos por capacitarse y perfeccionarse cada día para así poder ofrecer ese factor diferenciador de un servicio con altos estándares de calidad.

**Costos de cambio para el comprador:** El costo del cambio de un proveedor no supone un costo importante para este sector, debido a que los insumos, medicamentos y herramientas utilizados en estos Centros Veterinarios son estándares, no cambiarían los procesos y equipos utilizados. Si bien es cierto que algunos proveedores ofrecen medicamentos o productos de mejor calidad o

viceversa, no afecta la estructura utilizada, no hace necesario el cambio de los equipos tecnológicos, ni las herramientas de trabajo

**Acceso a canales de distribución:** Los canales de distribución de estos Centros Veterinarios son directos, no dependen de intermediarios debido a que los servicios y productos son entregados directamente al consumidor, incluso los servicios que son remitidos de un colega veterinario a otro, por cuestiones de equipos tecnológicos, por lo que esta situación no se considera una amenaza.

**Necesidades de Capital:** La inversión necesaria en planta, capacitación e innovación, es relativamente alta debido al costo de los equipos y a las condiciones físicas y estructurales del establecimiento. No obstante muchos Centros Veterinarios han ido realizando cambios de infraestructura en pro de mejorar, adquiriendo también nuevos equipos que les permite realizar otros procedimientos médicos con los que no contaba, estas nuevas inversiones o planes de invertir son de interés para algunos Médicos Veterinarios, otros manifiestan no querer contar con ciertos servicios y en consecuencia no necesitan realizar estas inversiones. Por lo que las necesidades de capital son propias de cada Centro Veterinario, y sus intereses de infraestructura.

**Acceso a tecnologías de punta:** algunos de los Centros Veterinarios entrevistados no cuentan con acceso a tecnologías de punta, o en su defecto cuenta con algunos equipos y otros no, en consecuencia a dicha situación establecieron alianza entre ellos para remitirse los servicios a los Centros Veterinarios que si cuentan con los equipos tecnológicos. Como es el caso del contador hematológico y equipos para química clínica con el que no cuentan muchos Centros Veterinarios, pero aun así se realizan por medio de convenios con colegas.

En general los en la ciudad de Tuluá cuentan con equipos de tecnología como lo son:

- Ecógrafo
- Equipo de rayos X
- Succionador
- Equipo de anestesia
- Monitor
- Contador hematológico
- Equipos para química clínica

Por lo que la tecnología no representa una barrera de entrada en el sector, en cuanto a nuevos competidores.

**Acceso de materias primas:** En el caso de los Centros Veterinarios de la ciudad de Tuluá cuentan con un amplio número proveedores que facilitan un variado portafolio de productos. Tanto de medicamentos, como alimentos concentrados y artículos para las mascotas, todos estos son productos ya terminados para la comercialización.

**Protección Gubernamental:** Las políticas de los Gobiernos no están siendo efectivas para proteger a los Centros Veterinarios legalmente constituidos, por el contrario presenta falencias que han propiciado que muchos ingresen a este mercado sin estar propiamente capacitados, lo cual constituye que este factor sea de muy baja amenaza para entrar en el sector.

**Efecto de la curva de experiencia:** A pesar de la posible experiencia que puedan tener los Médicos Veterinarios, esta no generaría un gran impacto en cuanto a la reducción de costos al realizar un procedimiento, pero si sería de vital importancia y gran peso con respecto a los llamados “Teguas” y/o los Centros Veterinarios que recientemente han ingresado al mercado, debido a que prestarían servicios de mayor prestigio y calidad.

**Reacción esperada:** El comportamiento del sector al ingresar un nuevo competidor es de colaboración, amabilidad y cordialidad según las opiniones de los Médicos Veterinarios al ingresar inicialmente en dicho sector , ha generado una reacción positiva del gremio, pero siempre y cuando estos nuevos miembros estén debidamente certificados con su respectiva matrícula profesional, y con todas las intenciones de crear negocio de manera legal, con los estándares de normatividad exigidos para dicho tipo de negocio.

### **7.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

**Número de proveedores importantes:** Los proveedores de productos veterinarios más representativos son:

- COGANCEVALLE
- SERVICAMPO S.A:
- RED AGROVETERINARIA
- DISTRIVET MANIZALES
- DISTRIMEDICA DEL CAFE S A S
- SUMI-MASCOTA
- SURTI-MASCOTAS
- DISTRIBUCIONES IMCA
- DISTRICUCIINES DE OCCIDENTE
- GABRICA COLOMBIA
- ALMACEN Y DISTRIBUCIONES AGRICOLAS EL RUIZ S.A
- VET LIFE
- REACTIVOS DEL VALLE S.A.S

**Importancia del sector para los proveedores.** Para el año 2017, la ciudad de Tuluá cuenta con la existencia de distintos proveedores, anteriormente

mencionados, lo que aumenta fuertemente la competencia entre ellos, al haber tantos proveedores y distribuidores de medicamentos veterinarios, se incide en que se disminuya fuertemente el poder de negociación frente a los Médicos Veterinarios. Sumado a esto los diferentes laboratorios y distribuidores tienen que enfrentarse a una problemática propia, que es la competencia desleal que se presenta por el contrabando de medicamentos y falsificación de los mismos. Por lo anterior es que el poder de negociación de los proveedores en este sector se considera muy bajo.

**Costo de cambio de los productos del proveedor.** Algunos medicamentos son exclusivos de un laboratorio específico, por lo que no se puede prescindir de ellos. Y en este caso si se suben los precios, esto también se verá reflejado en el cliente final. De modo que solo algunos proveedores tendrían este poder de negociación ya que el comprador del medicamento simplemente tendría que amoldarse al precio por el costo que representaría cambiar el producto por otro que quizá no tenga la misma efectividad en los pacientes.

**Posibilidad de integración hacia delante del proveedor.** En la Industria Veterinaria los laboratorios, distribuidores, almacenes de insumos y medicamentos, tendrían que entrar a cumplir un sinnúmero de requisitos para realizar esta integración hacia adelante, debido a que no pueden ejercer estas prácticas veterinarias o crear un Centro Veterinario, sin cumplir con toda la normatividad exigida, por otro lado se ha evidenciado que el interés de estos proveedores no es de entrar a competir con sus clientes sino por el contrario contribuir al progreso de los mismos, y esto lo demuestran con planes de capacitación gratuita para los Médicos Veterinarios, y asesoría comercial constante. Por lo que esta posibilidad está relativamente limitada.

**Rentabilidad del proveedor.** A pesar de que Los proveedores de Medicamentos Veterinarios, alimentos y accesorios para mascotas, son muchos, se evidencia en

el ( Ministerio de Agricultura y Desarrollo, 2012) que, los niveles de facturación fueron cercanos a los 296 mil millones de pesos al año. Constantemente ingresan nuevos competidores al mercado y al no tener ventajas por diferenciación de producto y posesión de patentes, la competencia por precio juega un papel importante, lo cual conlleva a sacrificar márgenes de rentabilidad de manera significativa y que dentro de la estructura de mercado, benefician principalmente a los grandes almacenes y distribuidores (que tienen capacidad de negociación por su poder económico para comercializar grandes volúmenes de producto).

### **7.2.3 Poder de negociación de los compradores**

En el mercado Veterinario de la ciudad de Tuluá, los clientes que tienen poca frecuencia en cuanto a la adquisición de servicios veterinarios o a la compra de productos, tienen poco poder de negociación frente a los Médicos Veterinarios. Esto debido a que, según opinión de algunos de los profesionales de Medicina Veterinaria, se puede tener posibles consideraciones de precios y estas se realizan a criterio personal, según el cliente por lo que se puede dar; que a un cliente fiel se le permita negociar en parte sobre el precio o aquellos que se les note el interés por ayudar a mascotas en condición de abandono. Otros Médicos Veterinarios en cambio consideran que este tipo de rebajas o descuentos no es apropiado, debido a que desmeritan un tanto la profesión y el conocimiento de los MV, MVZ, Z.

Sin embargo, un cliente fiel y frecuente tiene probabilidades de recomendar por medio del voz a voz los servicios que a su parecer fueron de su agrado y que generaron cierta satisfacción ya sea por diferentes aspectos como lo son: La calidad del servicio y el pronto mejoramiento de su mascota, o por el buen trato al paciente. Esto aumenta el poder negociador del cliente en la medida que una buena o mala experiencia incidirá en su próxima decisión de adquirir el servicio, y muy probablemente esta decisión influya en la de otros potenciales clientes.

Por otro lado, el número de Centros Veterinarios en la ciudad es alto, lo que proporciona una amplia oferta, incluso con servicios sustitutos disponibles en el mercado con bajos costos. Esto también aumenta su poder negociador. Por esto se considera el poder de negociación de los clientes como medio – alto

**Número de compradores importantes:** los servicios Médicos Veterinarios por lo general son utilizados en situaciones especiales del paciente, por tratarse de la salud y cuidado, algo relativamente impredecible, no se puede hablar de que un cliente con su paciente, adquiera un porcentaje significativo de las ventas en el sector, esto sumado a variables como el ciclo de vida de una mascota, lo que propicia que el cliente tenga muy baja concentración en lo que se refiere a los requerimientos de servicios veterinarios, lo que disminuye su poder negociador como comprador importante.

**Posibilidad de integración del comprador:** En la industria veterinaria en cuanto a la venta de alimentos o accesorios para animales se refiere, no resulta difícil para que el comprador pueda dedicarse a la venta y comercialización de estos, de hecho en la Ciudad se han observado muchos negocios de este tipo, incluso que no hacen parte de los registros existentes en las entidades municipales. De esta manera el comprador logra esta posibilidad de integración con los mismos productos que ofrecen los diferentes Centros Veterinarios. Pero En cuanto a servicios Médicos Veterinarios resulta mucho más difícil que los compradores puedan ofrecer este tipo de servicios, puesto que deben contar con las debidas certificaciones y estándares normativos para ejercer legalmente en el sector.

**Rentabilidad del comprador :** Se evidencia que los clientes al momento de adquirir un producto o un servicio en un Centro Veterinario, siempre busca obtener beneficios que le permitan disminuir el costo de su compra, como tarifas especiales por adquirir varios productos o servicios, o por ser un cliente frecuente. Como es el



caso de muchos clientes que en opinión de algunos Médicos Veterinarios, se van por diferencias muy pequeñas de precio, hacia otro centro médico veterinario.

#### **7.2.4 Competencia de los productos sustitutos**

Como se ha mencionado en el desarrollo del presente análisis, uno de los grandes dilemas del Sector Veterinario de la ciudad de Tuluá es la presencia de establecimientos y personas realizando servicios que deberían ser exclusividad de los profesionales de la medicina veterinaria, limitando el desarrollo de la demanda a los centros médicos veterinarios legalmente constituidos.

**Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en futuro próximo.** Dentro de los sustitutos de productos y servicios del sector, están los ofrecidos por las consultas incluidas en las tiendas de mascotas, ósea por personal que no es idóneo para estas prácticas médicas, ni en las condiciones de infraestructura para la debida atención de un paciente, por otro lado también son parte de los sustitutos las sociedades protectoras de animales, fundaciones, animalistas que realizan brigadas de salud o vacunación entre otros, a bajos costos, y por ultimo las campañas realizadas por la alcaldía o secretaria de salud.

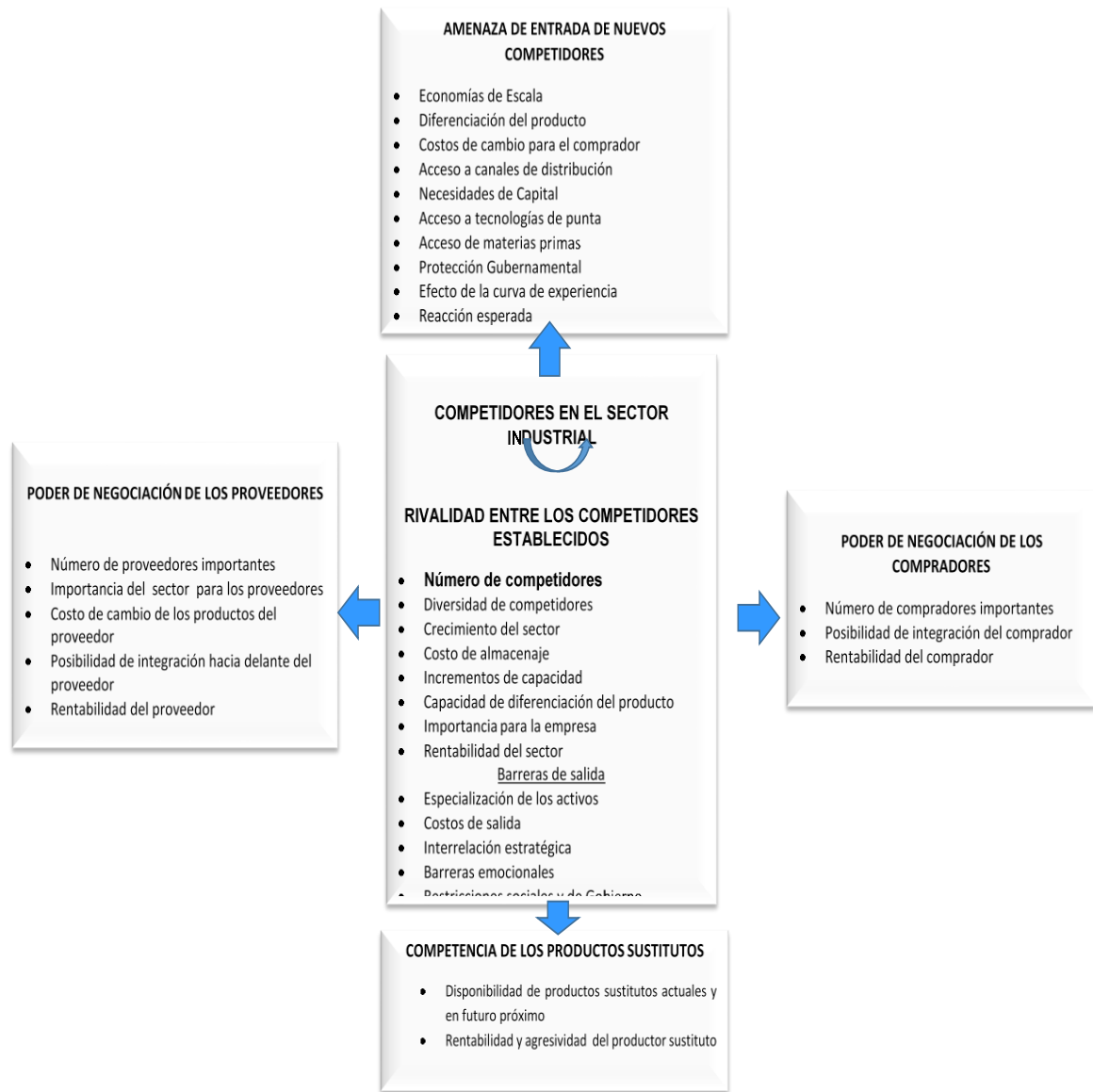
Si bien todas estas entidades representan los sustitutos actuales y a futuro, no cuentan con altares estándares de calidad para prestar medicamente estos servicios, debido a que se realiza en parques, o lugares no adecuados y con tiempos estipulados para poder atender masas, lo que en consideración de los médicos veterinarios es totalmente inapropiado para los pacientes.

