



ARTÍCULO ORIGINAL

ORIGINAL ARTICLE

ARTIGO ORIGINAL

# ¿Son exitosos los empresarios veterinarios? Radiografía de los factores influyentes

Are veterinary entrepreneurs successful?

An X-ray of Influential factors

Os empreendedores veterinários são bem-sucedidos? Uma radiografia dos fatores influentes

DOI: <https://doi.org/10.20453/stv.v12i2.5928>

Jorge Otero<sup>1</sup> , Isabel Quicano<sup>1</sup> 

## RESUMEN

La presente investigación cualitativa describe y determina el nivel de éxito de los emprendimientos veterinarios del distrito de El Agustino, Lima, Perú, en el año 2022. Se realizaron dos encuestas, una para los dueños de las veterinarias y otra para los clientes. La primera encuesta consideró solo los negocios que contaban con médicos veterinarios, excluyendo a los que se dedican a la estética y venta de accesorios o alimentos denominados «*pet shop*». Las variables independientes del estudio son la actitud emprendedora, que involucra cinco factores (necesidad de logro, innovación, control percibido interno, autoestima y toma de riesgos), y la variable factores de producción, que son trabajo y capital. La variable dependiente es el éxito empresarial, que comprende la satisfacción del cliente y las ganancias mensuales del negocio. Metodológicamente, se usaron seis etapas para determinar el nivel de éxito de cada negocio veterinario. La primera etapa evaluó los subíndicadores de cada indicador; la segunda, los indicadores de cada factor en categorías de adecuación; la tercera, el factor de cada variable en categorías de éxito; la cuarta, cada variable en categorías de éxito; la quinta, el efecto de cada variable en categorías de éxito; y la sexta, los niveles de éxito de los emprendimientos veterinarios a partir de la relación entre las variables independientes con la variable dependiente. Como resultado, se obtuvo que el 44.44 % de los consultorios veterinarios del estudio son medianamente exitosos según los parámetros utilizados, mientras que el 55.56 % es poco exitoso. En el caso de las clínicas veterinarias, se observó que el 50.00 % es considerado poco exitoso y el otro 50.0 % es mediamente exitoso. No hubo ningún emprendimiento con un nivel completamente exitoso.

© Los autores. Artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.



Recepción: 21/10/2024  
Aceptación: 23/11/2024  
Publicación: 31/12/2024

Correspondencia:  
Isabel Quicano  
Contacto:  
isabel.quicano.q@upch.pe

**Palabras clave:** factores de producción; actitud emprendedora; éxito empresarial; clínicas veterinarias; niveles de éxito.

<sup>1</sup>Universidad Peruana Cayetano Heredia, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Lima, Perú.

## ABSTRACT

This qualitative research study describes and determines the level of success of veterinary enterprises in the district of El Agustino, Lima, Peru, in 2022. Two surveys were conducted, one for veterinary business owners and another for their clients. The first survey considered only businesses that employed veterinarians, excluding those devoted to pet grooming or selling accessories and food, commonly referred to as “pet shops.” The study’s independent variables include entrepreneurial attitude, which involves five factors (need for achievement, innovation, perceived internal control, self-esteem, and risk-taking), and production factors variable, which are work and capital. The dependent variable is business success, encompassing customer satisfaction and monthly business profits. Methodologically, six stages were employed to determine the success level of each veterinary business. The first stage assessed the sub-indicators of each indicator; the second one assessed the indicators of each factor in terms of adequacy categories; the third one analyzed each factor of the variables in success categories; the fourth one assessed each variable in success categories; the fifth one determined the effect of each variable in success categories; and the sixth one established the success levels of veterinary ventures based on the relationship between the independent and dependent variables. The results revealed that 44.44% of the veterinary practices studied are moderately successful according to the parameters used, while 55.56% are minimally successful. As for veterinary clinics, 50.00% were classified as minimally successful, and the other 50.00% as moderately successful. None of the ventures achieved a fully successful level.

**Keywords:** production factors; entrepreneurial attitude; business success; veterinary clinics; success levels.

## RESUMO

Esta pesquisa qualitativa descreve e determina o nível de sucesso dos empreendimentos veterinários no distrito de El Agustino, Lima, Peru, no ano de 2022. Foram realizadas duas enquetes, uma para donos de clínicas veterinárias e outra para clientes. A primeira enquete considerou apenas os negócios com médicos veterinários, excluindo aqueles que se dedicam a serviços de estética e à venda de acessórios ou alimentos, conhecidos como “pet shops”. As variáveis independentes do estudo são a atitude empreendedora, que inclui cinco fatores (necessidade de realização, inovação, controle interno percebido, autoestima e assunção de riscos), e a variável fatores de produção, que são mão de obra e capital. A variável dependente é o sucesso empresarial, que inclui a satisfação do cliente e os lucros mensais da empresa. Metodologicamente, seis estágios foram usados para determinar o nível de sucesso de cada empresa veterinária. O primeiro estágio avaliou os subindicadores de cada indicador; o segundo, os indicadores de cada fator em categorias de adequação; o terceiro, o fator de cada variável em categorias de sucesso; o quarto, cada variável em categorias de sucesso; o quinto, o efeito de cada variável em categorias de sucesso; e o sexto, os níveis de sucesso dos empreendimentos veterinários com base na relação entre as variáveis independentes e a variável dependente. Como resultado, concluiu-se que 44,44% dos consultórios veterinários do estudo são moderadamente bem-sucedidos de acordo com os parâmetros usados, enquanto 55,56% não são bem-sucedidos. No caso das clínicas veterinárias, observou-se que 50,00% são consideradas malsucedidas e 50,00% são consideradas moderadamente bem-sucedidas. Não houve nenhum empreendimento com um nível de sucesso totalmente bem-sucedido.

**Palavras-chave:** fatores de produção; atitude empreendedora; sucesso empresarial; clínicas veterinárias; níveis de sucesso.

## INTRODUCCIÓN

Un «emprendimiento» se produce por efecto, acción y cualidades de un «empreendedor» que acomete y comienza una obra, un negocio o un empeño, sometiéndose a dificultades y riesgos; y «emprender» es cualquier intento por crear un negocio o pretender el autoempleo, que es llevado a cabo por un individuo o un grupo de personas (Real Academia Española [RAE], 2017). En el Perú, la ralentización de la economía nacional e internacional postpandemia y otros factores sociales y políticos, restringieron el panorama adecuado para las empresas y provocaron la súbita disminución de la oferta de empleo; sin embargo, aún en ese contexto de dificultad, muchos profesionales tomaron la oportunidad de generar su propio empleo mediante el emprendimiento (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2024). El mercado profesional veterinario no está exento de ese contexto; por lo que, muchos incursionan creando un negocio, asumiendo los riesgos y dificultades que conlleva; sin embargo, pocos conocen los factores mínimos de éxito que les permita reducir la probabilidad de fracaso y, por el contrario, consolidarse en el mercado. Cabe señalar que, en el Perú, en promedio el 9.0 % de los emprendimientos que llegan al año de existencia se desvanecen (Ministerio de Trabajo [Mintra], 2022), y la consolidación de un emprendimiento en el mercado se produce recién a los 3.5 años en promedio (GEM, 2023; Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2013; Infobeaz, 2017).

Las clínicas y consultorios veterinarios son emprendimientos empresariales que enfrentan incertidumbre e innovación como cualquier otro negocio (Formichella, 2004), y para tener un lugar en el mercado y generar utilidades deben contar con un «empreendedor» capaz de generar ideas y adaptarlas buscando una oportunidad para convertir un problema en una necesidad (Duarte y Ruiz, 2009; Loli et al., 2012; Bóveda et al., 2015). A veces, el emprendedor solo necesita una idea innovadora y otras veces él mismo es la clave para el éxito del negocio (Vilchez, 2018). El emprendedor posee una fuerza interior, perseverancia, compromiso consigo mismo y es capaz de superar fracasos (Morales, 2021). Tres cosas motivan a las personas a emprender: a pesar de su voluntad, porque lo desea o porque tiene apoyo de una red (Krauss, 2011); y por su comportamiento el emprendedor puede ser: administrativo, oportunista, adquisitivo, incubador o imitador (Alcaraz, 2011).

Las clínicas veterinarias como negocios brindan tratamientos, realizan procedimientos quirúrgicos mayores, menores, estéticos y de emergencia, además realizan la venta de productos de uso veterinario. La diferencia con los consultorios veterinarios es que estos solo pueden realizar consultas y procedimientos rutinarios como tratamientos, vacunas, cirugías menores o estéticas, y muy pocas cirugías de emergencia (en caso de que no puedan derivar a una clínica veterinaria) según Pereira y Sánchez (2018). Últimamente han incrementado su diversidad de servicios, ofreciendo atenciones de peluquería y venta de alimentos (Terrones, 2018). Además, en el Perú, en una clínica o consultorio, solo un médico veterinario colegiado puede realizar diagnósticos y tratamientos de acuerdo con la norma de salud pública (Ministerio de Salud [Minsa], 2020).

Duréndez et al. (2016) mencionan que los factores de éxito de una empresa dependen de las «actitudes emprendedoras» de sus dueños y del buen uso de sus «recursos productivos». Por otro lado, los clientes son la pieza central del negocio, porque pagan el producto o servicio y otorgan valoraciones de consumo; en consecuencia, son la referencia de elección y cada vez más influyen en las decisiones de los demás debido a la digitalización del entorno (Restrepo y Parra, 2013).

Mientras la «actitud emprendedora» es la voluntad de iniciar y organizar recursos disponibles para aprovechar una oportunidad (Quintero, 2007), la conducta combina la razón y emoción para realizar una idea (Diez Canseco, 2014); es un proceso complejo que concibe la idea y sus cambios, siendo un proceso humano la creación de opciones que den valor a los productos y servicios dentro de un contexto social, económico y político (Fontaines-Ruiz et al., 2016). El Entrepreneurship Attitude Orientation Scale (EAO), creado por Robinson, citado por Krauss (2011), mide tres componentes de la actitud mientras se realiza el emprendimiento: el cognitivo, que involucra pensamientos, creencias e ideas sobre la realidad; el emocional, cuando el emprendedor siente gusto y entusiasmo por generar una empresa; y el comportamental, que es la conducta específica que genera la creación de una empresa. Adicionalmente, Krauss (2011) incorpora la asunción de riesgos; con lo cual, el perfil del emprendedor exitoso consta de cinco componentes clave: la necesidad de logro, la

innovación, el control percibido interno, la autoestima y la asunción del riesgo.