No obstante en el caso de las actividades realizadas por entidades municipales, son servicios de índole estacional y están orientados a la salubridad pública, por lo que se ofrecen solamente algunos servicios como vacunas antirrábicas, castraciones, desparasitaciones entre otros. Pero no están disponibles cuando un animal necesita

atención por un caso específico de salud, como es el caso de una enfermedad, envenenamiento o accidente.

**Rentabilidad y agresividad del productor sustituto.** Debido a la competencia desleal existente en el sector, que se debe propiamente a los teguas, se presenta que el cliente que no está dispuesto a pagar por el servicio de calidad, sea atendido por los sustitutos mencionados, pero esta competencia se da es propiamente en el precio y no en aspectos de calidad o buen servicio, de modo que la rentabilidad de estas personas no idóneas al prestar un servicio médico a los animales, es baja. Porque su servicio no es de calidad ni realizado con la ética y profesionalismo necesario. Por el contrario contribuye al maltrato animal.

**Ilustración 11. Factores determinantes en la competitividad del sector Veterinario en el municipio de Tuluá**



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras, a partir del modelo de Porter presentado en el Libro Análisis Sectorial y Competitivo (Betancourt, 2014)

Tabla 28. Análisis Estructural del Sector Veterinario de la ciudad de Tuluá

<b>ANÁLISIS DEL SECTOR VETERINARIO EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ</b>	<b>Marco específico del negocio</b>	<b>Abril del 2017</b>
	<b>Perfil competitivo del sector</b>	

CENTROS VETERINARIOS DE ASMEVEZCEVA		Repulsión		N.	Atracción		
		Alta	Media		Media	Alta	
<b>1. Competidores Actuales</b>							
<b>1.1 Rivalidad entre competidores</b>							
Número de competidores	Grande	x					Peq.
Diversidad de competidores	Grande		x				Peq.
Crecimiento del sector	Lento					x	Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos					x	Bajos
Incrementos de capacidad	Grande					x	Cont.
Capacidad diferenciación del producto	Baja		x				Alta
Importancia para la empresa	Alta			x			Baja
Rentabilidad del sector	Baja					x	Alta
<b>1.2 Barreras de salida</b>							
Especialización de los activos	Alta			x			Baja
Costos de salida	Alto					x	Bajo
Interacción estratégica	Alta			x			Baja
Barreras emocionales	Altas						Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas	x					Bajas
<b>2. Posibles Entrantes (Barreras de entrada)</b>							
Economías de escala	Baja	x					Alta
Diferenciación del producto	Bajos			x			Altos
Costos de cambio para el cliente	Amplio	x					Ltdo.
Acceso a canales de distribución	Bajas					x	Altas
Necesidades de capital	Amplio	x					Ltdo.
Acceso a tecnologías de punta	Amplio			x			Ltdo.
Acceso a materias primas	Amplio	x					Ltdo.
Protección gubernamental	Baja	x					Alta
Efectos de la curva de experiencia	Bajo	x					Alto
Reacción esperada	Baja			x			Alta

Fuente: Elaboración propia de los investigadores, a partir del modelo de Porter presentado en el Libro Análisis Sectorial y Competitivo (Betancourt, 2014)

Tabla 29. Continuación.

ANÁLISIS DEL SECTOR VETERINARIO EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ	Marco específico del negocio	Abril del 2017
	Perfil competitivo del sector	

CENTROS VETERINARIOS DE ASMEVEZCEVA		Repulsión		N.	Atracción		
		Alta	Media		Media	Alta	
<b>3. Poder de los proveedores</b>							
Número de proveedores importantes	Bajo					x	Alto
Importancia del sector para proveedores	Peq.					x	Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto			x			Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta				x		Baja
Rentabilidad del proveedor	Baja					x	Alta
<b>4. Poder de los compradores</b>							
Número de clientes importantes	Bajo					x	Alto
Integración hacia a tras del cliente	Alta					x	Baja
Rentabilidad del cliente	Baja	x					Alta
<b>5. Productos sustitutivos</b>							
Disponibilidad de productos s. actuales y en un futuro próximo	Grande		x				Peq.
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta		x				Baja
<b>Perfil Numérico (Suma)</b>			<b>9</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>11</b>

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras, a partir del modelo de Porter presentado en el Libro Análisis Sectorial y Competitivo (Betancourt, 2014)

### 7.3 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad hace énfasis en las fortalezas y debilidades de los Centros Veterinarios, como base de la formulación de estrategias. A continuación se determinan los puntales pilares para los centros veterinarios perteneciente a la Asociación (ASMEVESCEVA). Estos puntales o variables de vulnerabilidad son estipulados a partir de los resultados en la entrevista grupal, (escuchar audio de entrevista grupal donde se da respuestas a la pregunta ¿Cuál son los factores claves para que un Centro Veterinario sea exitoso?). y en base al estudio de competitividad del sector Veterinario que se llevó a cabo mediante los modelos de competitividad.

### **7.3.1 Identificación de Puntales.**

De la información obtenida en la ejecución de la entrevista grupal, las diferentes entrevistas a los Centros Veterinarios y a todos los asociados, se logró el desarrolló del análisis del diamante competitivo y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, a partir de este entendimiento del sector con dichos modelos de competitividad, se puede revelar la realidad actual del Sector Veterinario lo que permite identificar variables importantes a tener en cuenta para realizar el respectivo Análisis de Vulnerabilidad. A continuación se plantean los siguientes puntales, basados en los respetivos análisis aplicados al Sector Veterinario de la ciudad de Tuluá y a las diferentes entrevistas realizadas.

- **Recurso humano:** El recurso humano para ejercer en Centros Veterinarios requiere un nivel profesional de educación, en áreas afines, a Medicina Veterinaria, la Medicina Veterinaria y Zootecnia y la Zootecnia, los cuales son profesiones basadas en una formación científica, técnica y humanística que tienen como fin promover una mejor calidad de vida para el hombre, mediante la conservación de la salud animal, el incremento de las fuentes de alimento de origen animal, la protección de la salud pública, la protección del medio ambiente, la biodiversidad y el desarrollo de la industria pecuaria del país.

- **Servicio al cliente:** El servicio al cliente es uno de los factores más importantes para el Sector Veterinario, ya que una buena atención por parte del equipo del Centro Veterinario tanto hacia las mascotas como para sus dueños dependerá la fidelidad del cliente. Por otro lado, se debe generar una experiencia agradable, donde todos los elementos alrededor de la atención medica sean los más apropiados y eficientes posibles para los clientes y pacientes. Asimismo se debe transmitir a los clientes en todo momento la certeza de que ha tomado la mejor decisión al confiar la salud de su mascota en el Centro Veterinario. De igual forma el cliente debe percibir y comprender los beneficios que tanto él como su mascota están recibiendo a cambio de su dinero, ya que esto repercutirá en su nivel de satisfacción hacia el servicio.
- **Diversificación del portafolio:** teniendo en cuenta de la sociedad ha cambiado la percepción hacia las mascotas, las cuales dejaron de ser animales y se convirtieron en un miembro de la familia, esta es la principal razón por la cual el mercado de productos alimenticios y accesorios para mascotas deben diversificar y aumentar su portafolio de productos y servicios para la alimentación, salud, belleza y diversión de las mascotas, atendiendo a múltiples necesidades del cliente como por ejemplo el spa, guardería, paseo a las mascotas, celebración y fiestas de cumpleaños, entre otros.
- **Infraestructura física:** En el caso del Sector Veterinario hace referencia a instalaciones necesarias para las actividades que se realicen los diferentes Centros Veterinarios, como áreas especiales para realizar un adecuado tratamiento clínico, evacuación de residuos, estos requerimientos establecidos para una adecuada higiene del lugar como por ejemplo las paredes con pintura epóxica . Adicional a esto hay que darle la importancia necesaria al lugar, y procurar que este sea agradable a la vista del cliente, ya que este puede

relacionar esta apariencia física del lugar con el servicio proporcionado al paciente.

- **Calidad en los servicios prestados:** La calidad en los servicios prestados se refiere al conjunto de beneficios y atributos que hacen que un producto o servicio sea entregado a su paciente en óptimas condiciones, satisfaciendo o sobrepasando las expectativas del cliente. Con respecto al trato a su mascota y el mejoramiento de las condiciones de salud del paciente, La calidad en el servicio veterinario, se logra cuando el cliente percibe una buena atención, y solución del inconveniente de salud.
- **Conocimiento del mercado:** Se entiende como conocimiento del mercado a la actualización constante que debe ser parte importante de cada Médico Veterinario, estar en constante capacitación, informándose con cada aspecto relacionado a su profesión para así poder responder a los factores cambiantes de una sociedad. Esta ciencia de la medicina veterinaria debe ir de la mano con la actualidad del mundo, del país y de la región para lograr ser competitivos, actuando proactivamente a las condiciones cambiantes del entorno e implementando estrategias efectivas para cubrir las necesidades y expectativas del cliente.
- **Tecnología:** En el Sector Veterinario la Tecnología hace referencia a equipos médicos que abren nuevas vías y métodos para detectar, tratar, controlar y erradicar con éxito las enfermedades de los animales. Estas tecnologías permiten a los Profesionales en Medicina Veterinaria diagnosticar y tratar una creciente lista de enfermedades que afectan a una gran variedad de especies animales, lo que permite a los dueños de mascotas poder disfrutar muchos años más con sus compañeros queridos



- **Innovación:** Los Centros Veterinarios, como cualquier otra empresa, están obligadas a innovar continuamente para fidelizar a sus clientes y poder permanecer en el mercado, estas innovaciones, no solo hacen referencia al equipo tecnológico sino también en los servicios novedosos que superen las expectativas de los clientes. Considerando que en la actualidad las mascotas son consideradas como parte de la familia por lo que cada vez es mayor el gasto que realizan las personas en productos y servicios que no solo les permitan satisfacer las necesidades básicas de sus mascotas tales como las de alimentación y diversión, sino también que les permitan tratarlas prácticamente como reyes o reinas. Esta tendencia da la oportunidad de que constantemente se innove para satisfacer las necesidades de las mascotas.

Tabla 29: Matriz de Vulnerabilidad

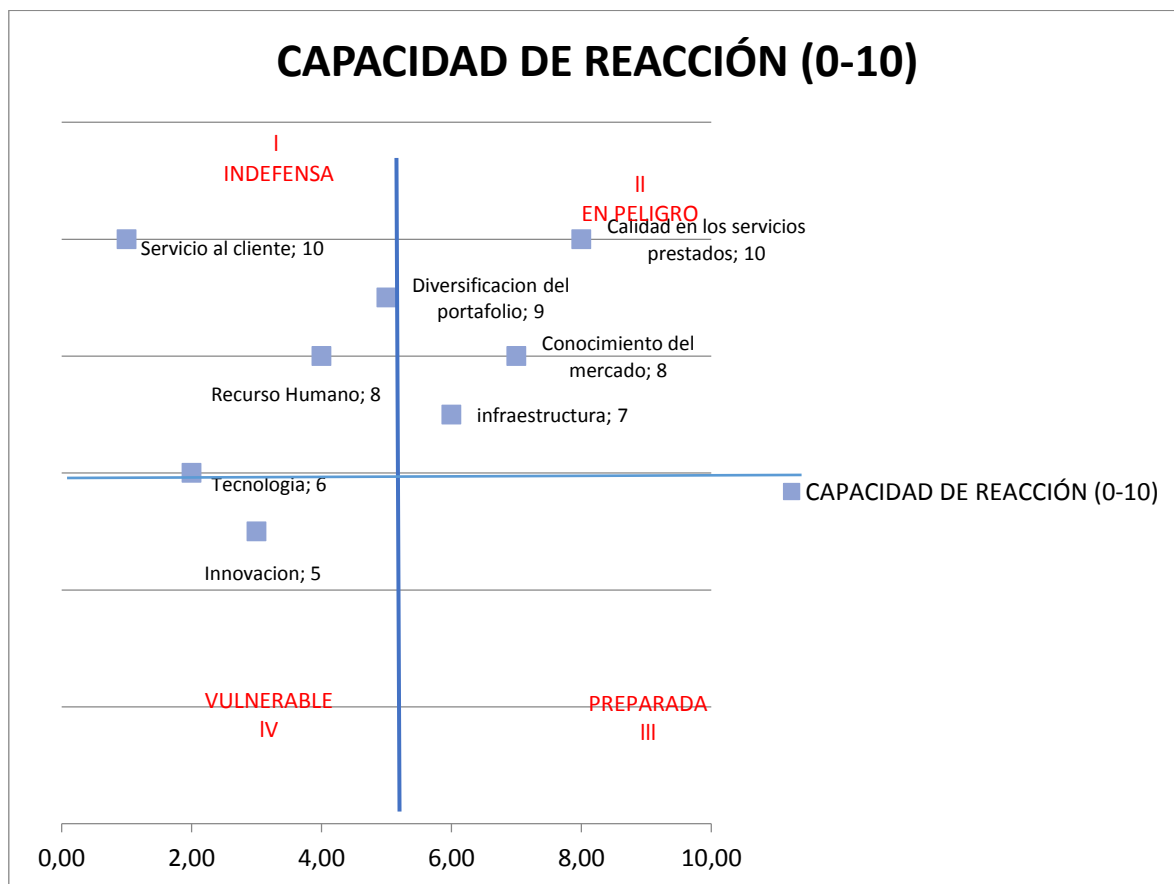
PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE LA AMENAZA (1-10)	PROBABILIDAD DE LA OCURRENCIA (0-1)	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0-10)	GRADO DE VULNERABILIDAD
Recurso Humano	personal poco capacitado ,falta de ética profesional y honestidad a la hora de asignar tratamientos	maltrato animal, peligro en la salud y vida de las mascotas	9	0,7	8	II en peligro
Servicio al Cliente	Clientes insatisfechos, índices altos de ausencia de pacientes, indiferencia hacia los servicios ofrecidos.	pérdida de clientes, perdida de pacientes, mala fama por el voz a voz	9	0,4	10	III preparada
Diversificación de portafolio	imposibilidad del cliente por adquirir todo lo necesario en un solo establecimiento	insatisfacción del cliente y decisión de encontrar un establecimiento más completo	6	0,3	9	III preparada
Infraestructura	desagrado a la vista y percepción del cliente, por no encontrar el lugar acogedor	incomodidad del cliente, en las instalaciones, perdida del cliente	8	0,4	7	III preparada
Calidad en los servicios prestados	influnciar un voz a voz negativo en cuanto al servicio prestado	pérdida de clientes existentes e imposibilidad de adquirir nuevos	9	0.2	10	III preparada
Conocimiento del mercado	desconocimiento del mercado, imposibilidad de responder al entorno y sus variables	perdida en la participación de mercado, disminución de competitividad	8.5	0,5	8	III preparada
Tecnología	No responder a todos los tratamientos médicos veterinarios, dentro de una atención.	Desplazamiento de clientes por no, contar con debidos equipos que permitan todos los procedimientos.	7	0,5	6	III preparada
Innovación	Limitada actualización, en los diferentes aspectos, conocimientos, técnicas, equipos.	quedar rezagados en el tiempo, y perder número de clientes	7.5	0,6	5	IV vulnerable

Fuente: Elaboración de investigadores, a partir del modelo de Serna (2008) presentado en el Libro Gerencia Estratégica

### 7.3.2 Diagrama de Vulnerabilidad

Después de realizar la matriz de vulnerabilidad se procede a generar el diagrama, el cual permite visualizar el escenario de cada variable estudiada para entender en qué grado de vulnerabilidad se encuentra, según la capacidad de reacción. Cada variable puede estar en 4 cuadrantes los cuales son; I indefensa, II en peligro, III preparada, y por ultimo IV vulnerable siendo esta última una señal de proceder inmediatamente en planes de acción. Que minimicen o eliminen este riesgo.

Grafica 9: Diagrama de Vulnerabilidad



Fuente: Elaborado de investigadores, a partir del modelo de Serna (2008) presentado en el Libro Gerencia Estratégica, 2017

### 7.3.3 Conclusión de los puntales pilares de los Centros Veterinarios.

En conclusión al análisis de vulnerabilidad aplicado a los Centros Veterinarios, se evidencia con relación a cada variable, lo siguiente;

**a) Recurso Humano.** uno de los factores de éxito de cualquier tipo de servicio es el talento humano, y en este escenario juega un papel doblemente importante porque va en relación a la atención hacia el cliente y hacia el paciente la mascota, por lo que el impacto de amenaza de esta variable es de 9, ya que si el personal del Centro Médico no cumple con ciertos criterios que el cliente espera, este se ira sin posibilidades de regresar por lo que la consecuencia sería grave, pero la probabilidad de ocurrencia tiene una calificación de 0,7 debido a que los Centros Veterinarios responden con una capacidad de reacción de 8 ya que para ellos es muy importante que el personal este respectivamente capacitado y preparado para atender al cliente y al paciente de la mejor manera, cuidan demasiado el aspecto de que la mascota sea atendida exclusivamente por un profesional en medicina veterinaria, quien está en la capacidad de atenderlo de la mejor manera posible. Con respecto al diagrama la dicha variable se encuentra I Indefensa.

**b) Servicio al cliente.** con una calificación de 9 en el impacto de la amenaza, lo cual sugiere que es muy importante este aspecto y alta la amenaza, si se llegase a dar una insatisfacción en el cliente en cuanto al servicio. Según los análisis realizados la probabilidad de ocurrencia en esta variable es de 0,4. Lo que significa que el sector veterinario se preocupa por esta variable y actúa en pro de satisfacción del cliente, por lo que la probabilidad de que ocurra un escenario de pérdida de clientes por una mala atención en el servicio es relativamente baja, contando con una capacidad de reacción de 10, debido a que se ha evidenciado en la mayoría de los médicos veterinarios que dan mucha relevancia a un servicio al cliente adecuado. En consecuencia esta variable se ubica en la matriz y diagrama dentro del cuadrante de (I Indefensa).

**c) Diversificación del portafolio.** el impacto de la amenaza es 6, la probabilidad de ocurrencia es 0,3 debido a que por lo general en la mayoría de los centros

veterinarios de dicha asociación se encuentra tanto medicamentos como artículos para mascotas adicionales al servicio médico de cierta manera cuentan con un portafolio de servicios y productos diversificados por lo que se responde con una capacidad de reacción de 9 ubicándose entre el cuadrante de ( I indefensa) donde la amenaza no es muy alta pero si se descuida también está entre el cuadrante II en peligro.

**d) Infraestructura.** En cuanto a la infraestructura física se ha encontrado que muchos centros veterinarios cuidan el aspecto del establecimiento, otros no tanto, por lo que es importante para estos últimos que se preste atención a dicha variable, ya que el cliente de hoy en día busca comodidad en todos los sentidos y un sitio con apariencia física descuidada se relacionara con el tipo de servicio que preste, por lo que el impacto de esta amenaza es de 8 con una probabilidad de ocurrencia de 0,4 en promedio de todos los centros veterinarios de la asociación. Y su capacidad de reacción es 6, es media debido a que para realizar estos cambios se debe contar con cierto capital que mejore la infraestructura y aspectos físicos del lugar. La variable se encuentra en el cuadrante de (II en peligro). No obstante es evidente en la caracterización de los Centros Veterinarios que muchos cuentan con una muy bonita presentación al público, por lo que esta cualidad puede ser aplicada en los centros veterinarios que no están tan fuertes en este aspecto.

**e) Calidad en los servicios prestados.** La amenaza tiene un impacto de 9 debido a que un servicio de mala calidad se puede convertir en una mala experiencia para el cliente quien hablara mal del establecimiento y del médico veterinario, desprestigiando su valor y contribuyendo a un voz a voz negativo en el mercado, lo cual obviamente bajaría el nivel de clientes, pero la probabilidad de que suceda tiene una calificación de 0,2 porque los profesionales de la salud de la mascotas miembros de la asociación han manifestado de manera unánime que la calidad del servicio es su mayor enfoque, porque es de esta manera que fidelizan los clientes y en si es la razón de ser de su profesión cuidar de la mejor

forma al paciente basados en su conocimiento, la ética profesional que los caracteriza y la amplia experiencia. Por lo que la calificación en cuanto a la capacidad de reacción es la más alta 10.

- f) Conocimiento del Mercado.** Entender los cambios y necesidades que se van dando en el mercado es de vital relevancia por lo que a esta variable se le asigna un valor de 8, con una probabilidad de ocurrencia muy baja que es de 0,2 y una capacidad de reacción de 10, debido a que los profesionales de los centros veterinarios están en constante actualización para atender de manera específica a cada paciente, entendiendo las necesidades del cliente, y buscando cumplirles, prestando un excelente servicio. el grado de vulnerabilidad se ubica en (II en peligro) por lo que hace necesario estar siempre atentos al entorno y prepararse para estar en la capacidad de responder a cualquier cambio de dicho mercado.
- g) Tecnología.** En cuanto a esta variable se asigna una calificación de 7 con relación al impacto de la amenaza, porque los Centros Veterinarios no cuentan con algunos de los equipos requeridos en los procedimientos médicos, lo que puede ocasionar una amenaza de que se dispersen los clientes a otros establecimientos que si cuentan con todos los equipos, la probabilidad de que esta amenaza suceda es de 0,5 porque los Médicos Veterinarios han encontrado la forma de lidiar con esta carencia contando con alianzas entre sus colegas o remitiendo los pacientes para dicho procedimiento en otro Centro Veterinario por ende su capacidad de reacción tiene una calificación de 6, puesto que es una solución pero no garantiza que el cliente quiera recibir su servicio de esta manera. Dicha variable se ubica en medio de dos cuadrantes donde se estima que está en una posición I indefensa y IV vulnerable. Por lo que en lo posible los centros veterinarios que deseen reducir esta amenaza de dispersión de clientes, deben procurar ir adquiriendo los equipos necesarios.

**h) Innovación:** cuenta con una calificación de 7,5 de impacto de la amenaza, esta radica en que los clientes perciban cierto estancamiento en el centro veterinario, por no encontrar servicios o productos novedosos atendiendo necesidades excéntricas de cierto nicho de clientes como por ejemplo encontrar terapias para el estrés de las mascotas, celebración de cumpleaños u otros productos y servicios nuevos y de tendencia para el cuidado y bienestar de las mascotas. Si el cliente necesita de estos constantes cambios y ofertas y no los encuentra en determinado sitio lo buscara en otros establecimientos, por lo que la probabilidad de ocurrencia es de 0,6 y la capacidad de respuesta de algunos de los centros veterinarios de la asociación es de 5, esto se da porque prefieren centrarse en la calidad del servicio prestado más que en otros aspectos. En concordancia la variable de Innovación queda dentro del cuadrante IV vulnerable. Como se evidencia en el diagrama de vulnerabilidad esta variable es la que se encuentra con una menor capacidad de reacción de los centros veterinarios según el presente análisis, por lo que se debe hacer énfasis en estrategias para fortalecer esta capacidad de reacción en los centros médicos veterinarios. Cabe resaltar que algunos veterinarios si se han preocupado por este aspecto y han ofrecido productos novedosos de agrado para el cliente. Por otro lado también han manifestado tomar cursos y actualizaciones que estén a la vanguardia para la ejecución de procedimientos médicos. Dichas capacitaciones muchas veces son proporcionadas por los mismos proveedores.

## **8. CAPITULO IV**

### **NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LOS CENTROS VETERINARIOS**

Volviendo al Sector Veterinario, se identificaron por medio de las diferentes entrevistas, aspectos importantes a tener en cuenta para la comprensión y conocimiento de la actualidad del sector.

A continuación se caracteriza el sector de manera más específica con variables aplicadas a la ciudad de Tuluá. A partir de la entrevista grupal, escuchar (Audio entrevista grupal) realizada a los miembros de la Asociación, ASMEVEZCEVA, se denotan diferentes variables importantes a tener en cuenta del Sector Veterinario, con el fin de estimar la situación actual competitiva.

El objetivo es brindar un consolidado de información en pro de su utilización a la hora de tomar decisiones, con posibles estrategias a aplicar para mejorar aspectos débiles y fortalecer los que se encuentran bien. Por lo que se hace necesaria la comprensión del nivel actual de competitividad del sector de los centros veterinarios.

### **8.1 Legalidad del sector veterinario en la ciudad de Tuluá**

El escenario de la ciudad de Tuluá, no es ajeno a la ilegalidad que se describe anteriormente a nivel nacional, una creciente competencia desleal por parte de técnicos auxiliares o personas empíricas que no poseen ningún título profesional para ejercer diferentes procedimientos médicos a las mascotas, procedimientos e intervenciones que solo son correspondientes a profesionales de la medicina veterinaria.

Dentro de estos requisitos legales están;

- ✓ Registro en la cámara de comercio
- ✓ Rut
- ✓ Bomberos
- ✓ Registros Sanitarios
- ✓ POT ubicación en el territorio uso del suelo:



De acuerdo con El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de la Ciudad de Tuluá, el cual define cómo puede la ciudad hacer uso de su suelo y dónde están las áreas protegidas, en qué condiciones se puede ubicar vivienda, actividades productivas, culturales y de esparcimiento. Es un factor que influye en la ubicación de algunos de algunos de los Centros Veterinarios

Adicional a estos requisitos de constitución, se requiere el cumplimiento de diferentes normas legales (Ver marco legal), como profesional de la Medicina Veterinaria se puede tramitar ante el concejo profesional lo siguiente:

## **8.2 Trámites ante el Consejo Profesional (COMVEZCOL, 2015)**

En el Consejo Profesional, se pueden adelantar diferentes trámites, como:  
Matrícula Profesional.

- Duplicado de Matrícula Profesional.
- Certificado de Antecedentes Ético-Disciplinarios.
- Recetarios para Medicamentos de Control Especial.
- Permisos Temporales.
- Tramite Matrícula Profesional con título en el exterior.
- Certificación de Matrícula Profesional.

En concordancia con la urgente necesidad de que el sector disminuya esta ilegalidad, se hace necesario de que las personas, interesadas en este tipo de industria, se constituyan legalmente dentro de la ciudad.

## **8.3 Competencia en el sector**

En cuanto a la competitividad se refiere, se ha manifestado en la entrevista grupal realizada a la Asociación, que es una de las problemáticas más relevantes en el

sector debido a que existe una gran competencia desleal por entes no calificados, Como lo menciona el Dr Jaime Tafur (escuchar entrevista grupal)

Estos personajes trabajan dentro de la ilegalidad, situación que afecta directamente a los Centros Veterinarios establecidos legalmente en la ciudad de Tuluá con su respectivo profesional en Medicina Veterinaria.

Estas personas dedicadas a prácticas médicas en las mascotas sin un perfil profesional, trabajando en este sector sin tener la preparación y el conocimiento apropiado, los cuales no cumplen con el requisito básico de tener la respectiva tarjeta profesional expedida por COMVEZCOL, en donde se puede identificar la universidad donde curso su carrera y el título otorgado.

Dichas personas son llamadas “Teguas” quienes están afectando negativamente el mercado de los Centros Veterinarios y las condiciones de salud de las mascotas de la ciudad, esta problemática ha sido difícil afrontarla y frenarla debido a que los castigos y sanciones por malas prácticas y daños a la salud animal solo es aplicado por COMVEZCOL a los Veterinarios que tengan su respectiva tarjeta, por lo que este tipo de control no afecta ni influye a los teguas.

Esta situación genera una percepción en los veterinarios, de falta de herramientas para afrontar dicha situación, se sienten desprotegidos e impotentes frente a las políticas y normatividad que los regulan estrictamente, pero que a pesar de todos estos requisitos y parámetros a seguir, las mismas entidades encargadas de controlarlos no logran minimizar la ilegalidad de los teguas.