La necesidad de logro, para Fontaines-Ruiz et al. (2016), es el impulso que tiene el emprendedor para elegir tareas que requieran de sus competencias para lograrlas; este impulso lleva a enfrentar dos situaciones: el temor de no lograr lo planteado y la motivación para lograr lo que pretende. Gutiérrez y Miranda (2018) postulan que las personas con alta necesidad de logro evitan situaciones poco arriesgadas, porque consideran que el éxito fácil no es el verdadero éxito; se mide con la autopercepción competitiva y el equipo capacitado. La autopercepción competitiva, a su vez, examina la importancia del logro, la capacitación y la competitividad profesional (Macías-Zambrano y Bravo-Vélez, 2021; Torres y Valdivia, 2022).

La innovación, según Mora (2011), es tener la idea de iniciar o mejorar un producto o servicio y poder complementarlo con acciones. Adicionalmente, Torres et al. (2019) y Montoya (2024), mencionan que la innovación es la implementación de una «novedad», por ejemplo, el uso de redes sociales o página web para dar a conocer el negocio y contactar a los clientes. Se mide con la autopercepción innovadora que comprende la concepción innovadora, la oferta de nuevos servicios, la importancia que se le otorga a la innovación y la importancia del uso de la web y las redes sociales.

El control percibido interno es cuando el emprendedor monitorea la situación y toma la responsabilidad, tiene en cuenta a su personal, reconoce sus logros y corrige sus deficiencias, es cauteloso, ve al mundo de manera predecible, donde las acciones tienen consecuencias, pudiendo permanecer optimista y activo incluso en circunstancias irremediables; se mide mediante el manejo del control interno y la autopercepción de este (Cuevas et al., 2017).

La autoestima, según Robbins y Judge (2009), es el grado donde los emprendedores son capaces de controlar una situación. Para Krauss (2011), es la confianza en la capacidad de pensar y afrontar desafíos; si es positiva, los emprendedores buscarán objetivos exigentes que los estimulen; cuanto más confíe en sus capacidades, buscará más objetivos sabiendo que es

competente de lograrlos; y se mide a través de la alta autoestima y la autopercepción de autoestima.

La toma de riesgos es tomar una oportunidad y llevarlo a cabo (Alcaraz, 2011) es una característica del emprendedor como «tomador de éxitos», pues observa los beneficios y asume las consecuencias. Aceptar el riesgo es tener la capacidad de aprender de los errores o fracasos, cuanto mayor sea la tolerancia al riesgo, hay menos miedo al emprendimiento (Krauss, 2011). Tiene tres componentes, el tamaño de la pérdida, la probabilidad y vulnerabilidad de la ocurrencia, y las fuentes de riesgos comunes (el insuficiente control sobre las personas y los recursos, el tiempo escaso para tomar decisiones y la falta de información fiable).

Por otro lado, los «factores de producción», para Noblecilla y Rivera (2020), son los recursos que necesitan las empresas para generar los bienes o servicios. Existen varios factores de producción, de los cuales destacan dos en los negocios veterinarios, el trabajo y el capital. Para Herrero-Olarte (2019), hay dos tipos de capital: el capital físico, que incluye la propiedad, la fábrica y la maquinaria; y el capital humano, que incluye a las personas y su nivel de escolaridad. El trabajo es la fuerza que aporta el recurso humano a la empresa; en los negocios veterinarios son los médicos veterinarios, los técnicos auxiliares, los laboratoristas y el personal administrativo de atención al cliente. Para Rosas y Gámez (2016), y Martínez (2021), el trabajo es una de las fuentes de crecimiento económico, investigación y desarrollo; con ello, se incrementa la innovación y la creación de nuevos productos; y se mide por el número de trabajadores, las motivaciones del equipo y las condiciones laborales.

En cuanto al capital, Samuelson y Nordhaus (2019) refieren al dinero para comprar los medicamentos o los utensilios usados en una cirugía veterinaria. También cuentan los métodos y la tecnología incorporada al proceso productivo para mejorar la eficiencia; por ejemplo, la máquina de rayos X, que apoya en el diagnóstico del médico veterinario, o la máquina de análisis bioquímico, que aumenta la velocidad y la seguridad en los resultados. Se mide mediante la presencia de infraestructura, nivel de concurrencia de la clientela, la tecnología y el efectivo (Rodríguez et al., 2023).

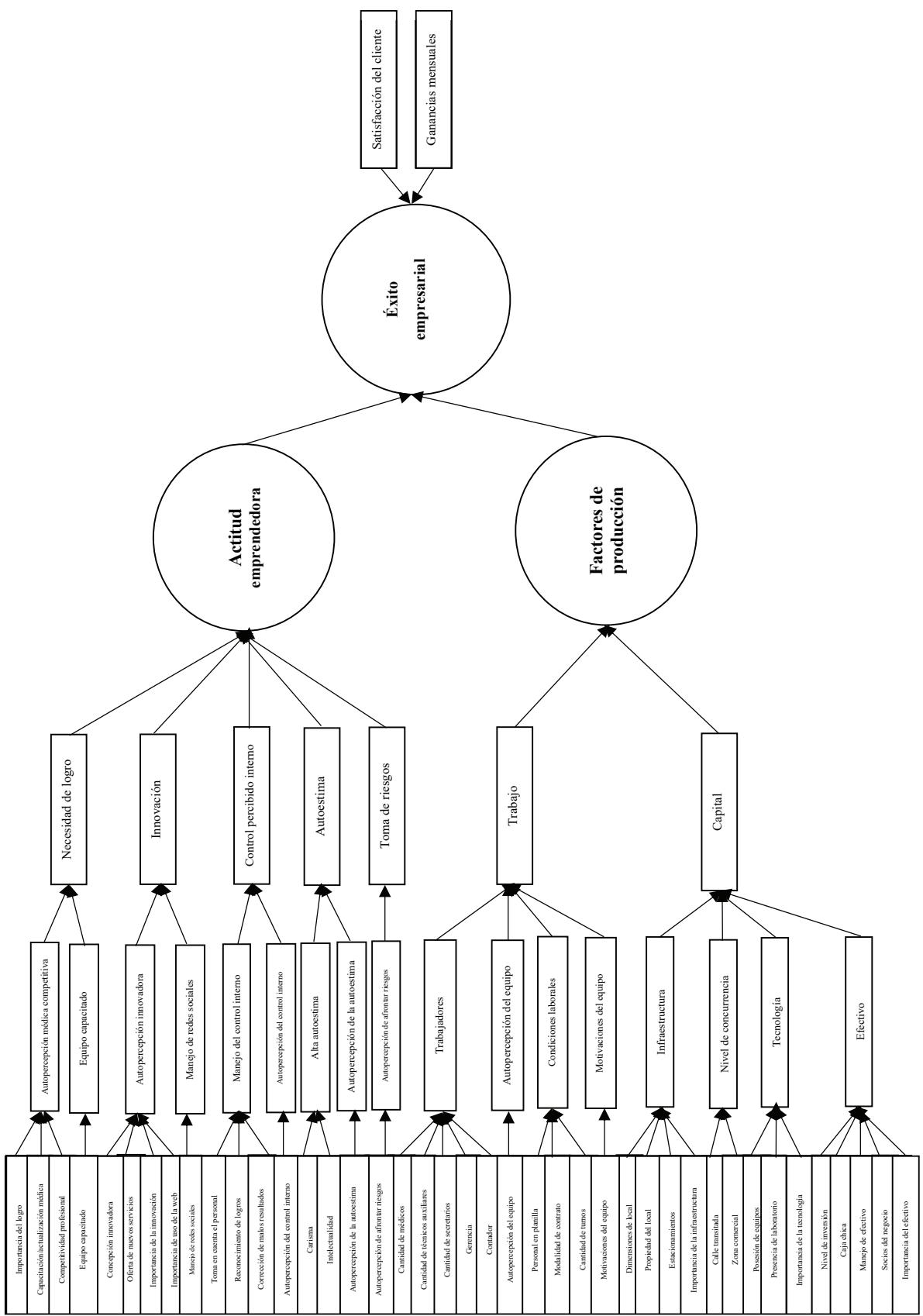


Figura 1. Mapa conceptual del estudio.

El «éxito empresarial», para Cálix et al. (2016), es la capacidad de conseguir, mantener y aumentar una posición favorable en el mercado, obteniendo ganancias superiores a los competidores. Se basa en tener acertados objetivos estratégicos y una adecuada cultura y valores corporativos, clima organizacional y estilo de gerencia. Kaplan y Norton (2001) consideran que el éxito empresarial puede ser obtenido con la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el que se encuentran cuatro dimensiones: el éxito financiero, la satisfacción del cliente, el manejo interno para la innovación y el aprendizaje organizacional; los dos primeros son consecuencia del manejo de los recursos y los dos siguientes son parte del manejo de las actitudes empresariales.

La satisfacción del cliente, para García et al. (2012) y Chapín-Viñán y Cedillo-Chalaco (2024), tiene interés por la relación positiva con la retención del cliente que está dispuesto a volver a pagar por un producto o servicio. Asimismo, Valencia y Castillejo (2011) mencionan que un cliente satisfecho tiene mayores probabilidades de compartir la experiencia; es decir, tiene una relación directamente proporcional con la lealtad y que a mayor porcentaje de satisfacción se presenta una mayor predisposición a mantener la relación. Por otro lado, las ganancias mensuales como parte del éxito financiero, según Vilcatoma (2020), son los recursos generados por la actividad económica de la empresa; es un factor relevante para la salud financiera y su rentabilidad y las ganancias permiten a la empresa a continuar invirtiendo en el crecimiento del negocio.

La figura 1 esquematiza la revisión conceptual presentada, a partir del cual el presente estudio, mediante el análisis cualitativo, describe las «actitudes emprendedoras» y los «factores de producción» (variables independientes) en el «éxito empresarial» (variable dependiente), para determinar el nivel de éxito alcanzado por las clínicas y consultorios veterinarios. Este resultado puede servir a futuros y a actuales dueños de clínicas y consultorios veterinarios para conocer cuáles son los factores que definen un nivel de éxito empresarial, con el fin de mejorar su aplicación o incursionar con un emprendimiento veterinario.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se realizó en el distrito de El Agustino, Lima, Perú, el cual cuenta con una superficie de 12.54 km<sup>2</sup> y con aproximadamente 180 500 habitantes. Según la Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI, 2018) el distrito de El Agustino representaba el 2.1 % del total de la población de Lima Metropolitana (zona Lima Este) y cuenta con la mayor población en los niveles socioeconómicos C (47.9 %) y D (29.1 %); los hogares del nivel C tienen un 80.8 % de probabilidades de poseer un perro y un 40.8 % de tener un gato; en cambio, los hogares del nivel D tienen 74.3 % de probabilidades que su mascota sea un perro y un 50.4 % de probabilidades que sea gato.

**Tabla 1.** Información general de los dueños de los consultorios y las clínicas veterinarias.

Información general	Número de consultorios	Número de clínicas	%
Género			
Hombre	3	1	36.37
Mujer	6	1	63.63
Total	9	2	100.00
Edad (años)			
18 a 35	1	1	18.18
36 a 45	6	0	54.55
46 a 65	1	1	18.18
De 66 a más	1	0	9.09
Total	9	2	100.00
Constitución			
EIRL	3	0	27.27
Persona natural con negocio	3	0	27.27
SA	1	0	9.09
SAC	2	2	36.37
Total	9	2	100.00
Antigüedad de la empresa			
De 3 años a más	9	2	100.00
Total	9	2	100.00

**Tabla 2.** Información general de los clientes de las clínicas y consultorios veterinarios.

Información general	Cantidad	%
Género de los clientes		
Femenino	27	49.09
Masculino	28	50.91
Total	55	100.00
Especie de la mascota		
Gato	25	45.45
Perro	30	54.55
Total	55	100.00

Se encuestaron once negocios veterinarios por conveniencia del estudio (totalidad de negocios veterinarios existentes en El Agustino durante el 2022). Los locales se ubicaron usando el buscador Google, de los cuales dos emprendimientos calificaron en el estatus de clínica veterinaria y nueve emprendimientos como consultorios veterinarios según los criterios de Pereira y Sánchez (2018). En cada negocio se entrevistó a los dueños y/o médico veterinario principal (tabla 1). Asimismo, se entrevistaron cinco clientes por cada emprendimiento después de haber atendido a sus mascotas, para corroborar su nivel de satisfacción (tabla 2). Se excluyeron del estudio a los negocios dedicados únicamente a la venta de accesorios o de estética para mascotas (*grooming y pet shop*).

Los datos obtenidos de las variables independientes fueron en escala nominal y de la variable dependiente en escala ordinal, los cuales se analizaron para cada emprendimiento del estudio mediante la identificación de categorías interpretando selectivamente según la figura 1. Dicho análisis se organizó en seis etapas. La primera y segunda evaluó a los subindicadores e

indicadores de los factores de éxito de cada variable. La tercera evaluó a los factores de éxito de cada variable. La cuarta evaluó a cada variable. La quinta evaluó el efecto de éxito de cada variable dependiente con el efecto de éxito de la variable independiente. Finalmente, la sexta evaluó el resultado del efecto de éxito resultante de las variables para determinar el nivel de éxito alcanzado por cada emprendimiento veterinario.

## RESULTADOS

De acuerdo con la metodología del estudio, se analizó los componentes de las variables independientes y la variable dependiente propuestos por el estudio, comenzando por el nivel más básico donde se ubican los subindicadores y los indicadores, que son componentes de los factores de éxito, y estos a su vez de las variables, y finalmente analizar los resultados entre variables con el cual se determina el nivel de éxito de cada emprendimiento. Este procedimiento se ha organizado para cada variable que a continuación se presenta.

### Resultados a nivel de indicadores

Los resultados de la evaluación de indicadores y subindicadores de los factores de éxito de la variable «actitud emprendedora», se distinguen en categorías de adecuación por cada factor de éxito, los cuales, de mayor a menor escala, son: completamente adecuado (CA), medianamente adecuado (MA), medianamente inadecuado (MINA) y completamente inadecuado (CINA). Considerando que los factores de éxito de la variable «actitud emprendedora» lo componen: la necesidad de logro, innovación, control percibido interno, autoestima y toma de riesgos; la tabla 3 muestra los resultados en categorías de adecuación que desentrañan la composición en cada emprendimiento.

**Tabla 3.** Evaluación de los indicadores según factores de éxito de la variable «actitud emprendedora».

Emp.	Percepción de necesidad de logro	Equipo capacitado	Variable actitud emprendedora												FE toma de riesgos															
			FE necesidad de logro				FE innovación				FE control percibido interno				FE autoestima															
			Indicadores		CER		Indicadores		CER		Indicadores		CER		Indicadores		CER	Indicador												
Categoría de éxito resultante; CA: completamente adecuado; MA: medianamente adecuado; MINA: medianamente inadecuado; PE: medianamente exitoso; CER: categoría de éxito resultante; CA: completamente adecuado; MA: medianamente adecuado; MINA: medianamente inadecuado; PE: medianamente exitoso; CER: completamente exitoso; ME: medianamente exitoso; PE: poco exitoso; NE: no tiene éxito.															Autopercepción de afrontar riesgos															
Consultorio															Autopercepción de afrontar riesgos															
1	MA	CA	PE	MINA	CA	PE	CA	CA	CE	MINA	CA	PE	CA	PE	CA	CE														
2	MA	CA	PE	MA	CINA	PE	CA	CINA	ME	CA	CA	CE	CA	CA	CA	CE														
3	CA	CA	CE	MA	CINA	PE	CA	CA	CE	CA	CA	CE	CA	CE	CINA	NE														
4	CA	CA	CE	MINA	CA	PE	CA	CA	CE	CINA	CA	PE	CINA	PE	CINA	NE														
5	CA	CA	CE	CA	CINA	ME	CA	CA	CE	CA	CINA	ME	CINA	ME	CINA	NE														
6	CA	CA	CE	CA	CINA	ME	CA	CA	CE	CA	CINA	ME	CINA	ME	CINA	NE														
7	MA	CA	PE	MINA	CA	PE	CA	CA	CE	MA	CA	PE	CINA	PE	CINA	NE														
8	MA	CA	PE	MA	CA	PE	CA	CA	CE	CA	CA	CE	CA	CE	CA	CE														
9	MA	CA	PE	MA	CA	PE	CA	CA	CE	CA	CA	CE	CA	CE	CA	CE														
Clínica															Autopercepción de afrontar riesgos															
1	CA	CINA	ME	MA	CINA	PE	CA	CA	CE	CA	CA	CE	CA	CE	CA	NE														
2	CA	CA	CE	MINA	CINA	PE	CA	CINA	ME	CA	CA	CE	CINA	PE	CINA	PE														

**Tabla 4.** Evaluación de los indicadores según factores de éxito de la variable «factores de producción»

Emp.	Infraestructura	Nivel de concurrencia	Tecnología	Efectivo	Variable factores de producción						CER	CER		
					FE capital			FE trabajo						
					Indicadores		Indicadores		Indicadores					
Consultorio														
1	MA	CA	MINA	MINA	PE	MA	CA	CINA	CINA	CINA	CA	CA	PE	
2	MINA	CA	MINA	MINA	PE	MA	CA	CINA	CINA	CA	CA	CA	ME	
3	MINA	CA	MINA	MA	PE	MA	CA	MA	MA	CA	CA	CA	ME	
4	MINA	MA	MINA	MINA	PE	MINA	CA	MA	MA	CA	CA	CA	ME	
5	MA	MINA	MA	MA	PE	MINA	CA	CINA	CINA	CA	CA	CA	ME	
6	MA	MINA	CA	MA	PE	MA	CA	MA	MA	CA	CA	CA	ME	
7	MA	MA	CA	MA	PE	MA	CA	MINA	MINA	CA	CA	CA	ME	
8	MA	MINA	MA	MINA	PE	MA	CA	MINA	MINA	CA	CA	CA	ME	
9	MA	CA	CA	MINA	ME	MA	CA	MA	MA	CA	CA	CA	ME	
Clínica														
1	MINA	CA	MINA	MINA	PE	MA	CA	CINA	CINA	CA	CA	CA	ME	
2	MA	CA	CA	MA	ME	MA	CA	CINA	CINA	CA	CA	CA	ME	