Adicional a esta situación algunos Centros Veterinarios legalmente constituidos, compiten de manera agresiva con precios, como se evidencia en la entrevista grupal **“DR. Yohan: Nosotros como profesionales médicos debemos cobrar lo justo por los procedimientos que realizamos a los pacientes, ya que se ha visto que algunos colegas cobran a los clientes procedimientos que las mascotas no necesitan, esto es una estafa para el cliente lo cual desacredita el gremio de los veterinarios”**

De esta manera el Sector Veterinario se ve afectado incluso por los mismos colegas que si están legalizados, pero que generan este escenario de competencia desleal, creando descuentos que no corresponden al nivel de los precios del mercado, esta situación afecta económicamente al sector. Puede suceder porque adquieren los medicamentos e insumos al por mayor, logrando un menor precio, dejando en desventaja a los Centros Veterinarios de menor tamaño.

#### **8.4 Servicios Veterinarios**

Los servicios y productos en los Centros Veterinarios de la ciudad son:

Tabla 30. Tipo de servicios para mascotas, en la Ciudad de Tuluá

<b>SERVICIOS PARA LAS MASCOTAS EN LA CIUDAD DE TULUÁ</b>
--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adiestramiento</li> <li>• Aplicación de colonias</li> <li>• Boutique</li> <li>• Certificados de salud Nacionales e Internacionales</li> <li>• Cesariás</li> <li>• Cirugía general</li> <li>• Concentrados</li> <li>• Consulta especializada</li> <li>• Consulta general</li> <li>• Dermatología</li> <li>• Domicilio</li> <li>• Farmacia</li> <li>• Ecografías</li> <li>• Fisioterapia y rehabilitación</li> <li>• Guardería de gatos y perros pequeños</li> <li>• Hospitalización</li> <li>• Hotel canino</li> <li>• Inseminación Artificial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorio clínico</li> <li>• Medicina biológica</li> <li>• Medicina interna</li> <li>• Microchip</li> <li>• Nebulizaciones</li> <li>• Odontología veterinaria</li> <li>• Ozonoterapia</li> <li>• Oncología</li> <li>• Peluquería y estética</li> <li>• Pequeñas cirugías</li> <li>• Pet shop</li> <li>• Programas de vacunación y desparasitación</li> <li>• Rayos X</li> <li>• Servicios de Laboratorio</li> <li>• Spa</li> <li>• Transfusiones de sangre</li> <li>• Transporte</li> <li>• Venta de Helados para mascotas</li> </ul>
---	--

Fuente: Elaboración propia de investigadoras, a partir de datos suministrados por ASMEVEZCEVA Tuluá, 2017

Estos son servicios y productos en general, puesto que no todos los establecimientos cuentan con el mismo tipo de servicio, en ese caso se remiten entre ellos los procedimientos médicos con los que no cuenten ya sea por preferencia o por que no poseen el equipo especializado.

## 8.5 Clientes

Los clientes al igual que en cualquier sector son un factor clave para entender el comportamiento de la competencia, en este gremio, estos juegan un papel muy importante, debido a que de cierta manera algunos clientes no valorizan el trabajo,

conocimiento y profesionalismo de los Médicos Veterinarios, y desean obtener servicios a muy bajos precios, incluso por debajo de lo que sería el precio de los costos en que incurren dichos Médicos Veterinarios.

Algunos clientes, deciden irse a otros lugares hasta lograr el precio que desean pagar, se evidencia por opinión y experiencia de los Médicos Veterinarios que algunos se van por diferencias de precios muy bajas por ejemplo entre mil y tres mil pesos. Y en caso de no lograr las rebajas en los Centros Veterinarios legalmente constituidos, deciden acudir a los teguas, por que manejan supuestos precios más bajos.

Este tipo de cliente, movido por el factor precio, acepta que un tegua atienda su mascota, basado en la cultura propia de los colombianos de tratar de adquirir el mismo servicio o producto a menor precio, olvidando detalles de calidad, en otras palabras buscan solucionar un problema sin medir las consecuencias posteriores

Esta situación en la que un cliente decide ahorrar dinero contratando los servicios de un tegua para la atención médica de su mascota, puede complicarse por distintos factores como lo son: las malas prácticas, por que utilizan medicamentos adulterados, que ciertamente se ve reflejado en el bolsillo del cliente, de manera momentánea , por que como ya se ha mencionado esto podría agravar el problema y finalmente tener que llevar el animal a un Médico Veterinario que pueda solucionarlo, habiendo gastado más dinero por toda la complicación de salud en el animal. Siendo en ultimas más apropiado para el cliente contar con un Médico Profesional desde un principio, situación que mejoraría la salud de la mascota por un mismo o incluso menor precio, en comparación de haberlo llevado a dichos teguas.

## **8.6 Ventajas y aspectos positivos del sector**

En general es un gremio muy colaborador hay constante apoyo entre ellos, pero si hacen énfasis en que ese apoyo y complicidad es solo para aquellos que ejercen de manera correcta dentro de los parámetros legales, realizan alianzas en las que pueden contar con los servicios que no presten, pero que remiten a los demás colegas.

La Asociación como tal busca siempre fortalecer el gremio, incentivar la capacitación constante, adicional a esta cordialidad entre colegas legales, la ciudad de Tuluá brinda una demanda constante para todos.

Muchos de los Médicos veterinarios de la ciudad se caracterizan por ser bastante profesionales con una amplia experiencia y conocimiento, esto gracias a toda la trayectoria que han tenido en el transcurso de los años y al constante interés por mejorar y aprender mediante cursos, especializaciones y demás herramientas que han perfeccionado cada día más su profesión. Esto corresponde a la opinión de algunos Médicos Veterinarios frente a sus colegas.

En el caso específico de los que han ingresado recientemente, se evidencia el gran interés por entrar de la manera correcta, cumpliendo cada aspecto legal, acciones a las que los colegas ya establecidos aprueban y brindan directa o indirectamente su apoyo, facilitando a estos nuevos integrantes el ingreso al gremio.

## **8.7 Problemas y aspectos negativos del sector**

Los teguas no entienden la gravedad de sus acciones ilegales, no tienen la responsabilidad y el compromiso con el cliente. Los clientes creen estar poniendo su mascota en manos de un profesional capacitado y certificado y esto no es real a pesar de que muchos de estos teguas manifiestan ante la sociedad ser un ente

legal, o tener todas las acreditaciones o en su defecto si no tiene como soportarlas en el momento manifiestan que están en proceso.

En cuanto a estas personas que ejercen la Medicina Veterinaria ilegalmente, se publicó un artículo, (Arancibia, 2010) el cual corresponde a una caracterización psicológica y Modus Operandis de un Falso Veterinario. Menciona El Artículo 213 del Código Penal, consagra al Ejercicio ilegal como un delito. Por ende, un falso veterinario es un delincuente.

Con la información disponible, es posible definir tres tipologías de usurpadores:

- a) Aquel que hace esta práctica por exclusiva necesidad económica
- b) Aquel que hace esta práctica por poseer una menguada autoestima
- c) Aquel que hace esta práctica por una combinación de las anteriores

En este mismo orden, se establecería la dificultad de captura y el de peligrosidad. Cuando en estos personajes, se conjugan rasgos delictivos para obtener dinero. Poseen gran capacidad para el engaño, aparentan ser personas de ética y moral, con sensibilidad social y preocupación por los demás, cuando en realidad lo que hacen es utilizar a otros para lograr sus objetivos, sin importar todas las mentiras, manipulaciones, difamaciones, tergiversaciones, etc., que tengan que emplear en contra de la persona que hayan elegido como víctima y blanco de sus ataques. (Arancibia, 2010).

Otro aspecto negativo es la percepción que tienen las fundaciones, animalistas y parte de la población de las familias, hacia a los Médicos Veterinarios, lo cual se entre dejo ver en el foro realizado el día viernes 10 de marzo del 2017, actividad realizada en la escuela simón Bolívar, con temas específicos como maltrato animal, en dicho foro se evidencio de cierta manera que se visualiza a los Médicos Veterinarios como, personas movidas por el dinero y no por amor a los animales, esto se debe a las diferentes percepciones de algunos, que consideran que se

deberían hacer obras sociales, procedimientos médicos y demás de manera gratuita, estas personas animalistas, fundaciones entre otros, piensan esto movidos por su amor a las mascotas, pero no concientizan de que realmente muchos Médicos Veterinarios si lo hacen, realizan sus obras sociales, mediante, consultas gratuitas, o acomoda criterios de pagos a los clientes a quienes prefieran, otros prestan su servicio a menor costo etc. Pero esto lo hacen de manera personal y conforme a las situaciones que ellos consideren.

Los animalistas tampoco reconocen los aspectos económicos en los que incurre un Médico Veterinario en un procedimiento, por ejemplo al tener que pagar costos de medicamentos, mano de obra, utilización de equipos tecnológicos que quizá tenga que remitir y demás actividades que cuestan.

Por otro lado el conocimiento, experiencia que tienen los Médicos Veterinarios, todos estos aspectos son desmeritados por muchas personas, creando en el gremio de estos profesionales, cierto desconcierto por los pensamientos hacia ellos, pensamientos que no son fundados en la realidad.

Adicional a esto existen otras variables negativas del sector que propician la ilegalidad, como es el caso de la educación donde existen institutos en la ciudad de Tuluá que otorgan certificaciones de Auxiliares de Veterinarias, pero la cuestión es de que en algunos de estos estudiantes, no se ve reflejada la concientización de que a la hora de atender un animal, ellos no pueden proceder medicamente debido a que estas actividades deben ser ejercidas solo por profesionales, no obstante algunas personas estudiantes y otras no estudiantes, hacen caso omiso a todos estos requerimientos legales y morales a los que deberían acogerse para poder realizar dichas prácticas.

Este contexto para muchos clientes que actúan engañados en su buena fe, es algo negativo frente a su economía y salud de la mascota, económicamente el cliente tiene que pagar muchos procedimientos médicos después de ser atendidos por un



tegua, por el hecho de que no se practicaron de manera apropiada conforme a los conocimientos profesionales, ya que estos, están ausentes en el perfil del tegua, generando muchas veces complicaciones en el estado de salud del animal o incluso la muerte, trayendo consigo la tristeza y emociones negativas en el cliente.

También se ha presentado una triste realidad a nivel mundial en este sector que involucra directamente las emociones de los Médicos Veterinarios, la tasa de suicidios de los veterinarios es la más alta de todas las carreras técnico-científicas. El estrés, la presión social y la carga emocional entre las causas de esta cruel estadística.

Según (GONZALEZ, 2017) Una encuesta llevada a cabo en Estados Unidos muestra que 1 de cada 10 veterinarios sufre estrés psicológico. Un estudio presentado en la convención anual de la AVMA arroja cifras preocupantes.

Hay estudios científicos oficiales que han demostrado que la tasa de suicidio entre veterinarios es dos veces mayor que entre dentistas, más del doble que la de los médicos, y hasta 4 veces mayor que la de la población en general.

En la última convención anual de la American Veterinary Medical Association (AVMA), celebrada en Boston del 10 al 14 de julio de 2015, un estudio presentado por el médico Randall J. Nett de Centers for Disease Control and Prevention (CDC) mostraba cifras preocupantes respecto al nivel de estrés psicológico entre la profesión veterinaria, según explica una noticia publicada en Vin News Service.

El veterinario es un profesional muy expuesto, con los mismos problemas que los médicos de humano y, normalmente, con peor remuneración y prestigio. Una profesión con una gran exigencia y con dificultades enquistadas.

A diferencia de los Médicos, el Veterinario tiende a trabajar solo en su clínica, lo que aumenta el aislamiento y eleva el riesgo de depresión. En ambas carreras hay una

altísima exigencia académica y se tiende a un “perfeccionismo socialmente prescrito”, con altos niveles de competencia y un miedo al fracaso que suele provocar ansiedad.

## **9. CAPITULO V.**

### **ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS CENTROS VETERINARIOS DE LA ASOCIACIÓN DE MÉDICOS VETERINARIOS Y ZOOTECNISTAS DEL CENTRO DEL VALLE.**

#### **9.1 Focus Group**

Para la elaboración del presente capítulo se llevó a cabo la aplicación de la herramienta del Focus Group, para proponer y sugerir estrategias para mejorar la competitividad de los Centros Veterinarios de la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del Centro del Valle. Para lo cual se realizó la siguiente ficha técnica.

### 9.1.1 Ficha Técnica

Para la conformación del grupo focal, se involucró a 11 personas dentro de los que se presentaron 8 representantes de la Junta Directiva de la Asociación y al Médico Veterinario Zootecnista de la Secretaria de Salud de Tuluá, todos miembros de ASMEVEZCEVA.

Esta dinámica se llevó a cabo a través de una sesión realizada el viernes 21 de abril 2017 en la Clínica Su Mascota. En la ciudad de Tuluá. Con la intención de mejorar la calidad del debate, se contó con un moderador, el cual se encargó de mantener a los miembros del grupo atentos y concentrados, además de mantener el hilo central de la discusión y cerciorarse que cada participante interfiere activamente.

La sala en donde se llevó cabo la sesión, contaba con medios como grabadora de audio, permitiendo grabar cada detalle del debate para su posterior análisis, cámara fotográfica para recolección de evidencia de la reunión, y un video beam para proyectar la programación y temática de la sesión.

#### I. Objetivos

Tabla 31. Objetivos Focus Group

<b>Objetivos (s) Investigación</b>
Proponer y sugerir estrategias para mejorar la competitividad de los Centros Veterinarios de la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del Centro del Valle.
<b>Objetivos (s) Grupo Focal</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Discutir en la opinión de los expertos la viabilidad de las estrategias en Mención.</li><li>• Retroalimentar las estrategias que se consideran apropiadas.</li></ul>

- Complementar y poner en discusión nuevas estrategias por parte de los Miembros.
- Estipular las estrategias escogidas y propuestas en la reunión, para la posterior consignación en el Trabajo de grado.

Fuente: Creación propia de los investigadores, 2017

## II. Identificación del moderador

Tabla 32. Nombre de moderador y observador

<b>Nombre del moderador</b>
Jaime Alberto De La Cruz Godoy
<b>Nombre observador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelly Johana Ariza</li> <li>• Diana Marcela Monsalve Gil</li> </ul>

Fuente: Creación propia de los investigadores, 2017

## III. Participantes

Tabla 33. Asistentes Grupo Focal

<b>Lista de asistentes Grupo Focal</b>	
1	Jaime Tafurt Ríos
2	Adriana Mallerly Rodríguez
3	Arturo Salgado
4	Yohan Darío Vallejo

5	Luis Carlos Marín
6	Gustavo Londoño
7	Gustavo Muñoz Ramírez
8	Francisco Javier Giraldo
9	Jaime Alberto De La Cruz Godoy
10	Kelly Johana Ariza
11	Diana Monsalve Gil

Fuente: Creación propia de los investigadores, 2017

#### **IV. Temáticas**

**“Estrategias sugeridas para retroalimentación”**

Tabla 34. Estrategias de mejora.

VARIABLE DE VULNERABILIDAD	Tipo de estrategia	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Recurso Humano	Estrategias funcionales (Estrategia de recursos humanos)	MEJORAR EL VALOR AÑADIDO DE RECURSOS HUMANOS	Capacitar al Recurso Humano para mejorar la atención y el servicio al cliente.
			Capacitar al Recurso Humano en temáticas propias de la Medicina Veterinaria
			Crear un buen ambiente laboral
Servicio al cliente	Estrategias funcionales (Estrategia de servicio al cliente)	MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE	Crear una Ficha Electrónica
			Fomentar una atención personalizada
			Gestionar la calidad Servicio postventa
			Llevar registro de fecha de cumpleaños del paciente y/o cliente
			Capacitar a los dueños a propietarios de mascotas por medio de un día de campo, o una caminata ecológica
Prestar servicios de atención las 24 Horas			
Diversificación de Portafolio	Estrategias de diversificación (diversificación relacionada)	AUMENTAR LA DIVERSIFICACIÓN DEL PORTAFOLIO	Fomentar las ventas mediante la diferenciación de servicios
	Estrategias de diversificación (diversificación no relacionada)		Fomentar las ventas mediante la diferenciación de productos
Infraestructura	Estrategia de Marketing (ser el mejor en diseño)	MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA	Crear convenios para realizar Fotografías y foto estudios de mascotas
			Gestionar la imagen física del establecimiento
Calidad en los servicios prestados	Estrategias Competitivas (estrategia del especialista)	MEJORAR LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PRESTADOS	Contar con productos especializados que permitan mejorar el aseo y la limpieza de los Centros Veterinarios
			Crear un Buzón de Sugerencias
Conocimiento del mercado	Estrategias Competitivas (Estrategias de Líder)	AUMENTAR EL CONOCIMIENTO DEL MERCADO	Buscar la certificación en Bioseguridad
			Tener un representante en el Consejo Municipal de Tulúa
	Estrategia de Marketing		Enfrentar problemática presentada por los teguas
			Implementar nuevas estrategias de comunicación y promoción
			Implementar de página web
			Aumentar la presencia en Internet y Redes sociales
Tecnología	Estrategia de Marketing (reinventar nuestro modelo de negocio)	IMPLEMENTAR NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	Presencia en Ferias y Festivales que se realicen en la Región
			Implementar bases de datos o software especializados para Centros Veterinarios
Innovación	Estrategias de diversificación (diversificación relacionada)	FOMENTAR LA INNOVACIÓN	Aceptar pagos mediante un Datafono
			Estrategias de diversificación (diversificación no relacionada)
	Estrategias Competitivas (estrategia del especialista)		Implementar la guardería Campestre
	Estrategia de negocios		Implementar el Servicio de Hotel (Dog Vacay)
			Implementar el Servicio especializado para animales con obesidad
Implementar un plan de referidos para clientes			
Implementar plan de referidos para establecimientos de venta de artículos para mascotas.			

Fuente: Elaborado por investigadores, 2017

## **Pauta de chequeo (evaluación)**

Tabla 35. Pauta de Chequeo Focus Group

<b>Chequear elementos presentes en el grupo focal (evaluación del observador)</b>	
Lugar adecuado en tamaño y acústica	X
Moderador respeta tiempo para que los participantes desarrollen cada tema	X
Moderador escucha y utiliza la información que está siendo entregada	X
Se cumplen los objetivos para esta reunión	X
Se explica desde un comienzo los objetivos y metodología de la reunión a los participantes	X
Permite que todos participen	X
Reunión entre 60 y 120 minutos	x
Registro de la información (grabadora o filmadora)	X
Refrigerios adecuados y no interrumpen el desarrollo de la actividad	X
Entrega de detalle para los Médicos Veterinarios	X
Asistencia de todos los invitados	No

Fuente: Elaborado por investigadores, 2017

## **V. Planteamiento de estrategias sugeridas para las mejoras a los Centros Veterinarios**

## 9.2 ESTRATEGIAS DE MEJORA

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los diferentes modelos de competitividad aplicados, el Análisis de Vulnerabilidad y aplicación de la herramienta del Focus Group se plantean las siguientes estrategias para tratar de mejorar ese aspecto en los cuales se está presentando vulnerabilidad en los Centros Veterinarios, o fortalecer los factores en que no hay debilidad, para estar siempre en la búsqueda de la excelencia.

### a. Mejorar el valor añadido de recursos humanos

- **Capacitar al Recurso Humano para mejorar la atención y el servicio al cliente.**

Atender bien a los clientes, es una de las principales herramientas para generar valor en una empresa, y de este modo poder fidelizar aún más a los clientes. En este sentido, una de las maneras para lograr la excelencia en la atención al cliente, es mediante la capacitación del personal de los Centros Veterinarios, el cual ayude comunicarse mejor y más proactivamente con sus clientes, además de desarrollar estrategias personalizadas que permitan responder y anticiparse a los requerimientos de los diferentes clientes.

La manera en que el personal de cada Centro Veterinario se comunica e interactúa con cada uno de sus clientes, genera impresiones e impacta de manera positiva o negativa en el proceso de generación de valor de toda la empresa. Por esa razón es importante comprender y tomar conciencia de que siempre es posible mejorar la calidad de atención a los clientes.

Por otro lado, se pueden crear alianzas con Instituciones de Educación Superior y otras compañías del sector, para que realicen este tipo de capacitaciones.



- **Capacitar al Recurso Humano en temáticas propias de la Medicina Veterinaria**

La competitividad de una empresa no se basa únicamente en la inversión o en la publicidad, sino también en nivel de formación que tiene el recurso humano, en lo que respecta a su calidad profesional y su especialización, el reto más difícil de conseguir para cualquier empresa es la calidad e iniciativa del talento humano.

Por parte del Centro veterinario se debe dar vital importancia a la capacitación técnica y la adquisición de conocimiento constante, a los empleados, para estar a la vanguardia en las actualizaciones de la Medicina Veterinaria. Y de esta manera transmitir al cliente un servicio de alta Calidad.

- **Crear un buen ambiente laboral**

Es necesario que se busque y se contribuya a un ambiente de respeto cordialidad y colaboración dentro de los mismos empleados de los Centros Veterinarias, en equipo y aportando cada uno al logro de los objetivos del establecimiento. Un buen ambiente contribuye a tener un equipo más productivo y comprometido con la empresa, clientes más satisfechos y por ende, personas más felices.

Por lo anterior, resulta imprescindible contar con estrategias de motivación laboral que brinden a los colaboradores un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional.

#### **b. Mejorar el Servicio al cliente**

- **Crear una Ficha Electrónica**

La creación de una ficha electrónica, le permitiría al cliente acceder a toda la información referente a su macota, como la historia clínica, fecha de su próxima

consulta, calendario de vacunas y desparasitaciones esta información podría ser consultada por medio de la página Web. Para los centros Veterinarios que no cuentan con página se puede realizar por medio de un programa, Excel, o Access esto podría permitir posibilidad de comunicarle con el cliente mediante una alerta temprana, por parte de la clínica de alguna fecha programada de estos procedimientos, enviada al correo electrónico o mediante contacto telefónico.

- **Fomentar una atención personalizada**

Cada cliente requiere de algo distinto, peculiar, ajustado a su carácter, de tal forma que se pueda, según corresponda, darle la razón, orientarle, ayudarle a decidirse o simplemente tranquilizarlo. Es más factible, que si la atención que se ofrece no está ajustada a las características propias de cada cliente, la imagen que se formará de la empresa y del trato recibido no será positiva. Por ende se puede hacer una distinción con cada uno de ellos este puede ser a través del reconocimiento casi inmediato de la mascota, llamándola por el nombre, realizando recomendaciones en base a sus últimos servicios o consumos, son factores que influyen en la toma de decisión de los dueños.

- **Gestionar la calidad Servicio postventa**

Es importante que los Centros Veterinarios presten especial atención al servicio post venta, contactarse con el cliente para cerciorarse del estado de recuperación de la mascota, además este servicio post venta, es una oportunidad para determinar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio y distinguir nuevos espacios de mejora para la empresa. Esta demuestra un grado de preocupación por parte del Médico Veterinario ante su paciente, lo que lograra la fidelización del cliente

- **Llevar registro de fecha de cumpleaños del paciente y/o cliente**

Parte de este servicio postventa, es llevar el registro de las mascotas atendidas regularmente, este se puede alimentar por medio de una base de datos donde se verificaría la fecha de nacimiento de la mascota, para poder enviar al cliente una felicitación por medio de una postal virtual, mensaje o entrega de algún detalle galleta o bono de descuento en el la próxima consulta, dichos detalles no cuestan mucho para el propietario del Centro Veterinario y si es de gran valor significativo para el cliente, debido a que se siente especial y consentido, esto genera una reacción de fidelización con el centro veterinario.

- **Capacitar a los dueños a propietarios de mascotas por medio de un día de campo, o una caminata ecología**

Sería valioso que los diferentes Centros Veterinarios de la Asociación se unan para realizar charlas y talleres gratuitos a sus clientes o a la comunidad en general, para concientizarlos sobre la importancia de que lleven a sus mascotas a lugares idóneos para su atención y que no pongan en riesgo la salud y la vida de los animales, y explica cómo pueden actuar legalmente para demandar a las personas que ejercen ilegalmente dicha profesión. Además este espacio puede ser aprovechado para que ofrezcan los diferentes servicios y productos de cada Centro Veterinario a su vez se lograría la captación de nuevos clientes.

- **Prestar servicios de atención las 24 Horas**

Es importante que los centros veterinarios como asociación analice este criterio dado que es una característica en el cual los clientes no están satisfechos porque el horario de atención es de lunes a sábado, ellos desearían que se atendiera en horarios de 24 horas. Por lo que se puede estudiar la posibilidad de crear este servicio de 24 horas a cargo de la asociación donde todos los miembros dueños de centros veterinarios tengan la misma responsabilidad y el mismo porcentaje de

ganancia, este podría hacerse por días debido a que en la mayoría de centros veterinarios solo se cuenta con un profesional de medicina veterinaria. De esta manera se cubriría esta falencia en la ciudad de servicio de 24 horas.

### **c. Aumentar la diversificación del portafolio**

- **Fomentar las ventas mediante la diferenciación de servicios**

Es necesario que los Centros veterinarios logren ofrecer un servicio diferenciado, ofrecer a los clientes productos actuales e innovadores que cautiven y llamen su atención, aumentar las expectativas que tiene el cliente acerca de un producto o servicio proporcionándole beneficios agregados que van incluidos con el producto y/o servicio que adquiere. Para lograr diferenciarse adecuadamente es indispensable conocer con precisión el público objetivo y desarrollar una estrategia adecuada para conectar con él.

- **Fomentar las ventas mediante la diferenciación de productos**

Se debe incluir la oferta de los medicamentos veterinarios con el fin de evitar que el cliente desista de ir a la clínica veterinaria, debido a la no disponibilidad de medicamentos. Dicha diversificación de los productos se puede dar también mediante Venta de Productos especiales como brownies para mascotas, pastelitos, galletas, dulces entre otros, hoy en día son de fácil adquisición. Y se pueden distribuir en el centro veterinario.

- **Crear convenios para realizar Fotografías y foto estudios de mascotas**

Crear una alianza con la Tienda Pet Fashion Show (Fotografía para Tu Mascotas), el cual se encuentra ubicado en la Cra.25 #3269 en la ciudad de Tuluá, quienes podrían realizarían este servicio para los clientes de los veterinarios de la Asociación, dejando un margen de ganancia para esta, dicha tienda a su vez podría remitir clientes a los centros veterinarios de la Asociación, Implementar este tipo de

servicios sería una excelente estrategia para atraer nuevos clientes, la cual le permitirá a las personas inmortalizar a través de la fotografía los mejores momentos con sus mascotas.

#### **d. Mejorar la infraestructura física**

- **Gestionar la imagen física del establecimiento**

Consiste en que el Centro Veterinario se esmere un poco más en detalles y aspectos que dan comodidad y confort al cliente, dentro del establecimiento como salas de espera, decoración y publicidad agradable a la vista.

Esta puede ser por medio de fotos de los mismos pacientes, dispensadores de agua tanto para la mascota que espera a ser atendido y para el cliente, buzones de sugerencia para atender cada inquietud, carteles informativos de datos curiosos para el cuidado de las mascotas, sobre adecuada alimentación etc.

- **Contar con productos especializados que permitan mejorar el aseo y la limpieza de los Centros Veterinarios**

A través del análisis y las diferentes visitas, se identificó que en algunos Centros Veterinarios se siente el olor a perro, situación que en otros Centros Veterinarios no sucede, y es gracias a la utilización del amonio cuaternario de quinta generación para minimizar o erradicar el olor, por lo que se sugiere en aras de comodidad para el cliente, que se empiecen a utilizar este u otro tipo de producto con igual resultado.

#### **e. Mejorar la calidad en los servicios prestados**

- **Crear un buzón de Sugerencias**

Para llevar a cabo el registro de las sugerencia de los cliente, el cual se puede realizar de manera digital o física; para el primero se puede habilitar en las redes

sociales o en la página web de la clínica un buzón de sugerencias que permita tener un contacto 24 horas con el cliente, que en el momento que quiera presentar sus opiniones esté a su total disposición y no tenga que esperar al horario laboral; para el segundo caso, se puede diseñar un formato y mantenerlo en la veterinaria para quienes quieran diligenciarlo con sus opiniones, además, cuando el cliente exprese verbalmente sus inquietudes y sugerencias quien reciba la información, deberá consignarla en el formato con el objeto de no perderla.

Estas quejas y observaciones por parte del cliente, permite mejorar aspectos de calidad del servicio prestado, ya que se puede utilizar para llevar un seguimiento de cómo se están haciendo las cosas, como las percibe el cliente, y a partir de esta información, realizar cambios necesarios para el logro de satisfacción del cliente y su paciente.

- **Buscar la certificación en Bioseguridad**

En recomendación especial de uno de los centros veterinarios, que actualmente es el único que cuenta con esta certificación de Bioseguridad, sugiere que los demás miembros hallarían beneficio al certificarse, por lo que se propone que los médicos veterinarios como Asociación decidan realizar dicha certificación, buscando que se logren descuentos por ser varios al tiempo. Esta certificación puede poner a la Asociación por encima de los demás centros veterinarios de la Ciudad de Tuluá, en cuestiones de prestigio, calidad y mejoramiento continuo.