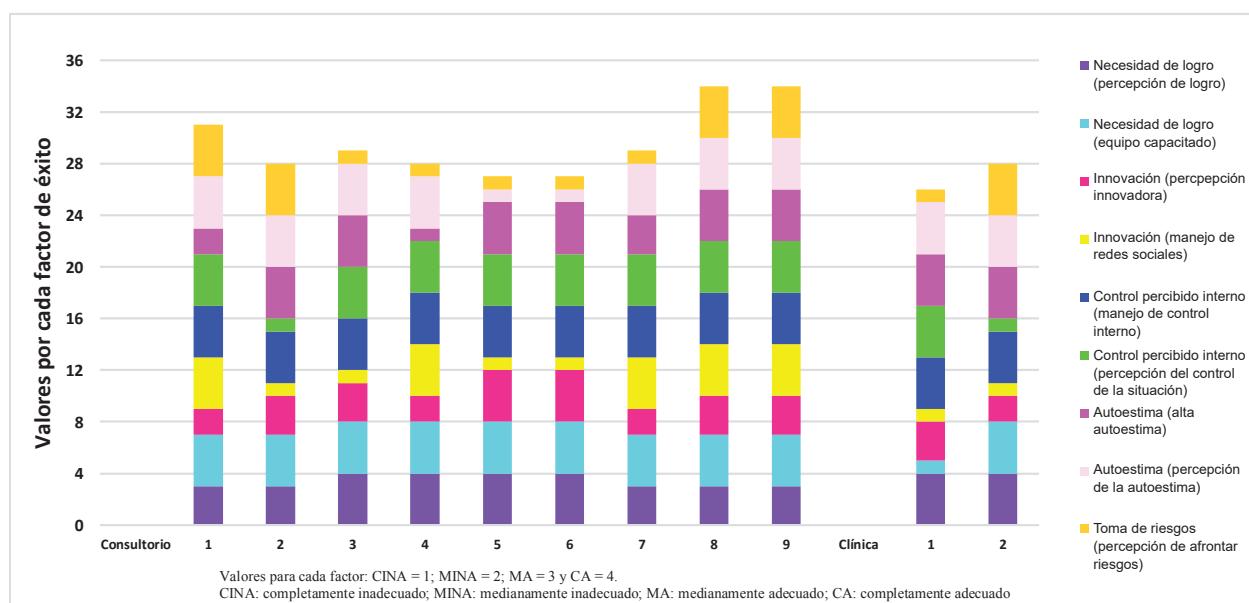
Emp.: emprendimiento; FE: factor de éxito; CER: categoría de éxito resultante; CA: completamente adecuado; MA: medianamente adecuado; MINA: medianamente inadecuado; CINA: completamente inadecuado; CE: completamente exitoso; ME: medianamente exitoso; PE: poco exitoso; NE: no tiene éxito.

En la figura 2, se compara a los emprendimientos según los valores alcanzados de cada categoría de adecuación en cada factor de éxito evaluado, del cual se desprende que solo dos consultorios (8 y 9) tienen desarrollados los factores de éxito para la variable «actitud emprendedora» con valores entre MA y CA, en las clínicas el rango alcanzado es inferior a los consultorios cuyos valores van desde CINA, MINA, MA y CA. Estos resultados hacen presumir que los emprendimientos en general tienen lento crecimiento y débil actitud emprendedora para la consolidación en el mercado. Otro aspecto que resalta es que el factor «necesidad de logro» es el más desarrollado por los emprendimientos excepto en la clínica 1, ello la descalifica como emprendimiento con deseos de éxito. Se confirma que el factor «innovación» está presente entre los emprendimientos con mayor valor; asimismo, el factor «control percibido interno» relacionado al manejo interno, es el que más desarrollo alcanzó (CA), entre la totalidad de los emprendimientos que consideran tener controlado la gestión de su negocio. En cuanto al factor «autoestima» el resultado es heterogéneo, seis emprendimientos tienen el valor CA, el resto varía entre CINA, MINA y MA; sin embargo, en cuanto al factor «toma de riesgo», cinco emprendimientos son CA con alto nivel de toma de

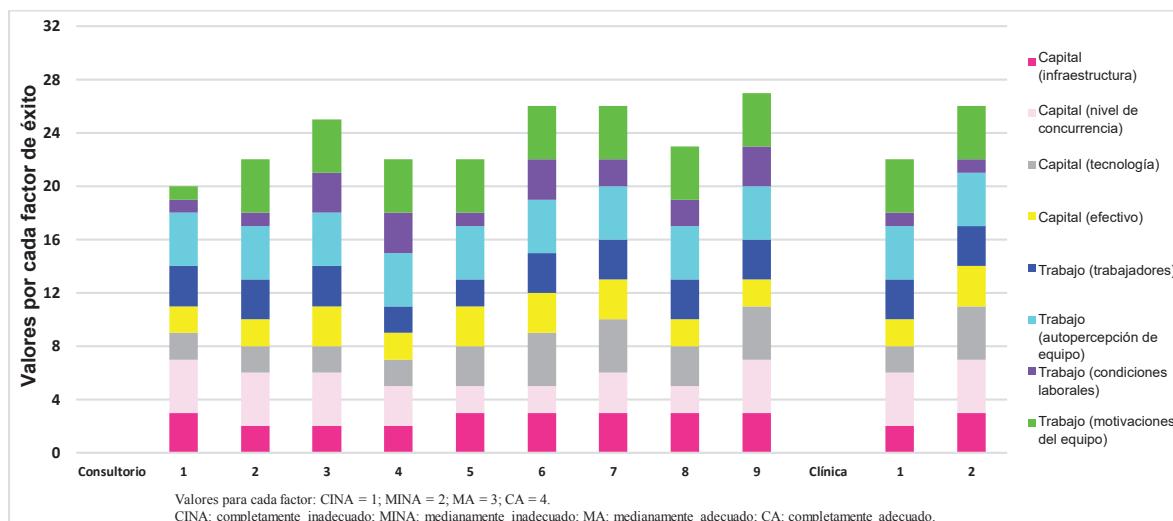
riesgos y seis emprendimientos son CINA que no arriesgan o tienen temor al riesgo; coincide que los emprendimientos tomadores de riesgos son los que poseen mayor nivel de desarrollo de factores de éxito para la variable «actitudes emprendedoras».

En cuanto a la variable «factores de producción» (tabla 4 y figura 3), los subindicadores e indicadores evaluados en categorías de adecuación presentan valores inferiores que los presentados en los factores de éxito de la variable actitudes emprendedoras, destacando los valores MINA sobre los valores CA, del cual se deduce un rango medio de valor de los emprendimientos.

Comparando los valores de las categorías de adecuación obtenidos entre los emprendimientos resalta que el factor de éxito «trabajo» en relación con la autoperccepción del equipo es CA en todos los emprendimientos, al igual que las motivaciones del equipo, excepto en el consultorio 1, lo que hace deducir un fallo interno a nivel organizacional que se relaciona con las condiciones laborales. Se evidencia que los emprendimientos aún no cuentan con personal en planilla formal por los costos laborales que representa; en cuanto a la cantidad de trabajadores, se evidencia la presencia de personal profesionalizado técnico (médicos veterinarios y técnicos) y administrativos



**Figura 2.** Comparación de indicadores logrados por emprendimiento según cada factor de éxito de la variable «actitudes emprendedoras».



**Figura 3.** Comparación de indicadores logrados por emprendimiento según cada factor de éxito de la variable «factores de producción».

(secretarios y asistentes) de acuerdo con el tamaño del emprendimiento; en las clínicas no se cuenta con gerente y en una de ellas no cuenta con contador.

En cuanto al factor de éxito «capital» se distingue un comportamiento homogéneo en cuanto a la posesión del local propio en clínicas y no así en consultorios; por otro lado, la mitad de los emprendimientos son pequeños en dimensión ( $20\text{ m}^2$ ), el resto es mediano o grande (50 a  $100\text{ m}^2$ ); además, ninguno de los establecimientos cuenta con estacionamiento. Sobre el indicador nivel de concurrencia al establecimiento, solo tres consultorios se encuentran en desventaja por no estar ubicado en una zona no comercial a diferencia de las clínicas, donde la concurrencia de potenciales clientes es mayor.

En cuanto a la posesión de equipos tecnológicos de diagnóstico, el 36.0 % de los consultorios y el 50.0 % de las clínicas no lo posee; asimismo, el 36.0 % de los consultorios no cuenta con un laboratorio de diagnóstico a diferencia del 100.0 % de las clínicas

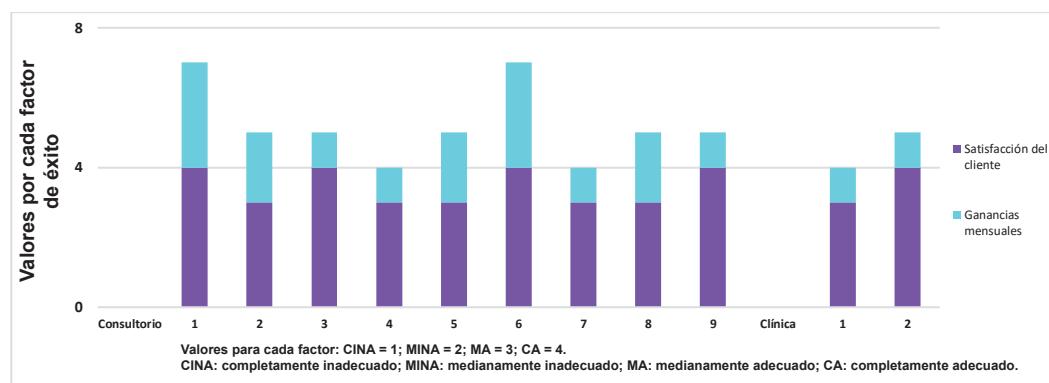
que sí lo poseen, siendo MINA y CA respectivamente. Sobre el nivel de inversión, el 44.4 % de consultorios y 50.0 % de clínicas manifiestan que fue alto; también el 11.1 % de consultorios no tiene caja chica y considera que es poco importante contar con efectivo; en cuanto a la cantidad de efectivo, el 44.4 % de consultorios y 50.0 % de clínicas tienen alto manejo de efectivo. En cuanto a los socios del negocio, solo el 22.2 % de consultorios cuentan con socios, el resto junto con las clínicas son negocios de un único propietario clasificados como EIRL.

En cuanto a la variable «éxito empresarial», los resultados de la tabla 5 resaltan que el factor de éxito «satisfacción del cliente» es buena (44.4 %) y excelente (55.6 %), siendo MA y CA respectivamente en caso de los consultorios; en clínicas 50.0 % es MA (buena) y 50.0 % CA (excelente). Sobre el factor de éxito «ganancias mensuales», en dos consultorios el ingreso es mediano MA, tres son MINA, y cuatro son CINA o de bajos ingresos; en las clínicas el 100.0 % señaló que las ganancias son bajas, es decir CINA.