**f. Aumentar el conocimiento del Mercado**

Atender aspectos del propio medio, entorno y del mercado, contribuyen parte esencial de las empresas para mejorar su competitividad, por lo que se sugiere responder a estas variables, que obstaculizan un mayor fortalecimiento del sector.

- **Tener un representante en el Consejo Municipal de Tuluá**

Para que exista un mayor aporte control y fortalecimiento por parte del Gobierno Municipal hacia el Sector Veterinario de la ciudad de Tuluá, se debería tratar como ciudadanía, la búsqueda de impulsar una norma legislativa para el control de los Centros Veterinarios esto se puede dar mediante la sugerencia a una persona que se encuentre actualmente en el concejo como base de evidencia se puede presentar este análisis de la competitividad. O por otro lado que ASMEVEZCEVA elija a uno de afiliados con aptitudes de liderazgo para que los represente en el Consejo Municipal, este deberá ser el rostro y la voz de todos aquellos Médicos Veterinarios, Médicos Veterinarios zootecnista y los Zootecnista que ejercen legalmente la profesión en esta ciudad, deberá representar exitosamente las metas y necesidades de su comunidad buscando siempre el bienestar de los actores relacionados animales, clientes y médicos Veterinarios.

Esta propuesta se puede apoyar con base en las normas, Ley 5 del 1972 de septiembre 20 y la Ley 1774 de Enero de 2016 de maltrato animal

- **Enfrentar problemática presentada por los teguas**

- ✓ Primeramente se debe identificar con nombre el Centro Veterinario o la persona que está ejerciendo ilegalmente los procedimientos de Medicina Veterinaria, esto se reafirma por medio de la verificación de la Matrícula Profesional con el Numero de la Cedula o con el número de Matrícula Profesional en la página de COMVEZCOL.
- ✓ Como segunda instancia y si es el caso de un establecimiento ilegal se debe cerciorar de que el establecimiento este registrado en Cámara de Comercio y cuente con los registros sanitarios, se puede verificar por medio de la Secretaria de Salud.

- ✓ Se entabla un mecanismo de denuncia, esta puede ser por parte de un cliente, por daño en bien ajeno, pero en consideración de la opinión de El Fiscal Luis Mario David Bocanegra Victoria, de la Ciudad de Tuluá, es mucho más conveniente que la demanda se realice por medio de la Asociación, debido a que esta puede ejercer mayor prevalencia frente a otros casos individuales de los clientes.

Esta Demanda puede darse ante la Secretaria de Salud, el ministerio de Salud, y la Fiscalía

- ✓ Estos establecimientos quedarían sometidos a controles por parte de la Secretaria de Salud, por medio de visitas periódicas.

En caso de no encontrar respuestas en estos entes municipales, se debe realizar las denuncias ante los entes superiores que sería la Secretaria departamental.

- **Implementar estrategias de Mercadeo**

Las estrategias de mercadeo, busca realizar acciones que permitan alcanzar el objetivo de aumentar el número de clientes en los centros veterinarios.

Para este punto es importante tener en cuenta que los clientes de estos servicios, buscan o se basan en muchas variables para tomar su decisión sobre donde llevar a su mascota.

- **Implementar nuevas estrategias de comunicación y promoción**

En el marketing de servicios la comunicación busca educar al cliente enseñándole los beneficios del servicio, donde y cuando lo puede obtener. Esta se puede hacer a través de diferentes canales de comunicación como radio, prensa, pagina web y haciendo uso de los medios alternativos de comunicación, los cuales se han convertido en una forma que da más acercamiento al consumidor con determinado



servicio, ya que generan experiencias que crean recordación y establecen un elemento diferenciador alrededor de ellos, convirtiéndose en un canal de comunicación efectivo. Ejemplo de ellos son las redes sociales, blogs, e-mail, portafolio de servicios, entre otros.

La comunicación forma parte importante dentro de la estrategia dado que permitirá que la clínica veterinaria se dé a conocer en otras poblaciones, que pueden ser clientes futuros en temas de servicios medico veterinarios especializados.

Esta comunicación permitirá, mostrar los servicios de la manera más atractiva posible, diferenciar entre lo que la clínica ofrece frente a lo que brindan la competencia.

Por lo que se sugiere para la difusión de esta promoción y comunicación, la implementación de;

- **Implementar página web**

Esta permita conocer el portafolio de servicios y productos, la estructura corporativa misión, visión, valores, principios de la empresa. Y que permita una constante comunicación con el cliente. Ofreciendo el mejor servicio, y mejorar la experiencia de compra a través de la red. Esta herramienta hoy en día se hace necesaria por la tendencia de compras en línea, en este caso aplica para los artículos para mascotas.

En estas páginas debe estar suministrada toda la información de contactos del centro veterinario, formas de pago, precios, promociones entre otros. Además de alimentar dicha página a diario con marketing de contenido, buscando acercarse y crear vínculo con los clientes.

- **Aumentar la presencia en Internet y Redes sociales**

Adicional a la página se puede contar con presencia en las redes sociales como Facebook y/o Instagram

- **Presencia en Ferias y Festivales que se realicen en la Región**

Estar pendiente de todas las campañas, ferias, eventos, y festivales que se realicen en la región y solicitar un Stands o espacio para que la Asociación pueda realizar actividades para atraer nuevos clientes, además de darse a conocer como Asociación.

#### **g. Implementar nuevas herramientas tecnológicas**

- **Implementar bases de datos o software especializados para Centros Veterinarios**

Para los establecimientos que no cuentan con registros de manera digital, se propone la utilización de un formato o formularios de historia clínica en Excel o bases de datos en Access, para de esta manera llevar la información más organizada, sistematizada, y acceder a ella de forma más cómoda y rápida en comparación de la búsqueda de archivos físicos. Esta posibilidad de registrar los datos se puede ejecutar de manera gratuita. Contando el equipo de cómputo. O quienes deseen algo más completo pueden implementar Software especializado para clínicas veterinarias como por ejemplo el llamado Clinicanes, en el cual se maneja la historia clínica de cada mascota, base de datos de los clientes, alertas para procedimientos pendientes, recordatorio de citas, correos masivos y la contabilidad.

- **Aceptar pagos mediante un Datafono**

Aceptar pagos con tarjeta ayudará al aumento de las ventas, por lo que contar con una terminal de tarjetas sería de valor adicional, para el Centro Veterinario.

#### **h. Fomentar la Innovación**

- **Crear una línea de disfraces para mascotas**

Este es un sector muy atractivo y dinámico para empresas innovadoras. Los dueños de mascotas son agradecidos, con un poder adquisitivo por encima de la media y muchos de ellos, con ganas de probar (y pagar) lo que sea que mejore el bienestar de sus mascotas, o simplemente dar rienda suelta a la excentricidad de algunos clientes, para con sus mascotas, por lo que se recomienda a los centros veterinarios ofrecer disfraces para perros y gatos, estos se pueden poner en el mercado en alquiler o para la venta, según consideración del propietario del centro veterinario.

- **Crear una guardería Campestre**

Debido a la carencia de este servicio en la ciudad de Tuluá, se plantea que la asociación ponga en consideración la creación de una guardería campestre, en donde las mascotas estén sin jaulas, en un ambiente familiar con cuidados especiales, y la disponibilidad de un Médico Veterinario si en algún momento se requiere.

Esta puede ser a las afueras de Tuluá, para no incurrir en inconvenientes legales por el ruido de las mascotas, en este tipo de servicio se pueden ofrecer actividades como;

- **Implementar el Servicio de Hotel (Dog Vacay)**

Servicio de hospedaje para las mascotas, por días o si es el caso de requerimiento del cliente por periodos más largos meses (por motivos de Vacaciones) este servicio contaría con la idea de Dog Vacay empresa de EEUU fundada en el 2012, quienes cobran una comisión y ofrecen seguro, asistencia médica de emergencia a la mascota y envía cada día una foto al cliente o videoclips, para que este pueda verificar el estado de ánimo y las condiciones en que se encuentra su mascota cada día. Esta estrategia se manejaría igual que la atención de 24 horas, por turnos entre los miembros interesados de la Asociación y repartición de ganancias de igual porcentaje.

- **Implementar el Servicio especializado para animales con obesidad**

La obesidad no solo es una enfermedad que afecta a los seres humanos sino que también está empezando a tener un impacto en las mascotas, especialmente en perros y gatos. Por este motivo sería interesante que los Centros Veterinarios ofrezcan un servicio para el cuidado de las mascotas con obesidad con Médicos Veterinarios que diagnostiquen la severidad del problema y le prescriban una dieta adecuada, medicamentos para combatirla y adicional a esto el acompañamiento de un entrenador que se apersona de la situación de la mascota, llevándola a caminatas, actividades físicas que los ejerciten. Y demás técnicas utilizadas a nivel mundial. Este servicio se puede prestar en la guardería campestre. Contribuyendo cierta exclusividad a ASMEVEZCEVA, por la implementación de estas ideas en la Ciudad de Tuluá.

- **Implementar plan de referidos para clientes**

El plan de referidos para clientes consiste en incentivar y motivar a los clientes, por llevar o referir otro cliente, se puede diseñar una tarjeta para realizar esta actividad de fidelización con el cliente, en el cual estén los datos del cliente que refirió, cuando se haga efectivo la prestación del servicio al nuevo cliente, se proporciona un

gratificación, esta puede ser un bono de descuento, algún producto para la mascota, o lo que el Médico Veterinario considere apropiado sin generar costos significativos.

- **Implementar plan de referidos para establecimientos de venta de artículos para mascotas.**

Esta estrategia al igual que la anterior busca ampliar el número de clientes, captar en el mercado nuevos clientes para los servicios Médicos Veterinarios, la diferencia es que los que remiten los clientes serían los pequeños empresarios, de la ciudad que cuentan con tiendas y almacenes de artículos para mascotas, dichos establecimientos deben estar debidamente registrados en cámara de Comercio y cumplir con estándares mínimos de legalidad, la Asociación buscaría alianza con estas tiendas / almacenes llegando a acuerdos de modos de gratificación por cada cliente que remita.

Para la identificación de estos posibles establecimientos, se puede remitir al listado actualizado del presente análisis, de Negocios dedicados al sector Veterinario en el Centro del valle, y específicamente en la Ciudad de Tuluá. (Ver anexo 1)

## **10. CONCLUSIONES**

- **CAPITULO I:** en este primer capítulo se concluye que el Sector Veterinario de la Ciudad de Tuluá está en constante crecimiento y que cada vez logra una mayor participación en el mercado los establecimientos que se dedican a la venta de productos o servicios para mascotas. Adicional a esto se evidencia que la principal

problemática a la que se enfrenta los Médicos Veterinarios de la Ciudad, es la competencia desleal y el ejercicio ilegal de Medicina Veterinaria.

- En el Sector Veterinario de la ciudad de Tuluá se evidencia que la competencia desleal por parte de los llamados Teguas, afecta negativamente a los Centros Veterinarios que están legalmente constituidos, ya que le está quitando participación en mercado además de que esta manchando la imagen del gremio Veterinario.
- **CAPITULO II:** en general los Centros Veterinarios que pertenecen a la Asociación cuenta con Servicios Médicos de alta Calidad y personal Médico altamente capacitado para atender de la manera más adecuada a los pacientes, pero algunos de estos están descuidando aspectos relacionados con mercadeo y publicidad.
- Se logra identificar, un amplio mercado y establecimientos a disposición del cliente Tuluano, para servicios médicos veterinarios y un sinnúmero de servicios y productos para las mascotas, en el centro del valle.
- **CAPITULO III:** con el presente análisis se logró conocer el nivel de competitividad, entender las variables que impactan positiva y negativamente al sector, donde se encuentran los centros veterinarios de la ciudad.
- **CAPITULO IV:** en este Capítulo se evidencia falta de apoyo por parte del Gobierno Municipal para enfrentar las diferentes problemáticas que se presenta en el Sector Veterinario de Tuluá. El actual plan de desarrollo planteado por la actual Administración Municipal representa una oportunidad de crecimiento para este sector.
- Mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter del sector se determinó que, los aspectos más relevantes en el comportamiento de los actores que participan en el sector veterinario son: la amplia oferta en el mercado de los servicios médicos veterinarios y de los artículos para mascotas, lo que representa una amplia concentración de empresas competidoras, diversidad de competidores, con una

fuerte competencia en precios, un amplio y diferenciado portafolio de productos y servicios.

- En cuanto al análisis de vulnerabilidad realizado por medio de la matriz de evaluación de puntales importantes en el sector, se concluye que la situación actual del sector veterinario se encuentra con una mayor vulnerabilidad en innovación, con una limitada actualización, en los diferentes aspectos, como técnicas, equipos. Por lo que se sugiere estrategias (ver tabla 31) para mitigar estos efectos.
- Es un sector muy atractivo y dinámico para empresas innovadoras. Los dueños de mascotas son agradecidos, con un poder adquisitivo por encima de la media y muchos de ellos, con ganas de probar (y pagar) lo que sea que mejore el bienestar de sus mascotas.
- Se concluye que este sector posee enormes posibilidades para segmentar dicho mercado, esto debido al creciente interés de las familias por las mascotas.

**CAPITULO IV:** en este capítulo se identificó la aceptación y agrado por parte de la Junta Directiva de ASMEVEZCEVA en cuanto a las estrategias sugeridas, además de que aportaron unas nuevas estrategias para consignar en la presente investigación.

## **11. RECOMENDACIONES**

- Mediante los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, se le recomienda a los Centros Veterinarios o a los miembros de la Asociación, mayor difusión a los clientes en cuanto a la importancia de llevar su mascota a un centro veterinario que cumpla con toda la normatividad legal y las debidas certificaciones de los profesionales.

- Se sugiere a la Asociación ASMEVEZCEVA considerar la aplicación de las estrategias planteadas en el presente análisis, o las que considere apropiadas, para ellos como asociación, y como establecimientos individuales.
- Mantener un equipo de trabajo unido con una colaboración y complicidad especial, entre todos los miembros de la Asociación para alcanzar y lograr cada objetivo propuesto.
- Se recomienda fortalecer las debilidades con base a una autoevaluación propia de cada centro veterinario.
- Generar alianzas estratégicas con proveedores para adquirir insumos, medicamentos y productos más económicos por ser al por mayor para toda la Asociación.
- En cuanto a la tecnología y los equipos necesarios, que permita aumentar medio de préstamos bancarios o con fondos de todos los miembros.
- Recomendación especial a la Univalle, sugerir como trabajo de grado a futuros estudiantes, el acompañamiento en la implementación de un comité de ética para la Asociación ASMEVEZCEVA, adicional a esto se sugieren estudios de mercado para comprender el escenario del sector desde la perspectiva del cliente.



## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE TULUÁ. (2017). Anuario estadístico 2014. Colombia: Alcaldía de Tuluá.

BARRETO, A. T. (8 de mayo de 1991). Medicina Veterinaria en Colombia.

BETANCOURT, B. (2014). Analisis sectorial y competitividad. Bogotá: ECOE Ediciones.

CONSEJO MUNICIPAL DE TULUÁ. (2015). Plan de Mejoramiento Territorial 2015. Tuluá

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (2008). Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Bogotá.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (2014). Plan Nacional de Desarrollo 2014–2018. Tuluá.

KOTLER, P. (1992). Dirección de Marketing.

KOTLER PHILIP, Y, ARMSTRONG GARY. (2012). Marketing

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO. (2012). Estudio del mercado de medicamentos veterinarios.

CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. (2017). Registro de empresas. Tuluá

CERÓN CARBONELL, Y., & HOYOS HOYOS, M. (Diciembre de 2010). Analisis de la competitividad del sector bancario de la ciudad de tuluá de cali. Tesis de

Grado en ciencias administrativas y económicas, Universidad ICESI,  
Santiago de Cali , Colombia .

COMVEZCOL. (2015). Informe de Consejo Profesional de Medicina Veterinaria y  
Zootecnia de Colombia.

MARTÍNEZ, M. (1999). La investigación cualitativa etnográfica en educación.  
mexico.

MENDEZ, A. (2001). Diseño y desarrollo del proceso de investigacion.

MUÑOZ, G. Comunicación Personal, 14 de Febrero de 2017

NAVAS JOSE, Y, GUERRAS ANGUEL. (2012). La dirección estratégica de la  
empresa.

PARRA, J. F. (2013). Plan de Mercado 2013 para Naturalia clinicentro veterinario  
ubicado en el barrio Limonar de Cali. Tesis de Grado en ciencias económicas  
y administrativas, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali,  
Colombia.

PORTER, M. (1991). La ventaja Competitiva creacion y sostenimiento de un  
desempeño superior . Compañía Editorial Continental.

SERNA, H. (2008). Gerencia Estrategica . Decima edición.

## WEBGRAFÍA

ARANCIBIA, A. (10 de Febrero de 2010). Movimiento Médicos Veterinarios (*MV's*). Recuperado el 20 de Abril de 2017, obtenido de <http://mvsenaccionchile.blogspot.com.co/>. Chile

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (2004) . Farmaceutica y Medicamentos. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Farmaceuticos.pdf>.

CONSEJO MUNICIPAL. (2016). Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019.Obtenido de [www.imdertulua.gov.co/wpcontent/...y.../Plan%20de%20Desarrollo%202016.docx](http://www.imdertulua.gov.co/wpcontent/...y.../Plan%20de%20Desarrollo%202016.docx)

CURO, P. (6 de julio de 2012). Posgrado MBA. Obtenido de <http://mba-postgrado.blogspot.com.co/>

ESCOBAR, L. (2014). “Tuluá Corazón Del Valle”. Tuluavalledelcuaca. Recuperado de <http://tuluavalledelcauca.blogspot.com.co/p/gobierno-y-administracion-tulua-esta.html>

ECOLOGISTAS EN ACCION. (2007). Obtenido de <http://www.ecologistasenaccion.org/article17906.html>

FAGNANI, S. (2016). La tecnología en el campo de la Veterinaria. Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/tecnologia-campo-veterinaria-sobre\\_506996/](http://www.ehowenespanol.com/tecnologia-campo-veterinaria-sobre_506996/)

Fenalco.(2015). Mascotas: crecen las oportunidades de negocio. Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/contenido/934>

GIL , F., MARINI , H., & PAIS, P. (2005 ). Produccion animal. Obtenido de [http://www.produccionanimal.com.ar/etologia\\_y\\_bienestar/bienestar\\_en\\_general/86-bienestar\\_e\\_impacto\\_economico.pdf](http://www.produccionanimal.com.ar/etologia_y_bienestar/bienestar_en_general/86-bienestar_e_impacto_economico.pdf)

GONZALEZ, K. (25 de MARZO de 2017). Zootecnia y Veterinaria es mi pasion. Recuperado el 30 de MARZO de 2017, de <http://zoovetesmipasion.com/porque-los-veterinarios-se-suicidan-tanto/>

LEY 576 DE 2000. Obtenida de <http://www.comvezcol.org/normatividad/>

4PATAS.COM.(2016). *Cuanto cuesta mantener un perro*. Obtenido de <http://www.4patas.com.co/home/articulo/cuanto-cuesta-mantener-un-perro/1966>

HSBNOTICIAS. (19 de Julio de 2012). Alerta por falsos veterinarios en Tuluá. Obtenido de <http://hsbnoticias.com/alerta-por-falsos-veterinarios-en-tulu%C3%A1-112972>.

MINTIC. (16 de octubre de 2015). Llegan por primera vez a Tuluá con un Bootcamp de emprendimiento. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-13683.html>

Nassar-Montoya, F. (2012). ¿Están preparadas las ciencias veterinarias y zootécnicas para el futuro?: una visión desde Colombia. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0122-02682012000100017](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-02682012000100017)

NULLVALU. (18 de octubre de 2004). En las Facultades crece la demanda por la Zootecnia y la Medicina Veterinaria. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1548911>

PERIODICO PORTAFOLIO. (2013) .La danza millonaria alrededor de las mascotas. Obtenido de <http://www.portafolio.co/tendencias/danza-millonaria-alrededor-articulos-mascotas-85518>

PERIODICO EL TIEMPO. (13 de julio de 2005). Otro Sector Pujante en la Economía Agraria. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1962003>

PROCURADURIA GENERAL DE LA NACIÓN . (Junio de 2016). Seleccionar al oferente que entregue la procuraduría general de la nación, titulo de compraventa, alimento para semovientes caninos. Obtenido de [https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/contratacion/1194/CMC04\\_2016\\_estudiosprevios.pdf](https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/contratacion/1194/CMC04_2016_estudiosprevios.pdf)

QUINTERO, L. (2006). Oportunidad de reducción de costos de alimentos balanceados para la porcicultura colombiana. Obtenido de

<http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/Alimentos%20balanceados%202013.pdf>. Bogotá.

REVISTA DINERO. (2016). Mascotas en Colombia: cariño con millones. Obtenido de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/mascotas-en-colombia-carino-con-millones-por-raul-avila/224703>

RICARDO ROMERO, J., & VILLAMIL J, C. (2002). La Salud Pública Veterinaria en la demanda de servicios para la ganaderia bovina Colombiana. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rsap/v5n2/v5n2a01.pdf>

SARRIA, J. L. (18 de Septiembre de 2015). Las mascotas y su cuidado, un renglon economico que ha cobrado protagonismo. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/calif/las-mascotas-y-su-cuidado-un-renglon-economico-que-ha-cobrado-protagonismo.html>

## **ANEXOS**

ANEXO 1. NOMBRE DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN CADA CATEGORÍA DEL SECTOR VETERINARIOS EN EL CENTRO DEL VALLE 2015

Nº	Nombre	Actividad
1	BOUTIQUE CENTRO ANIMAL HOME	Actividades veterinarias
2	CENTRO VETERINARIO SERVICANES	Actividades veterinarias
3	TIENDA VETERINARIA KANINA	Actividades veterinarias
4	ANIMAL HEALTH S.M.V	Clínicas veterinarias
5	CENTRO VETERINARIO SAN FRANCISCO ASM TULUA	Actividades veterinarias
6	ZOOIEDAD CENTRO VETERINARIO	Actividades veterinarias
7	CLINICA VETERINARIA SU MASCOTA	Clínicas veterinarias
8	ALMACEN PARA EL CAMPO	Actividades veterinarias
9	EL CORRAL VETERINARIO DE TRUJILLO	Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales
10	CLINICA VETERINARIA FELICAN	Comercio al por menor en droguerías veterinarias
11	AGRO VETERINARIA LA CASA DEL CAMPO	Comercio al por menor en droguerías veterinarias
12	AGROVETERINARIA LOS PAISAS MYD	Comercio al por menor de animales domésticos y alimentos concentrados
13	DR. MARIN L.C CENTRO VETERINARIO	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
14	AGROVETERINARIA LLANO GRANDE	Comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico
15	AGROVETERINARIA LA 25	Comercio al por menor de animales domésticos y alimentos concentrados
16	AGROVETERINARIA LA 28	Comercio al por menor de animales domésticos y alimentos concentrados
17	AGROVETERINARIA ZONA GRANDE	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
18	AGROVETERINARIO "BEGODU"	Comercio al por menor en establecimientos no especializados
19	T.Q. MASCOTAS	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel.
20	TIENDA DE MASCOTAS N.J	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
21	MULTIAGRO MASCOTAS	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
22	MASCOTA FELIZ NUEVO PRINCIPE	Comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico
23	KEVIN Y SU MASCOTA	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
24	EL VAQUERO LA TIENDA DE SU MASCOTA S.A.S.	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
25	TIENDA AGROMASCOTAS H.A	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
26	MUNDO MASCOTAS LA 33	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
27	SOLO PARA MASCOTAS Y ALGO MAS	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos

Anexo 1. Continuación

	<b>Nombre</b>	<b>Actividad</b>
27	SOLO PARA MASCOTAS Y ALGO MAS	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
28	ANIMALANDIA TIENDA PARA MASCOTAS	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
29	LA TIENDA DE LAS MASCOTAS	Código de actividad económica no homologada a la versión 4 aprobados
30	DANDY CANES	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
31	AGROVETERINARIA LA PLAZUELA	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
32	AGROHACIENDA LA MARTINA	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
33	NUTRIBRUNO.	Comercio al por menor de animales domésticos y alimentos concentrados
34	CONCENTRADOS MI GRANJA RG	Comercio al por menor de animales domésticos y alimentos concentrados
35	FERRETERIA Y CONCENTRADOS MI CASITA WA	Comercio al por menor de animales domésticos y alimentos concentrados
36	T.Q. MASCOTAS	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel.
37	CONCENTRADOS SURY LA PLAZUELA	Comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico
38	TRUJIAGRO	Comercio al por menor de productos nuevos de consumo doméstico
39	KEVIN Y SU MASCOTA	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
40	MI PARCELA AVES Y CONCENTRADOS	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
41	AGROTIENDA LA 22	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
42	EL PUNTO KANINO J.J.	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
43	ALMACEN PARA EL CAMPO	Actividades veterinarias
44	GRANOS Y CONCENTRADOS LA 3	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
45	CONCENTRAVES ITALCOL	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
46	LA TIENDA DE LAS MASCOTAS	Código de actividad económica no homologada a la versión 4 aprobado
47	JUAN AGRO	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
48	CONCENTRADOS EL GRANJERO DE LA PLAZUELA	Comercio al por menor de animales domésticos y alimentos concentrados
49	COMERCIALIZADORA LA COMARCA	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos
50	ALMACEN LA HACIENDA	Comercio al por menor de animales domésticos y alimentos concentrados
51	KUMANDAY MEDICINA VETERINARIA INTEGRAL	Actividades veterinarias
52	LA COSECHA DE MI CAMPO DHS	Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos

Fuente: Cámara de comercio, 2017




ANEXO 2. ACTAS DE ASMEVEZCEVA

Asociación de Médicos Veterinarios y/o  
Zootecnistas del Centro del Valle del Cauca

ASMEVEZCEVA  
ASAMBLA DE CONSTITUCION  
NOVIEMBRE 11-2016.


	NOMBRE Y APELLIDOS	CEPULA	Fecha de expedición	Firma
1	Jaime Tafurt Rios	10.533.650	JULIO 23-1977	[Firma]
2	Juan Diego Tenorio Arango	1146262931	04-MAYO-2012	[Firma]
3	Alexandro J. Giamido	10.284.929	20-09-1987	[Firma]
4	Andrés Felipe Silva Gonzalez	1062301942	22-12-2009	[Firma]
5	Jenny Alejandra Lopez Quinto	110505185	17-12-2005	[Firma]
6	Luis Alejandro Gonzalez Manilla	1014235575	30-08-2010	[Firma]
7	Arturo Enrique Salgado Merin	94150334	4-02-1998	[Firma]
8	Yohan Dario Vallejo Carrero	1053765426	12/Abril/2004	[Firma]
9	Carlos Augusto Cambello Peratta	95385213	17-07-1990	[Firma]
10	Mina Andres Bravo	76321783	30-07-1993	[Firma]
11	Alejandra Mescober Rivera	29873829	23-Oct-1996	[Firma]
12	Luis Carlos Morán Arce	10257719	5-NOV-1980	[Firma]
13	Gustavo Londono	99393039	Nov 21 1995	[Firma]
14	Adrian Keller Rodriguez Jerez	101442115	14-Mayo 24 2000	[Firma]
15				
16				
17				

ANEXO 3. ASOCIADOS AL MES DE MARZO DEL 2017


**ASOCIACION DE MEDICOS VETERINARIOS  
Y/O ZOOTECNISTAS DEL CENTRO DEL VALLE  
"ASMEVEZCEVA"**  
PERSONERIA JURIDICA EN TRAMITE

**ASAMBLEA DE CONSTITUCION - FEBRERO 07 DE 2017**

NOMBRES Y APELLIDOS	NUMERO DE CEDULA	FECHA DE EXPEDICION	FIRMA	DIRECCION	CIUDAD
Jaime Tafurt Enoj	10533670	23-Jul-1917	[Firma]	cañal #34-54	Tuluá
Francisco J. Giraldo	10784928	30-02-87	[Firma]	cañal #34-18	Tuluá
Alejandra Escobar Riquelme	29873829	23-10-1990	[Firma]	cva 35A # 24-46	Tuluá
Juan Diego Jarama A	1116262931	04-05-2012	[Firma]	calles # 25-28	Tuluá
Gustavo González	94343021	21-06-1990	[Firma]	cañal # 25-28	Tuluá
Luis Carlos Nave Arce	10214715	5-Nov-60	[Firma]	Km 27 # 30-44	Tuluá
Xelvio E. Alvarado	94150234	4-Feb-78	[Firma]	cañal # 34-50	Tuluá
Fernando Culebra	10144415	21-05-06	[Firma]	cañal # 34-14	Tuluá
Johandante Vallejo Carmona	105376526	12/04/2004	[Firma]	cañal # 24-40	Tuluá
Carlos Román Garbela Parra	933385213	17-07-1990	[Firma]	cañal 39+33a23	Tuluá
Andrés Silva	1062301442	22-DIC/09	[Firma]	cañal 24 # 22-37	Tuluá
Dic. Albeiro Ludino	16366327	15-07-1986	[Firma]	Cra 33 No 30-13	Tuluá
Gustavo Rangel	10233416	17-Feb-76	[Firma]	cañal Marroña	Tuluá
Diego A. Bravo	76321783	30-Jul-93	[Firma]	Cra 26 # 33-50	Tuluá
Jenny A. Riquelme	1110505185	17-02-2015	[Firma]	Cra 28 # 18-43	Tuluá


**ASOCIACION DE MEDICOS VETERINARIOS  
Y/O ZOOTECNISTAS DEL CENTRO DEL VALLE  
"ASMEVEZCEVA"**  
PERSONERIA JURIDICA EN TRAMITE

**ASAMBLEA DE CONSTITUCION - FEBRERO 07 DE 2017**

NOMBRES Y APELLIDOS	NUMERO DE CEDULA	FECHA DE EXPEDICION	FIRMA	DIRECCION	CIUDAD
John Eusebio Lopez	6440484	10-mar-63	[Firma]	cañal 20 # 3507	Tuluá
Jenny Carolina Ospina	1073157091	5-VII-2007	[Firma]	cañal 27 # 34-50	Tuluá
Felix Alberto Garcia Uribe	10284798	9-DIC/79	[Firma]	cañal 27 # 36-19	Tuluá
Los Alejandra Gonzalez M.	1019235535	30/03/10	[Firma]	cañal # 25-35	Tuluá
Vivian Escobar Alvarado	01712418	26/04/99	[Firma]	Cra 24 # 34-28	Tuluá
Hugo Armando Gonzalez	93403455	26/07/96	[Firma]	D. Street	Tuluá
John Faber Rojas Vargas	79850002		[Firma]	cañal 27 # 34-50	Tuluá

ANEXO 4. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A LA ASOCIACION  
ASMEVEZCEVA (ENTREVISTA GRUPAL)



**Cuestionario Dirigido a la Asociación de Médicos Veterinarios y  
Zootecnistas del centro del Valle, ASMEVEZCEVA.**

1. ¿Hace cuánto está constituida la Asociación?
2. ¿Cuál es la fecha de registro en la Cámara de Comercio?
3. ¿Cuáles son los miembros de la Asociación?
4. ¿Cuál es la estructura de la junta directiva?
5. ¿Cuáles son los principales Objetivos de esta Asociación?
6. ¿Cuáles son las categorías de los centros veterinarios dependiendo del tipo de servicios que ofrece?
7. ¿el sector se ha visto amenazado por la entrada de nuevos competidores?
8. ¿Las barreras de entrada para nuevos competidores pone en desventaja a los centros veterinarios que ya están en el mercado? ¿Por qué factores?
9. ¿Son altas las barreras de salida en este sector? (venta de activos especializados, costos de salida del mercado).
10. ¿Cuáles son los servicios médicos veterinarios que prestan las entidades municipales de manera gratuita o a bajos precios? ¿generan un impacto en los centros veterinarios?
11. ¿Cuáles son los proveedores más representativos para los Centros Veterinarios de la ciudad?
12. ¿Se tiene dificultad para la adquisición de insumos, e implementos utilizados en los Centros Veterinarios?
13. ¿Se incurre en gastos en almacenaje de productos como; (medicamentos, alimento, insumos o artículos para la venta)?
14. ¿Cuál son los factores claves para que un Centro Veterinario sea exitoso?

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN**

ANEXO 6. LISTADO DE ASISENTES A LA ENTREVISTA GRUPAL

ENTREVISTA GRUPAL - DIAGNOSTICO DE LA COMPETITIVIDAD EN LOS CENTROS VETERINARIOS DE LA ASOCIACION "ASMEVEZCEVA"			
ACTA / ENTREVISTA GRUPAL - MARZO 21 2017			
No	NOMBRES Y APELLIDOS	NUMERO DE CEDULA	FIRMA
1	Yohan Dario Vallejo Carmona	1053765426	
2	GUSTAVO LONGORNO	94.393.039	
3	Almeida Tajut Rin	10133610	
4	FRANCISCO JAVIER GUINDO	10.284.929	
5	ARTURO SALGADO MEDINA	94150334	
6	Kelly Johanna Ariza	1013581553	Kelly A.
7	Diana Monsalve Gil	111632831	Diana Monsalve
8	JAIMÉ ALBERTO DE LA CRUZ	94395638	
9			
10			
11			
12			



ANEXO 7. CUESTIONARIO A LOS CENTROS VETERINARIOS  
MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN



**Cuestionario dirigido a Centros Veterinarios de la Ciudad de Tuluá**

**Nombre del centro veterinario** \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo lleva en funcionamiento este establecimiento?
2. ¿En este tiempo de funcionamiento en el mercado, considera que la demanda (clientes) ha tenido un crecimiento lento, estable o rápido? ¿En qué porcentaje?
3. ¿Cuenta con sucursales?  
Si su respuesta es SÍ  
¿Cuál es la ubicación? ¿Maneja la misma razón social?
4. ¿Qué servicios ofrece este Centro Veterinario?
5. Cuenta con servicio de Domicilios? ¿Para cuales servicios o productos?
6. ¿Cuál es el servicio más solicitado?
7. ¿Cuáles son los productos o servicios diferenciados que motiven al cliente a visitar su establecimiento?
8. ¿Qué equipos tecnológicos son requeridos, para realizar sus respectivos procesos médicos?
9. ¿Cuántos empleados tiene el establecimiento? ¿Cargo de cada uno de ellos?
10. ¿Cuál es el perfil profesional para que una persona pueda trabajar en este centro veterinario?
11. ¿Cuál es el protocolo de atención utilizado, para las mascotas que llegan a este Centro Veterinario?
12. ¿Tiene un tiempo determinado para la atención de un paciente?

13. ¿Existe algún tipo de promoción o tasas de descuento para los clientes?
14. ¿Qué estrategias utilizan para retener y fidelizar los clientes actuales?
15. ¿Qué estrategias publicitarias utilizan para dar a conocer el Centro Veterinario?
16. ¿Se evidencia frecuencia de los clientes? ¿Existe registros, o una base de datos que permita conocer la frecuencia de los clientes al utilizar los servicios?
17. ¿Cuál es el número promedio de mascotas atendidas mensualmente?
18. ¿Cuál es el estrato socioeconómico de la mayoría de los clientes?
19. ¿Cómo es el cliente Tuluëño al momento de adquirir los servicios que ofrece este Centro Veterinario?  
¿A la hora de asignar precios cuenta con algún referente en el mercado o porcentaje de ganancia?

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN**

## ANEXO 8. CARTA MODELO DE INVITACION AL GRUPO FOCAL (MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE ASMEVEZCEVA)

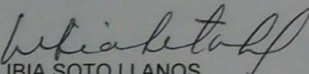
 <b>Dirección</b> Universidad del Valle Sede Tuluá	<b>Universidad del Valle - Sede Tuluá</b> Al contestar cite este #: 589 Fecha: 20/04/2017 10:34:55 a.m. Asunto: COMUNICACION INTERINSTITUCIONAL Actividad: Envio Anexos: 0 Folios: 2 Remite: 201 DIRECCION SEDE TULUA		
<p>0060.0067-143-2017</p> <p>Tuluá, Abril 19 de 2017</p> <p>Doctor Jaime Tafur Ríos Clínica Veterinaria Su Mascota Cra. 27 #3459</p> <p>ASUNTO: Invitación para participar del grupo focal para el diagnóstico de la competitividad de los centros Veterinarios</p> <p>Cordial Saludo,</p> <p>A través de la presente, se le informa que usted ha sido seleccionado para participar del grupo focal, que se llevará a cabo con la Junta de Médicos Veterinarios de la Asociación ASMEVEZCEVA, el día viernes 21 de Abril, a las 7:00 pm en las Instalaciones de la Clínica Veterinaria Su Mascota, ubicada en la Carrera 27 34-59.</p> <p>Lo anterior, con el propósito de debatir, mejorar y retroalimentar las estrategias para fortalecer los Centros Veterinarios, posibilitando la Investigación que actualmente se desarrolla en modalidad de Trabajo de Grado denominado "Estudio de la Competitividad en los Centros veterinarios de la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del Centro del Valle".</p>			
 Certificación SC7267-1 SC7267-2 SC7267-3	 Certificado GP190-1		<hr/> <b>Universidad del Valle Sede Tuluá</b> Calle 43 No. 43-33 B./ Villa Campestre <a href="http://tulua.univalle.edu.co">http://tulua.univalle.edu.co</a> e-mail: <a href="mailto:direccion.tulua@correounivalle.edu.co">direccion.tulua@correounivalle.edu.co</a> PBX: 224 1816 Ext. 105

0060.0067-143-2017

Esta investigación es llevada a cabo por las estudiantes Kelly Johanna Ariza y Diana Monsalve Gil, del Programa Académico de Administración de Empresas, bajo la Dirección del Magister Jaime Alberto de la Cruz.

Agradezco la participación a esta actividad y de antemano esperamos contar con sus valiosos aportes.

Cordialmente,



LIBIA SOTO LLANOS  
Directora

Redactor: Lucy Yaneth Varela Hernández.



Certificación  
SC7297-1  
SC7297-2  
SC7297-3



Certificado GP190-1



Universidad del Valle Sede Tulua  
Calle 43 No. 43-33 B./ Villa Campestre  
<http://tulua.univalle.edu.co>  
e-mail: [direccion.tulua@correounivalle.edu.co](mailto:direccion.tulua@correounivalle.edu.co)  
PBX: 224 1816 Ext. 105



ANEXO 9. FOTOGRAFIA GRUPO FOCAL

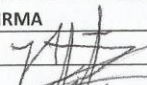
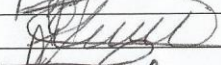
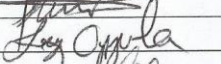
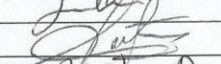
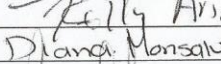
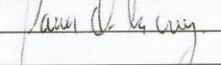






## ANEXO 10. ACTA GRUPO FOCAL

ACTA FOCUS GROUP		
<b>Fecha:</b> Abril 21 de 2017	<b>Hora de inicio:</b> 6:15 pm	<b>Hora final:</b> 7:40 pm
<b>Sitio de reunión:</b> Clínica Su Mascota Carrera 27 No 34 – 59 Barrio Salesiano		
<b>Asistentes</b>	<b>Moderador</b>	
Jaime Tafurt Ríos	Jaime Alberto De La Cruz Godoy	
Arturo Salgado	<b>Observadores</b>	
Yohan Darío Vallejo	Kelly Johanna Ariza Diana Monsalve Gil	
Gustavo Londoño		
Gustavo Muñoz Ramírez		
Francisco Javier Giraldo		
<b>AGENDA PROPUESTA</b>	<b>TIEMPO</b>	
1. Introducción del tema, planteamiento de los objetivos buscados y explicación de los lineamientos para el desarrollo del grupo focal	2 horas	
2. Socialización de estrategias		
3. Intervención de los invitados		
4. Refrigerio		
5. Entrega de detalle a los invitados		
DESARROLLO		
<p><b>1. Verificación de la asistencia:</b> Al inicio de la sesión cada invitado se registró en una lista de asistencia</p> <p><b>2. Introducción del tema:</b> Planteamiento de los objetivos buscados y explicación de los lineamientos para el desarrollo del grupo focal. Una vez cada invitado estaba ubicado en su lugar, el Magister Jaime Alberto de la Cruz dio inicio al grupo focal. Para lo cual inicio con una breve introducción del tema, el planteamiento de los objetivos buscados y la explicación de los lineamientos que se iban a seguir para llevar a cabo la sesión.</p> <p><b>3. Socialización de estrategias:</b> Se presentan las Estrategias las cuales fueron elaboradas a partir de los resultados arrojados en el estudio del Diamante Competitivo, las cinco fuerzas de Porter y el Análisis de Vulnerabilidad analizados y expuestas por las estudiantes con el fin de poner a consideración de la Junta Directiva de la Asociación ASMEVEZCEVA.</p> <p><b>4. Intervención de los invitados:</b> Una vez socializada cada estrategia, los invitados tenían un espacio para opinar si era viable o no las estrategias planteadas por las estudiantes.</p> <p><b>5. Refrigerio :</b> Sin interrumpir la sesión se reparte un pequeño refrigerio para cada uno de los asistentes</p> <p><b>6. Entrega de detalle a los invitados:</b> Manifestación de agradecimiento por parte de las estudiantes, con un detalle y mensaje personalizado para cada Médico Veterinario, que asistió al grupo focal. <b>El comité finaliza</b> siendo las 8:00 pm.</p>		

Chequear elementos presentes en el grupo focal (evaluación del observador)	
Lugar adecuado en tamaño y acústica	X
Moderador respeta tiempo para que los participantes desarrollen cada tema	X
Moderador escucha y utiliza la información que está siendo entregada	X
Se cumplen los objetivos para esta reunión	X
Se explica desde un comienzo los objetivos y metodología de la reunión a los participantes	X
Permite que todos participen	X
Reunión entre 60 y 120 minutos	X
Registro de la información (grabadora o filmadora)	X
Refrigerios adecuados y no interrumpen el desarrollo de la actividad	X
Entrega de detalle para los Médicos Veterinarios	X
Asistencia de todos los invitados	No

## ANEXO 11. LISTADO DE ASISTENTES GRUPO FOCAL

GRUPO FOCAL - SOCIALIZACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LOS CENTROS VETERINARIOS DE LA ASOCIACION "ASMEVEZCEVA"			
ACTA / GRUPO FOCAL PARA LA SOCIALIZACION DE ESTRATEGIAS - ABRIL 21 2017			
No	NOMBRES Y APELLIDOS	NUMERO DE CEDULA	FIRMA
1	Esteban Ruiz Ruiz	10233416	
2	FRANCISCO JAVIER GARCIA	10.284.929	
3	GUSTAVO LÓPEZ	94.343-039	
4	Jaime Talavera	10.533.650	
5	Jenny S. Orjola Camasca	1073157091	
6	Yohann Dario Vallejo Carruosa	1053765426	
7	ARTURO SALGADO MEDINA	94150334	
8	Kelly Johanna Ariza	1013581553	
9	Diana Monsalve Gil	1116 32 831	
10	JAME A. DE LA CRUZ GODOY	94395638	
11			
12			