**Tabla 5.** Evaluación de los indicadores según factores de éxito de la variable «éxito empresarial»

Emprendimiento	Variable éxito empresarial				
	FE satisfacción de los clientes		CER	FE ganancias mensuales	
	Indicador	Satisfacción de los clientes		Indicador	Ganancias mensuales
Consultorio					
1	CA		CE	MA	ME
2	MA		ME	MINA	PE
3	CA		CE	CINA	NE
4	MA		ME	CINA	NE
5	MA		ME	MINA	PE
6	CA		CE	MA	ME
7	MA		ME	CINA	NE
8	MA		ME	MINA	PE
9	CA		CE	CINA	NE
Clínica					
1	MA		ME	CINA	NE
2	CA		CE	CINA	NE

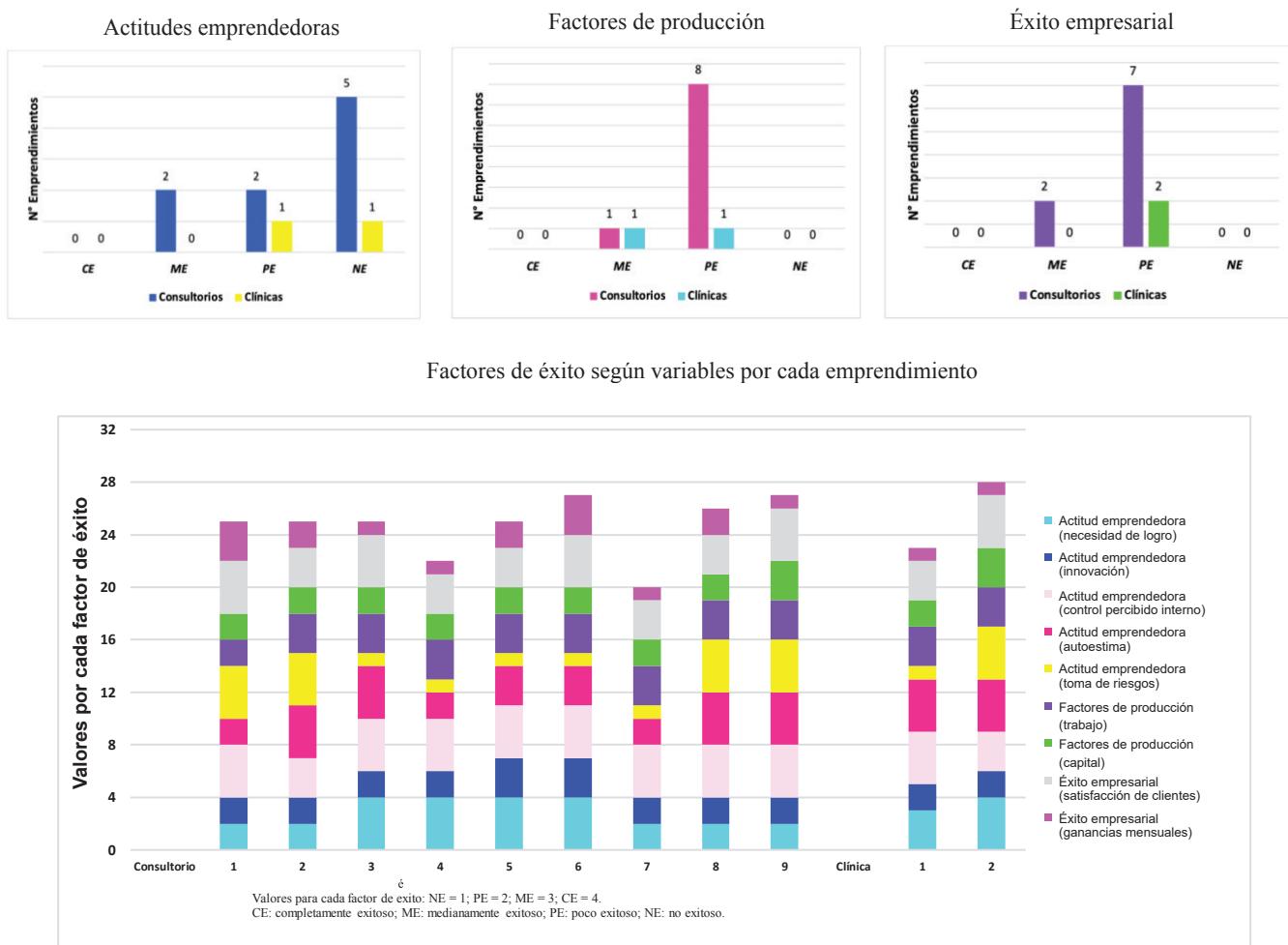
FE: factor de éxito; CER: categoría de éxito resultante; CA: completamente adecuado; MA: medianamente adecuado; MINA: medianamente inadecuado; CINA: completamente inadecuado; CE: completamente exitoso; ME: medianamente exitoso; PE: poco exitoso; NE: no tiene éxito.

**Figura 4.** Comparación de indicadores logrados por emprendimiento según cada factor de éxito de la variable «éxito empresarial».

**Tabla 6.** Evaluación de los factores de éxito según variable y por emprendimiento.

Evaluación de los factores de éxito de las variables del estudio											
Emp.	Actitud emprendedora					Factores de producción				Éxito empresarial	
	Factores		Control percibido		Toma de riesgos	Factores		FER			
	Necesidad de logro	Innovación	Autoestima interna	Control percibido	Toma de riesgos	Trabajo	Capital	Satisfacción de clientes	Ganancias mensuales		
Consultorio	1	PE	PE	CE	PE	CE	ME	PE	PE	ME	
	2	PE	PE	ME	CE	CE	ME	PE	PE	PE	
	3	CE	PE	CE	CE	NE	ME	PE	CE	PE	
	4	CE	PE	CE	PE	NE	ME	PE	ME	NE	
	5	CE	ME	CE	ME	NE	ME	PE	ME	PE	
	6	CE	ME	CE	ME	NE	ME	PE	CE	ME	
	7	PE	PE	CE	PE	NE	ME	PE	ME	NE	
	8	PE	PE	CE	CE	PE	ME	PE	ME	PE	
	9	PE	PE	CE	CE	PE	ME	ME	CE	NE	
Clínica	1	ME	PE	CE	CE	NE	ME	PE	ME	NE	
	2	CE	PE	ME	CE	CE	PE	ME	CE	NE	

Emp.: emprendimiento; FER: factor de éxito resultante; CE: completamente exitoso; ME: medianamente exitoso; PE: poco exitoso; NE: no tiene éxito.



**Figura 5.** Factores de éxito logrados por clínicas y consultorios según variable de estudio.

En la figura 4, destaca que dos consultorios veterinarios equilibran los factores de éxito «satisfacción de clientes» y «ganancias mensuales»; el resto, incluidas las clínicas, tienen déficit a nivel de ganancias mensuales, a pesar de la satisfacción de sus clientes, lo que hace deducir que las deficiencias se encuentran en los factores de éxito de las variables «actitudes emprendedoras» y «factores de producción».

### Resultados a nivel de factores de éxito

La evaluación de los factores de éxito que componen cada una de las variables estudiadas se presenta en la tabla 6, mediante valoraciones en categorías de éxito, siendo desde la mayor a la menor escala: completamente exitoso (CE), medianamente exitoso

(ME), poco exitoso (PE) y no tiene éxito (NE); de las cuales se desprende que ningún emprendimiento, sea consultorio o clínica, es CE, ME y NE para las tres variables. Es decir, cuentan con factores evaluados como óptimos, medianamente óptimos o no óptimos en cada variable; en cambio, se distingue un solo consultorio veterinario que cuenta con una evaluación PE en las tres variables, lo cual indica un estado de «vulnerabilidad estable». Los resultados reflejan diferentes combinaciones tales como PE y ME (cuatro emprendimientos) y también NE, PE y ME (un emprendimiento) en las tres variables, lo que refleja un estado de «vulnerabilidad compensada»; y, finalmente, cinco casos de emprendimientos con NE y PE, lo que indica una posición de «vulnerabilidad y debilidad» en el mercado veterinario.

**Tabla 7.** Evaluación del efecto éxito de cada variable independiente con la variable dependiente.

Emprendimiento	Efecto de éxito de cada variable independiente con la variable dependiente del estudio						
	Variable independiente	Variable dependiente	EER	Variable independiente	Variable dependiente	EER	
	Actitud emprendedora	Éxito empresarial		Factores de producción	Éxito empresarial		
Consultorio							
1	ME	ME	ME	PE	ME	ME	ME
2	ME	PE	ME	PE	PE	PE	PE
3	NE	PE	PE	PE	PE	PE	PE
4	NE	PE	PE	PE	PE	PE	PE
5	NE	PE	PE	PE	PE	PE	PE
6	NE	ME	PE	PE	ME	ME	ME
7	NE	PE	PE	PE	PE	PE	PE
8	PE	PE	PE	PE	PE	PE	PE
9	PE	PE	PE	ME	PE	PE	ME
Clínica							
1	NE	PE	PE	PE	PE	PE	PE
2	PE	PE	PE	ME	PE	PE	ME

EER: efecto de éxito resultante; CE: completamente exitoso; ME: medianamente exitoso; PE: poco exitoso; NE: no tiene éxito.

En la figura 5 se presenta la cantidad de emprendimientos y su evaluación según categorías de éxito por cada variable; asimismo, se ilustra la comparación entre emprendimientos de acuerdo con las valoraciones obtenidas en cada factor de éxito evaluado.

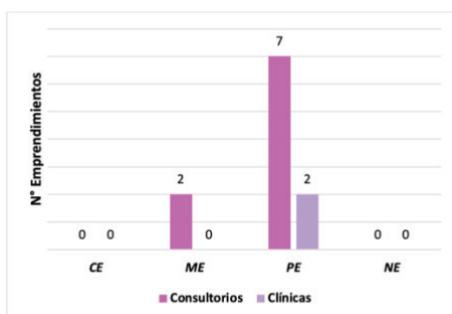
### Resultados a nivel de las variables del estudio

Se evaluó a cada variable independiente con la variable dependiente del estudio en categorías de éxito: completamente exitoso (CE), medianamente exitoso (ME), poco exitoso (PE) y no tiene éxito (NE), para identificar el efecto éxito en cada emprendimiento. Los resultados en la variable «actitud emprendedora» con la variable «éxito empresarial», presentaron el contraste del efecto éxito interno con la valoración que realiza el cliente. El 100.0 % de las clínicas fueron PE, es decir, sus actitudes emprendedoras están poco desarrolladas no solo por la percepción interna, sino también por la

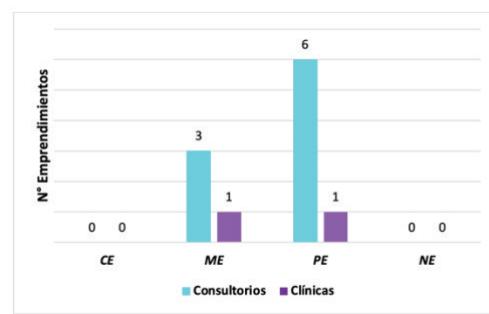
valoración del cliente; y en el caso de los consultorios, siete de ellos son PE (77.8 %) y dos son ME (22.2 %), lo que significa que hay un mediano desarrollo de las actitudes empresariales sin llegar al óptimo nivel.

Con la variable «factores de producción» y la variable «éxito empresarial», resultó que, en el caso de los consultorios, seis de ellos son PE y tres son ME y, en el caso de las clínicas, una es PE y la otra ME. Estos resultados permiten afirmar que el 82.0 % de los negocios estudiados no cuentan con el desarrollo óptimo de habilidades internas para reaccionar favorablemente en el mercado. Asimismo, 64.0 % de ellos tienen pocos recursos para el crecimiento empresarial; además, seis de los once emprendimientos (55.0 %) son PE. En ambas variables, tienen pocas actitudes empresariales y pocos recursos de producción, por lo que su posicionamiento es débil y vulnerable con alta posibilidad de fracaso (tabla 7 y figura 6).

Variable «actitud emprendedora»



Variable «factores de producción»

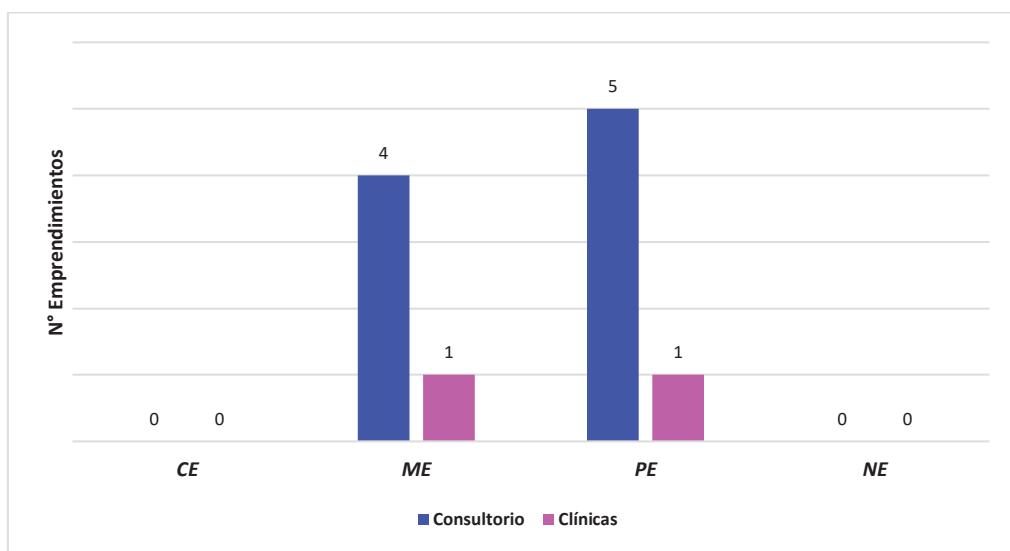


**Figura 6.** Efecto de éxito logrado por clínicas y consultorios según variable de estudio. CE: completamente exitoso; ME: medianamente exitoso; PE: poco exitoso; NE: no tiene éxito.

**Tabla 8.** Nivel de éxito logrado por los emprendimientos del estudio.

Emprendimiento	Nivel de éxito del emprendimiento			
	Resultado final de la variable «actitud emprendedora»	Resultado final de la variable «factores de producción»	Nivel de éxito logrado	Resultado final de nivel de éxito del emprendimiento
<b>Consultorio</b>				
1	ME	ME	ME	ME
2	ME	PE	ME	ME
3	PE	PE	PE	PE
4	PE	PE	PE	PE
5	PE	PE	PE	PE
6	PE	ME	ME	ME
7	PE	PE	PE	PE
8	PE	PE	PE	PE
9	PE	ME	ME	ME
<b>Clínica</b>				
1	PE	PE	PE	PE
2	PE	ME	ME	ME

CE: completamente exitoso; ME: medianamente exitoso; PE: poco exitoso; NE: no tiene éxito.



**Figura 7.** Nivel de éxito logrado por clínicas y consultorios veterinarios según la escala de evaluación.  
CE: completamente exitoso; ME: medianamente exitoso; PE: poco exitoso; NE: no tiene éxito.

### Resultados sobre el nivel de éxito alcanzado por emprendimiento

Este resultado constituye la evaluación final en niveles de éxito de cada uno de los emprendimientos veterinarios a partir del efecto de éxito resultante entre cada variable independiente con la variable dependiente, desprendiendo de la valoración definitiva en completamente exitoso (CE), medianamente exitoso (ME), poco exitoso (PE) y no tiene éxito (NE) para cada emprendimiento evaluado.

El nivel de éxito alcanzado por los once emprendimientos veterinarios del estudio es PE y ME. Ningún emprendimiento veterinario, sea clínica o consultorio veterinario, del distrito de El Agustino, en el 2022, es CE o NE de acuerdo con los criterios establecidos para la evaluación. Es decir, el nivel de éxito que poseen estos negocios no se encuentra en los extremos, sino en el rango medio de la escala de evaluación. Cuantitativamente, cinco de los nueve consultorios veterinarios es PE (55.6 %) y cuatro son ME (44.4 %); y en el caso de las dos clínicas, una de ellas es PE y la otra es ME. Estos resultados visibilizan que menos de la mitad (45.5 %) de los consultorios y clínicas del estudio tienen un nivel de consolidación en el mercado, y más de la mitad (54.5 %) se encuentra en un nivel de vulnerabilidad, con riesgo de sucumbir ante fenómenos adversos externos e internos del negocio, lo que permite advertir la posibilidad de

fracaso para revertir los factores internos que conducen este resultado (tabla 8 y figura 7).

### DISCUSIÓN

Los negocios veterinarios estudiados tanto en consultorios y clínicas superan los tres años de permanencia en el mercado, por lo cual, tienen mayor experiencia, recursos y herramientas que las empresas nuevas. Deben estar mejor preparadas para responder ante problemas inesperados de manera más ágil y tener un conocimiento más amplio de su negocio y entorno (Aguirre, et al., 2006; Romero y Villeni, 2021); no obstante, el presente estudio desprendió que algunos emprendimientos (consultorios y clínicas) no constatan la teoría, pues se encuentran en un estado de «vulnerabilidad» y «debilidad» debido a factores internos, debiendo superar esta situación para ser considerados como emprendimientos en consolidación del mercado.

En la variable «actitud emprendedora», en el factor de éxito, la necesidad de logro se ha caracterizado por el indicador capacitación del equipo. Los negocios en su totalidad se consideran capacitados y prefieren contratar personal con experiencia, y además capacitan al personal; por lo tanto, son competitivos para lograr el éxito, lo cual es considerado como una inversión y no como un gasto que sirve para aumentar el valor de los empleados y de la empresa, tal como reportaron en su estudio Romero y Villeni (2021), al igual que Aguirre

et al. (2006) y Bohórquez et al. (2017). Al tener mejor capacitación, el equipo mejoró sustancialmente la productividad, aumentó el desempeño y la eficiencia de la empresa, y consiguientemente generaron ganancias en los negocios estudiados. Otro resultado encontrado en los emprendimientos estudiados es que la necesidad de logro está asociado a la asunción de riesgos (Krauss, 2011) y este a la percepción del logro, donde la sensación que experimentan los emprendimientos es mayor a la superación del fracaso, lo cual es una motivación para el logro del objetivo, tal como también lo observó Fontaines-Ruiz et al. (2016). Otro aspecto que corrobora la teoría es que los médicos veterinarios entrevistados se consideran a sí mismos competitivos y como tal, buscan desafíos y pruebas para poder sobresalir sobre el resto de las personas (Gutiérrez y Miranda, 2018). Esta autopercepción de sí mismos refleja la competitividad profesional o la rivalidad para conseguir un fin (Bohórquez et al., 2017).

Sobre el factor innovación, los consultorios veterinarios del estudio asumen ser innovadores cuando ofrecen nuevos servicios, cuentan con redes sociales y una web. En cambio las clínicas veterinarias se consideran innovadoras porque ofrecen nuevas técnicas de diagnóstico veterinario, pero ninguna cuenta con redes sociales o página web, lo cual se debe a la seguridad de contar con una clientela fidelizada, coincidiendo además con su antigüedad en el mercado que es superior a los cinco años (a diferencia de los consultorios cuya antigüedad es mayor a tres años); lo que permite señalar un posible estado de consolidación en estos negocios, como también encontró Uribe et al. (2013) y Krauss (2011).

Terrones (2018) y Alcaraz (2011) hallaron mayor interés por el desarrollo de la creatividad en los servicios que presta un emprendimiento a la par que el desarrollo del marketing en redes sociales, coincidiendo con este estudio. Asimismo, Castillo (2017) ofrece una explicación al respecto de negocios que no cuentan con redes sociales, indicando que estos negocios no captan mayor clientela y prefieren mantener a los que ya tienen fidelizados, de ahí su menor interés por las redes sociales.

Sobre la concepción innovadora, Garzón (2013) y Alvarado (2010) mencionan que la oferta de nuevos servicios ayuda al emprendedor a aumentar su rentabilidad y competitividad dentro del mismo

rubro de la empresa, tal como lo comprenden los consultorios y clínicas del estudio. Al respecto, Osorio et al. (2014) indican que innovar puede constituir una ventaja competitiva y el éxito de la innovación implica ser el principal medio por el que las empresas mantienen y expanden sus clientes y productos. De otro lado, sobre la importancia del uso de la web, Marín y Lasso (2017) comentan que ofrece un medio de comunicación de las empresas con su público objetivo para alcanzar ventajas competitivas, facilita una comunicación bidireccional, reduciendo costos sin importar las limitaciones geográficas y eliminando los intermediarios. Igualmente, Uribe et al. (2013) mencionan la construcción de la marca, la comunicación con sus clientes y la medición directa de su reputación empresarial, similar a lo concebido por los emprendimientos del estudio.

Sobre el control percibido interno, los emprendedores señalaron los siguientes: tomar en cuenta al personal, que es reconocer las competencias de su equipo y darles la oportunidad de desarrollarlas; reconocer logros, que según Saletti-Cuesta et al. (2013) es la suma de resultados positivos en el trabajo y la vida personal del emprendedor; y corregir los malos resultados, que según Cuevas et al. (2017) es la confianza de cambiar resultados negativos sin depender de la suerte. Al igual que Aguirre et al. (2006), se considera importante la capacidad de dirigir al personal, lo que condiciona la actitud de los empleados quienes al estar bien dirigidos suelen ser leales, están motivados y brindan un mejor servicio al cliente. De forma similar, Krauss (2011) cree que los emprendedores son capaces de reconocer los logros de sus empleados, lo que les permite corregir sus errores; en ese sentido, el éxito no es por el azar o por la suerte, sino por el esfuerzo de sí mismo y su equipo.

La autoestima reflejada por el carisma y la intelectualidad es distinguida por los emprendedores de los consultorios y las clínicas como rasgos de su personalidad. Esto concuerda con Aguirre et al. (2006), quienes sostienen que los emprendedores se definen con actitud positiva, abiertos al cambio, colaboradores, simpáticos, interactúan con la gente, optimistas y extrovertidos, y capaces de comunicarse con facilidad; estas características son importantes, porque generan confianza en los clientes que son la base de los negocios (Romero y Villeni, 2021). Por su parte, Krauss (2011) menciona que los emprendedores

carismáticos con alta autoestima son perseverantes y competentes para lograr sus objetivos; debido a esta alta autoestima los emprendedores valoran sus logros profesionales y habilidades de forma objetiva, sin negarlos ni exagerarlos, y resguardando con tranquilidad y dignidad las condiciones estresantes. La toma de riesgo es considerada por los consultorios como poco importante; sin embargo, en las clínicas es muy importante, dado que permite aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Como dice Krauss (2011), el emprendedor de estos negocios es tolerante al riesgo y tiene menos miedo a crear un emprendimiento e incluso a autoemplearse, aunque la posibilidad de fracaso siempre está presente.

En la variable «factores de producción», el factor trabajo incluye a todo el personal necesario para el emprendimiento, es decir, personal médico, auxiliar y administrativo, a lo que Rosas y Gámez (2016) denomina capital humano, cuya educación influye decisivamente en la productividad laboral. Asimismo, son importantes las condiciones laborales como: la modalidad de contrato; la cantidad de turnos, que es el tiempo de duración del trabajo diario también llamado jornada, que en el Perú legalmente es de ocho horas (Ávalos, 2019); y si el personal se encuentra dentro de planilla o no. En el presente estudio, la formalidad laboral está ausente en la mayoría de los establecimientos dado que los costos laborales legales son altos para los emprendimientos. En su estudio sobre veterinarias, Castillo (2017), en el distrito de Ate, Lima, señala que los establecimientos apenas cuentan con un médico veterinario y un trabajador. En el presente estudio, los establecimientos cuentan por lo menos con dos médicos y auxiliares, lo que agiliza la atención y con ello el trato al cliente, y señalan que, a su vez, el personal se encuentra muy motivado. Por otro lado, la motivación del equipo, según Aguirre et al. (2006), es el deseo que dirige nuestro comportamiento, el cual podría verse desmotivado por la modalidad de contrato en el presente estudio. Al respecto, Robbins y Judge (2009) exponen que la motivación es un proceso que tiene intensidad, dirección y persistencia para poder obtener un objetivo.

Sobre el capital, los aspectos clave que lo componen son la infraestructura, la tecnología, el manejo de efectivo y el nivel de concurrencia de la clientela. Rozas y Sánchez (2004) concluyen que el conjunto de estructuras e instalaciones del negocio tiene una

relación directamente proporcional con el tipo de servicio; ello incluye las dimensiones del local, la propiedad del local (si es propio o alquilado) y si tiene estacionamiento, generando facilidades que atraen a la clientela, recursos que los emprendimientos no poseen de manera homogénea. Además, Divas (2018) y Londoño (2015) expresan que el tamaño de la empresa dependerá de los productos y servicios vendidos; a más productos y servicios se necesitarán más activos, lo que se cumple con los emprendimientos estudiados. Para Londoño (2015), la tecnología se refiere a los equipos utilizados para apoyar la función de los médicos veterinarios, siendo considerados como factores clave en los grados de especialización del negocio. Además, está vinculado con la innovación y puede generar una ventaja competitiva, que es un aspecto que las clínicas del estudio tienen implementado. En cambio, para Bateman y Snell (2009), se refiere a los métodos, procesos y habilidades que se usan para generar productos.

La infraestructura de los establecimientos del estudio cuenta con un espacio superior al del estudio de Castillo (2017), siendo la mayoría de los centros veterinarios de 100 m<sup>2</sup> en comparación con los 20 a 30 m<sup>2</sup> mencionados por este autor. Las clínicas y consultorios del estudio poseen equipos para radiografías, ecografías, bombas de suero, electrocardiogramas y centrífugas; además, las clínicas realizan análisis de laboratorio por sí mismas o a través de un externo. En cambio, Castillo (2017) reporta que la mayoría de los establecimientos de su estudio en Ate derivan a un externo las ecografías, radiografías y análisis de laboratorio.

El manejo de efectivo según Rizzo (2007) se refiere al monto de inversión y a la presencia de «caja chica» y el monto aproximado de esta, y si el negocio cuenta con socios. El capital de trabajo o efectivo es la cantidad de dinero o de insumos que la empresa requiere para mantener el giro habitual del negocio. La inversión permite obtener ganancias, ambos indicadores para los establecimientos del estudio fueron calificados por la mayoría de sus emprendedores como muy importantes para el desarrollo cotidiano del negocio, ya que permiten el retorno más ágil del ingreso, lo cual permite distinguir el éxito que tienen entre los establecimientos.

En la variable éxito empresarial, sobre la satisfacción de los clientes de los consultorios y clínicas del

estudio, estos se sintieron muy satisfechos con sus servicios. Sin embargo, en cuanto a las ganancias mensuales, el 44.0 % de los consultorios y 100.0 % de las clínicas tienen un bajo nivel, y solo el 22.0 % de los consultorios presentan un nivel de ganancia considerable. Estos datos se acercan a lo encontrado por Cálix et al. (2016) en empresas en Honduras, cuyos ingresos medios aumentan y tienen una probabilidad de éxito del 23.0 %, y las que presentan ingresos altos poseen solo el 20.0 %.

En el presente estudio, todos los emprendimientos alcanzan un nivel de éxito, aunque ninguno de ellos es completamente exitoso (CE) o no tiene éxito (NE) bajo los parámetros utilizados. Respecto a ello, no debe obviarse la satisfacción de los clientes y el contexto económico del distrito de El Agustino, cuyo nivel socioeconómico mayoritario es C y D en comparación con otros distritos de Lima, que poseen una dinámica económica más favorable para la creación de negocios.

## CONCLUSIONES

A través del análisis de la actitud emprendedora y los factores de producción de once emprendimientos veterinarios del distrito de El Agustino, Lima, se concluye que el nivel de éxito alcanzado de los emprendimientos es poco exitoso (55.6 %) y medianamente exitoso (44.4 %). Por lo tanto, más de la mitad de los emprendimientos (54.5 %) no se encuentran consolidados en el mercado y son vulnerables al fracaso.

**Agradecimientos:** Al Dr. Manuel Amarista y a la Dra. Daphne León por sus valiosos consejos en el análisis del presente estudio.

## REFERENCIAS

Aguirre, L., Arenas, E., Portal, J. y Villanueva, F. (2006). *Factores de éxito en las franquicias: un estudio exploratorio* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/1747>

Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito* (4.ª ed.). McGraw-Hill.

Alvarado, H. A. (2010). *Estudio de viabilidad técnica y económica de mejores procesos de operación y administración, y oferta de nuevos servicios en una empresa de limpiezas y decoraciones* [trabajo de titulación, Universidad Don Bosco, Universidad Técnica Federico Santa María]. <http://hdl.handle.net/11715/2329>

Ávalos, B. (2019). Jornada laboral: importancia y aspectos críticos de su regulación. *THÉMIS Revista de Derecho*, 75, 17-32. <https://doi.org/10.18800/themis.201901.002>

Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8.ª ed.). McGraw Hill.

Bohórquez, L. E., Caro, A. S. y Morales, N. D. (2017). Impacto de la capacitación del personal en la productividad empresarial: caso hipermercado. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 99-114. <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/868>

Bóveda, J. E., Oviedo, A. y Yakusik, A. L. (2015). *Manual de emprendedorismo*. Agencia de Cooperación Internacional del Japón. [https://www.jica.go.jp/Resource/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info\\_11\\_01.pdf](https://www.jica.go.jp/Resource/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_01.pdf)

Cálix, C. G., Martínez, L., Vigier, H. y Nuñez, J. (2016). El rol del empowerment en el éxito empresarial. *Investigación Administrativa*, 45(117). <https://doi.org/10.35426/IAv45n117.02>

Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2013, 29 de agosto). *Califican al Perú como el país más emprendedor a nivel mundial*. Boletín Informativo Emprende UP. [https://www.up.edu.pe/aplicaciones/boletines/EmprendeUP/ver\\_articulo.aspx?idsec=264&idnum=](https://www.up.edu.pe/aplicaciones/boletines/EmprendeUP/ver_articulo.aspx?idsec=264&idnum=)

Castillo, P. M. (2017). *Caracterización de la oferta de los servicios veterinarios en los centros veterinarios del distrito de Ate-Lima* [tesis de licenciatura, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. <https://hdl.handle.net/20.500.12866/787>

Chapín-Viñán, H. A. y Cedillo-Chalaco, L. F. (2024). Percepción de la calidad de los servicios de atención al cliente de las veterinarias en El Oro. *Portal de la Ciencia*, 5(2), 117-129. <https://doi.org/10.51247/pdcl.v5i2.434>

Compañía Peruana de Investigación de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2018, octubre). *Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional* [infografía]. [https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_mascotas\\_201808.pdf](https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf)

Cuevas, L., Rocha, V. E. y Bravo, L. (2017). Control percibido interno y desempeño escolar en estudiantes de Enfermería. *Debates en Evaluación y Currículum*, 2(2), 411-416. <https://centrodeinvestigacioneducativauatx.org/publicacion/pdf2016/A082.pdf>

Diez Canseco, R. (2014). *El arte de emprender* (5.<sup>a</sup> ed.). Fondo Editorial de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Directiva Sanitaria n.<sup>o</sup> 106-MINSA/2020/DGIESP, Directiva sanitaria para el manejo de la atención veterinaria en el contexto de la pandemia por COVID-19 (2020). Ministerio de Salud. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/informes-publicaciones/725756-directiva-sanitaria-para-manejo-de-atencion-veterinaria>

Divas, M. A. (2018). *Importancia de la inversión y actualización tecnológica en las empresas* [tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. <http://www.repository.usac.edu.gt/id/eprint/11201>

Duarte, T. y Ruiz-Palomo, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia et Technica*, 3(43), 326-331. <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/2275>

Duréndez, A., Ruiz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D. y Diéguez-Soto J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10-20. <https://doi.org/10.24310/ejfb.v6i1.5043>

Fontaines-Ruiz, T., Palomo, M., Velásquez, M. y Aguirre-Benalcázar, M. (2016). Actitud emprendedora: ¿Qué es? ¿De qué se compone? *Ágora de Heterodoxias*, 2(1), 19-38. <https://revistas.uclave.org/index.php/agora/article/view/222>

Formichella, M. M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>

García, J., Cepeda, G., Martín, D. (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en centro de fitness: utilización de la escala CALIDFIT. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(2), 309-319. <https://archives.rpd-online.com/article/view/969.html>

Garzón, M. A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. Una revisión de literatura. *Dimensión Empresarial*, 11(1), 45-60. <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/160>

Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2024). *GEM 2023/2024 Global Report, 25 years and growing*. <https://gemconsortium.org/report/global-entrepreneurship-monitor-gem-20232024-global-report-25-years-and-growing>

Gutiérrez, F. y Miranda, A. (2018). *Análisis de la necesidad de logro como factor predominante para el inicio de un emprendimiento en la generación X de Lima Metropolitana* [tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/625415>

Herrero-Olarte, S. (2019). La influencia de la productividad y de los factores de producción en las exportaciones de manufacturas sudamericanas. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 19(2), 79-98. [https://ideas.repec.org/a/eaa/eerese/v19y2019i2\\_7.html](https://ideas.repec.org/a/eaa/eerese/v19y2019i2_7.html)

InfobeaZ (2017, 30 de abril). *Paul Reynolds: «La mayoría de las empresas las crea gente corriente»*. <https://info.beaz.bizkaia.eus/noticia/15742/>

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>

Krauss, C. (2011). Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios: El caso de la Universidad Católica del Uruguay. *Dimensión Empresarial*, 9(1), 28-40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3797740>

Londoño, J. E. (2015). Tecnología como factor de innovación en empresas colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 201-216. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/19993>

Loli, A., Del Carpio J. y Vergara, A. (2012). Actitudes de emprendimiento, necesidad de logro y la intención de desarrollar un negocio en

estudiantes de universidades públicas de Lima Metropolitana. *Revista IIPSI*, 15(1), 61-81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8176392>

Macías-Zambrano, S. y Bravo-Vélez, D. (2021). Factores críticos de éxito en empresas del sector veterinario del cantón Portoviejo y su relación con la competitividad. *Polo del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, 6(1), 796-816. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9292083>

Marín, P. P. y Lasso, M. (2017). La efectividad de las páginas web en la comunicación empresarial de las pequeñas y medianas empresas. Un estudio en PYMES de la provincia de Cádiz. *ZER, Revista de Estudios de Comunicación*, 22(42), 53-71. <https://doi.org/10.1387/zer.17797>

Martínez, R. (2021). *Responsabilidad social empresarial y la relación con el éxito organizacional en un Laboratorio de Muestras Veterinarias de Los Olivos, Lima 2021* [tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/84788>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2022, 13 de septiembre). *Boletín mensual de leyendo números de trabajo y promoción del empleo, julio 2022*. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/3466539-boletin-mensual-leyendo-numeros-julio-2022>

Montoya, R. (2024). *El marketing de servicios influye en las ventas de la clínica veterinaria canales, lima 2021* [tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. <https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/38e926c9-73bf-439d-aab8-fe871dea4523>

Mora, R. (2011). Estudio de actitudes emprendedoras con profesionales que crearon empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (71), 70-83. <https://doi.org/10.21158/01208160.n71.2011.552>

Morales, R. D. (2021). *Actitud emprendedora y espíritu empresarial en estudiantes de la Escuela Profesional de Ingeniería Agronómica. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2019* [tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/5475>

Noblecilla, J. Y. y Rivera, S. A. (2020). *Identificación de factores de producción para el mejoramiento de la competitividad del sector artesanal de paja toquilla en el Distrito de la Arena año 2020* [tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/7677>

Osorio, F., Hernández, M. y Rodríguez, H. A. (2014). Impacto de la orientación proactiva y reactiva al mercado sobre el éxito de la innovación. El papel moderador de la orientación al aprendizaje. *Cuadernos de Administración*, 27(49), 109-133. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao27-49.iopr>

Pereira, V. P. y Sánchez, N. A. (2018). *Caracterización de oferta y demanda de los servicios para canes en consultorios y clínicas veterinarias del distrito de Santiago de Surco en el 2018* [tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/624460>

Quintero, C. (2007). *Generación de competencias en jóvenes emprendedores*. Universidad Autónoma de Bucaramanga. <https://es.scribd.com/document/515817564/GENERACION-DE-COMPETENCIAS-EN-JOVENES-EMPRENDEDORES>

Real Academia Española. (2017). Emprender. En *Diccionario de la lengua española* (23.<sup>a</sup> ed.). <https://dle.rae.es/emprender?m=form>

Restrepo, M. L. y Parra, J. F. (2013). La gestión de clientes: Exploración sobre la práctica entre un grupo de profesionales de mercadeo en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 83-106. [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/5650](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5650)

Rizzo, M. M. (2007). El capital de trabajo neto y el valor en las empresas. La importancia de la recomposición del capital neto en las empresas que atraviesan o han atravesado crisis financieras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 103-122. <https://doi.org/10.21158/01208160.n61.2007.421>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). La personalidad y los valores. En *Comportamiento organizacional*

(pp. 102-135). Pearson Educación. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed_nodrm.pdf)

Rodríguez, M., Cruz, I., Rivera, M. y Acosta, M. (2023). *Redefiniendo el éxito empresarial: Innovación en acción*. Red Iberoamericana de Academias de Investigación. <https://redibai-myd.org/wp-content/uploads/2024/01/978-607-5893-07-5.pdf>

Romero, G. R. y Vinelli, P. M. (2021). *Factores que determinan el éxito y el fracaso en las pequeñas y medianas empresas (pymes)* [tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/658990>

Rosas, E. y Gámez. J. (2016). Capital humano: El factor de producción más relevante para el crecimiento económico de América Latina. *Journal CIM*, 4(1). <http://hdl.handle.net/20.500.11799/64333>

Rozas, P. y Sánchez, R. (2004). *Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/6441>

Saletti-Cuesta, L., Delgado, A., Ortiz-Gómez, T. y López-Fernández, L. (2013). Diferencias de género en la percepción del logro profesional en especialistas de medicina familiar y comunitaria. *Revista Española de Salud Pública*, 87(3), 221-238. <http://dx.doi.org/10.4321/S1135-57272013000300002>

Samuelson, P. A. y Nordhaus W. D. (2019). La tierra, los recursos naturales y el ambiente. En *Microeconomía con aplicaciones* (19.ª ed.; cap. 14). McGraw Hill.

Terrones, F. A. (2018). *Factores de éxito de los consultorios veterinarios del distrito de Chiclayo. Año 2017* [tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/5954>

Torres, F., Zambrano, C. A. y Patiño, C. (2019). *Delivery VET - Tu mascota, en nuestras manos siempre sanas y felices* [tesis de maestría, Universidad Tecnológica del Perú]. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3088>

Torres, L. M. y Valdivia, J. M. (2022). *Prácticas de ecoeficiencia y su impacto en la competitividad empresarial en el Centro Médico Veterinario SPA Colmillito, Arequipa 2022* [tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santa María]. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/cf38c29c-0520-4041-8aa1-8e03b5be852c>

Uribe, F., Rialp, J. y Llonch, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 205-231. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922013000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922013000200009)

Valencia, V. y Castillejo, G. (2011). La relación entre lealtad y satisfacción de clientes: el aporte del neuromarketing al debate. *Revista Nacional de Administración*, 2(2), 51-60. <https://doi.org/10.22458/rna.v2i2.372>

Vilcatoma, G. (2020). *Estructura de capital y margen de ganancia en industrias textiles que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, 2016-2019* [tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56316>

Vilchez, S. (2018). *Factores determinantes que influyen en el éxito de los emprendedores de Mypes de Lima Metropolitana* [trabajo de investigación, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/3847>